



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

Innovación de competencias directivas en los Centros de Educación Básica
Alternativa de la UGEL 10 de Huaral

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:
Br. Yeni Magda Bonilla Rivera (ORCID: 0000-0001-8930-2379)

ASESOR:
Dr. Edwin Alberto Martinez Lopez (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión y Calidad Educativa

LIMA - PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a mi esposo e hija, ya que ellos son mi fortaleza y motivación respectivamente para el logro del crecimiento en mi carrera profesional.

Agradecimiento

Agradezco a mi esposo por su incansable apoyo moral, ya que sin ello sería muy difícil finalizar esta parte tan importante de mi carrera profesional, sobre todo en la situación en la que nos encontramos viviendo este año.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Yeni Magda Bonilla Rivera, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Innovación de competencias directivas en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 10 de Huaral”, en 76 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 27 de agosto del 2020



Yeni Magda Bonilla Rivera

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	16
2.1. Tipo y diseño de investigación	16
2.2. Escenario de estudio	16
2.3. Participantes	17
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	17
2.5. Procedimiento	18
2.6. Método de análisis de información	19
2.7. Aspectos éticos	20
III. RESULTADOS	21
IV. DISCUSIÓN	29
V. CONCLUSIONES	36
VI. RECOMENDACIONES	37
VII. PROPUESTAS	38
REFERENCIAS	41
ANEXOS	48
Anexo 1: Matriz de categorización	49
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos	50
Anexo 3: Matriz de desgravación de entrevista	51
Anexo 4: Matriz de desgravación y codificación	55
Anexo 5: Matriz de triangulación de datos	60
Anexo 6: Guía de observación	64
Anexo 7: Ficha de Análisis Documental	66

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Triangulación de la observación de la unidad de estudio	21
Figura 2. Triangulación de las entrevistas semiestructuradas	23
Figura 3. Triangulación de las técnicas utilizadas	25

Resumen

En el presente trabajo investigativo se tuvo como propósito: Proponer la innovación de las competencias directivas en los CEBAS de la UGEL 10 de Huaral, las que se fundamentaron con los aportes de teorías y modelos científicos, dentro de los cuales se destaca, la Teoría de la Competencia laboral de McClelland (2010), Modelo de competencia gerencial de Boyatzis (1982) y el Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer (1993). Dentro de la línea metodológica se asumió una tipología básica o pura, de paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, diseño fenomenológico, se contó con un grupo de participantes de tres directores de los CEBAS indicados. Para el proceso de recopilar datos se utilizaron las técnicas de observación, entrevista semiestructurada y análisis documental, contando con los instrumentos de guías y fichas según las estrategias empleadas.

Los resultados reflejaron que hay un mal manejo de las competencias estratégicas, intratérgicas y gestión del personal por parte de los directivos, lo cual evidencia una falta de comunicación asertiva y liderazgo con los miembros de la institución; ya que el director prefiere no delegar funciones, no permite trabajar en equipo, conllevando a que no se identifiquen con las instituciones. Se concluye que, para proponer la innovación de las competencias directivas antes descritas, se deben tener en cuenta el liderazgo, la empatía y las habilidades sociales, para un buen manejo de estrategias que permita una mejor toma de decisiones, y poder de esta manera elevar el nivel óptimo de las competencias, las cuales contribuyan a lograr los objetivos deseados para el crecimiento y desarrollo institucional.

Palabras claves: Innovación de competencias directivas, estratégicas, intratérgicas, gestión del personal.

Abstract

The purpose of this research work was: To propose the innovation of the managerial competences in the CEBAS of the UGEL 10 of Huaral, which were based on the contributions of theories and scientific models, among which stands out, the Theory of McClelland's Job Competence (2010), Boyatzis' Management Competence Model (1982) and Spencer & Spencer's Iceberg Model (1993). Within the methodological line, a basic or pure typology was assumed, with an interpretive paradigm, qualitative approach, phenomenological design, and a group of participants from three directors of the indicated CEBAS. Observation techniques, semi-structured interviews and documentary analysis were used for the process of collecting data, counting on the instruments of guides and files according to the strategies used.

The results reflected that there is a mismanagement of strategic and intra-strategic competencies and personnel management by the directors, which shows a lack of assertive communication and leadership with the members of the institution; since the director prefers not to delegate functions, he does not allow teamwork, leading to them not identifying with the institutions. It is concluded that to propose the innovation of the managerial competencies described above, leadership, empathy and social skills must be taken into account, for a good management of strategies that allows better decision-making, and thus be able to raise the optimal level of competencies, which contribute to achieving the desired objectives for institutional growth and development.

Keywords: Innovation of managerial, strategic, intra-strategic competencies, personnel management.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, en el contexto educativo se observan vínculos que no pueden ser separados entre la calidad educacional, desempeño del educador y las competencias directivas. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) al valorar lo declarado por el Foro Mundial en Educación (2015), planteó una visión moderna en el aspecto educativo concertada hasta el 2030, en la cual se garantice una calidad educacional, inclusiva y equilibrada. El mundo de hoy es competitivo y globalizado, y en el ámbito profesional los logros hacia el éxito no solo se deben al manejo de las competencias técnicas o cognitivas, llamadas habilidades duras, sino al desarrollo de competencias no cognoscitivas como las habilidades blandas, estas deben ser desarrolladas durante la etapa de formación del individuo, durante su procedimiento académico (Ortega. 2017, p. 45).

En países como Alemania, Australia, Canadá, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Portugal, el Reino Unido y la República Eslovaca los empleadores de diversas instituciones desarrollan información adecuada para innovar las competencias de los gestores, ya que consideran que el desarrollo de las habilidades blandas posee relación con la creatividad, el trabajo en grupo, la implementación de pensamientos innovadores entre otros, por ser un componente esencial para una gestión óptima. Esta innovación permite que los directivos presenten competencias blandas permitiéndoles entender el entorno socio-cultural y tecnológico en el que viven y dar soluciones a los problemas que se les presente.

En tanto, durante los últimos años en América Latina y el Caribe, se han realizado estudios en función al rol que deben cumplir los directivos en el desarrollo de políticas públicas, en brindar atención y prioridad al acceso de sistemas educativos que contengan la calidad e innovación, contribuyendo con la cimentación de una región más constituida, próspera, democrática e inclusiva. La globalización exige que los directivos afronten retos de solución de conflictos, mediante competencias que capitalicen su talento y les permita realizar cambios en la organización (Barrientos, Silva y Antúnez, 2016, p. 48).

En un estudio realizado en Chile, se observó que en los colegios básicos los directores presentan como fortaleza principal la fijación de una dirección general de futuro para la organización, donde las prácticas de liderazgo orientan el quehacer directivo más allá de las personas o roles de quienes lo ejecuten y toman en consideración que el líder

está inserto en las entidades educativas y se actualiza de manera continua a partir de los aprendizajes que los líderes adquieren de las relaciones e interrelaciones que se producen al gestionar el establecimiento educacional (Fullan, Hill & Rincón, 2017, p. 24)

A nivel nacional, según las políticas educacionales la selección para que un docente asuma la función de director en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA), debe cumplir con el perfil y competencias necesarias y afronte de manera responsable su conducción. El Ministerio de Educación (Minedu) a través del Marco de Buen Desempeño del Directivo (Mbddir) prevalece políticas que ayudan a fortalecer los centros dentro de una gestión descentralizada, participativa, transparente centrado en resultados, trabajando la dirección académica en beneficio de propósitos planteados previamente. En consecuencia, la gestión directiva es el pilar fundamental que provee una administración idónea de servicios, y lo que se busca es innovar las competencias blandas de los directores para que propicien su transición de administradores a líderes del cambio en los planteles, potenciando su talento humano, vocación de servicio, orientación, saber comunicarse, trabajar en equipo, empatía entre otros. Por lo descrito, se debe establecer estrategias para que los directivos cambien sus actitudes y se enfoquen en ser buenos líderes, para de esta manera cumplan con las expectativas de la comunidad educativa y del país (Minedu, 2014, p. 12).

A nivel local se aprecia que los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) presentan diversas carencias en la falta de cumplimiento de los cronogramas establecidos por la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Nro.10 para la entrega de diversos documentos; ya que el directivo es quien tiene que llevar y recoger dicha documentación, porque no cuenta con personal administrativo de apoyo para su dirección como secretaria, guardián, portero y auxiliar que se encargue de las labores administrativas, sobrecargándose de actividades y no llegando a cumplir con las propuestas establecidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) desarrollado en cada institución. Por otra parte, la falta de monitoreo constante, pérdida de liderazgo por la excesiva confianza que brinda el director a los docentes hace que no cumplan sus funciones dentro del aula, muchos de los educadores nombrados trabajan por su cuenta, no acatan recomendaciones realizadas por la dirección. Es por ello, que los educandos no se sienten motivados en asistir a clases, conllevando a la deserción escolar, y sólo un 30% de docentes (contratados) cumplen con la disposición de los directivos, generando incomodidad en la comunidad educativa. Por consiguiente, se hace necesario desarrollar una innovación en las competencias para los directores de los CEBAS, por esta razón se busca como propuesta

que los directivos asuman retos de transformación e innovación para la mejora de las habilidades blandas, y mediante estrategias y actividades formativas se busque desarrollar y establecer un grado de efectividad, fortaleciendo de manera eficiente las competencias directivas y elevar la calidad del servicio educativo de cada centro.

Por lo antes expuesto, el problema de investigación general es ¿Cómo innovar las competencias directivas en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 10 de Huaral?, y en las específicas, se plantean ¿Cuáles son los componentes estratégicos e intratéuticos, y cómo es la gestión del personal en la innovación de las competencias directivas en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 10 de Huaral?.

Dentro de los antecedentes internacionales se tiene a Macasa, Acosta y Malagapo (2019) quienes presentaron un estudio de carácter descriptivo, de línea cuantitativa, con una muestra de 45 líderes docentes, en donde aplicó una encuesta; el resultado del trabajo investigativo dio a conocer que los líderes académicos que presentan competencias centrales relevantes impulsan la transformación y mejora escolar. Concluyeron que se debe cultivar el liderazgo en otros para que asuman con responsabilidad su parte en la visión escolar y construir estrategias vinculando la visión y misión del centro. Por su parte Castro, Flores, Cornejo y Castro (2019) elaboraron una investigación con un diseño de características no experimental de orden transversal, de paradigma cuantitativo, con un muestreo compuesto por 568 docentes. Los resultados presentaron niveles de desarrollo alto. Concluyendo que se debe fortalecer el trabajo directivo municipal, existiendo gran desconocimiento y falta de apoyo en directores del contexto particular subvencionado.

Desde otra perspectiva, Akinfolarin (2017) desarrolló un estudio de carácter descriptivo, con una muestra de 257 directivos. Los resultados determinaron que los directores no tenían competencias directivas para adquirir materiales físicos y de instrucción, abastecimiento para biblioteca electrónica y equipamiento de aulas y oficinas. Concluyó que los directores deberían esforzarse en adquirir competencias gerenciales para mejorar la gestión de manera eficaz de los recursos humanos en los colegios. En tanto, Barrientos, Silva y Antúnez (2016) desarrollaron una tesis de enfoque cualitativo, desde un carácter interpretativo, de diseño etnográfico. La muestra representada fue de 10 directores. Se aplicó una entrevista para recabar datos. Los resultados determinaron que existen prácticas y estrategias tradicionales, las cuales son pasivas en relación con el entorno familiar. Concluyeron que se debe movilizar a las autoridades directivas para promocionar la participación de los padres y sociedad educativa en general.

Por otra parte, Lavín (2016) ejecutó un estudio de paradigma comprensivo e interpretativo, de línea cualitativa, estudio de caso. La muestra se conformó por 12 directores, a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada. Concluyó, que el grupo directivo para posicionarse dentro del liderazgo tiene que desarrollar competencias humanistas, democráticas, participativas y de comunicación para el bienestar de la institución. Asimismo, en las investigaciones nacionales se presenta a Vargas (2019) quien elaboró el estudio desde un enfoque cuantitativo, tipo básica, método de características hipotético-deductivo, el diseño de carácter transversal correlacional, su muestra fue de 127 docentes. Para recabar datos empleó la encuesta de competencias directivas. Concluyó determinando que la competencia directiva tiene relación positiva media con el compromiso laboral de los docentes.

Tafur (2019) realizó una investigación aplicada, diagnóstica, de tipo descriptivo. Dentro de los resultados se evidenció la importancia de las competencias en la gestión escolar, sin embargo, dejan de lado la ejecución de monitoreo y acompañamiento a los profesores. Concluyó que no existe autonomía en poder planificar los procesos, las competencias son ejercidas de distintas maneras en la gestión escolar. A su vez Morales (2019) desarrolló una investigación con una metodología de tipo aplicada, correlacional, de orden no experimental, transeccional. La muestra comprende 52 trabajadores. Se recolectó la información aplicando como instrumento una encuesta de habilidades directivas. Los resultados afirmaron que existe correlación estadística significativa entre las variables, con un coeficiente $R_s=0.587$. Concluyó que hay una relación positiva entre media y fuerte entre las variables estudiadas.

En tanto Condor (2017) ejecutó la tesis con enfoque de línea cualitativa, no experimental, de nivel descriptivo simple; con diseño de carácter longitudinal, y un muestreo aleatorio de 14 informantes. Para recabar los datos se aplicó una entrevista de incidentes críticos y una hoja de consulta. Concluyó que las instituciones públicas deben contar con grupo directivo que desarrollen, formen, construyan, aprendan y ejecuten competencias profesionales integradas. Siguiendo el contexto anterior Díaz y Delgado (2014) elaboraron un estudio de tipo descriptivo propositivo, la muestra estuvo conformada por 262 profesionales entre directivos y docentes. Para recolectar los datos se empleó como método la encuesta y como instrumento un cuestionario. Los resultados permitieron identificar las competencias gerenciales para los directivos de los colegios. Concluyó que se propone un modelo sobre las competencias por medio de la descripción y formulación de criterios de desempeño en bienestar de la institución, para contar con

individuos talentosos y capaces de resolver problemas proyectándose hacia el futuro brindando un buen servicio.

El enfoque y teorías conceptuales de la investigación se enmarcan desde una perspectiva organizacional, a medida que los gobiernos y organizaciones alrededor del mundo exigen mayor innovación, se espera que las instituciones de educación básica alternativa jueguen un rol importante en el cumplimiento de esta necesidad. Es por ello, que los directivos deben ser competentes en relación al manejo de relaciones humanas y comunicación, así como trabajo en equipo y participación, lo cual puede facilitar o dificultar su gestión, ya que presenta injerencia en el uso de espacios, tiempo y recursos y administre de manera exitosa una institución (Medina, Armenteros, Guerreiro y Barquero, 2012, p. 85).

El innovar las competencias directivas exige que se debe llevar a cabo acciones para transformar la formación de los gerentes académicos, ya que el desarrollo de estas competencias y habilidades blandas son un compromiso que debe asumir para dejar de ser solo un transmisor de información, sino que debe fortalecer al grupo que tiene a cargo, permeabilizar los intereses y motivación de los agentes educativos. Así mismo, es una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las organizaciones, donde el valor diferencial está en el desarrollo profesional del personal docente (García, Cardona y Chinchilla, 2001, p. 5). Es decir, que esta innovación debe verse reflejado en la mejora del servicio educativo, se busca que estas entidades educativas sean un lugar donde los jóvenes tengan la oportunidad de recibir una mejor calidad educacional, ya que los directivos son individuos que planean, dirigen, organizan, y llevan el control de los capitales y recursos de las organizaciones; por lo que tienen un reto de que las entidades educativas de educación básica alternativa sean reconocidas y trasciendan, lo cual les permitirá a ellos también ser reconocidos por su gestión (Cárdenas y Pérez, 2012, p. 22).

En la actualidad el término competencia está orientado al mundo laboral y educativo, por lo que se busca formar personas competentes, no solo que respondan al cumplimiento de su trabajo, sino que ejerzan la función direccional de manera óptima. Los factores determinantes en el comportamiento de los individuos que dirigen una organización no solo es que posean rasgos personales o habilidades fuertes o blandas, es importante que cuenten con competencias directivas innovadoras.

La dirección eficaz y eficiente de la innovación garantiza el cumplimiento de una gestión dentro del liderazgo creativo, es decir que el directivo posea un pensamiento integrador y global. Se busca que los directivos sean flexibles, actúen como creadores de

puntos de apoyo para la innovación, ya que, si un directivo piensa que tiene la mejor preparación, nunca tendrá la necesidad de hacer algo diferente. Por ello, las organizaciones requieren de un equipo directivo fuerte para liderar el cambio y superar las durezas mentales y organizativas o el conformismo, dos obstáculos institucionales contra la innovación (Lussier y Achua, 2016, p. 5)

Por ello, la actitud del directivo ante situaciones complejas como tomar decisiones, obtener recursos entre otros tiene como característica poner en práctica sus conocimientos mediante destrezas o habilidades blandas, ya que se exige que cuenten con un perfil adecuado, como medios necesarios para que lleve a cabo acciones educativas pertinentes, lo cual ayudará a implementar el procedimiento de selección que permita el acceso al cargo por un determinado periodo. Los directores que están ejerciendo su cargo tendrán la oportunidad de ser ratificados por periodos similares mediante la valoración del desempeño de su función en bienestar de la organización (Minedu, 2014, p. 8).

El gestor educativo debe ser un líder, que cuente con competencias directivas innovadoras, interiorice en su práctica directiva la innovación de habilidades blandas que son de gran ayuda para lograr que los actores educativos de los CEBAS participen de manera activa, fortaleciendo un clima institucional adecuado, mediante competencias blandas como la comunicación asertiva, capacidad de escucha activa, la empatía, el trabajo de equipo, la tolerancia, docentes capacitados de acuerdo a los constantes cambios de procesos pedagógicos y puedan lograr en los educandos niveles favorables de aprendizaje; entre otros, son gestiones positivas que permiten establecer relaciones acordes y efectivas para solucionar problemas que aquejen a la organización.

Las organizaciones consideran que los gestores son individuos que poseen los conocimientos técnicos precisos y que son inteligentes para desempeñar su trabajo, los contratan pensando que ya tienen las competencias directivas que los llevarán a un sobresaliente desempeño. Para que una persona asuma la dirección de un CEBA debe de ser líder institucional, contar con criterio para que fije orientaciones estratégicas, de tal manera tenga la habilidad de desarrollar planes y metas instruccionales acordes a los estándares del currículo nacional y que respondan a las necesidades institucionales y de contexto (Minedu, 2017, p. 5). Por consiguiente, la innovación de las habilidades blandas con la que cuenta el directivo favorecen una buena gestión que es necesario para ser un líder directivo competente que cuente con roles claros que generen impacto en la calidad educativa, así como ser responsable en brindar apoyo y acompañamiento al trabajo de los educadores. Por

ello, se debe proyectar una dirección académica como un sistema y conjunto de componentes interrelacionados que responda a los propósitos planeados.

En el Mbddir, se logra comprender el rol que el director debe cumplir como líder y gestor de una institución, conllevando a que asuma diversas responsabilidades que se centren en alcanzar metas académicas por parte de los educandos. La práctica docente ha mostrado que los líderes académicos presentan sobrecarga laboral, niveles elevados de estrés, e incertidumbre por que las nuevas responsabilidades de liderazgo académico no se encuentran estipuladas explícitamente en la descripción de su puesto. En consecuencia, los directores no centran su práctica en mejorar el proceso académico, sino que se siguen rigiendo a procesos tradicionales y/o burocráticos. El sistema de dirección académica son elementos constituidos que se relacionan entre sí para poder convertir a los directores en líderes de cambio, y logren alcanzar un rendimiento notable en donde sus responsabilidades estén definidas acertadamente y las expectativas sean enunciadas con claridad (Minedu, 2014, p. 19).

En este sentido, el Mbddir es un elemento fundamental para construir un adecuado sistema de dirección académica, ya que conforma un perfil de desempeño para la formulación de competencias idóneas para su formación y evaluación. Por lo que, la gestión académica como conjunto de componentes articulados debe constituir un equipo directivo innovador para posibilitar y promover la adquisición de la tarea pedagógica acompañada de la comunidad educativa, donde se dinamizan los procesos que ayudarán a reconstruir y recuperar el sentido y valor de la vida escolar, cooperando a recrear una forma nueva de hacer colegio.

Para lo cual, el docente que tiene concretado su trabajo en cuatro campos como gestor, profesor, investigador y tutor despliega sus potencialidades en una práctica diaria cargada de determinaciones sobre los diversos procedimientos pedagógicos y formativos, permitiéndole comprender, justificar, explicar y ubicarse con mayor razón como director o directora de un CEBA, para mejorar la calidad de atención y círculos de aprendizaje, ya que la escuela necesita cambios organizados que alcancen aprendizajes de calidad, para lo cual el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental. Es importante comprender que para postular a un cargo directivo y de evaluación de directores los procesos de selección de docentes estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y en el Mbddir. Por ello, la distribución de responsabilidades y

competencias se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo logro de los objetivos propuestos (Minedu, 2014, p. 19).

La presente investigación se sustentó en la Teoría de la Competencia laboral de McClelland (2010) el término de competencias comenzó a utilizarse en el ámbito empresarial a partir de sus aportaciones en el año 1973, quien estableció que el éxito laboral de un individuo estaba integrado por el saber, el saber hacer, el saber estar y poder hacer por lo que aportó la importancia de calificar y cualificar a los individuos. El autor indicó que las características que distinguían a las personas más destacadas de las que solo realizaban bien las cosas era su competitividad, la empatía, la responsabilidad y la innovación, entre otros. Asimismo, una competencia se concibe como un rasgo personal o grupo de habilidades que pueden ser observados y son llevados a un trabajo superior o con mayor eficacia, es decir incrementar el aspecto económico por el esfuerzo que realiza un individuo.

Cabe destacar, que McClelland (2010) demostró que las competencias contribuyen a la mejora de la eficiencia personal, con un rendimiento destacado, determinando al logro como la competencia que orienta al éxito de las personas. El autor desarrolló un estudio del desempeño en el puesto laboral, el cual está centrado en que los individuos son considerados excelentes; determinando sus características esenciales que podrían utilizarse para obtener el éxito de este en dicho puesto. Desde un inicio se consideraba como elementos: el expediente académico, la experiencia profesional y el coeficiente intelectual; no obstante, la investigación dio como resultados que hay una estrecha unión del rendimiento laboral con las particularidades intrínsecas de los sujetos, donde se denota la existencia de una relación directa entre el desempeño en el puesto y estas.

Por su parte, en el Modelo de competencia gerencial de Boyatzis (1982) citado en Vadillo (2018), sostuvo que el desempeño efectivo del ámbito laboral es el resultado requerido por las actividades y acciones específicas, tomando en cuenta las políticas, condiciones y procedimientos del entorno de la entidad organizacional. Por lo mencionado, se basa en las particularidades que presenta una persona en relación con su desempeño efectivo en el entorno directivo. Este tipo de comportamientos específicos ayudan al personal directivo a mejorar su eficacia en su puesto, precisando las capacidades como una característica relacionada con el rendimiento eficaz o superior. El trabajo que realiza el autor es la de comprender el comportamiento del directivo, analizando diversos acontecimientos críticos, con lo cual, inició las tipologías que presentó para que el trabajo del director sea efectivo. Estos son: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección

de recursos humanos, de dirección de subordinados y de relación con los otros (Abad y Castillo, 2004, p. 30).

En tanto, el Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer (1993) citado en Durango, Zapata y Zapata (2019) señalaron que las competencias operan juntas, de manera integrada, conformando una pauta de aptitudes significativas que facilita el rendimiento superior de un directivo. Para los autores, cuanto más se vinculen los requerimientos de una actividad y las capacidades de un individuo, se reflejará más el rendimiento del sujeto y su satisfacción. Ellos han evidenciado grupo de competencias con diversas características de los trabajadores, con un alto rendimiento en campos determinados, entre las que se mencionan: el liderazgo, las ventas, la asistencia sanitaria, la ingeniería técnica o el servicio, los servicios sociales y la atención al cliente. Asimismo, es muy importante para el éxito el conocimiento técnico y el contexto cognoscitivo donde se resaltan caracteres individuales que son ingredientes esenciales para un resultado satisfactorio y exitoso, como la automotivación, conciencia de uno mismo, flexibilidad, habilidades sociales, entre otros (Spencer & Spencer, 2003).

Para definir esta categoría, el estudio se basa desde la perspectiva de una cultura de innovación, ya que promueve de manera indirecta la innovación de las competencias directivas en una organización, ya que marca estrategias, la visión y planes de acción que guiarán e inspirarán la innovación; es decir, implica diversos cambios en las actitudes y se centrará en desarrollar nuevos componentes innovadores, lo cual permitirá a los directivos ser más competentes y puedan conseguir niveles de eficiencia y efectividad en su labor. (McClelland, 1998, p. 332). Para Varela (2012) las competencias directivas son un conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, autoconceptos, conocimientos y habilidades) que una persona manifiesta en comportamientos definibles, observables y medibles, los cuales se encuentran vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial. Por lo expuesto estos conocimientos, son desarrollados con el propósito de mejorar de los programas educativos. Es importante comprender que este tipo de competencias se relacionan con el desempeño del personal directivo.

Por otra parte, Cárdenas y Pérez (2012) refirieron que es la unión de conductas, conocimientos, habilidades y condiciones que requiere un directivo para que su labor sea eficaz, en diferentes tareas. Lo expuesto por los autores comprende la dirección del personal para alcanzar el éxito en la función directiva, ya que un directivo bueno es el que se sabe dirigir a sí mismo. Del mismo modo, son saberes que ayudan a la resolución concreta de

situaciones relacionadas con la dirección y coordinación de una organización por los gerentes y directivos. Lo práctico e innovador de un sistema de gestión se basa en relacionar las competencias con los objetivos trascendentales de la entidad organizativa. El rol que cumplen los directivos en la actualidad no solo se trata de que brinden conocimientos que pueden tener una eficacia establecida, sino que cooperen con los agentes educativos para que aprendan de manera independiente en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas (Gutiérrez, 2015).

Desde otro punto de vista, Cardona y Chinchilla (1999) indicaron que es una herramienta esencial para asegurar la competitividad de la empresa. Es decir, que esta competencia permite que el directivo se desempeñe de manera competente como clave para el éxito. Las competencias gerenciales comprenden un cúmulo de saberes en conceptos, procedimientos y actitudes que establecen la manera de ser y la actuación en el director; así como la forma en facilitar el desarrollo personal y académico de la entidad académica. Los autores García, Cardona y Chinchilla (2001) consideraron que son tres las categorías que servirán de ayuda para el análisis preciso del funcionamiento de una entidad educacional. Tal como se detalla a continuación:

En la categoría de competencias estratégicas, de acuerdo con García, Cardona y Chinchilla (2001) refirieron que son necesarias para la obtención de buenos resultados económicos tales como la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación y la red de relaciones efectivas. Este tipo de competencias permiten comprender la importancia de las destrezas para una buena gestión. Para Domínguez (2017), consiste en conocer las expresiones, los componentes, las habilidades y toma de decisión, siendo imprescindible la buena oratoria para demostrar así una gran capacidad estratégica. Es decir, que un directivo tiene la habilidad estratégica en relación con su entorno, para poder resolver conflictos que se presenten en la organización.

Del mismo modo, se observan que estas capacidades están asociadas con el desarrollo, implementación y resultados derivados de la estrategia, tal como lo detallan Cárdenas y Pérez (2012, p. 27). Por lo expresado, estas habilidades generan cambios para la mejora de destrezas competitivas por parte del profesor líder. Al respecto Escobar (2005) refirió que son capacidades estratégicas de un directivo y su relación con el entorno externo de la organización que permite el logro de resultados económicos. Lo expuesto permite analizar diversas acciones relacionadas a determinadas tareas y/o actividades. Por otra parte, es la capacidad que presenta un directivo en correspondencia con el entorno que lo rodea,

permitiéndole desenvolverse y comprendiendo la visión, solución de conflictos y orientación efectiva (Abad y Castillo 2004, p. 24).

De acuerdo con García, Cardona y Chinchilla (2001) en esta categoría se puede mencionar las siguientes subcategorías:

Solución de conflictos. Observa las metas para cumplir a cabalidad con su cargo, comprendiendo el impacto de su actuación en el desarrollo cooperativo de la organización, existen muchos tipos de conflictos y muchas formas de solucionarlos. Sin embargo, es necesario enfocarse en las problemáticas que atraviesan las organizaciones, que muchas veces se enfrentan a dificultades de diversa índole y en distintas etapas, sin importar el tiempo que conlleve darle una solución.

Optimización de recursos. Emplea recursos de manera eficiente para obtener los logros requeridos. Es por ello, que el funcionamiento de una organización depende de los directivos, quienes están encargados de crear un clima adecuado en la entidad, así como generar un máximo bienestar para todos los que laboran fomentando canales apropiados de comunicación.

Redes de cooperación. Manifiesta y sustenta una extensa red de interacciones con personas que son claves para el funcionamiento de la entidad y el ámbito en donde se encuentra.

En la categoría de competencias intratérgicas, García, Cardona y Chinchilla (2001) señalaron que son aquellas necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo. Al respecto Cárdenas y Pérez (2012) sostuvieron que son habilidades gerenciales que se vinculan con el desarrollo de los trabajadores reforzando su confianza y compromiso con la entidad educativa. El autor refiere que los colaboradores deben de asumir responsabilidades en bien de la organización.

En tanto, Escobar (2005) manifestó que está orientado hacia la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el contexto interno de la entidad, desarrollando en el personal directivo el sentido de compromiso y confianza en la organización. Esta categoría busca lograr que el director sea un líder en bien de la organización, para el cumplimiento de tareas determinadas y así conseguir las metas trazadas. Del mismo modo, es la habilidad que debe tener el director para liderar dentro la entidad, llevando a cabo relaciones interpersonales positivas para el buen desarrollo laboral, afianzando su vínculo y confianza con la entidad

educativa; lo cual se percibe mediante la una adecuada organización, comunicación, empatía delegación, entrenamiento, coaching y trabajo en equipo (Abad y Castillo 2004, p. 28).

Asimismo, García, Cardona y Chinchilla (2001), con respecto a esta categoría se presentan las siguientes subcategorías:

Comunicación. Informa de forma efectiva y facilita resultados para la protección de sus ideas. Asimismo, comprende la habilidad de escucha, realizando interrogantes, expresando opiniones y concepciones en forma positiva, que ayuden a fortalecer la motivación del equipo de trabajo. No obstante, es una aptitud que ayuda a transmitir mensajes, esta habilidad es más que una simple transmisión de conocimientos es la expresión oral, de manera clara y fluida. Se concibe como la posibilidad que tiene el individuo para recibir y transmitir informaciones oportunas, libremente del canal o forma de comunicación que se emplee.

Trabajo en equipo. Es la promoción de un espacio colaborativo, comunicativo y de compañerismo entre el equipo de trabajo motivando al logro de fines comunes. Desde otra perspectiva es la habilidad que posee cada colaborador para lograr que los demás trabajen, cooperando unos con otros. De la misma forma son aptitudes de proceso de grupos, preciso para conseguir que todos laboren en una sola dirección para obtener de manera eficaz un solo propósito. Trabajar en equipo es no solo involucrarse en la formación grupal de individuos que brinden respuestas a exigencias coyunturales del medio, sino que es un esfuerzo y logro compartido, un compromiso para realizar un desempeño colectivo.

Liderazgo. Proporciona sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone. Comprende la destreza que debe poseer el directivo para guiar la acción de los agentes educativos en una determinada dirección. Fomenta valores de acción y anticipa escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, estableciendo objetivos, brindándoles un seguimiento y retroalimentación adecuados, completando las opiniones de los demás. Donde las organizaciones requieren de un líder que inspire confianza y seguridad movilizandolas acciones de la entidad educativa en labores pedagógicas. Es una opción pertinente y necesaria para conformar un colegio que se organice y encamine en fin de los aprendizajes, para lo cual es necesario vincular la labor docente, clima académico acogedor y la participación familiar y comunitaria. El líder pedagógico inspira y moviliza a todos a cumplir con los propósitos establecidos. Esta perspectiva no descarta que el directivo sea la máxima autoridad y representante legal de la escuela; sin embargo, solo poseer la autoridad no es suficiente, es recomendable que ejerza un liderazgo con mando profesional y moral. Es decir, que el gestionar desde el punto de vista académico

comprende acciones articuladas entre sí que promueve el equipo directriz posibilitando la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educacional (Minedu, 2014, p. 13).

En la categoría de gestión del personal, el sustento de esta recae por parte de García, Cardona y Chinchilla (2001) quienes sostuvieron que la práctica proporciona una eficiente relación del individuo con su entorno, estas competencias miden la capacidad de autodirección, resultando indispensable para la dirección a otros, desarrollando de esta manera las competitividades estratégicas e intratélicas. Por lo descrito, se trata de la destreza que presenta el personal para desempeñar actividades concretas en beneficio de la organización para alcanzar las metas propuestas. Por su parte Cárdenas y Pérez (2012) señalaron que son habilidades para hacer que el grupo mantengan un ritmo laboral intenso, y adopten comportamientos autodirigidos hacia las metas significativas. Es decir, que este componente ayuda a que los directivos se puedan interrelacionar de manera eficaz con los demás.

Desde esta misma perspectiva Escobar (2005) remarcó que se relacionan con el establecimiento de una conexión eficiente del individuo con su entorno orientándose tanto al desarrollo personal y equilibrio como a mantener una relación activa y estimulante con el contexto. Lo expuesto, por el autor radica en comprender que el directivo debe mantener una eficiente relación con su entorno para que de esta manera su labor se base en mejorar las tareas académicas necesarias. Por otra parte, son todas las prácticas que facilitan una conexión eficaz del individuo y su entorno, manteniendo el equilibrio, el desarrollo personal y el vínculo activo realista; a su vez, mide la capacidad de autodirección, necesarias para guiar a otras personas (Abad y Castillo, 2004, p. 30). Asimismo, las habilidades del director son la capacidad personal, seguridad, control sobre sí mismo, y mantener una buena conducta para mejorar la efectividad de la entidad educativa (Spencer & Spencer (2003, p. 18).

Siguiendo con esta categoría, García, Cardona y Chinchilla (2001) describieron las siguientes subcategorías respecto a gestión del personal.

Resolución de problemas. Conocimiento de una problemática compleja y posee la competitividad de sintetizar y tomar decisiones asertivas.

Proactividad. Comprende cualidades como la creatividad, decisión e independencia propia, visión de futuro, entre otros.

Desarrollo personal. Realiza constantes evaluaciones con el fin de conseguir cambios de conducta que fortalezcan la gestión del director.

La presente investigación se justifica a modo general porque busca concientizar al personal de las organizaciones públicas a mejorar el nivel de calidad organizativa, para su funcionamiento eficaz, así como desarrollar y mejorar las habilidades directivas y atraer a las personas que tengan las competencias adecuadas para dirigir al equipo de trabajo a su cargo.

La justificación teórica de la presente investigación consiste en describir la categoría innovación de competencias directivas, y comprender que la inteligencia de las emociones es la condición de debe tener un gestor líder. Sin ella, un individuo puede poseer el mejor entrenamiento, conocimientos incisivos y analíticos, pero nunca podrá ser un gran líder. Por ello, la innovación de las habilidades blandas ayudará a que el gestor tenga liderazgo. El directivo juega un rol trascendental en las tareas de mejora del educador. En este contexto, las instituciones deben contar con directores gestores, innovadores, que realicen de manera eficiente y eficaz su función directiva. Por lo que, se precisa que el directivo mejore sus competencias gerenciales en beneficio del trabajo docente, el cual impactará en el rendimiento de los educandos. En este sentido, la competencia viene a ser una construcción social de aprendizaje demostrativo y útil, como un desafío técnico que requiere de un líder con destrezas sólidas de comunicación y relación, la cual se obtiene mediante el aprendizaje por experiencia, y capacidad para ayudar a responder de manera exitosa a una problemática, tarea o demanda, movilizand o recursos propios y del entorno. Cuando se habla de competencias innovadoras son conductas observables y habituales que cooperan para llegar al éxito al momento de desempeñar una función o actividad. Estos comportamientos son los que hacen diferente a un jefe de un verdadero líder, donde las competencias que se deben medir y considerar dependerán de los requerimientos de la entidad en particular y de los puestos específicos que se quiera desarrollar. Por consiguiente, para garantizar la viabilidad de la organización es imprescindible que el directivo actual domine conocimientos útiles en los diferentes ámbitos de la organización, ya que la era del conocimiento y la información requiere de directivos comprometidos permanentemente con su propio aprendizaje y con el de la entidad educativa, en donde la competencia posee un valor ético, ya que el compromiso y responsabilidad moral del proceso de aprendizaje, ayudan a la transformación educativa considerando siempre las competencias directivas.

La justificación práctica reviste gran importancia ya que consiste en elaborar una propuesta para fortalecer las competencias directivas y que el director aprenda a desempeñar su actividad de manera decisiva al momento de motivar y fomentar las habilidades en los educadores para ayudar a mantener un clima académico adecuado; del mismo modo las propuestas de capacitación y/o actualización ayudaron a mejorar la labor directiva, lo cual repercutirá en su desempeño, haciendo que su trabajo sea eficaz. La innovación de estas competencias se debe difundir acertadamente, para evaluar y certificar su rendimiento profesional de los directivos como elementos claves para el desarrollo de las mismas en un contexto de calidad en el servicio educacional. Tomando en consideración el Mbddir. Se busca garantizar que exista una visión de ser un líder, indispensable para dar cumplimiento a sus funciones y roles, generando un mayor impacto en la calidad de enseñar y aprender, garantizado una evaluación y acompañamiento al trabajo de los docentes. Esta justificación es la más importante, ya que consiste en comprender que el gestor debe ser un líder innovador, que mejora la experiencia del equipo de trabajo, y ayuda a buscar soluciones centradas en una misma problemática en bien de la organización, por ello es necesario que el director se prepare, aprenda, desarrolle y ponga en práctica diversas competencias directivas esenciales para el progreso de las entidades públicas.

En tanto, la justificación metodológica de la investigación es relevante porque ha permitido facilitar y promover el desarrollo de prácticas institucionales guiadas a perfeccionar la calidad educacional, comprometiendo a todos los agentes y liderando los procedimientos educativos para lograr objetivos de la misión y visión de cada organización.

A su vez, se presentó como objetivo general: Proponer la innovación de las competencias directivas en los Centro de Educación Básica Alternativa de la UGEL 10 de Huaral. Así como los objetivos específicos determinar los componentes estratégicos, intratéticos y la gestión del personal en la innovación de las competencias directivas en los Centro de Educación Básica Alternativa de la UGEL 10 de Huaral.

II. MÉTODO

El estudio se realizó bajo el paradigma interpretativo, porque se tomará en cuenta la realidad considerando las ideas de los participantes en el área directiva de los CEBAS; del cual Pérez (2002) refirió que se basa en comprender la realidad de los sujetos en interacción con el objeto de estudio, constituida por interpretar la conducta del grupo en relación al tema de investigación innovación de las competencias directivas. De acuerdo al enfoque o naturaleza la investigación es cualitativa, para Hernández y Mendoza (2018) se orienta a estudiar las acciones y conductas del sujeto y de su entorno, con la finalidad de explicar e interpretar la realidad del estudio.

2.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio fue de tipo básica o pura, porque busca profundizar los conocimientos científicos sobre la realidad, de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) consiste en analizar las teorías o enfoques existentes para perfeccionar sus contenidos y contribuya a mejorar la problemática. De otro lado, se desarrolló el diseño fenomenológico, porque trata de comprender las intenciones, motivaciones, expectativas, razones y creencias de cada participante en estudio, para Hernández y Mendoza (2018) se enfoca en las experiencias individuales de los participantes, los cuales son el centro de indagación de la investigación.

2.2. Escenario de estudio

En la presente investigación se eligió como escenario de estudio la Ugel Nro. 10 de Huaral representado por los directores de tres CEBAS de la localidad (CEBA Nuestra Señora del Carmen, CEBA Andrés de los Reyes y el CEBA Nro. 01), ya que en dichas entidades se detectó como problemática la falta de liderazgo por parte de los directores, escaso trabajo en equipo, inadecuada comunicación entre los integrantes de las instituciones, entre otros. Los centros se encuentran ubicados en zonas accesibles, son entidades que pertenecen al sector educativo público, presentan accesibilidad para la asistencia por parte de los agentes educativos, la estructura de las instalaciones es adecuadas. Dentro del ambiente social se observa que el grupo al que pertenecen se encuentra en un estrato de nivel medio y medio bajo, que muchas veces repercute en el proceso académico de los educandos. Por ello, lo que se busca es concientizar a los directores a innovar las competencias directivas en mejora de la gestión educativa.

2.3. Participantes

El grupo de participantes lo conformaron los directivos que representan a las CEBAS de la Ugel Nro. 10, Huaral. (CEBA Nuestra Señora del Carmen, CEBA Andrés de los Reyes y el CEBA Nro. 01). Cabe destacar que para la selección de dichos sujetos se tomó en cuenta los siguientes criterios: los directores presentan largos años de experiencia laboral en la misma institución, pero no se capacitan de manera constante, conllevando a que no se encuentren actualizados los requerimientos que la sociedad exige, por ello, se busca innovar las competencias para mejorar la problemática existente en cada institución así como sus necesidades y requerimientos, donde los beneficiarios serán los directivos, docentes y estudiantes de las instituciones en mención.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron son la entrevista semiestructurada, para Denzin y Lincoln (2005) consiste en realizar preguntas y escuchar respuestas del entrevistado. El investigador elabora una guía con preguntas abiertas donde el informante expresará sus opiniones. Así mismo, se utilizó la observación a los participantes, se aplicó intercambiando opiniones con los directores sobre el tema de estudio, permitiendo al investigador descubrir y obtener datos adecuados del tema investigado; de acuerdo a Flick (2012) es la capacidad de describir y explicar la conducta de los participantes, para recolectar datos sobre el desarrollo de situaciones particulares de un contexto.

Del mismo modo, se empleó el análisis documental, el cual permitió fundamentar con información actualizada referente al tema investigado. Para Hurtado (2008) consiste en la recolección de información científica y teórica sobre el tema a investigar, teniendo como finalidad aportar variables que tengan relación indirecta o directa con la investigación establecida. Esta técnica ayudó a identificar los trabajos que fueron elaborados con anterioridad, delinear el objeto de estudio, construir premisas de partida, consolidar autores para elaborar una base teórica, establecer semejanzas y diferencias, confrontar las conclusiones del estudio con las investigaciones previas, categorizar experiencias, distinguir los elementos más abordados con los esquemas observacionales y precisar ámbitos no explorados.

Estas técnicas investigativas permitieron la elaboración y manipulación de los datos, conociendo las fuentes y evaluando su uso, seleccionando los aspectos principales de la información y aprovechando su aporte para el estudio; ya que la organización y utilización

de la información obtenida permitió identificar los problemas y transferir conocimientos, para seguir con los objetivos trazados, intercambiar ideas y retroalimentar con la nueva información.

En cuanto a los instrumentos se utilizó la Guía de entrevista semiestructurada dirigida a tres especialistas de Educación Básica Alternativa (EBA), permitiendo el recojo de información de las perspectivas subjetivas de los sujetos, tomando en cuenta los objetivos planteados y literatura del tema. Esta herramienta de acuerdo a Flick (2012) contiene preguntas propuestas y aspectos a considerar, las cuales son analizadas desde la experiencia de los entrevistados, relacionándolo con su práctica laboral. De otro lado, se le brindó confianza al especialista para que responda a las preguntas, las cuales se presentaron de manera formal, y le permitió identificar porque están planteadas y no solo surgen de la curiosidad del entrevistador. Por ello, hará que los especialistas brinden la información necesaria que el entrevistador quiere obtener, el tiempo a emplear será entre 10 a 15 minutos de acuerdo a sus respuestas brindadas (Ver formato en anexo 2).

Otro instrumento utilizado fue la Guía de observación, esta herramienta ayudó al investigador a tomar datos de lo observado en los participantes, y describe lo que ocurre en el contexto de los CEBAS, considerando los fenómenos tal como se presentan, sin ninguna modificación sobre ellos. Para Hernández y Mendoza (2018) consiste en hacer un registro sistemático, confiable y válido de la conducta de los participantes (Ver formato anexo 6). Por otra parte, se empleó la ficha de análisis documental, que consiste en explicar la información teórica recabada de varias fuentes informativas de diversos autores y estudios antecedentes, así como de revistas indexadas y trabajos online; permitiendo ampliar los conocimientos y tener una mejor fundamentación teórica y científica sobre el tema investigado (Ver formato anexo 7).

2.5. Procedimiento

Los pasos que se han seguido para la recolección de información es tal como se detalla: Primero se contó con la autorización de los directores de la Ugel N° 10 de Huaral y de especialistas en EBA de dicha jurisdicción. Posteriormente, el investigador coordinó con cada director y especialista la fecha y horario establecido para la aplicación de las herramientas, tomando en consideración que no obstaculice con sus labores profesionales. Seguidamente se hizo el recojo de la información previa coordinación con los especialistas y participantes, lo cual ha permitido recabar sus correos electrónicos para el envío de toda la

explicación para el llenado del instrumento. Seguidamente, para su ejecución se creó un grupo WhatsApp el cual permitió grabar la entrevista semiestructura de manera virtual, luego se procedió al análisis cualitativo de las respuestas abiertas tomando en consideración las categorías del estudio. Se aplicó el estudio a una unidad de análisis integrada por tres especialistas de las EBA de la Ugel N° 10, en vista que ha sido complicado conseguir el apoyo de otros profesionales ya que no contaban con los cargos y experiencia de acuerdo al estudio.

2.6. Método de análisis de información

El procedimiento que se realizó para el análisis de datos es la codificación y categorización de la información, los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación son la grabación a los entrevistados como unidad de análisis (Especialistas de EBAS), desgravación de las entrevistas, construcción de la matriz de triangulación, análisis de las respuestas y contrastación de los puntos de vista, así como la elaboración de las respectivas conclusiones de acuerdo a cada uno de los objetivos planteados. Por otro lado, en el análisis e interpretación de los datos se utilizaron los siguientes métodos: inductivo, deductivo y analítico. Para Hernández y Mendoza (2018) el método inductivo emplea el razonamiento que se inicia de los sucesos aceptados como valederos, y así llegar a las conclusiones que se postulan como leyes, fundamentos o principios de una teoría. En tanto, el método deductivo, se trata de alcanzar conclusiones genéricas para hacer explicaciones de forma particular; donde el método analítico comprende de un proceso cognoscente, que tiene como finalidad la descomposición de un objeto de una investigación separando el todo en diversas partes para estudiarlas individualmente.

Para el análisis documental se tomó en cuenta lo siguiente: Recojo de información de los estudios antecedentes de acuerdo a la variable de estudio, organización de la información obtenida de libros, revistas y archivos online, luego se procedió a la interpretación de la información obtenida de los diversos documentos, con sus respectivas conclusiones. Para el mapeo del proceso de análisis se utilizó el programa Excel 2016, el cual permitió evidenciar la calidad de la investigación, donde el rigor científico es importante para poder recuperar la calidad de gestión, imagen y dignidad del ejercicio directivo de quienes tienen a su cargo los CEBAS. El cual se dio a través de los siguientes criterios: La credibilidad, mediante el mapeo buscó garantizar el trabajo realizado dentro de proceso completo para la indagación de la problemática que acontece en las instituciones. Así mismo,

la transferibilidad, consistió en comprobar que los resultados pertenecen al del trabajo realizado. En tanto, la seguridad, permitió la confiabilidad de la información mediante la repetición de la información obtenida por parte del investigador; por último, se tiene la confirmabilidad, ya que el estudio servirá como referente para otras investigaciones que puedan confirmar si los hallazgos obtenidos son adecuados y surjan de los datos obtenidos a los entrevistados.

2.7. Aspectos éticos

En la elaboración del estudio se cumplió con los criterios plasmados en el protocolo de esquema cualitativo en conformidad a la Resolución Rectoral N° 0089-2019/UC en relación con el procedimiento de la investigación y el código de ética de la Escuela de Posgrado de la UCV. El trabajo investigativo es original y propio del investigador, para lo cual se utilizó la plataforma Turnitin con resultado favorable. Del mismo modo, se cumple con respetar los derechos de autoría de la información bibliográfica recopilada de cada autor de acuerdo a las Normas APA (7ma Edición), los cuales han sido referidos con sus respectivos datos.

Por otra parte, para entrevistar se solicitó el permiso respectivo a los especialistas con experiencia en EBA para poder recabar los datos. Los entrevistados han participado de forma voluntaria; al mismo tiempo, la información consignada se trató de forma confidencial y sin perjudicar a los participantes del estudio.

III. RESULTADOS

En el presente trabajo investigativo los resultados fueron realizados con diversas técnicas para recabar datos como la entrevista semiestructurada, la observación y el análisis documental, cada una de ellas ha sido aplicada con su instrumento, los cuales se encuentran en función de conseguir los propósitos propuestos. Seguidamente se exponen las conclusiones a las que se llegó a través de las triangulaciones.

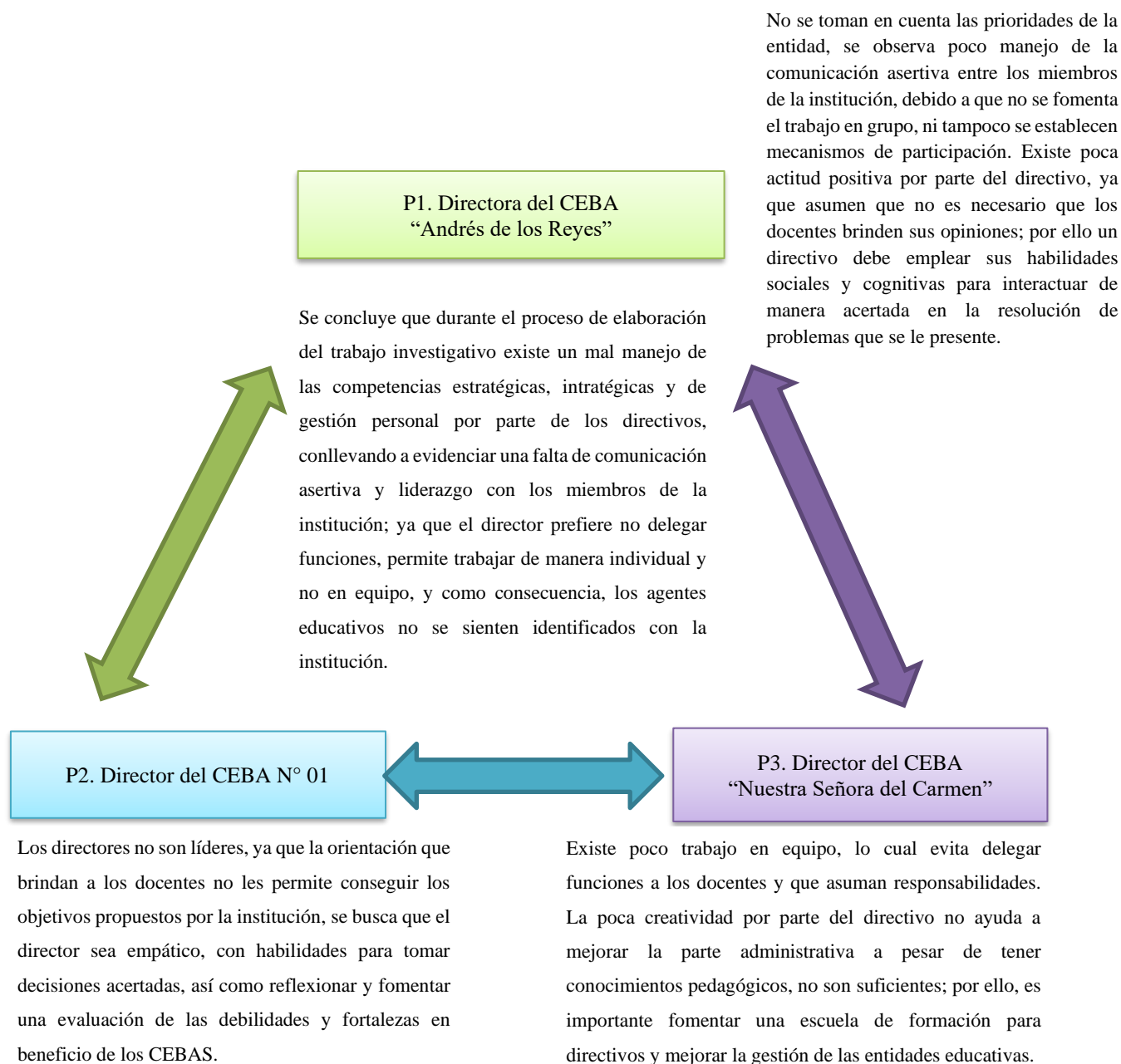


Figura 1. Triangulación de la observación de la unidad de estudio

Para la triangulación de la observación, los participantes en el desarrollo de la investigación corresponden a los directivos que actualmente tiene a su cargo la dirección de los CEBAS de la UGEL 10 Huaral objeto de estudio, quienes en base a su experiencia han colaborado con la información para poder realizar la observación, ellos son: P1: Directora del CEBA “Andrés de los Reyes”, P2: Director del CEBA N° 01 y P3: Director del CEBA “Nuestra Señora del Carmen”.

Al observar a los participantes se ha evidenciado que dentro de las competencias directivas que poseen no son empáticos, por ello, es importante innovar estas competencias, ya que, ello les permitirá actuar de manera positiva y asertiva para ejercer una función directiva óptima. Los docentes no tienen participación en la toma de decisiones y resolución de problemas, por otro lado, existe poca iniciativa en la búsqueda de mejorar los procesos que conlleva brindar una mejor calidad gerencial, existen quejas continuas de los profesores y estudiantes sobre la falta de compromiso del director por mejorar respecto al trato del personal de algunas áreas, con lo cual los estándares de calidad laboral se ven reducidos. No obstante, son considerados servidores públicos de la organización, y se ha notado que no trabajan en grupo lo cual determina un grado de responsabilidad óptimo; de la misma manera, se evidencian el escaso compromiso laboral que las competencias estratégicas, intratérgicas y gestión del personal no son bien realizadas, esto se debe a que falta innovar con estrategias y conducir mejor la gestión de las instituciones.

La dirección debe priorizar las necesidades, gastos, requerimientos institucionales, lo cual ayudará a ofrecer un servicio educativo de calidad donde los docentes trabajen de manera eficiente y participe en la toma de decisiones, haciéndolos sentir comprometidos con los propósitos establecidos, asimismo, se pueden establecer redes de cooperación con diversos agentes externos para contribuir a la mejora de la calidad del servicio educativo que se ofrece.

E1. Formador tutor de directores en
Gestión con Liderazgo Pedagógico

Las competencias directivas que deben tener en cuenta los directivos de los CEBAS son el liderazgo, la comunicación, la empatía y otras así como las capacidades sociales, estas ayudarán a tomar buenas decisiones en bien de la institución y conseguir los propósitos plasmados. El cargo de director es el nivel más alto de la carrera docente por ello, debe ir precedido de una trayectoria en otros niveles directivos, con estudios de especialización, no solo de haber sido jefe sino líder, que es la base para lograr que la relación entre el personal sea agradable y de óptima calidad en bien de la institución educativa.

E2. Especialista de EBA –
Ugel N° 10, Huaral

Las competencias intratérgicas que el director debe poseer son el liderazgo, la empatía, y ejercer influencia sobre los demás, donde la escucha sea activa, desarrollando un lenguaje verbal y no verbal, brindando respeto, expresando de forma afectiva lo que se piensa y quiere; por ello, es importante descentralizar la gestión, en donde los docentes tengan la oportunidad para asumir responsabilidades sin ser monitoreados y/o supervisados y que la gestión de director sea con compromiso y confianza.

E3. Ex Especialista en EBA –
Ugel N° 10, Huaral

El director debe adquirir conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones y complementarlo empleando habilidades directrices y sociales, lo cual le ayuden a relacionarse de manera acertada con los docentes y agentes educativos, esto le permitirá tomar decisiones correctas de manera asertividad dentro del marco de ley, ya que si no pone en práctica estas capacidades aparecerán conflictos entorpeciendo el ambiente laboral del CEBA que dirige.

Figura 2. Triangulación de las entrevistas semiestructuradas

Desde la perspectiva de las entrevistas realizadas a los expertos en el tema de estudio y en referencia al objetivo principal, la pregunta 01: ¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?, se concluye que para la innovación de estas competencias se necesita hacer un diagnóstico de las debilidades y fortalezas, y de esta manera poder elevar a un nivel óptimo de las competencias que contribuyan al crecimiento y desarrollo institucional; así como evaluar los conocimientos y los aspectos sociales y afectivos, para ello, se hace necesario que la tarea se centre en la parte pedagógica, ya que esto fomentará un mejor desempeño directivo. En relación a la pregunta 02: ¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?, se concluye que las competencias directivas que deben considerar los directivos, son el liderazgo, la empatía, así como las habilidades sociales, los cuales ayudarán a tomar buenas decisiones en bien de la institución y conseguir los objetivos deseados.

En referencia al primer objetivo específico, la pregunta 03 ¿Qué competencias estratégicas debe tener el director en los CEBAS?, se concluye que las competencias estratégicas con las que debe contar el director es priorizar la solución de conflictos, la optimización de recursos y las redes de cooperación haciendo alianzas y acuerdos externos las cuales son básicas para que impulsen el crecimiento y desarrollo de la institución y de todos los agentes educativos.

En referencia al segundo objetivo específico, la pregunta 04 ¿Cuáles son las competencias intratérgicas que debe tener el director en los CEBAS?, se concluye que el directivo en la actualidad debe mejorar las competencias intratérgicas, estas son principalmente el liderazgo, la comunicación y trabajo en equipo, ya que, se necesita directivos líderes innovadores, y ello, permitirá adaptarse al cambio y fortalecer el clima institucional. Con respecto a la pregunta 05 ¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?, se concluye que el director para gestionar un CEBA debe contar con una actitud positiva, esto le ayudará a tener una visión motivadora y un desempeño laboral adecuado de todos los agentes educativos.

Finalmente, en referencia al tercer objetivo específico, la pregunta 06 ¿Qué estrategias de gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?, se concluye que el director debe poseer las cualidades de resolución de problemas, proactividad y desarrollo personal, las cuales ayudarán a mantener el equipo de trabajo proactivo, motivado y con sentimientos de seguir perteneciendo a la institución.

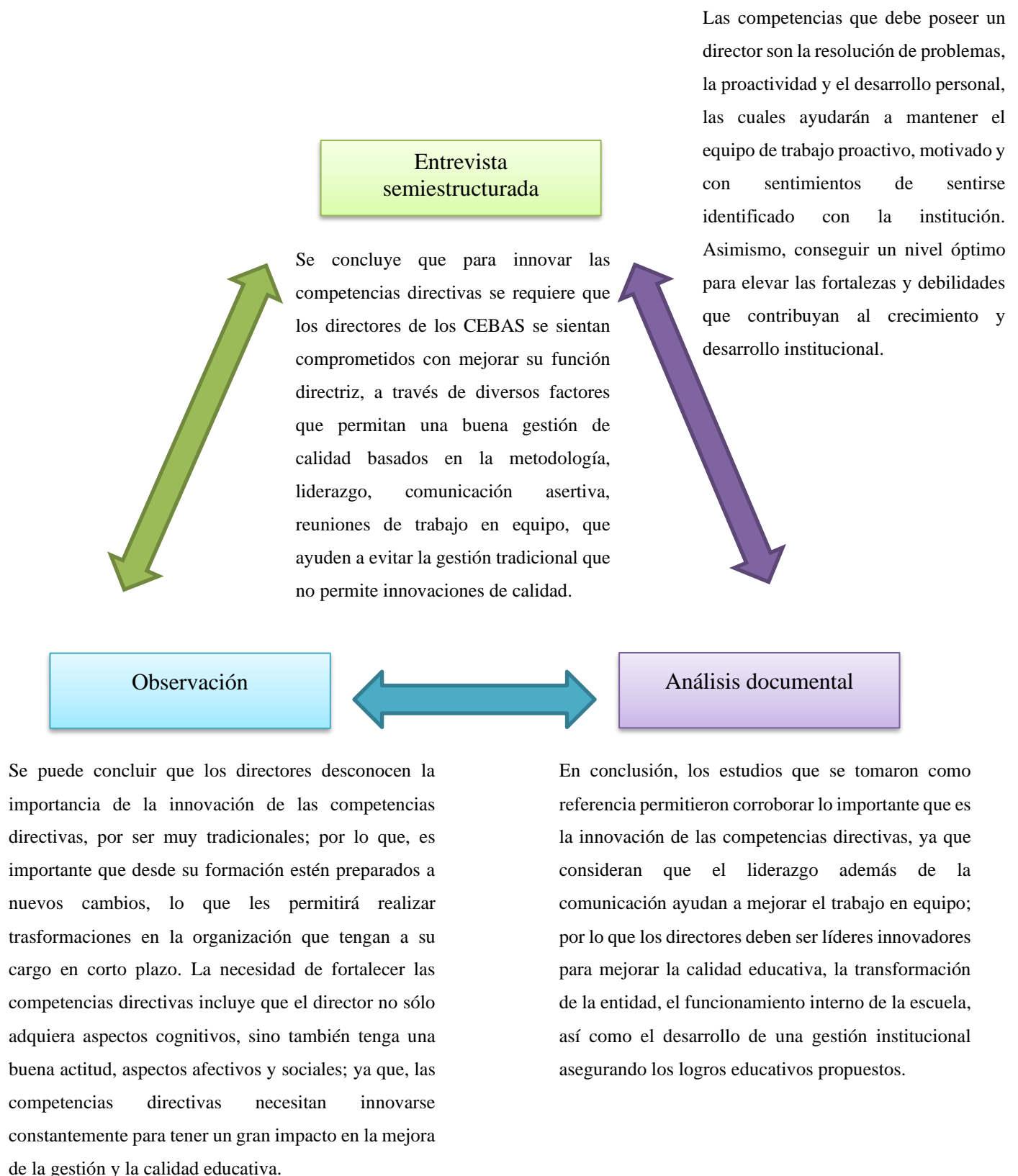


Figura 3. Triangulación de las técnicas utilizadas

Al triangular las tres técnicas utilizadas se puede concluir que para innovar las competencias directivas es importante que los directores de los CEBAS se comprometan en mejorar su función directriz, a través de diversos factores basados en la metodología, liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, que ayuden a evitar una gestión tradicional, y busquen mejorar la gestión de calidad con innovaciones de calidad, ya que, existe necesidad de destacar lo importante que es el liderazgo en la organización institucional como factor para incrementar la calidad del trabajo docente, en donde la participación del director debe ser activa y constante durante todo el proceso académico, con atención especial a mejorar la calidad de las decisiones directrices, enfocándose en la interacción que tiene con los educadores, ya que este proceso de cambio debe darse adquiriendo conocimientos para fortalecer o mejorar el estilo de liderazgo, y este contribuya a la conducción de manera responsable de los CEBAS, tomando en cuenta el enfoque de educación para adultos.

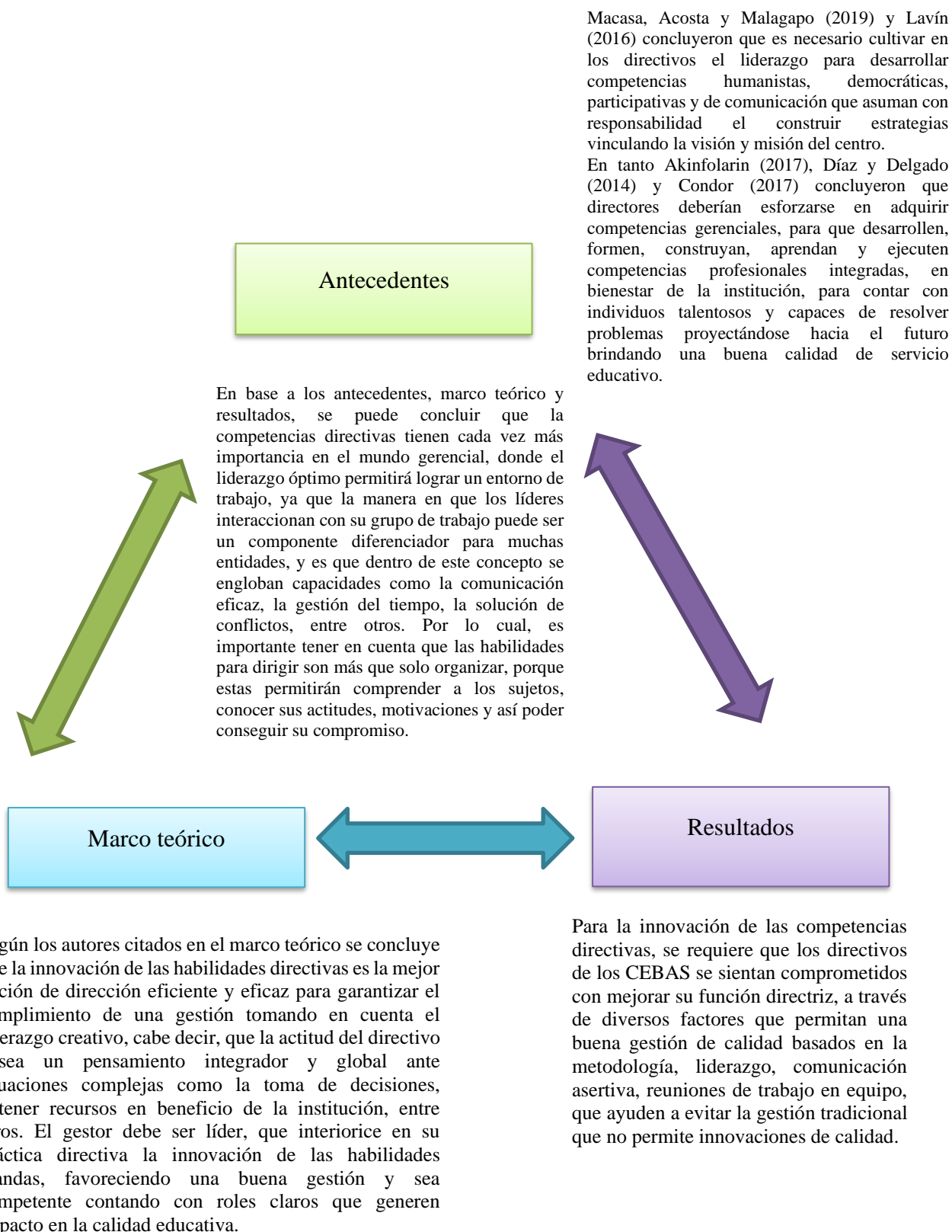


Figura 4. Triangulación de antecedentes, marco teórico y resultados

En base a los antecedentes, marco teórico y resultados, se puede concluir que la competencias directivas tienen cada vez más importancia en el mundo gerencial, donde el liderazgo óptimo permitirá lograr un entorno de trabajo adecuados, ya que la manera en que los líderes interaccionan con su grupo de trabajo puede ser un componente diferenciador para muchas organizaciones y es que dentro de este concepto se engloban capacidades como la comunicación eficaz, el gestionar del tiempo, la solución de conflictos, entre otros. Lo expuesto por los autores comprende que, para alcanzar el éxito en la función directiva, es importante que el directivo debe saber dirigirse a sí mismo, ya que el rol que cumplen en la actualidad no solo es ser jefe, sino un líder, que brinden conocimientos eficaces y cooperar con los agentes educativos para que aprendan de manera independiente sobre esta cultura del cambio y promover así, su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas. Por ello, es primordial considerar las habilidades para dirigir, y no solo para organizar, porque estas permitirán comprender a los sujetos, conocer sus actitudes, motivaciones y así poder conseguir su compromiso con la institución.

IV. DISCUSIÓN

Para el desarrollo del presente estudio investigativo se realizó una comparación de los resultados obtenidos, los mismos que han sido contrastados con las fuentes de información consultadas como artículos científicos, revistas indexadas, trabajos previos, estudios nacionales e internacionales, relacionados con cada uno de los objetivos planteados. El objetivo principal de la investigación ha sido proponer la innovación de las competencias directivas en los CEBAS de la UGEL 10 de Huaral, para ello se empleó tres técnicas para recolectar datos como, la guía de observación, la guía de entrevista semiestructurada y la ficha de análisis documental. Del mismo modo, el estudio fue de tipo básica y de diseño fenomenológico. Por ello, los especialistas entrevistados señalan que, para innovar las competencias directivas, se requiere que los directivos de los CEBAS se sientan comprometidos con mejorar su función directriz, a través de diversos factores que permitan una buena gestión de calidad basados en la metodología, liderazgo, comunicación asertiva, reuniones de trabajo en equipo, que ayuden a evitar la gestión tradicional que no permite innovaciones de calidad.

Estas aseveraciones se fundamentan con lo señalado por Cárdenas y Pérez (2012) quienes afirman que la innovación debe llevarse a cabo tomando en cuenta acciones que permitan transformar la formación de los gerentes académicos, quienes desde su perspectiva deben de identificar e incorporar de forma progresiva nuevas formas o técnicas de gestión de amplia aceptación, porque para desarrollar estas competencias y habilidades blandas, se requiere asumir compromisos para fortalecer al grupo que se tiene a cargo, permeabilizando los intereses y motivación de los agentes educativos. Por lo que, hoy en día los procedimientos de innovación de las organizaciones educativas deben ofrecer una respuesta impredecible, ya que, el mundo está en constante cambio, y existen diversos factores externos que obligan a las entidades a gestionar sus procesos de una manera diferente, mucho más abierta, debido a que son parte de un equipo y delegan la toma de decisiones como actores de la institución, siendo estas las herramientas primordiales para una gestión educacional de excelencia. La formación de un equipo implica conseguir que el directivo y todos agentes educativos, constituyan un grupo cooperativo, trabajador, armonioso, eficiente en el desarrollo de las tareas acordadas como metas y de alta calidad.

Así mismo, innovar estas competencias comprende la unión de conductas, capacidades, conocimientos y condiciones que demanda un director para mejorar su labor de manera eficiente en las diferentes áreas. Lo expuesto por los autores comprende la dirección del personal para alcanzar el éxito en la función directiva, ya que un directivo bueno es el que se sabe dirigir a sí mismo. En tanto el Minedu (2014) indicó que la actitud del directivo ante situaciones complejas tiene como característica poner en práctica sus conocimientos mediante destrezas o habilidades blandas, lo cual ayudará a implementar el procedimiento de selección que permita el acceso al cargo por un determinado periodo.

La presente investigación refuerza lo mencionado por Barrientos, Silva y Antúnez (2016) quienes concluyeron que se debe movilizar a las autoridades directivas para promocionar la participación de la sociedad educativa en general. Por su parte Condor (2017) concluyó que en las entidades públicas los directivos deben desarrollar, formar, construir, aprender y ejecutar competencias profesionales integradas. Estos estudios se fundamentan con lo expuesto por Varela (2012) quien indicó que las competencias directivas son un conjunto de atributos, los cuales se desarrollan con el propósito de mejorar los programas educativos, por lo que es importante comprender que este tipo de competencias se relacionan con el desempeño del personal directivo. Lo cual, se corrobora con lo expresado por Lussier y Achua (2016) quien indicó que gestionar eficiente y eficazmente garantiza el cumplimiento de una gestión innovadora tomando como prioridad el liderazgo creativo, es decir contar con el directivo que posea un pensamiento integrador y global, y que el perfil profesional de competencias directivas del gerente educacional podría resumirse en la habilidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un contexto y cultura de equipo de trabajo orientado a la participación de innovación y creativa, capacidad que permita lograr y procesar información relevante para planear y buscar solución a las problemáticas; habilidad para generar compromisos y negociación, liderazgo, capacidad para el aprendizaje, así como para formar y asesorar en los procedimientos administrativos y docentes, y establecer relaciones de cooperación con la comunidad y su entorno.

De acuerdo al objetivo específico 1, determinar los componentes estratégicos en la innovación de competencias, se observa que los entrevistados consideran que es necesario priorizar la solución de conflictos, la optimización de recursos y las redes de cooperación, lo cual se corrobora con lo expresado por Akinfolarin (2017) donde los resultados

determinaron que los directores no tenían competencias directivas para adquirir materiales físicos y de instrucción, abastecimiento para biblioteca electrónica y equipamiento de aulas y oficinas, concluyendo que deberían adquirir dentro de las capacidades gerenciales peritán mejorar la gestión en las instituciones. Asimismo, se sustenta que es necesario que el personal directivo maneje la normatividad y presupuestos en función a desarrollar actividades tendientes para mejorar la formación de los estudiantes. De otra parte, McClelland (2010) sostuvo que las características que distinguen a los individuos más destacados de aquellos que solo hacen bien las cosas es su competitividad, empatía, responsabilidad e innovación, porque la competencia es un rasgo individual y es visualizado en el trabajo con mayor eficacia, es decir incrementa el factor económico por el esfuerzo que realiza un individuo en bienestar de una organización. Por lo expuesto, se busca contribuir en generar nuevas ideas, por lo que es imprescindible que los directores y su equipo amplíen sus conocimientos. Los gestores deben de impulsar la regularidad y uniformidad, en el pensamiento y en la actuación de los agentes educacionales, permitiéndoles poseer la habilidad de adaptarse a los cambios y no orientarse a lo tradicional. Los elementos estratégicos servirán para el desarrollo de una determinada tarea, una combinación dinámica de recursos y comportamientos coordinados para realizar de manera eficiente actividades que generen cambios.

Esto se refuerza con lo expresado por Escobar (2005) quien refirió que las capacidades estratégicas de un directivo y su relación con el entorno externo permitirán generar cambios para mejorar determinadas tareas y/o actividades en bien de la institución. Es decir, estas habilidades son una combinación de recursos importantes en el procedimiento que realice el director en bien de la institución, ya que, las trasformaciones que se realicen buscarán beneficiar a la comunidad educativa. De la misma forma, el Minedu (2014) refiere que el rol que el director debe cumplir como líder y gestor de una institución, conlleva a que asuma diversas responsabilidades, centrando su práctica en mejorar el proceso académico, y no regirse a procesos tradicionales y/o burocráticos, ya que esto no ayudará a dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y valor de la vida académica. En consecuencia, se debe concientizar a los directores adquirir este tipo de competencias directivas, ya que son una habilidad en relación con el desempeño de los demás, siendo necesario para competir en un mundo globalizado y en constante cambio, en donde el líder educativo demuestre competencias, desde la visión interdisciplinaria,

multidisciplinaria y transdisciplinaria, es decir, de manera valiosa y efectiva. Por ello, las capacidades individuales, profesionales y sistemáticas del directivo debe responder a los cambios del mundo actual, que son concluyentes para poder enfrentar los retos que se le presente, principalmente para tener la capacidad de manejar relaciones y negociaciones con otros, considerando primero lo ético frente a lo profesional.

Lo expuesto, se corrobora con el estudio de Díaz y Delgado (2014) quienes concluyeron que la propuesta de un modelo sobre las competencias ayudará a mejorar el desempeño directivo en bienestar de la institución, proyectándose hacia el futuro y brindando un servicio de calidad. Estas afirmaciones, se fundamentan con lo sustentado por Boyatzis (1982) citado en Vadillo (2018) quien manifestó que el desempeño se hace efectivo en el contexto laboral cuando los resultados de las actividades y acciones específicas toman en cuenta las políticas, condiciones y procedimientos del entorno de la entidad organizacional para el bien de la institución. El directivo deberá tener la capacidad de incidir en los agentes educativos con el propósito de alcanzar propósitos en mejora de la organización educativa.

En tanto, el objetivo 2 determinar los componentes intratégicos en la innovación de competencias, se observa que los entrevistados consideran que se debe contar con directivos líderes, comunicativos y que trabajen en equipo, estas características permitirá fortalecer la actitud positiva, permitiendo tengan una visión motivadora en mejora del desempeño laboral de todos los agentes educativos, lo cual se fundamenta con lo expuesto por García, Cardona y Chinchilla (2001) quienes señalaron que es necesario desarrollar en los empleados el compromiso y confianza con la empresa, los expertos indican que el gestor educativo debe ser un líder, que interiorice en su práctica directiva la innovación de habilidades blandas que son de gran ayuda para fortalecer el clima institucional. Es decir, que el liderazgo debe ser comprendido como una propiedad propia de la organización, que constituya una función para desarrollar a través de ella un cúmulo de acciones donde el papel del director ayudar a estimular a los agentes educativos para convertirse en líderes. Esta competencia se mide por el grado de compromiso y confianza del personal que labora de la institución, ya que el trabajo en equipo presenta una alta apreciación donde la creatividad, iniciativa, credibilidad y honestidad forman parte básica del perfil de un directivo.

De la misma manera, lo indica Escobar (2005) quien manifestó que ser líder en el contexto educativo actual desarrolla en el personal directivo el sentido de confianza y compromiso relación importante con el contexto interno de la organización. Conforme a lo sostenido por los expertos, estas aseveraciones se sustentan en lo expuesto por Lavín (2016) quien concluyó que para que el grupo directivo pueda posicionarse dentro del liderazgo debe desarrollar competencias humanistas, democráticas, participativas y de comunicación para bien de la institución, donde el papel de líder es de conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas. De la misma forma, el estudio se fundamenta con lo expresado por el Minedu (2014), quienes sostienen que la capacidad de escucha es una competencia que ayuda a transmitir mensajes, esta habilidad es mucho más que una simple transmisión de conocimientos comprende la transmisión de ideas y conocimientos de manera clara y fluida. Se concibe como la posibilidad que tiene el individuo para recibir y transmitir informaciones oportunas, libremente del canal o forma de comunicación que se emplee, ya que trabajar en equipo no solo se involucra en la formación grupal sino también en brindar respuestas a las diversas exigencias coyunturales del entorno, siendo un esfuerzo y logro compartido, compromiso que se busca para realizar un desempeño colectivo, ya que el líder debe inspirar, movilizar, conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas, ya que poseer la autoridad no siempre es suficiente, debe ejercer un liderazgo con mando profesional y moral, por lo que gestionar abarca acciones articuladas entre sí que posibiliten al equipo directriz la consecución de la intencionalidad pedagógica con la comunidad educativa.

Finalmente, el objetivo 3 determinar la gestión del personal en la innovación de las competencias directivas, los directores entrevistados señalan que en esta competencia el directivo debe lograr la resolución de problemas, ser creativo, así como buscar el bienestar y clima laboral en la institución; brindando un servicio educativo de calidad. Lo cual se fundamenta con lo expuesto por Lussier y Achua (2016) quienes señalaron que los directivos deben ser flexibles, actuar como creadores de puntos de apoyo para la innovación, ya que, si un gestor piensa que tiene la mejor preparación, nunca tendrá la necesidad de hacer algo diferente. Por lo que, las instituciones requieren de un equipo directivo con la capacidad de liderar cambios y superar la dureza mental y organizativa o el conformismo, donde la comunicación asertiva es primordial para mantener un adecuado clima institucional y poder ayudar a la resolución de conflictos. Sin comunicación no será

posible ningún tipo de negociación. Por ello, la comunicación efectiva es importante porque considerando las actitudes, gestos, comunicación no verbal. Por otro lado, escuchar no es solo oír a los demás, es comprender lo que te dice, una persona que se comunica de manera efectiva es aquella que sabe escuchar activamente, ya que no simplemente espera para hablar, sino que presta atención a lo que dicen los otros. Este tipo de comunicación debe practicar el director, debido permitirá evidenciar el ejercicio de su liderazgo y la manera cómo resuelve, gestiona o afronta problemáticas con el personal al interior de la organización educativa.

La investigación se refuerza con lo expresado por Cárdenas y Pérez (2012) quienes indicaron que son capacidades que debe contar el directivo para que el grupo mantengan un ritmo laboral intenso, y adopte conductas autodirigidas hacia metas significativas. Es decir, que los directivos se interrelacionen eficazmente con los demás. Del mismo modo, esto se fundamenta con lo expresado por el Minedu (2014), quienes consideran que la actitud del directivo ante situaciones complejas como tomar decisiones, obtener recursos entre otros tiene como característica poner en práctica sus conocimientos mediante destrezas o habilidades blandas. Es decir, que el director debe tener una alta responsabilidad en la gestión educacional, y ser un líder pedagógico que dinamice y promueva cambios e innovaciones orientadas a mejorar los aprendizajes; ese liderazgo no sólo estará vinculado con las responsabilidades funcionales del cargo que ocupa, sino también del conjunto de cualidades humanas y éticas.

En relación a las técnicas de información, los entrevistados indican que las competencias que debe poseer un director son las competencias interpersonales, ser un líder transformacional, poseer un buen manejo de la empatía y lograr un buen clima institucional. Lo que se sustenta en lo sostenido por Gutiérrez (2015) quien indicó que el rol que deben cumplir los directivos en la actualidad no solo es brindar conocimientos que puedan tener una eficacia establecida, sino cooperar con los agentes educativos para que estos aprendan de manera independiente en esta cultura del cambio, promoviendo su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas, ya que la innovación y práctica de un sistema de gestión es relacionar las competencias con los objetivos transcendentales de la entidad organizativa. Mientras que para Cardona y Chinchilla (1999) indicaron que es una herramienta esencial para asegurar la competitividad de la empresa. Es decir, que la innovación de estas competencias permite

que el directivo se desempeñe de manera competente como clave para el éxito, debido a que, comprenden un cúmulo de saberes en conceptos, procedimientos y actitudes que establecen la actuación del director, así como facilitar el desarrollo de la entidad académica. Lo cual se fundamenta con lo señalado por Escobar (2005) quien ha remarcado que se relacionan con el establecimiento de una conexión eficiente del personal con su entorno en la cual labora, orientándose tanto a su desarrollo personal y equilibrado como a mantener una interacción estimulante y activa con el contexto, ya que esto comprende que el director debe mantener una interacción adecuada con su entorno para que su labor tenga como fundamento la mejora de las tareas académicas requeridas. Cabe destacar, que un aspecto importante de la gestión académica es manejar los conflictos, permitiendo lograr un clima favorable en beneficio de los aprendizajes de los alumnos. En las organizaciones educativas se debe elaborar normas consensuadas y gestionar el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación, y de esta manera mantener un clima escolar favorable para el desarrollo de los aprendizajes.

En síntesis, el estudio nos conlleva a considerar que hoy en día las competencias más valoradas son las intratécticas, las cuales están orientadas a mejorar el desarrollo de la organización, lo cual se fundamenta con lo expresado por Spencer & Spencer (1993) citado en Durango, Zapata y Zapata (2019) quienes señalaron que las competencias operan juntas, conformando aptitudes significativas que facilitan el rendimiento del directivo y que deben de priorizar las competencias personales y participativas frente a las competencias técnicas y metodológicas, ya que, de acuerdo a los grandes cambios y transformaciones en la sociedad la propuesta de innovación de estas competencias, permitirá que los directivos de los CEBAS sean líderes innovadores que ayuden al equipo de trabajo a desarrollarse eficazmente en su ámbito laboral reorientando su máximo potencial en mejora de la calidad educativa. Así mismo, es importante para que tenga éxito el contexto cognoscitivo donde se resaltan características individuales como ingredientes esenciales para un resultado satisfactorio y exitoso, como la automotivación, conciencia de uno mismo, flexibilidad y habilidades sociales.

V. CONCLUSIONES

Primera:

En relación al objetivo general, se concluye que para proponer la innovación de las competencias directivas en los CEBAS de la UGEL 10 de Huaral se deben tener en cuenta el liderazgo, la empatía y las habilidades sociales, para optimizar el buen manejo de estrategias que permita una mejor toma de decisiones, así poder de esta manera elevar el nivel de las competencias, las cuales contribuyan a lograr los objetivos deseados para el crecimiento y desarrollo institucional.

Segunda:

En relación al primer objetivo específico, se concluye que los componentes estratégicos en la innovación de las competencias directivas de los CEBAS es priorizar la solución de conflictos, optimizar recursos y mejorar las redes de cooperación, esto con el propósito de realizar alianzas estratégicas con otras instituciones y acuerdos externos, que ayuden a impulsar y mejorar el progreso de la institución en bienestar de la comunidad educativa.

Tercera:

En relación al segundo objetivo específico, se concluye que los componentes intratérgicos en la innovación de las competencias directivas de los CEBAS son el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, que permita contar con directivos líderes e innovadores, que se adapten al cambio y fortalezcan su gestión; así mismo, tener como característica principal una actitud positiva, visión motivadora y eficiente desempeño laboral en beneficio de los agentes educativos.

Cuarta:

En relación al tercer objetivo específico, se concluye que, para determinar la gestión del personal en la innovación de las competencias directivas en los CEBAS, el director debe poseer ciertas cualidades como la resolución de problemas, la proactividad y el desarrollo personal, las cuales ayudarán a mantener el equipo de trabajo proactivo, motivado y con sentimientos de seguir perteneciendo a la institución.

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

Se recomienda a los directores de los CEBAS generar espacios que permitan debatir y elaborar estrategias, métodos y técnicas directivas que contextualicen el conocimiento académico con el experimentado mediante programas de capacitación, enfatizando una cultura de comunicación efectiva, abierta y transparente entre los agentes educativos empleado las TICs, para mejorar la toma de decisiones con respecto a la innovación de las competencias directivas.

Segunda:

Se recomienda a los directivos de los CEBAS fortalecer las competencias estratégicas para buscar la excelencia educativa comprendiendo la misión y visión de la organización, y así poder manejar de forma adecuada la gestión de recursos, que permita promover el desarrollo de la institución con capacidad de liderazgo y evaluando los procesos académicos.

Tercera:

Se recomienda a los directivos de los CEBAS gestionar con los miembros de la comunidad educativa la participación activa en la definición de objetivos, metas y estrategias, ayudando a mejorar el trabajo en equipo, lo cual deben estar orientados a implementar y evaluar el proyecto estratégico de la institución, conllevando a que las competencias intratéticas como el liderazgo se encuentren asociadas a la gestión de los aprendizajes.

Cuarta:

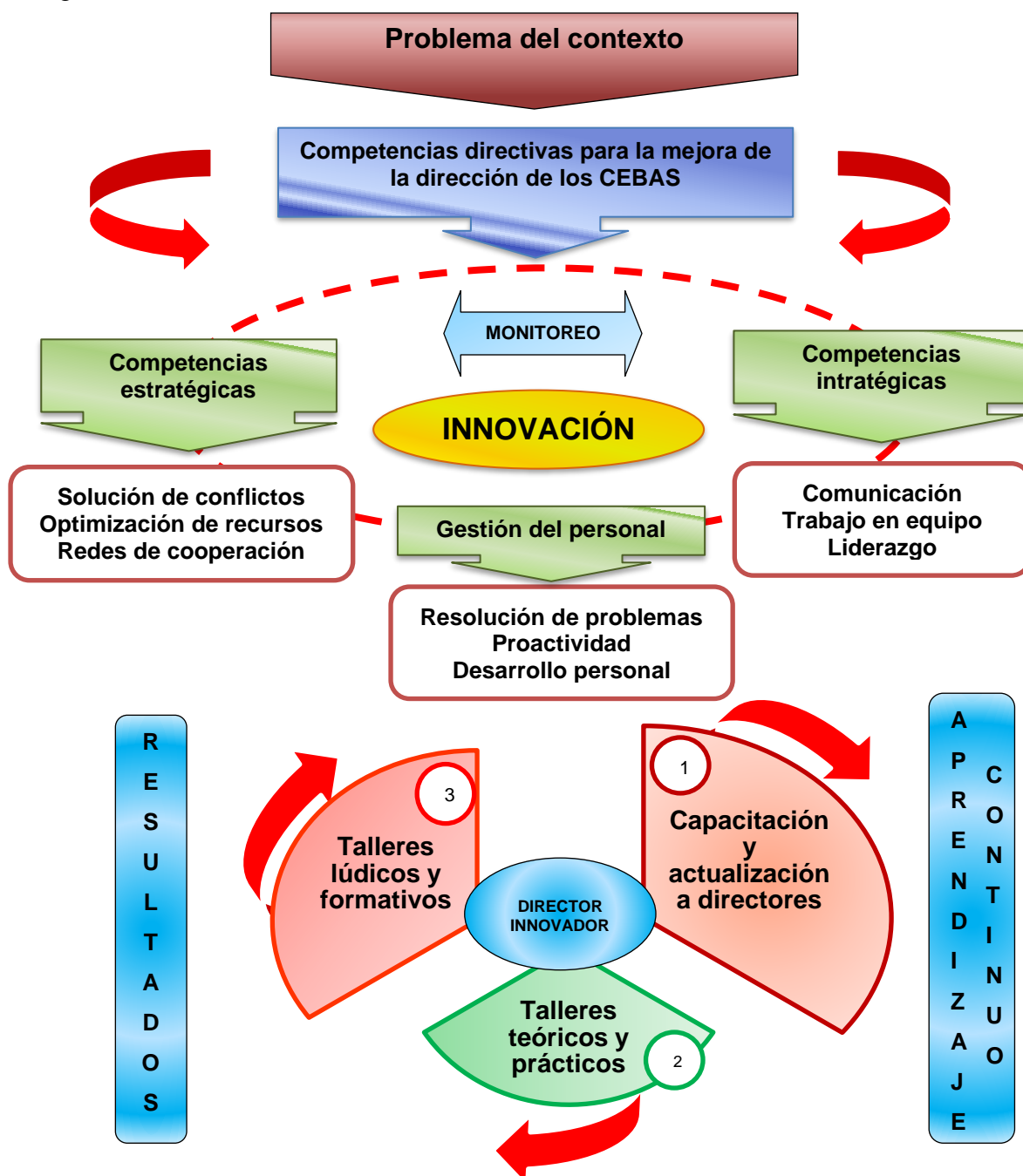
Se recomienda a los directivos de los CEBAS mejorar las competencias de gestión del personal construyendo relaciones eficaces, desarrollando conocimientos y habilidades necesarias para identificar los procesos de gestión y liderazgo, comprendiendo las características de los agentes educativos que ayuden a impulsar y desarrollar nuevos aprendizajes en beneficio de la organización.

VII. PROPUESTA

Propuesta de innovación de las competencias directivas

Proceso:

Para la propuesta de innovación de las Competencias Directivas se tomó en cuenta lo siguiente:



La propuesta tiene como finalidad concientizar a los directivos sobre la importancia de innovar las competencias directivas en este contexto, ya que es necesario comprender que

el mundo cambia constantemente, y las necesidades de las habilidades también se transforman. Por ello, todo directivo de una organización o persona que aspire a serlo debe mejorar de manera continua sus habilidades directivas, del mismo modo, se buscará reconocer el proceso de formación de los directores, así como saber sus conocimientos previos en administración pública, su experiencia en el sector docente y administrativo, ya que muchas veces trabajan en diferentes puestos, y no se actualizan en las nuevas innovaciones sobre la gestión pública.

El proceso de la propuesta tendrá una duración de tres meses, dos veces por semana, se iniciará con la capacitación y actualización al personal directivo, donde se innovarán las competencias abordando temas de gestión directiva, identificando la importancia de las competencias directivas, las habilidades blandas en una gestión, la formación de un líder; todo ello, se realizará mediante talleres teóricos, prácticos, lúdicos y formativos, se emplearán estrategias innovadoras, y se les hará reflexionar sobre las decisiones y acciones al interior de su gestión, poniendo énfasis en nuevos conocimientos como teorías científicas, y sobre su experiencia diaria y el dilema cotidiano.

Se identificarán las competencias directivas a innovar para lo cual se formuló como interrogante ¿cómo lograr que en nuestros procesos formativos se generen cambios significativos de las habilidades directivas?

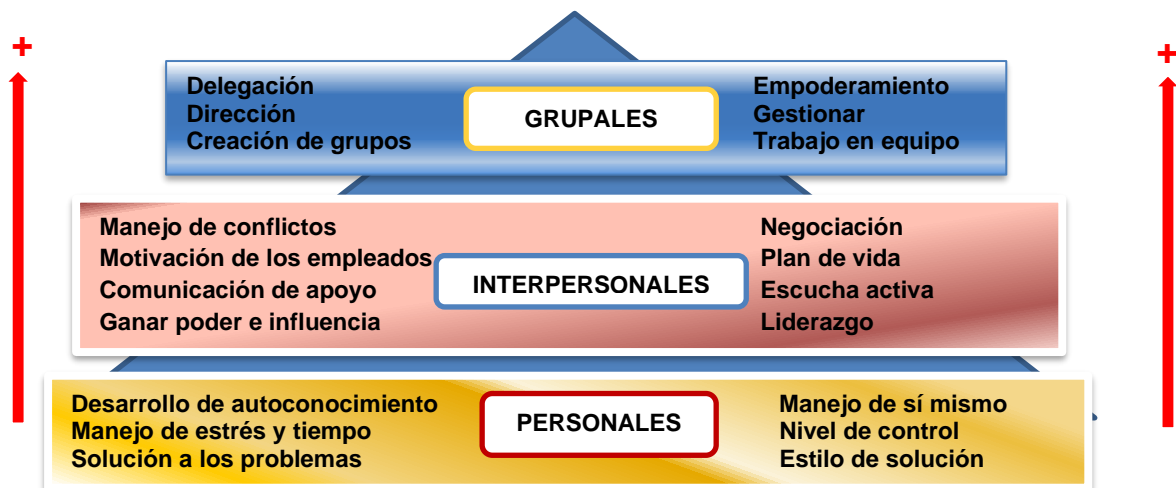


Desde esta perspectiva, se realizarán diversas actividades y estrategias. Las competencias se van a innovar aplicando nuevas tecnologías, enseñando a renovar el proceso y modo de trabajar, aprender a tomar decisiones en equipo, orientar sus políticas con una mirada amplia de la realidad nacional e internacional entre otros. Se propondrá talleres teóricos y prácticos desde una perspectiva integral, con la capacidad de analizar diferentes escenarios sobre las decisiones que deben tomar; directivos capaces de reconocer los problemas y de encontrar múltiples posibles soluciones entendiendo los diferentes puntos de vista con los que deben analizarse los mismos, todo ello se logrará conformando un equipo

en donde no solo el director tomará las decisiones sino que aprenderá a trabajar en conjunto; asimismo tendrán que aprender a asumir la complejidad del mundo actual, aprendan a buscar soluciones creativas a los grandes problemas sociales. Esta es la razón por la que se incorpora en el programa con diversas actividades formativas y talleres orientados a desarrollar una perspectiva ética, de integridad y con enfoque intercultural en la gestión pública, las actividades que se realizarán son:

1. Se tomará en cuenta, lo importante que es escuchar a los demás dentro del marco de las funciones del directivo.
2. Se les pedirá que narren alguna situación verdadera que les haya ocurrido y lo cuenten en cinco minutos, esto ayudará a practicar la escucha activa.
3. Las reacciones y reflexiones serán enriquecedoras, ya que mediante la propuesta se pretende que los directores aprendan a emplear la tecnología para innovar las competencias de los directores en su proceso de gestión, ya que se espera que los participantes, se interroguen sobre lo que los motiva seguir dirigiendo un CEBA, y estar preparados para afrontar nuevos compromisos consigo mismos, con la institución y la comunidad educativa.

Las habilidades esenciales que deberá poseer el director después de innovar las competencias directivas, son las siguientes:



Por tal motivo, se requiere infundir y crear en los directivos un enfoque correcto sobre las competencias directivas, ya que la decisión de elaborar esta propuesta ha sido para abordar la innovación de las habilidades directrices, lo cual ayudará a formar directores que aprendan a generar cambios en su función, así mismo posean posibilidades de liderar con actitud positiva, observar el objetivo, establecer acciones y metas para alcanzarlos de manera creativa y reflexiva en mejora de los CEBAS.

REFERENCIAS

- Ahumada, L., Galdames, S. & Clarke, S. (2015). Understanding leadership in schools facing challenging circumstances: a Chilean case study. *International Journal of Leadership in Education*, 19(3), 1-16. Recuperado de <https://bit.ly/366Pvg2>
- Akinfolarin, V. (2017). Analysis of principals' managerial competencies for effective management of school resources in secondary schools in Anambra State, Nigeria. *IJSSHE-International Journal of Social Sciences, Humanities and Education* 1, 1-10. Recuperado de <https://bit.ly/2EBjTfi>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH.* Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud.* Bogotá: Ecoe ediciones.
- Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*. XXV (49), 45-62. Recuperado de <https://bit.ly/2Fmchx5>
- Boekhorst, J. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A Social Information Processing Perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264. Recuperado de <https://bit.ly/2GbOLmL>
- Cárdenas, T. & Pérez, M. (2012). *La formación de competencias y la dirección en Educación Superior, una necesidad ineludible.* La Habana, Cuba: Universitat.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89: 10-27. Recuperado de <https://bit.ly/2Fkts1T>
- Cardoso, E. (2018). Evaluación de las competencias directivas en los egresados de los posgrados en administración. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(3), 381-308. Recuperado de <http://doi:10.17583/remie.2018.3456>
- Castillo, A. y Abad, I. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín ICE económico. Información Comercial Española*, (2795), 29-41. Recuperado de <https://bit.ly/2Fii3A3>

- Castro, S., Flores, F., Cornejo, C. y Castro, M. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43 (2), Costa Rica. Recuperado de <https://bit.ly/2Reuj7m>
- Condor, C. (2017). *Modelo de competencias integradas para directores de EBR en el marco de la modernización de la gestión pública*. (Tesis de Doctorado). Huancayo, Perú. Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3id5AMo>
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. London, Inglaterra: Sage.
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. (Tesis de Maestría). Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <https://bit.ly/339YcuM>
- Domínguez, I. (2017). *La enseñanza de la redacción*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Durango, C., Zapata, C. y Zapata, C. (2019). Representación en el Núcleo de la Esencia de Semat de las Competencias de un Equipo de Desarrollo de Software. *Información Tecnológica*. 30(4), 217-226. Recuperado de <https://bit.ly/32cyxCJ>
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31 – 55. Recuperado de <https://bit.ly/3bIc2bU>
- Ester, A., Manríquez, A., Ruiz, A., Díaz, A., Ortega, A., y Vargas, A. (2017). *Las competencias y la gestión del conocimiento*. (1era Ed.). Medellín, Colombia: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo.
- Fauzi, M. & Rokhmat, J. (2018). Principal's Managerial Skill In Improving Teachers' Performance. *Journal of Research & Method in Education*. 8 (3) IV, 77-81. Indonesia. Recuperado de <https://bit.ly/3bxO8je>

- Flessa, J., Bramwell, D., Fernández, M. y Weinstein, J. (2018). School leadership in Latin America 2000–2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (2), 182–206. Recuperado de <https://bit.ly/341js6q>
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Flores, M. y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO apuesta inicial la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Elsevier*.7 (1). 113 – 124. Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/2DLRCSD>
- García, P., Cardona P., Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *Occasional Paper. IESE Business School*, 1(4), 1-26. Barcelona. Recuperado de <https://bit.ly/2GG69Am>
- Gillet, J. (2016). *Successful leadership of schools facing challenging circumstances: insights from Western Australian primary principals*. Perth, Australia: University of Western Australia. Recuperado de <https://bit.ly/2RW2hxF>
- Gutiérrez, E. (2015). *Competencias Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Ecoediciones
- Hadfield, M. & Ainscow, M. (2018). Inside a self-improving school system: Collaboration, competition and transition. *Journal of Educational Change*, 19 (4), 441-462. Recuperado de <https://bit.ly/3i2p2L1>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Herrera, M. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474. Recuperado de <https://bit.ly/32bdAYU>
- Hurtado, J. (2008). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Unidad III, Capítulo 3, 45-65.
- Kaminska, A. (2016). One principal's communication style: A journey toward building a strong school community. *Hofstra University. Eric*. 1-99. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED582854>

- Kin, T. & Kareem, O. (2019). School leaders competencies that make a difference in the era of Education 4.0: A conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 214–225. Malaysia. Recuperado de <https://bit.ly/3hc2fMe>
- Lavín, K. (2016). *Competencias directivas que refuerzan el liderazgo distribuido y promueven una mejora escolar*. (Tesis de Maestría). Santiago, Chile: Universidad de Chile. Recuperado de <https://bit.ly/3lXFH5u>
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ciudad de México: México: Cengage Learning.
- Macasa, G., Acosta, I. & Malagapo, E. (2019). Determinants of Core Competencies of School Leaders Managing Philippine Schools Overseas: A Guide to Stakeholders and School Owners. *Universal Journal of Educational Research*. 7(6), 1458-1468. Recuperado de <https://bit.ly/3lV24st>
- McClelland, D (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339. Recuperado de <https://bit.ly/35fygkg>
- McClelland, D. C. (2010). *The achieving society*. Nueva Jersey, EE.UU.: Pickle Partners Publishing.
- Medina, M., Armenteros, M., Guerreiro, L. y Barquero, D. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *RIAF, EU*. 5(2), 79-100. Recuperado de <https://bit.ly/33hV0xu>
- Mehri, A., & Ramezan, J. (2016). The competency of managers in 21st century. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 85, 967-973. Recuperado de <https://bit.ly/3k61LZQ>
- Mendoza, R. (2018). *Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital*. (Título de Licenciatura). Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de <https://bit.ly/33dT4pO>
- Ministerio de Educación (2016). *Fascículo 1 de la guía Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. (Documento de trabajo). Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017). *Plan de Acción y Buenas Prácticas para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. (1ra Ed.). Lima, Perú: Minedu.
- Morales, S. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local N° 16, provincia de Barranca*. (Tesis de Maestría). Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de <https://bit.ly/3jVN4sg>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago, Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019). *Estrategia de competencias de la OCDE 2019. Competencias para construir un futuro mejor*. Madrid, España: OCDE. Recuperado de <https://bit.ly/2R8E6LV>
- Ortega, C. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Guayaquil, Ecuador: Ecotec.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3rd Ed.) Thousand Oaks, California, EE.UUU.: Sage.
- Pereda, P. López, G. y González, S. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. Barcelona. Recuperado de <https://bit.ly/3m8014j>
- Pérez, G. (2002). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes. I Métodos*. Madrid, España: Muralla.

- Pérez, M. (2015). La práctica reflexiva. Una perspectiva para la formación docente en la obra de Donald Schon. *Revista Perspectivas sobre la enseñanza de la lengua materna, las lenguas y la literatura*. 29(1). 391-398. Recuperado de <https://bit.ly/2ZjmiCw>
- Puga, J. & Martínez, C. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. Recuperado de <https://bit.ly/3hfl6WC>
- Ramírez, J., Cerón, H., Cerón, A. y Maya, N. (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional. *Revista Administración y Finanzas*. 4 (12), 87-98. Recuperado de <https://bit.ly/2ZjxzCw>
- Salazar, R., Bejarano, B. y Núñez, Y. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: de las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando. Estudios culturales y sociales*. 14 (1), 259-274. Recuperado de <https://bit.ly/2R9RdN4>
- Schleicher, A. (2012). Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century. Lessons from around the world. OECD Publishing. Recuperado de <https://bit.ly/2EvzFrQ>
- Sotomayor, L. (2017). *Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el Agustino*. (Tesis de Maestría). Lima, Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://bit.ly/2DDb6sJ>
- Spencer, L. y Spencer, S. (2003). *Competence at work*. New York, U.S.A.: Wiley and Sons.
- Tafur, R. (2019). *Competencias directivas en la gestión de tres instituciones educativas de Lima*. (Tesis de Maestría). Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2DAPf50>
- Tyrańska, M. (2016). Managerial Competencies for Various Management Levels. *Zesz. Nauk. UEK*. 11 (959), 21–38. Recuperado de <http://doi:10.15678/ZNUEK.2016.0959.1102>
- Vadillo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC.

- Van, T., Thi, T., Thi, L., Xuan, M. & Tran, T. (2019). Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. *Sustainability*. MPDI, 11(6818), 1-13. Recuperado de www.mdpi.com/journal/sustainability
- Varela, R. (2012). *Educación empresarial. Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. *Acción Pedagógica*, 21 (1), 118– 125. Recuperado de <https://bit.ly/35jxZwL>
- Vargas, Z. (2019). *Competencias directivas y compromiso laboral en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana 2018*. (Tesis de Maestría). Lima, Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://bit.ly/3IYBtuh>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de categorización

Título: Innovación de competencias directivas en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 10 de Huaral.

Autor: Yeni Magda Bonilla Rivera

Problema	Objetivos	Categorías	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
<p>Problema general: ¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS de la UGEL 10 de Huaral?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuáles son los componentes estratégicos en la innovación de las competencias directivas de los CEBAS?</p> <p>¿Cuáles son los componentes intratérgicos en la innovación de las competencias directivas de los CEBAS?</p> <p>¿Cómo es la gestión del personal en la innovación de las competencias directivas en los CEBAS?</p>	<p>Objetivo general: Proponer la innovación de las competencias directivas en los CEBAS de la UGEL 10 de Huaral.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar los componentes estratégicos en la innovación de las competencias directivas de los CEBAS.</p> <p>Determinar los componentes intratérgicos en la innovación de las competencias directivas de los CEBAS.</p> <p>Determinar la gestión del personal en la innovación de las competencias directivas en los CEBAS.</p>	<p>Competencias estratégicas</p> <p>Competencias intratérgicas</p> <p>Gestión del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de conflictos • Optimización de recursos • Redes de cooperación • Comunicación • Trabajo en equipo • Liderazgo • Resolución de problemas • Proactividad • Desarrollo personal 	<p>Entrevista semi-estructurada</p> <p>Observación</p> <p>Análisis documental</p>	<p>Guía de entrevista semi-estructurada</p> <p>Guía de observación</p> <p>Ficha de análisis documental</p>

Fuente: Tomado de García, Cardona y Chinchilla (2001) y el Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014).

Anexo 2

Instrumento de recolección de datos

Guía de entrevista semiestructurada

Innovación de competencias directivas en los Centros de Educación Básica Alternativa
de la UGEL 10 de Huaral

1. ¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?
2. ¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?
3. ¿Qué competencias estratégicas debe tener el director en los CEBAS?
 - a) ¿El director cómo debe solucionar los conflictos que surgen en el CEBA?
 - b) ¿El director de un CEBA cómo optimiza los recursos de su institución?
 - c) ¿El director cómo establece redes de cooperación en el CEBA?
4. ¿Cuáles son las competencias intratérgicas que debe tener el director en los CEBAS?
 - a) ¿Qué habilidades comunicativas son las más importantes para el director de un CEBA?
 - b) ¿El director cómo debe delegar funciones al equipo de trabajo en el CEBA?
 - c) ¿El director de un CEBA que características debe presentar para ser un líder?
5. ¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?
 - a) ¿Qué tipo de comunicación emplea el director en el CEBA?
 - b) ¿El director de un CEBA cómo debe interactuar con su equipo de trabajo?
 - c) ¿El director qué tipo de liderazgo debe ejercer en el CEBA?
6. ¿Qué estrategias de gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?
 - a) ¿El director de un CEBA qué actitud debería tomar para resolver un problema?
 - b) ¿Qué cualidades proactivas debe tener un director en el CEBA?
 - c) ¿Qué habilidades permiten el desarrollo personal del director en el CEBA?

Anexo 3

Matriz de desgravación de entrevista

Nº	Preguntas	Entrevistado 1. – Formador Tutor de directores en Gestión con Liderazgo Pedagógico
1	¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?	El directivo debe tener competencias interpersonales como por ejemplo saber entablar buena comunicación con su personal, así como capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, adaptabilidad, empatía, proactividad, autocrítica y flexibilidad, debe saber manejar los conflictos que puedan presentarse en su institución y sobre todo el más importante, ser empático con su personal para actuar de manera asertiva. Estas competencias son fundamentales en el hombre, ya que le permite convivir y comunicarse eficazmente, contribuyendo a su desarrollo personal.
2	¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?	El directivo debe reconocer en primer lugar sus falencias o debilidades, esto lo logrará mediante actividades formativas que sean efectivas, comprometiendo emociones y reflexión, ya que para establecer que es lo que debe mejorar o cambiar en beneficio de la comunidad educativa, lograr un buen clima institucional y sobre todo brindar un buen servicio educativo, será lo ideal. Sin embargo, siempre se debe ir más allá de la reflexión comprometida, abordando temas que propicien cambios en mejora de la institución por parte de los docentes.
3	¿Qué competencias estratégicas debe tener el director en los CEBAS?	El directivo debe saber fijar las prioridades que deben ser atendidas, debe aprender a siempre escuchar a sus docentes; en ese sentido debe saber priorizar las necesidades, gastos, requerimientos que tenga su institución para ofrecer un servicio educativo de calidad y permita que sus docentes trabajen de manera eficiente y eficaz; así también, establecer redes de cooperación con diversos agentes externos, los cuales contribuirán en mejorar la calidad del servicio educativo.
4	¿Cuáles son las competencias intratéticas que debe tener el director en los CEBAS?	Un directivo debe manejar una correcta comunicación de manera efectiva y asertiva con todos los miembros de su institución, esto le servirá para poder delegar funciones a sus docentes, logrando que éstos también se desenvuelvan de manera óptima en su labor, así como puedan tomar decisiones y se conviertan en maestros líderes, competentes y con habilidades directrices. Un directivo es un verdadero líder cuando muestra empatía y es un modelo a copiar por sus docentes.
5	¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?	Un directivo debe tener una actitud positiva, realizando actos que conlleven al logro de sus metas propuestas en su gestión; para ello, siempre debe entablar una comunicación de forma horizontal, logrando que los miembros de su institución se comuniquen con más sinceridad y con total libertad, fomentando el compañerismo, el trabajo en equipo y el

		consenso en la toma de decisiones; siendo visto como un líder democrático en su institución, digno de respeto y admiración.
6	¿Qué estrategias de gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?	Un directivo debe fomentar el trabajo en equipo, establecer mecanismos para que participen todos los miembros de la comunidad educativa (docentes, padres y alumnos), mostrando siempre una actitud positiva, con responsabilidad aceptando las opiniones de sus docentes que vienen a ser sus colaboradores. Un directivo debe utilizar sus habilidades sociales para poder interactuar de manera acertada y asertiva y habilidades cognitivas para resolver los problemas que se presenten con mayor conocimiento.

Nº	Preguntas	Entrevistado 2 – Especialista de EBA - Ugel Nº 10 – Huaral
1	¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?	El directivo debe ser un líder transformacional, que guíe a sus docentes e incluya a todos sus miembros para el logro de sus objetivos y ello lo conseguirá con una sólida formación, no se debe olvidar que para ello se debe manejar la resiliencia, lo cual le permitirá lograr los objetivos propuestos, debe ser empático, desarrollar estrategias para que obtenga buenos resultados en su gestión, tener habilidades para tomar decisiones y formar equipos de trabajo; así como saber delegar las funciones a su personal de acuerdo a sus características.
2	¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?	En primer lugar, la persona debe hacerse una autoevaluación y un proceso de reflexión de uno mismo y de la labor que ejerce, esto le ayudará a estar interesado en el desarrollo de las competencias directivas que requiere y así poder convertirse en un líder más efectivo y evidente. Es una cuestión de conciencia, foco y esfuerzo, realizar esta reflexión le va a permitir al director evaluar las debilidades y fortalezas para que de esta manera pueda mejorar en el desarrollo de su función directiva.
3	¿Qué competencias estratégicas debe tener el director en los CEBAS?	El directivo debe manejar bien la escucha activa para poder llegar a una conciliación o negociación si se presenta un conflicto entre los miembros de la comunidad educativa. El director debe tener apertura en función a las necesidades de su institución, aceptando sugerencias y opiniones de los docentes; pero siempre priorizando los fines educativos. Las redes de cooperación son los agentes externos, los cuales vienen a ser aliados estratégicos con fines pedagógicos, como por ejemplo: Poder Judicial, Municipio, Hospitales Centro del Adulto Mayor, etc.
4	¿Cuáles son las competencias intratécnicas que debe tener el director en los CEBAS?	La escucha activa, empatía, el lenguaje verbal y no verbal, respeto, expresar de forma afectiva lo que pensamos o queremos. Descentralizando la gestión, dándole oportunidad a un docente para propiciar su autonomía, haciéndole asumir nuevas responsabilidades, iniciativas y retos para que resuelva problemas sin la necesidad de un monitoreo o supervisión. Ser un verdadero líder, mostrándose empático, ejerciendo influencia sobre los demás, siendo claro en los objetivos de su

		gestión, tomando conocimiento de mi campo de acción respecto a las funciones de un directivo y ejercerlo de manera eficiente. Mostrar siempre el compromiso con la gestión y sobre todo la confianza en lo que se está haciendo.
5	¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?	Un directivo debe tener una actitud positiva con miras a lograr las metas que se ha planteado en su gestión, para ello debe entablar con los miembros de su comunidad una comunicación verbal u oral entendible, fluida, clara y sencilla para emitir juicios y recibir información válida y oportuna del personal; ya que, con una comunicación adecuada, intercambio de ideas, coordinando se puede lograr reformar acciones, motivando al personal para el logro del objetivo común. Finalmente el directivo ejerce un liderazgo transformacional, porque va a transformar a las personas, propiciando el trabajo colaborativo para el logro del objetivo común.
6	¿Qué estrategias de gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?	Un directivo debe aplicar la creatividad como estrategias de gestión del personal para poder tomar decisiones acertadas de manera responsable, logrando el bienestar y buen clima laboral en la institución; y brindar un servicio educativo de calidad; Debe mostrar siempre una actitud positiva y emplear todas sus habilidades sociales y habilidades cognitivas para resolver los problemas que se presenten a lo largo de su gestión.

Nº	Preguntas	Entrevistado 3 – Ex. Especialista en EBA de la Ugel N° 10 - Huaral
1	¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?	Debe manejar la empatía y la resiliencia para lograr sus objetivos dentro de su institución, para generar cambios en la gestión, y dar el primer paso para conocer los puntos de partida, en dónde se inicia el proceso de formación. Así mismo, que tengan la capacidad de tomar decisiones y orientar políticas con una amplia mirada para poseer habilidades sociales y trabajar en equipo, delegando funciones y tomando decisiones correctas en beneficio de la comunidad educativa y así lograr cambios significativos.
2	¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?	Debe crearse una Escuela de Formación para Directivos, ya que ello, ayudará a que reflexionen sobre la importancia de una escucha activa en el marco de sus funciones. Hoy en día se evalúan sólo conocimientos y no se toma en consideración la parte social, emocional y afectiva. Un directivo, además de conocer el campo administrativo, es importante que tenga conocimientos pedagógicos; pues, hoy su tarea se centra en la parte pedagógica porque es la razón de ser de toda institución educativa.
3	¿Qué competencias estratégicas debe	Un directivo debe identificar nuevas estrategias metodológicas y se pueda tener mayor efecto para lograr nuevos conocimientos y aprendizajes significativos en los directores como son realizar acompañamiento, asesoramiento a sus docentes, debe estar

	tener el director en los CEBAS?	comprometido con el servicio educativo, demostrando empatía, contar con redes de cooperación, los cuales logrará a través óptimos canales de comunicación con sus docentes, siempre respetando las normas y la democracia.
4	¿Cuáles son las competencias intratélicas que debe tener el director en los CEBAS?	La comunicación en la institución debe ser fluida con su plana docente para lograr contar con un equipo de trabajo que labore de manera eficaz y eficiente, ya que es preciso que amplíe sus conocimientos y de su equipo para que puedan adaptarse a cambios asistiendo a capacitaciones de innovación directiva. Debe poseer empatía para comprender la situación de cada uno de sus colaboradores, debe aprender a reconocer los méritos de cada uno de sus colaboradores para que se sientan valorados y respetados.
5	¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?	El director siempre debe mostrar una actitud positiva en bien de todos, debe ser respetuoso de las normas, debe tener un liderazgo democrático para entablar una comunicación horizontal y constructiva con sus docentes y agentes educativos, ser hábil para formar equipos de trabajo y lograr los objetivos trazados en su institución, tomando en cuenta las opiniones de los demás. De la misma forma debe desarrollar competencias que se asocien a la capacidad de pensamiento creativo.
6	¿Qué estrategias de gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?	Para mejorar la gestión directriz del CEBA debe utilizar como estrategias las habilidades sociales, las cuales le ayudarán a interactuar con el grupo de trabajadores que tiene a su cargo; asimismo debe ser empático, manejar la inteligencia emocional y afectiva, asertividad, escucha activa para que pueda relacionarse de manera acertada con los miembros de su institución; otro punto importante es utilizar sus habilidades cognoscitivas para tomar decisiones correctas y sobre todo dentro del marco de la ley.

Anexo 4

Matriz de desgravación y codificación

N°	Preguntas	Entrevistado 1 – Formador Tutor de directores en Gestión con Liderazgo Pedagógico	Entrevista 1 Codificada
1	¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?	El directivo debe tener competencias interpersonales como por ejemplo saber entablar buena comunicación con su personal, así como capacidades comunicativas , de trabajo en equipo, adaptabilidad, empatía, proactividad, autocrítica y flexibilidad, debe saber manejar los conflictos que puedan presentarse en su institución y sobre todo el más importante, ser empático con su personal para actuar de manera asertiva . Estas competencias son fundamentales en el hombre, ya que le permite convivir y comunicarse eficazmente , contribuyendo a su desarrollo personal.	Tener competencias interpersonales y entablar una buena comunicación, saber manejar los conflictos que puedan presentarse y el más importante, ser empático con su personal para actuar asertivamente, convivir y comunicarse eficazmente.
2	¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?	El directivo debe reconocer en primer lugar sus falencias o debilidades, esto lo logrará mediante actividades formativas que sean efectivas, comprometiendo emociones y reflexión, ya que para establecer que es lo que debe mejorar o cambiar en beneficio de la comunidad educativa, lograr un buen clima institucional y sobre todo brindar un buen servicio educativo , será lo ideal. Sin embargo, siempre se debe ir más allá de la reflexión comprometida, abordando temas que propicien cambios en mejora de la institución por parte de los docentes .	Reconocer sus falencias o debilidades como directivo y así poder lograr un buen clima institucional y sobre todo brindar un servicio educativo óptimo.
3	¿Qué competencias estratégicas debe tener el director en los CEBAS?	El directivo debe saber fixar las prioridades que deben ser atendidas , debe aprender a siempre escuchar a sus docentes; en ese sentido debe saber priorizar las necesidades, gastos, requerimientos que tenga su institución para ofrecer un servicio educativo de calidad y permita que sus docentes trabajen de manera eficiente y eficaz ; así también, establecer redes de cooperación con diversos agentes externos , los cuales contribuirán en mejorar la calidad del servicio educativo .	Priorizar las necesidades, gastos, requerimientos institucionales para ofrecer un servicio educativo de calidad que los docentes trabajen de manera eficiente; así como establecer redes de cooperación con agentes externos, que contribuyan en la calidad del servicio.
4	¿Cuáles son las competencias intratécnicas que debe tener el director en los CEBAS?	Un directivo debe manejar una correcta comunicación de manera efectiva y asertiva con todos los miembros de su institución, esto le servirá para poder delegar funciones a sus docentes , logrando que éstos también se desenvuelvan de manera óptima en su labor, así como puedan tomar decisiones y se conviertan en maestros líderes, competentes y	Es importante manejar una correcta comunicación asertiva con los miembros de la institución; y delegar funciones a sus docentes, logrando que aprendan a tomar decisiones, ser maestros líderes y

		con habilidades directrices. Un directivo es un verdadero líder cuando muestra empatía y es un modelo a copiar por sus docentes .	competentes, ya que un es un modelo a seguir.
5	¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?	Un directivo debe tener una actitud positiva , realizando actos que conlleven al logro de sus metas propuestas en su gestión; para ello, siempre debe entablar una comunicación de forma horizontal , logrando que los miembros de su institución se comuniquen con más sinceridad y con total libertad, fomentando el compañerismo , el trabajo en equipo y el consenso en la toma de decisiones ; siendo visto como un líder democrático en su institución , digno de respeto y admiración.	Contar con una actitud positiva, y sea visto como un líder democrático, entablando una comunicación de forma horizontal, para así lograr que los agentes educativos aprendan a comunicarse con sinceridad y libertad, fomentando el compañerismo, trabajo en equipo y consenso en la toma de decisiones.
6	¿Qué estrategias de gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?	Un directivo debe fomentar el trabajo en equipo, establecer mecanismos de participación de todos los miembros de la comunidad educativa , mostrando siempre una actitud positiva, responsable aceptando las opiniones de sus docentes que vienen a ser sus colaboradores. Un directivo debe utilizar sus habilidades sociales para poder interactuar de manera acertada y asertiva y habilidades cognitivas para resolver los problemas que se presenten con mayor conocimiento.	Fomentar el trabajo en grupo, estableciendo mecanismos de participación de la comunidad educativa, aceptar las opiniones de sus docentes, ya que, un directivo utiliza sus habilidades sociales para interactuar acertada y asertivamente, así como habilidades cognitivas para la resolución de problemas.

Nº	Preguntas	Entrevistado 2 – Especialista de EBA - Ugel Nº 10 - Huaral	Entrevista 2 Codificada
1	¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?	El directivo debe ser un líder transformacional, que guíe a sus docentes e incluya a todos sus miembros para el logro de sus objetivos y ello lo conseguirá con una sólida formación, no se debe olvidar que para ello se debe manejar la resiliencia, lo cual le permitirá lograr los objetivos propuestos , debe ser empático, desarrollar estrategias para que obtenga buenos resultados en su gestión, tener habilidades para tomar decisiones y formar equipos de trabajo ; así como saber delegar las funciones a su personal de acuerdo a sus características.	Es necesario que sea un líder transformacional, y guía para el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, manejar la resiliencia, ser empático, tener habilidades para tomar decisiones y formar equipos de trabajo; así como saber delegar las funciones al personal a su cargo.
2	¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?	En primer lugar, la persona debe hacerse una autoevaluación y un proceso de reflexión de uno mismo y de la labor que ejerce, esto le ayudará a estar interesado en el desarrollo de las competencias directivas que requiere y así poder convertirse en un líder más efectivo y evidente. Es una cuestión de conciencia, foco y esfuerzo, realizar esta reflexión le va a permitir	El director debe hacerse una autoevaluación y un proceso de reflexión, para desarrollar competencias directivas, lo cual le permitirá evaluar las debilidades y fortalezas que le permitan mejorar el

		al director evaluar las debilidades y fortalezas para que de esta manera pueda mejorar en el desarrollo de su función directiva .	desarrollo de la función directiva.
3	¿Qué competencias estratégicas debe tener el director en los CEBAS?	El directivo debe manejar bien la escucha activa para poder llegar a una conciliación o negociación si se presenta un conflicto entre los miembros de la comunidad educativa. El director debe tener apertura en función a las necesidades de su institución , aceptando sugerencias y opiniones de los docentes; pero siempre priorizando los fines educativos . Las redes de cooperación son los agentes externos, los cuales vienen a ser aliados estratégicos con fines pedagógicos , como por ejemplo: Poder Judicial, Municipio, Hospitales Centro del Adulto Mayor, etc.	El directivo debe aprender a escuchar para llegar a una conciliación o negociación después de un conflicto entre los integrantes. Tener apertura en función a las necesidades de su institución priorizando los fines educativos, con ayuda de las redes de cooperación como agentes externos, y aliados estratégicos pedagógicos.
4	¿Cuáles son las competencias intratécticas que debe tener el director en los CEBAS?	La escucha activa, empatía, el lenguaje verbal y no verbal, respeto, expresar de forma afectiva lo que pensamos o queremos. Descentralizando la gestión , dándole oportunidad a un docente para propiciar su autonomía, haciéndole asumir nuevas responsabilidades, iniciativas y retos para que resuelva problemas sin la necesidad de un monitoreo o supervisión. Ser un verdadero líder, mostrándose empático , ejerciendo influencia sobre los demás, siendo claro en los objetivos de su gestión, tomando conocimiento de mi campo de acción respecto a las funciones de un directivo y ejercerlo de manera eficiente. Mostrar siempre el compromiso con la gestión y sobre todo la confianza en lo que se está haciendo .	El director debe tener liderazgo, mostrarse empático, ejerciendo influencia sobre los demás, donde la escucha sea activa, desarrollar un lenguaje verbal y no verbal, brindar respeto, expresar de forma afectiva lo que se piensa y quiere. Descentralizar la gestión, dando oportunidad a los docentes para que asuman nuevas responsabilidades, sin necesidad de un monitoreo, mostrando confianza y compromiso para gestionar.
5	¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?	Un directivo debe tener una actitud positiva con miras a lograr las metas que se ha planteado en su gestión, para ello debe entablar con los miembros de su comunidad una comunicación verbal u oral entendible, fluida, clara y sencilla para emitir juicios y recibir información válida y oportuna del personal; ya que, con una comunicación adecuada, intercambio de ideas, coordinando se puede lograr reformar acciones, motivando al personal para el logro del objetivo común . Finalmente el directivo ejerce un liderazgo transformacional , porque va a transformar a las personas, propiciando el trabajo colaborativo para el logro del objetivo común .	El directivo debe entablar con los agentes educativos una comunicación verbal y oral, fluida, clara y sencilla; donde emitan juicios, intercambio de ideas y reciban información válida y oportuna, con actitud positiva para lograr las metas trazadas en su gestión, también reformar acciones, motivando al personal para el logro del objetivo común. Finalmente ejercer un liderazgo transformacional, propiciando el trabajo colaborativo para el logro del objetivo común.
6	¿Qué estrategias de	Un directivo debe aplicar la creatividad como estrategias de gestión del personal para poder	Un director debe aplicar la creatividad para tomar

gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?	tomar decisiones acertadas de manera responsable, logrando el bienestar y buen clima laboral en la institución; y brindar un servicio educativo de calidad; debe mostrar siempre una actitud positiva y emplear todas sus habilidades sociales y habilidades cognitivas para resolver los problemas que se presenten a lo largo de su gestión.	decisiones acertadas y responsables, logrando el bienestar y clima laboral en la institución; brindando un servicio educativo de calidad; mostrando una actitud positiva y empleando habilidades sociales y cognitivas para la resolución de problemas que se presenten en su gestión.
---	--	--

Nº	Preguntas	Entrevistado 3 – Ex. Especialista en EBA de la Ugel N° 10 - Huaral	Entrevista 3 Codificada
1	¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?	Debe manejar la empatía y la resiliencia para lograr sus objetivos dentro de su institución, para generar cambios en la gestión, y dar el primer paso para conocer los puntos de partida, en dónde se inicia el proceso de formación. Así mismo, que tengan la capacidad de tomar decisiones y orientar políticas con una amplia mirada para poseer habilidades sociales y trabajar en equipo, delegando funciones y tomando decisiones correctas en beneficio de la comunidad educativa y así lograr cambios significativos.	Para lograr los objetivos dentro de la institución se debe poseer un buen manejo de la empatía y resiliencia, así como habilidades sociales para el trabajo en equipo, tomar decisiones correctas y delegar funciones acertadamente.
2	¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?	Debe crearse una Escuela de Formación para Directivos, ya que ello, ayudará a que reflexionen sobre la importancia de una escucha activa en el marco de sus funciones. Hoy en día se evalúan sólo conocimientos y no se toma en consideración la parte social, emocional y afectiva. Un directivo, además de conocer el campo administrativo, es importante que tenga conocimientos pedagógicos; pues, hoy su tarea se centra en la parte pedagógica porque es la razón de ser de toda institución educativa.	El Estado debe crear una Escuela Estatal de Formación para Directivos, ya que deben dominar el campo administrativo con conocimientos pedagógicos; porque hoy sólo se preocupan por evaluar los conocimientos y no aspectos sociales y afectivos. Debe centrar su tarea en asumir una función directiva.
3	¿Qué competencias estratégicas debe tener el director en los CEBAS?	Un directivo debe son realizar acompañamiento, asesoramiento a sus docentes, identificar nuevas estrategias metodológicas y se pueda tener mayor efecto para lograr nuevos conocimientos y aprendizajes significativos en los directores como, debe estar comprometido con el servicio educativo, demostrando empatía, contar con redes de cooperación, los cuales logrará a través óptimos canales de comunicación con sus docentes, siempre respetando las normas y la democracia.	Un directivo debe estar comprometido con el servicio educativo, demostrando empatía, realizando el acompañamiento y asesoramiento a los docentes, y contar con redes de cooperación mediante óptimos canales de comunicación, respetando las reglas y la democracia.

4	¿Cuáles son las competencias intratécticas que debe tener el director en los CEBAS?	La comunicación en la institución debe ser fluida con su plana docente para lograr contar con un equipo de trabajo que labore de manera eficaz y eficiente, ya que es preciso que amplíe sus conocimientos y de su equipo para que puedan adaptarse a cambios asistiendo a capacitaciones de innovación directiva. Debe poseer empatía para comprender la situación de cada uno de sus colaboradores, debe aprender a reconocer los méritos de cada uno de sus colaboradores para que se sientan valorados y respetados.	Para lograr un equipo de trabajo eficiente es necesaria la comunicación fluida con la plana docente, poseer empatía para comprender la situación de cada docente y hacer sentir valorados y respetados reconociendo sus méritos.
5	¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?	El director siempre debe mostrar una actitud positiva en bien de todos, debe ser respetuoso de las normas, debe tener un liderazgo democrático para entablar una comunicación horizontal y constructiva con sus docentes y agentes educativos, ser hábil para formar equipos de trabajo y lograr los objetivos trazados en su institución, tomando en cuenta las opiniones de los demás. De la misma forma debe desarrollar competencias que se asocien a la capacidad de pensamiento creativo.	Debe poseer un liderazgo democrático, mostrando actitud positiva, respetando las normas, así como entablar una comunicación horizontal y constructiva para el logro de objetivos propuestos, tomando en cuenta las opiniones de los demás y su capacidad creativa.
6	¿Qué estrategias de gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?	Para mejorar la gestión directriz del CEBA debe utilizar como estrategias las habilidades sociales, la cuales le ayudarán a interactuar con el grupo de trabajadores que tiene a su cargo; asimismo debe ser empático, manejar la inteligencia emocional y afectiva, asertividad, escucha activa para que pueda relacionarse de manera acertada con los miembros de su institución; otro punto importante es utilizar sus habilidades cognoscitivas para tomar decisiones correctas y sobre todo dentro del marco de la ley.	El director debe emplear las habilidades sociales para relacionarse de manera acertada con los docentes; ya que ello, le permitirá tomar decisiones correctas dentro del marco de ley con empatía y asertividad.

Anexo 5

Matriz de entrevistas y conclusiones

N°	Pregunta	E ₁ – Formador Tutor de directores en Gestión con Liderazgo Pedagógico	E ₂ – Especialista De Eba - Ugel N° 10 - Huaral	E ₃ – Ex. Especialista en EBA de la Ugel N° 10 - Huaral	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Qué competencias directivas deben tener los directores en los CEBAS?	Tener competencias interpersonales y entablar una buena comunicación, saber manejar los conflictos que puedan presentarse y el más importante, ser empático con su personal para actuar, convivir y comunicarse eficazmente.	Es necesario que sea un líder transformacional, y guía para el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, manejar la resiliencia, ser empático, tener habilidades para tomar decisiones y formar equipos de trabajo; así como saber delegar las funciones al personal a su cargo.	Para lograr los objetivos dentro de la institución se debe poseer un buen manejo de la empatía y resiliencia, así como habilidades sociales para el trabajo en equipo, tomar decisiones correctas y delegar funciones acertadamente.	Los tres entrevistados coinciden que dentro de las competencias que debe poseer el directivo es ser empático, al igual que tener habilidades sociales, las cuales ayudarán a la toma de decisiones y la delegación de funciones acertadas.	E1: Adiciona que contar con competencias interpersonales permitirá que se podrá entablar una mejor comunicación con los demás. E2: Adiciona que poseer un liderazgo transformacional y ser resilientes para lograr objetivos institucionales.	Las competencias directivas que deben de tener en cuenta los directivos de los CEBAS son el liderazgo, la empatía, así como las habilidades sociales, lo cual ayudará a tomar buenas decisiones en bien de la institución y conseguir los objetivos deseados.
2	¿Cómo innovar las competencias directivas en los CEBAS?	Reconocer sus falencias o debilidades como directivo y así poder lograr un buen clima institucional y sobre todo brindar un servicio educativo óptimo.	El director debe hacerse una autoevaluación y un proceso de reflexión, para desarrollar competencias directivas, lo cual le permitirá evaluar las debilidades y fortalezas que le permitan mejorar el desarrollo de la función directiva.	El Estado debe crear una Escuela Estatal de Formación para Directivos, ya que se deben dominar el campo administrativo con conocimientos pedagógicos; porque hoy sólo se preocupan por evaluar los conocimientos y no aspectos sociales y afectivos. Su tarea debe estar centrada en la parte pedagógica para asumir una función directiva.	E1 y E2 coinciden que para innovar las competencias el director debe reconocer las debilidades y fortalezas, así como evaluarlas, de esta manera lograrán un mejor clima institucional y una mejor función directiva.	E3: Adiciona que debe crearse una Escuela de formación para directivos donde aprendan a dominar aspectos administrativos y refuercen conocimientos pedagógicos.	Las competencias directivas deben innovarse haciendo un diagnóstico de las debilidades y fortalezas y de esta manera poder elevar a un nivel óptimo las competencias que contribuyan al crecimiento y desarrollo institucional.
3	¿Qué competencias estratégicas debe tener el	Priorizar las necesidades, gastos, requerimientos institucionales para	El directivo debe aprender a escuchar para llegar a una conciliación o negociación	Un directivo debe estar comprometido con el servicio educativo,	E1, E2 y E3 coinciden que la competencia estratégica que debe poseer el director	E1: Adiciona que el director debe hacer que los docentes trabajen eficientemente.	Las competencias estratégicas con las que debe contar el director es priorizar la

	director en los CEBAS?	ofrecer un servicio educativo de calidad que los docentes trabajen de manera eficiente; así como establecer redes de cooperación con agentes externos, que contribuyan en la calidad del servicio.	después de un conflicto entre los integrantes de la comunidad educativa. Tener apertura en función a las necesidades de su institución priorizando los fines educativos, con ayuda de las redes de cooperación como agentes externos, y aliados estratégicos pedagógicos, estos son: Poder Judicial, Municipio, Hospitales Centro del Adulto Mayor, etc. en bien de la comunidad educativa.	demonstrando empatía, realizando el acompañamiento y asesoramiento a los docentes, y contar con redes de cooperación mediante óptimos canales de comunicación, siempre respetando las reglas y la democracia.	son tomar en cuenta las necesidades y requerimientos institucionales priorizando los fines educativos, así como contar con redes de cooperación de canales externos que ayuden a mejorar el servicio educativo.	E2: Adiciona que debe poseer la escucha activa para mejorar los conflictos internos entre docentes. E3: demostrar empatía, las normas y democracia y asuma su rol y tome decisiones acertadas.	solución de conflictos, la optimización de recursos y las redes de cooperación haciendo alianzas y acuerdos externos las cuales son básicas para que impulsen el crecimiento y desarrollo de la institución y de todos los agentes educativos.
4	¿Cuáles son las competencias intratérgicas que debe tener el director en los CEBAS?	Es importante manejar una correcta comunicación efectiva, asertiva con los miembros de la institución; para poder delegar funciones a sus docentes, y así lograr que aprendan a tomar decisiones convirtiéndolos en maestros líderes y competentes, ya que un verdadero líder muestra empatía y es un modelo a seguir.	El director debe tener liderazgo, mostrarse empático, ejerciendo influencia sobre los demás, donde la escucha sea activa, desarrollar un lenguaje verbal y no verbal, brindar respeto, expresar de forma afectiva lo que se piensa y quiere. Descentralizar la gestión, dando oportunidad a los docentes para que asuman nuevas responsabilidades, iniciativas y retos sin necesidad de un monitoreo o supervisión, mostrar confianza y compromiso para gestionar.	Para lograr un equipo de trabajo eficiente es necesaria la comunicación fluida con la plana docente, poseer empatía para comprender la situación de cada docente y hacerlos sentir valorados y respetados reconociendo sus méritos en beneficio de la institución .	Los tres entrevistados coinciden que las competencias intrínsecas que debe poseer un director es contar con liderazgo, la comunicación para una escucha activa, y el trabajo en equipo, estas dependerán de la capacidad que tenga el director de manejar dichas estrategias.	E2: Adiciona la empatía esto le permite al director valorar y respetar y reconocer el trabajo de los demás.	El directivo en la actualidad debe mejorar las competencias intratérgicas que debe contar el directivo son principalmente el liderazgo, la comunicación y trabajo en equipo, ya que en la actualidad se necesita directivos líderes innovadores, ya que ello permitirá se adapte al cambio y fortalecer el clima institucional.
5	¿Qué actitud debe tener el director para gestionar los CEBAS?	Contar con una actitud positiva, y sea visto como un líder democrático, entablando una	El directivo debe entablar con los agentes educativos una comunicación verbal y oral, fluida, clara y sencilla;	Debe poseer un liderazgo democrático, mostrando actitud positiva, respetando las normas, así como	Los tres entrevistados coinciden que el director para gestionar debe poseer una actitud positiva, lo cual	E2: Adiciona que dentro de la actitud positiva que debe poseer el director está ser un líder transformacional para	Un director para gestionar un CEBAS debe contar con una actitud positiva, esto le permitirá una visión

		comunicación de forma horizontal, para así lograr que los agentes educativos aprendan a comunicarse con sinceridad y libertad, fomentando el compañerismo, trabajo en equipo y consenso en la toma de decisiones.	donde emitan juicios, intercambio de ideas y reciban información válida y oportuna, con actitud positiva para lograr las metas trazadas en su gestión, también reformar acciones, motivando al personal para el logro del objetivo común. Finalmente ejercer un liderazgo transformacional, propiciando el trabajo colaborativo para el logro del objetivo común.	entablar una comunicación horizontal y constructiva para el logro de objetivos propuestos, tomando en cuenta las opiniones de los demás y su capacidad creativa.	le permitirá entablar una comunicación asertiva y adecuado trabajo en equipo, para lograr todos los objetivos trazados por la institución. E1 y E3 coinciden que el director también debe poseer un liderazgo democrático.	propiciar trabajos colaborativos.	motivadora y un desempeño laboral adecuados de todos los agentes educativos.
6	¿Qué estrategias de gestión del personal debe tener el director en los CEBAS?	Fomentar el trabajo en grupo, estableciendo mecanismos de participación de la comunidad educativa, aceptar las opiniones de sus docentes, ya que, un directivo utiliza sus habilidades sociales para interactuar apropiada y asertivamente, así como habilidades cognitivas para la resolución de problemas.	Un director debe aplicar la creatividad para tomar decisiones acertadas y responsables, logrando el bienestar y clima laboral en la institución; brindando un servicio educativo de calidad; mostrando una actitud positiva y empleando habilidades sociales y cognitivas para la resolución de problemas que se presenten en su gestión.	El director debe emplear las habilidades sociales para relacionarse de manera acertada con los docentes; ya que ello, le permitirá tomar decisiones correctas dentro del marco de ley con empatía y asertividad.	Los tres entrevistados coinciden que las estrategias de gestión personal que debe poseer el director son la resolución de problemas, y las habilidades sociales, ya que ello les permitirá una buena toma de decisiones en beneficio de la institución.	E2: Adiciona la creatividad como una estrategia importante, lo cual ayudará la toma de decisiones asertivas	El director dentro de las estrategias que debe poseer están la resolución de problemas, la proactividad y el desarrollo personal, las cuales ayudarán a mantener el equipo de trabajo proactivo, motivado y con sentimientos de seguir perteneciendo a la institución.

Conclusión de las entrevistas semiestructuradas

En conclusión, las competencias directivas que deben tener en cuenta los directivos de los CEBAS son el liderazgo, así como priorizar las redes de cooperación haciendo alianzas y acuerdos externos, la comunicación y el trabajo en equipo para impulsar el crecimiento y desarrollo de la institución. Del mismo modo, mejorar las competencias estratégicas, intratélicas y de gestión de desarrollo personal, ya que contar con directivos líderes innovadores, permitirá fortalecer el desempeño laboral de los agentes educativos lo cual ayudará a la resolución de problemas, manteniendo un equipo de trabajo proactivo, motivado y con ganas de seguir colaborando en bien de la institución.

Anexo 6
Guía de observación

Institución :	CEBAS
Ubicación :	Huaral, UGEL 10
Área :	Dirección de los CEBAS
Observador :	Yeni Magda Bonilla Rivera
<p>Redacción de lo observado sobre tres directores de CEBAS que trabajan dentro de la unidad de estudio, donde P1: Lic. Margarita Acuña Navarro-Directora del CEBA “Andrés de los Reyes”, P2: Lic. Jorge Luis Chacchi Meneses-Director del CEBA N° 01 y P3: Lic. Nicolás Huertas Pizarro-Director del CEBA “Nuestra Señora del Carmen”.</p> <p>P1: Después que el trabajo ha sido aprobado por el profesor del curso de investigación, se solicitó a los participantes su curriculum vitae en donde se pudo observar que ninguno de los tres contaba con estudios en gestión pública, lo cual hace sostener que tienen falta de conocimiento sobre la importancia de adquirir habilidades directivas eficaces para una buena gestión. De la misma forma, se puede denotar que la directora no se ha actualizado en temas de gestión pública innovadores, incidiendo en el grupo de trabajadores que lleva a su cargo y no teniendo en consideración los objetivos planteados para el bienestar de la institución. Posteriormente se realizó la triangulación sobre la observación donde se resumió los comportamientos y conocimientos que ayudaron a responder a los objetivos planteados elaborando sus respectivas conclusiones y recomendaciones.</p> <p>P2: Se observó que el director presenta mejor actitud para el trabajo con los docentes, ya que en su práctica educativa toma en consideración las competencias directivas en bien del CEBA que dirige, haciendo que los docentes participen para tomar decisiones en mejora de su gestión y de la institución. Luego, se realizó el mismo procedimiento de plasmar en la triangulación de observación de la unidad de estudio, para llegar a las conclusiones donde se analizó lo observado y las soluciones a considerar para mejorar las competencias directrices.</p>	

P3: Se observó que el director no cuenta con estudios en gestión pública que le permitan tener una mejor visión directriz para conducir un CEBA, debido a que desconoce de estrategias de innovación de competencias directrices. Su gestión es tradicional y considera que ser jefe es ser un líder, condicionando a que exista una falta de comunicación entre los docentes, se observa que no hay un equipo de trabajo participativo que se involucre con la misión y visión de la institución. Además, se aprecia que para la toma de decisiones no hace participar a los docentes, conllevando a una falta de liderazgo, donde el personal no se siente involucrado con la institución y objetivos. Lo observado se plasmó en la triangulación de observación, los cuales nos llevó a elaborar una propuesta para innovar las competencias de cada director para una gestión eficaz.

Conclusión de la guía de observación:

Se puede concluir que los directores desconocen la importancia de la innovación de las competencias directivas, por ser muy tradicionales; por lo que, es importante que desde su formación estén preparados a nuevos cambios, lo cual les permitirá realizar transformaciones de la organización que tengan a su cargo en un corto plazo. La necesidad de fortalecer las competencias directivas incluye que el director no sólo posea aspectos cognitivos, sino también tenga una buena actitud, aspectos afectivos y sociales; ya que, las competencias directivas necesitan innovarse constantemente para tener un gran impacto en la mejora de la gestión y la calidad educativa.

Anexo 7

Ficha de Análisis Documental

Institución :	CEBAS
Ubicación :	Huaral, UGEL 10
Área :	Dirección de los CEBAS
Observador :	Yeni Magda Bonilla Rivera
<p>Los CEBAS brindan educación a estudiantes de edades avanzadas, por lo que es importante que los directivos que están a cargo de estas instituciones tengan conocimiento sobre la importancia de innovar las competencias directivas. Para ello, se observó que, debido al poco conocimiento sobre este tema investigativo, se han presentado falencias en la dirección de los CEBAS.</p> <p>En base al análisis realizado se tomará en cuenta lo siguiente: Recojo de información de los estudios antecedentes con relación a la variable de estudio, organización de la información obtenida de libros, revistas y archivos online, luego se procedió a la interpretación de la información obtenida de los diversos documentos, con sus respectivas conclusiones.</p> <p>Dentro de los estudios más resaltantes se tiene a Akinfolarin (2017) donde los resultados determinaron que los directores no tenían competencias directivas para adquirir materiales físicos y de instrucción, abastecimiento para biblioteca electrónica y equipamiento de aulas y oficinas, concluyendo que deberían adquirir competencias gerenciales para mejorar la gestión en los colegios; otro de los estudios que se asemejan es el de Lavín (2016) donde concluyó, que el grupo directivo para posicionarse dentro del liderazgo debe de desarrollar competencias humanistas, democráticas, participativas y de comunicación para el bienestar de la institución; del mismo Condor (2017) en su estudio concluyó que se debe contar con un grupo directivo que desarrollen, construyan y ejecuten competencias profesionales integradas.</p>	

Conclusión del análisis documental:

En conclusión, los estudios que se tomaron como referencia porque permitieron corroborar lo importante que es la innovación de las competencias directivas, ya que consideran que el liderazgo además de la comunicación ayudan a mejorar el trabajo en equipo; por lo que los directores deben ser líderes innovadores para mejorar la calidad educativa, la transformación de la entidad, el funcionamiento interno de la escuela, así como el desarrollo de una gestión institucional asegurando los logros educativos propuestos.