

**CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES QUE DEBEN  
PREDOMINAR EN LOS RECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PÚBLICAS DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE TUMACO SEGÚN EL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.**

**LINA ESTHEFANY HURTADO VIERA  
MAURICIO QUIÑONEZ ANGULO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2016**

**CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES QUE DEBEN  
PREDOMINAR EN LOS RECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PÚBLICAS DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE TUMACO SEGÚN EL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.**

**LINA ESTHEFANY HURTADO VIERA  
MAURICIO QUIÑONEZ ANGULO**

**TRABAJO DE GRADO**

**LUIS EDUARDO BENAVIDES  
MASTER EN MERCADOS FINANCIEROS, BANCA Y FINANZAS  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
ASESOR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2016**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son  
responsabilidad exclusiva del autor.”**

**Artículo 1° del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable  
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**San Juan de Pasto, Octubre de 2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos la vida, la salud, por iluminar nuestros caminos, protegernos, bendecirnos y darnos la fuerza para continuar con este proyecto de vida superando todas las adversidades.

A nuestros padres por infundir en nosotros la lucha y el deseo de superación; por su esfuerzo para proporcionarnos la mejor educación, por sus lecciones de vida, apoyo incondicional, por sus palabras de aliento en los momentos de duda, desesperación y felicidad; y por habernos enseñado que con esfuerzo, trabajo, constancia y dedicación todo se consigue.

A todos nuestros familiares por su apoyo y buenos deseos hacia nosotros.

A nuestro asesor, jurados, profesores por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros y aportar de manera fundamental a nuestra formación.

A la Universidad de Nariño por permitirnos crecer como profesionales y alcanzar este gran proyecto.

A todos aquellos que siguen estando cerca de nosotros y regalan a nuestras vidas algo de ellos.

Lina Esthefany Hurtado Viera  
Mauricio Quiñonez Angulo

## RESUMEN

La Ley 1278 de 2002 la cual señala que “Las competencias son la base para un adecuado desempeño en el ejercicio de la docencia y la dirección educativa. Algunas competencias están relacionadas directamente con los saberes y conocimientos requeridos para la ejecución de un trabajo, generalmente propios de una disciplina particular. Otras competencias son independientes de tales saberes y se relacionan con el comportamiento habitual de las personas, o con estrategias que emplean para desarrollar su trabajo de la mejor manera. El ejercicio docente y la gestión educativa requieren de la puesta en juego de competencias que involucran saberes disciplinares específicos, saberes pedagógicos y atributos personales particulares.

Este trabajo plantea como objetivo **“Corroborar sí las competencias gerenciales que desarrollan los rectores de las Instituciones Educativas Públicas de la Zona Urbana del Municipio de Tumaco, cumplen con las competencias gerenciales exigidas por el Ministerio de Educación Nacional para desempeñar el cargo de gerente educativo”**. El sustento teórico se enmarcó en la información plasmada en el trabajo de investigación “Caracterizar las competencias gerenciales que deberían predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco” y en el fundamento legal dictado por el Ministerio de Educación Nacional, acerca de las competencias gerenciales en los docentes directivos. Para dar desarrollo al objetivo, se realizará un análisis comparativo de los resultados obtenidos de la investigación antes mencionada frente a las **“Competencias exigidas por el Ministerio de Educación Nacional”**.

## **ABSTRACT**

Law 1278 of 2002 which states that "The powers are the basis for adequate performance in the practice of teaching and educational leadership. Some skills are directly related to the knowledge and skills required for the performance of work, usually characteristic of a particular discipline. Other powers are independent of such knowledge and relate to the usual behavior of people, or strategies used to develop their work in the best way. The teaching practice and educational management require the stakes of skills that involve specific disciplinary knowledge, pedagogical knowledge and particular personal attributes.

This paper therefore seeks to "ascertain whether managerial skills that develop the rectors of state schools of the urban area of the municipality of Tumaco, meet the managerial skills required by the Ministry of Education for the office of educational manager". The theoretical basis was framed in the information reflected in the research project "Characterizing the managerial skills that should prevail in the governing of public educational institutions in the urban area of the municipality of Tumaco" and the legal basis issued by the Ministry of Education national, on the managerial skills in management teachers. To develop the target, a comparative analysis of the results of the above investigation against the "required by the Ministry of National Education Skills" will be held.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	16
1. GENERALIDADES.....	18
1.1 TITULO.....	18
1.2 TEMA .....	18
1.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	18
1.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	18
2. EL PROBLEMA.....	19
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	25
3. OBJETIVOS .....	26
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	26
3.2. OBJETIVO ESPECIFICO .....	26
4. JUSTIFICACIÓN .....	27
5. MARCO DE REFERENCIA.....	30
5.1. ANTECEDENTES .....	30
5.2. MARCO TEÓRICO.....	33
5.3. MARCO CONCEPTUAL.....	45
5.4 MARCO LEGAL .....	48
5.5 MARCO CONTEXTUAL.....	56

6.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	60
6.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	60
6.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	60
6.3.	ENFOQUE INVESTIGATIVO .....	60
6.4	UNIVERSO Y MUESTRA POBLACIONAL.....	60
6.5	INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA.....	61
6.6	HIPÓTESIS .....	61
6.7	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	62
	CONCLUSIONES.....	103
	BIBLIOGRAFÍA .....	105

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Reporte de alumnos matriculados en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2009.....	21
Figura 2. Reporte de alumnos matriculados en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010.....	22
Figura 3. Reporte de alumnos que desertaron en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010.....	23
Figura 4. Reporte de alumnos que aprobaron sus estudios en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010.....	24
Figura 5. Mapa de Tumaco .....	56
Figura 6. Competencias Gerenciales .....	72
Figura 7. Competencias básicas necesarias para gerenciar organizaciones.....	83
Figura 8. Variables para determinar los conocimientos específicos .....	86
Figura 9. Competencias propias de las competencias Pedagógicas o conceptuales.....	88
Figura 10. Competencias propias de las competencias comportamentales .....	92
Figura 11. Relación de las competencias evaluadas en la investigación “Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco”, frente a las competencias.....	96
Figura 12. Clasificación de preguntas según competencias disciplinares .....	98
Figura 13. Clasificación de preguntas según competencias pedagógicas.....	99

Figura 14. Resultado de las encuestas dirigidas a los docentes sobre las competencias comportamentales .....100

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Reporte de alumnos matriculados en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2009.....	21
Tabla 2. Reporte de alumnos matriculados en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010.....	21
Tabla 3. Reporte de alumnos que desertaron en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010.....	22
Tabla 4. Reporte de alumnos que aprobaron sus estudios en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010.....	23
Tabla 5. Competencia ética, Equilibrio entre lo personal y lo profesional .....	40
Tabla 6. Perfiles de Competencia Gerencial.....	41
Tabla 7. Competencias Gerenciales dentro de las instituciones educativas.....	46
Tabla 8. Relación de las instituciones públicas del Municipio de Tumaco Zona Urbana .....	61
Tabla 9. Matriz de operacionalización de la variable de planificación.....	62
Tabla 10. Matriz de Operacionalización de la variable pertinencia .....	63
Tabla 11. Matriz de Operacionalización de la variable comunicación asertiva ...	64
Tabla 12. Matriz de Operacionalización de la variable programador y coordinador .....	65
Tabla 13. Matriz de Operacionalización de la variable orientación a logro .....	66
Tabla 14. Matriz de Operacionalización de la variable sensibilidad interpersonal .....	67
Tabla 15. Matriz de Operacionalización de la variable negociación y mediación .....	68

Tabla 16.	Ámbitos o áreas de desempeño. ....	86
Tabla 17.	Indicadores de la competencia para el diseño de situaciones educativas.....	89
Tabla 18.	Indicadores de la competencia para la articulación de contextos del estudiante a la práctica educativa.....	90
Tabla 19.	Indicadores de la competencia para la integración del desarrollo del estudiante a la práctica educativa .....	91
Tabla 20.	Resultado de las encuestas realizadas a los docentes en la investigación “Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco” .....	97
Tabla 21.	Resultado de las encuestas dirigidas a los docentes sobre las competencias Técnicas o Disciplinarias. Con los resultados expuestos en la tabla No. 21, se puede ver que los rectores objeto de este estudio siempre tienen dominio de sus conocimientos especiales .....	98
Tabla 22.	Resultado de las encuestas dirigidas a los docentes sobre las competencias conceptuales o pedagógicas .....	99
Tabla 23.	Resultado de las encuestas dirigidas a los docentes sobre las competencias Humanas o comportamentales .....	100

## GLOSARIO

**COMPETENCIA:** La competencia es una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo.

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:** hacen referencia a un conjunto de características personales, que favorecen a cualquiera en el desempeño de sus funciones, y aún más un directivo docente quien está al mando de una gran comunidad conformada por un sin número de estudiantes, docentes y coordinadores educativos.

**COMPETENCIAS CONCEPTUALES:** consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

**COMPETENCIAS DISCIPLINARES:** son un conjunto de conocimientos y habilidades relacionadas con el área de desempeño específica del docente o directivo docente.

**COMPETENCIAS HUMANAS:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

**COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS:** Se trata de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, etc.

**COMPETENCIAS TÉCNICAS:** Involucra el conocimiento y pericia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

**DOCENTE DIRECTIVO:** El director escolar es un profesional docente que trabaja en relación de dependencia en escuelas públicas y/o privadas, y a cargo de él están decenas de niños, adolescentes, docentes, materiales, infraestructuras, recursos económicos, etc. El diseña las estrategias para alcanzar las metas institucionales, y armonizar las energías y capacidades del grupo de profesionales a su cargo para desarrollar tales estrategias.

**DOCENTE:** Individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza.

**EDUCACIÓN:** Transmisión de conocimientos a una persona para que esta adquiera una determinada formación.

**ESTUDIANTE:** Persona que cursa estudios en un centro docente.

**INSTITUCIÓN:** Las instituciones son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad).

**RECTOR:** Es la máxima autoridad académica de una universidad o institución educativa de educación superior y ostenta su representación.

## INTRODUCCIÓN

Ser gerente de una institución escolar, exige desarrollar y manifestar una serie de competencias que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas y gerenciales, para la consecución de los objetivos y metas propuestas. Un buen gerente, requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no solo administrativos y de infraestructura, sino también competencias específicas que posibiliten diseñar y ejecutar los proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución.

Para lograrlo, el director debe demostrar con la práctica que posee las competencias adecuadas para desempeñar sus funciones gerenciales con la mayor eficiencia y efectividad y sobre todo con calidad. Competencias que deben estar íntimamente relacionadas con las capacidades, que como director tiene, para incidir en la acción que realizan los docentes, tanto en su práctica pedagógica como en la cultura institucional.

En el marco de las competencias de los rectores de las instituciones públicas, se deben perfilar a la búsqueda constante de propuestas que hagan asumir tanto actitudes, como acciones que aborden los propósitos de calidad educativa.

De lo expuesto se desprende, que para el Gerente Educativo su responsabilidad principal, debe ser el mejoramiento de la práctica pedagógica del docente, a fin de que este cumpla cabalmente sus tareas de planificadores, evaluadores y orientadores dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. En este contexto se busca analizar las competencias gerenciales que deben desempeñar los rectores en su ejercicio gerencial, con el propósito de buscar mejorías y bajo el soporte analítico de datos obtenidos de quienes están inmersos en el campo de la educación.

Este estudio se realiza en las instituciones públicas de la zona urbana como entes generadores de empleo a los rectores del municipio de Tumaco, que supone ser garante de las políticas educativas en las competencias que sus rectores deben desempeñar dentro del plantel, con una población estratificada en trece (13) rectores, bajo la concepción de una investigación descriptiva con un diseño no experimental.

Se presenta en secciones de capítulos donde se influyen en cada uno los aspectos de:

Capítulo I, la contemplación del problema en su dimensión de posibles causas y consecuencias y la presentación de los síntomas con el planteamiento de ideas, desde lo más general, a lo más particular del sector donde se diagnostican eventos que posiblemente incurren en fallas gerenciales, por la carencia de determinación de las mismas competencias; dando una muestra con la formulación del problema para dar paso a los objetivos planteados, su justificación, delimitación y aspecto metodológico de cómo habría de ser el abordaje de la investigación.

Capítulo II, lo constituyen todos los fundamentos teóricos desde los antecedentes previos a este estudio y los sustentos que dan cabida a una diversidad de aportes en las concepciones de autores sobre la variable objeto de estudio en sus modelos, estructura y categorías de competencias.

Capítulo III. Se conforma por la presentación del marco metodológico propiamente dicho, en función de dar a conocer las bases de coherencia investigativa, por el tipo y diseño de la investigación, la población que fue tomada; así como la técnica e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad.

Para lograr un mejor funcionamiento de las instituciones educativas, los gerentes educativos deben cumplir con competencias **conceptuales** (“Se trata de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, etc. En otros términos, consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.”), **humanas** (“Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.”) y **técnicas** (“Involucra el conocimiento y pericia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas; en vuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros”).

## **1. GENERALIDADES**

**1.1 TITULO:** CARACTERIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES QUE DEBERÍAN PREDOMINAR EN LOS RECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE TUMACO.

**1.2 TEMA:** COMPETENCIAS GERENCIALES

**1.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL:** Esta investigación se desarrollará en la zona urbana del municipio de Tumaco, estará dirigida a los 13 rectores los cuales desempeñan el rol de gerentes educativos dentro de las Instituciones Públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco, teniendo en cuenta que por cuestión de tiempo y accesibilidad a la información no nos es posible desarrollar la investigación en todas las instituciones.

Conceptualmente se trazaron bajo las teorías humanistas y contingencial para dar la oportunidad del análisis y la confrontación de corrientes en el aspecto laboral, administrativo, emocional, actitudinal, técnico y gerencial.

**1.4 DELIMITACIÓN TEMPORAL:** La investigación que se presenta se ajusta en tiempo a un lapso comprendido entre Febrero de 2013 hasta Noviembre de 2013.

## **2. EL PROBLEMA**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:**

Se presentan épocas históricas, en la que la exigencia a la educación es cada vez mayor y no se puede ignorar, en especial porque entre los educadores se debe asumir una actitud segura, frente a la despiadada crítica que ataca a todo el gremio escolar.

En el campo de la educación se presentan múltiples problemas que van desde la planificación, el desempeño curricular, hasta la evaluación de los procesos; y en tal sentido, es necesario comparar la producción de conocimientos entre la escuela tradicional y la escuela moderna actual, puesto que no es concebible que se indique con extrema cualidad lo que en otros tiempos se obtenía en el campo educativo; como resultado del esfuerzo pedagógico y que en lo más reciente, se establezcan cifras que presentan el deterioro educativo.

Por tanto, hay que buscar las múltiples respuestas a los múltiples problemas que presenta la educación en todos sus niveles y modalidades a instancia mundial y por ello no se puede precipitadamente dar opiniones fuera de contexto que no ofrezcan análisis certeros y concretos que por el contrario, pudieran elevar los aspectos negativos del campo educativo.

En la búsqueda constante de una educación de calidad, se requiere del desempeño eficiente de los directivos docentes, los cuales son la cabeza de la institución que tienen a cargo, de acuerdo a sus acciones dentro de la organización que lidera serán los resultados de los procesos que se ejercen dentro de la misma.

Se necesita un gerente educativo con la capacidad de realizar una gestión directiva con efectividad, la cual permita alcanzar las metas y objetivos propuestos, teniendo en cuenta que la misma es la que le da un horizonte o una proyección a la institución.

Se requiere que los rectores de las instituciones educativas desarrollen un liderazgo transformacional que potencialice las prácticas de trabajo, fortaleciendo o mejorando el modelo pedagógico con el que trabaja dentro del plantel; es fundamental tener un clima organizacional sano, teniendo en cuenta que el mismo puede ayudar al aumento del rendimiento institucional, para lograrlo es vital que el

espacio en el que se educa, es decir las instalaciones, estén adecuadas para el desarrollo óptimo de las actividades que ahí se ejercen, con el fin de que las personas que se encuentren en el lugar estén cómodas; la relación entre directivos docentes- docentes – estudiantes – familias sea la mejor teniendo en cuenta que al sentirse involucrados, escuchados, atendidos ante diferentes problemas y apoyados hará que se cree un ambiente de confianza donde se podrá expresar con facilidad las diversas dificultades que lleguen a presentarse pero a su vez con la cooperación de todos se puede llegar a una solución, la cual posiblemente sea la mejor.

Es de suma importancia evaluar la parte pedagógica con la que se está trabajando con el fin de saber si las herramientas, técnicas, metodológicas y demás, son las necesarias y adecuadas para alcanzar una educación con excelencia.

El rector debe preocuparse por los resultados obtenidos de las pruebas de estado aplicadas a los estudiantes, con el fin de evaluar si se alcanzaron los resultados esperados y en caso de no ser así, evaluar cuáles fueron las causales y plantear propuestas de solución.

Como sociedad compleja, los avances científicos y tecnológicos han de ayudar a mejorar las relaciones que existen y se desarrollan en el sistema educativo, en el que se integran una serie de elementos que enfrentan al individuo a demandar mayores aprendizajes, aprendizajes con sentido globalizado, adaptaciones a cambios y percepciones de situaciones críticas de la historia y del momento; no solo de quien recibe el aprendizaje dirigido, sino de quien dirige.

La demanda de una mejor educación no solo perfila lo cuantitativo, sino también lo cualitativo y es por ello que la sociedad actual, en su demanda de construir conocimientos exige el enriquecimiento de los ejes curriculares para la formación tanto del personal docente, como del egresado en las distintas áreas del saber, para lograr una sociedad con individuos de elevada aptitud intelectual, capaces de enfrentar problemas cotidianos, científicos y relacionados con el entorno laboral, incluso por condiciones biopsicosociales.

Además se exige que los gerentes educativos cumplan con las competencias gerenciales tales como, conceptual, humanas y técnicas.

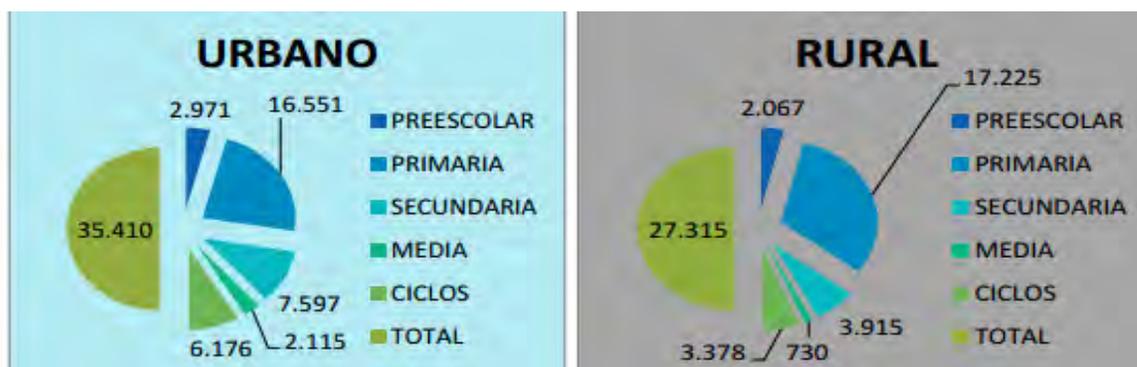
En cuanto a la calidad de la educación podemos hacer un análisis con relación a las siguientes figuras:

Tabla 1. Reporte de alumnos matriculados en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2009

MATRICULA 2009						
NIVEL	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA	MEDIA	CICLOS	TOTAL
URBANO	2.971	16.551	7.597	2.115	6.176	35.410
RURAL	2.067	17.225	3.915	730	3.378	27.315
TOTAL GENERAL	5.038	33.776	11.512	2.815	9.554	62.725

Fuente: Oficina de planeación educativa reporte año 2010

Figura 1. Reporte de alumnos matriculados en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2009



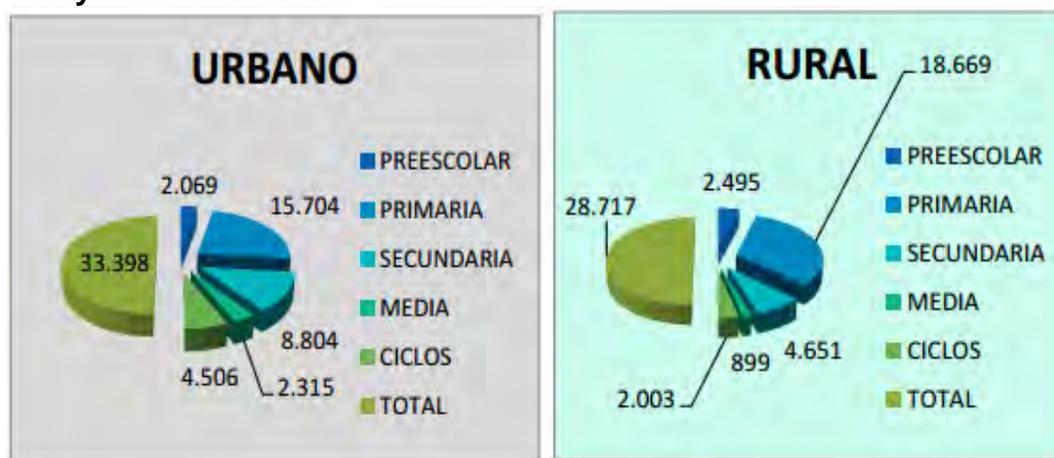
Fuente: Oficina de planeación educativa reporte año 2010

Tabla 2. Reporte de alumnos matriculados en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010.

MATRICULA 2010						
NIVEL	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA	MEDIA	CICLOS	TOTAL
URBANO	2.069	15.704	8.804	2.315	4.506	33.398
RURAL	2.495	18.669	4.651	899	2.003	28.717
TOTAL GENERAL	4.564	34.373	13.455	3.214	6.509	62.115

Fuente: Oficina de planeación educativa reporte año 2010

**Figura 2. Reporte de alumnos matriculados en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010**



Fuente: Oficina de planeación educativa reporte año 2010

Teniendo en cuenta las figuras No.1 y No.2 de matrícula, podemos darnos cuenta que para el año 2010 hubo disminución de cobertura en un 0.9%. Debido a esto la secretaria de educación de Tumaco está trabajando articuladamente con los rectores y los directores de los establecimientos educativos, llegando a los barrios más vulnerables para inducir a los padres de familias que matriculen a los niños que se encuentran por fuera del sistema educativo.”<sup>1</sup>

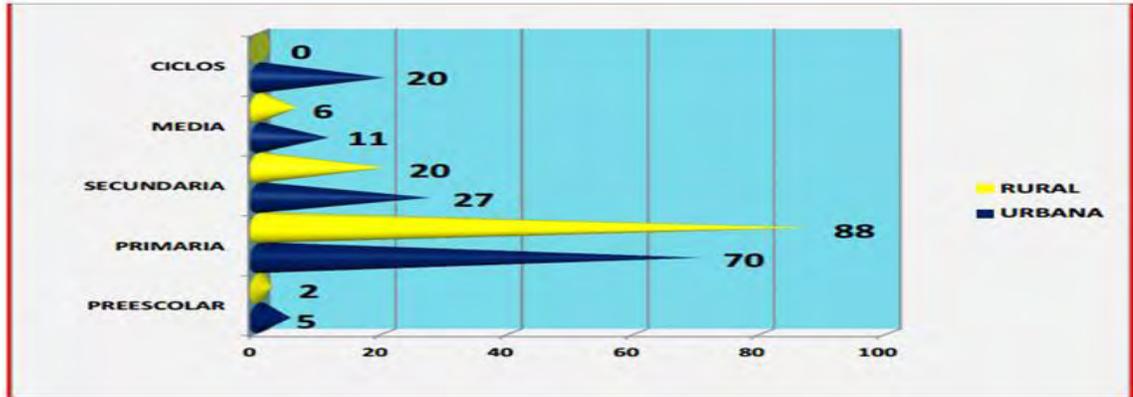
**Tabla 3. Reporte de alumnos que desertaron en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010**

TOTAL DE ALUMNOS QUE DESERTARON, SECTOR OFICIAL AÑO 2010							
ZONA	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA	MEDIA	CICLOS	TOTAL	INDICE
URBANA	5	70	27	11	20	133	0.4%
RURAL	2	88	20	6	0	116	0.4%
TOTAL	7	158	47	17	20	249	0.4%

Fuente: Oficina de cobertura educativa reporte año 2010

<sup>1</sup> TUMACO – NARIÑO, Web oficial, Caracterización, Disponible en: [http://www.tumaconarino.gov.co/apcafiles/3037636132613665303333064623836/CARACTERIZACION\\_2010.pdf](http://www.tumaconarino.gov.co/apcafiles/3037636132613665303333064623836/CARACTERIZACION_2010.pdf), (Consultado el 12 de enero de 2016)

**Figura 3. Reporte de alumnos que desertaron en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010**



Fuente: Oficina de cobertura educativa reporte año 2010

Al revisar la tabla y la figura No.3 podemos observar que “el 0.4% de los estudiantes desertaron en el año 2010, disminuyó de manera significativa con respecto a los dos años anteriores que era el 5.3% de estudiantes desertados, en el nivel de preescolar el índice de desertados fue 0.1%, en el nivel de primaria el índice de desertados fue 0.4%, en el nivel de secundaria el índice de desertados fue 0.3%, en el nivel de media el índice de desertados fue 0.5%, en el nivel de ciclos el índice de desertados fue 0.3%, todo esto se debe al trabajo colectivo que viene realizando la secretaria de educación de Tumaco con los rectores y directores de los establecimientos educativos.”<sup>2</sup>

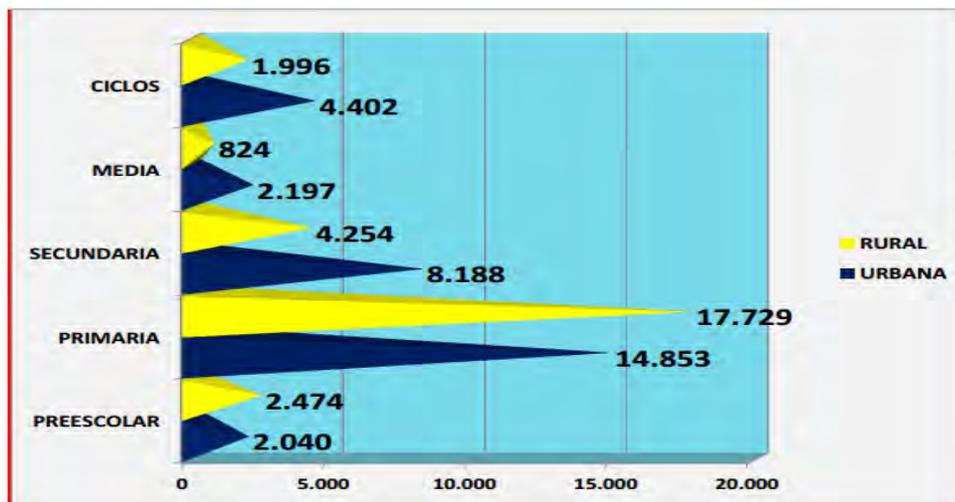
**Tabla 4. Reporte de alumnos que aprobaron sus estudios en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010.**

TOTAL DE ALUMNOS QUE APROBARON, SECTOR OFICIAL AÑO 2010							
ZONA	PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA	MEDIA	CICLOS	TOTAL	INDICE
URBANA	2.040	14.853	8.188	2.197	4.402	31.680	94.8%
RURAL	2.474	17.729	4.254	824	1.996	27.277	95.0%
TOTAL	4.514	32.582	12.442	3.021	6.398	58.957	94.9%

Fuente: Oficina de cobertura educativa reporte año 2010

<sup>2</sup> Ibíd.

**Figura 4. Reporte de alumnos que aprobaron sus estudios en los diferentes niveles de educación en las instituciones públicas del Municipio de Tumaco - Zona Urbana y Rural año 2010**



**Fuente:** Oficina de cobertura educativa reporte año 2010

Con relación a la figura No.4 podemos observar que “el 94.9% de los estudiantes del municipio de san Andrés de Tumaco aprobaron el año en el 2010, disminuyo el índice de aprobación comparado con el año 2009 que era 97.8%, una de las causas, es debido a la falta de compromisos de algunos docentes en no utilizar una buena metodología para que los estudiantes se les facilite el aprendizaje y no terminen reprobando el año; las faltas constantes de los estudiantes a las clases lo cual hace que se atrasen y no entiendan bien los temas explicados por los profesores.”<sup>3</sup>

Partiendo del anterior análisis basado en los datos históricos el cual resume el sistema educativo en el municipio de Tumaco, se constata que para los años 2009 y 2010 la educación tuvo una gran apuesta y mejoría y la deserción estudiantil tuvo una disminución porcentual considerable. Apostándole la administración de ese entonces a los cambio y a las apuestas por convertir a Tumaco en la más educada del pacifico sur Colombiano.

Es importante saber que para el desarrollo de esta investigación nos concentraremos en 13 colegios públicos oficiales en la zona urbana del Municipio de Tumaco.

## 2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

<sup>3</sup> Ibíd.

¿Cuáles son las competencias gerenciales que deberían predominar en los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco?

### **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son los enfoques de las competencias gerenciales de los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco?
- ¿Cuál es el perfil de los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco?
- ¿Cuál el grado de educación gerencial que poseen los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco?
- ¿Cuáles son los tipos de competencias gerenciales que presentan los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar cuáles son las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.

#### **3.2. OBJETIVO ESPECIFICO**

- Identificar los enfoques de competencias gerenciales de los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.
- Identificar el perfil de los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.
- Identificar el grado de educación gerencial que poseen los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.
- Describir los tipos de competencias gerenciales que predominan en los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Los argumentos que dan base a la investigación de orden teórico, radican en la concepción de la gerencia educativa dentro de las instituciones. En el ordenamiento de la existencia de los múltiples problemas que confronta la educación, en una sociedad de políticas globalizadoras, el conocimiento no escapa de ello y por tanto, la intermediación de los rectores para la cooperación en el logro de objetivos es un mínimo de garantía para la eficacia, la eficiencia y la productividad.

En atención a estas consideraciones, se pretende particularizar la relación entre lo académico de los rectores y su desarrollo gerencial en los aspectos pedagógicos, emocionales, actitudinales y administrativos. El proceso de dirección requiere además, cualidades exclusivas en el dominio técnico y métodos de trabajo que garanticen la efectividad del ejercicio laboral.

Desde el punto de vista científico, se dará un tratamiento ajustado a lo teórico y por lo cual, se sustentará con postulados y corrientes del pensamiento y del conocimiento sobre la administración escolar en contraste con la realidad nacional, regional y local.

Metodológicamente, este trabajo constituye un aporte de tipo académico, que puede ser utilizado como antecedente a investigaciones futuras. De igual manera se ciñe a estrategias de diseño y tipo de investigación con bases de recolección de la información y tratamiento estadístico. Es decir, que seguirá un modelo de investigación de orden no experimental, por ubicarse en un estudio social y en el que ofrece una referencia sobre los desempeños laborales y sus comportamientos gerenciales por los antecedentes académicos.

La educación, a través del tiempo ha experimentado Continuos cambios producto no sólo por la operacionalización de sus actores, sino inducidos por las continuas transformaciones intencionadas, que se han generado a nivel mundial, en todos los escenarios. Por tal razón las organizaciones tienden a generar acciones protagónicas y antagónicas, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo.

Las dinámicas actuales caracterizadas por los cambios en todos los ámbitos demandan a las instituciones escolares capacidades que les permitan gerenciar productivamente tanto los aspectos académicos como los organizacionales.

En efecto los directores y directoras como líderes deben tener un perfil consonó con sus labores estipuladas en la constitución nacional y en el ministerio de educación nacional, las características propias del nivel o subsistema y otros documentos que pautan la actuación de los directivos educativos.

Desde el punto de vista científico, se dará un tratamiento ajustado a lo teórico y por lo cual, se sustentará con postulados y corrientes del pensamiento y del conocimiento sobre la administración escolar en contraste con la realidad nacional, regional y local.

Cabe destacar en este orden de ideas que actualmente las tendencias en la formación de recursos humanos, privilegian el uso de las competencias como herramientas para precisar las áreas de actuación en las cuales se pueden desenvolver los directores y directoras, esto requiere entonces, de acuerdo a los teóricos, el uso de competencias básicas, genéricas y específicas para el logro de una gestión eficaz y eficiente

Por otro lado, un elemento a destacar en la tarea de todo gerente educativo, es la comunicación. Ella forma parte tanto de las etapas del proceso administrativo, como de los procesos gerenciales de allí. Que la comunicación debe ser clara y precisa, que contribuya a los procesos de entendimiento, siendo inclusiva y que esté orientada a la concesión de los objetivos organizacionales.

Con base a lo anterior se desarrolla el presente estudio en donde se busca determinar la caracterización de las competencias gerenciales que deberían tener los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.

Desde la perspectiva práctica la presente investigación, pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la función gerencial de los señores rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco y lograr que estos obtengan los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente su función directiva, a la vez que se logre determinar la profundidad en su desempeño con sus actividades pedagógicas y administrativas, teniendo en cuenta las exigencias del ministerio de educación, sobre los indicadores de gestión de las instituciones, a fin de asegurar la calidad en la educación.

En relación a lo expresado el director o directora, como gerente educativo debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado colombiano; por ello la presente investigación

está dirigida a analizar las funciones y las competencias gerenciales que deberían tener los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco, desde la perspectiva teórica se justifica, pues los aportes de la misma permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la administración y la gerencia.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta el tema Competencias Gerenciales, podemos ver que en el transcurso de los años se han realizado otras investigaciones relacionadas con el mismo, tales como:

✓ **Contexto internacional:** La licenciada Maribel Velásquez de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia del país de Venezuela realizó la tesis denominada “**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DIRECTOR Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EDUCACION BASICA**”, la cual tuvo como objetivo “determinar la relación entre las competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en las instituciones de educación básica. En este sentido las competencias gerenciales se fundamentaron en los postulados de Tobon (2008), Benavides (2002), Alles (2005), Levy-Levoyer (2000) y lo relacionado con la comunicación organizacional con base a lo afirmado por: Chiavenato (2004), Gibson y col. (2003), Habermas (2000) se utilizó la metodología de tipo descriptiva-correlacional, la población estuvo compuesta por 8 directores y 127 docentes. Que conforman el personal del sector N°17 del municipio escolar Maracaibo 1, del cual se extrajo una muestra de sujetos integrada por la totalidad de los directivos y 60 docentes.

Se utilizó un instrumento conformado por 60 ítem, validado por tres expertos. Entre los hallazgos conseguidos. Se detectó una corrección significativa entre la gestión directiva y la comunicación organizacional, lo cual significa que en atención a los bajos niveles de ejecución de las competencias gerenciales del director se corresponden igualmente bajos niveles de comunicación organizacional. Finalmente se plantearon una serie de ineamientos orientados a fortalecer las competencias gerenciales del director y a comunicación en educación básica.”

Teniendo en cuenta esta tesis se pudo concluir que es evidente que “la planificación, organización, dirección y control no se cumplen, de esto se infiere que las etapas del proceso gerencial se aplican en la forma inadecuada, considerando que no existe una marcada tendencia a tomar decisiones sin la participación de los docentes, por tanto no se trabaja en equipo, ni se impulsa la acción del personal para lograr satisfacer los objetivos establecidos, lo cual genera una inadecuada relación entre los miembros que conforman la institución educativa, cuando sus gerentes y docentes no consideran las competencias como necesarias para el mejor desarrollo de procesos gestados dentro de la institución.

Por otro lado, se pudo constatar que existen graves deficiencias en aspecto institucional referido a la comunicación, por cuanto en líneas generales, no se llevan a cabo procesos de comunicación ascendentes o lateral entre los miembros del personal docente y directivo que faciliten la debida integración del personal, ni se propician ambientes empáticos, impidiéndose el desarrollo armónico de las relaciones interpersonales de los miembros de la organización escolar.

Así mismo se pudo evidenciar que existen aspectos personales, físicos, no verbales interfecciones en la comunicación entre los miembros de las instituciones educativas que permite inferir en la prevalencia de barreras comunicacionales, lo cual hace que los miembros de la institución no tengan puntos de encuentro esto dificulta las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.”<sup>4</sup>

✓ **Contexto Nacional:** Teniendo en cuenta este contexto pudimos ver que en la ciudad de Medellín se realizó la tesis **“La competencia gerencial el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión en 2001”**:

El tema objeto de esta investigación es la competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación preescolar, básica, media y universitaria privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión, en 2011.

En el Capítulo I del presente estudio, el investigador desarrolla los antecedentes y la definición de la investigación; así mismo, registra la declaración del problema, formula la hipótesis, enuncia los objetivos, plantea los propósitos de su trabajo, justifica y presenta las razones de la importancia del problema; además, formula las delimitaciones y limitaciones del problema, desarrolla el trasfondo filosófico de la investigación, enuncia los supuestos de su trabajo y define ciertos términos centrales del estudio. Se observó el panorama general del proyecto. De inmediato, se plantea el problema, y se comienza con algunos antecedentes del problema de investigación.

El centro de la presente investigación está constituido por los constructos de la competencia gerencial, el sentido de pertenencia, el compromiso organizacional, la calidad institucional y la calidad de la gestión. Las competencias constituyen un tema de gran importancia en la actualidad. El sistema capitalista, con su esquema de mundialización o globalización de la economía, les dedica muchos análisis. En consecuencia, en todos los campos de la acción humana, se viene hablando del

---

<sup>4</sup> UM. EDU, Biblioteca Virtual, Aspectos personales, físicos, Disponible en: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/294/3/Tesis%20de%20doctorado%20en%20Educaci%C3%B3n%20de%20Enoc%20Iglesias%20Ortega.pdf>, (Consultado el 17 de enero de 2016)

tema de las competencias, y el ejercicio de los directivos docentes no puede ser la excepción, especialmente si se tiene en cuenta que la educación en muchos países, incluido Colombia, marcha a la zaga, si se comparan sus alcances con los de otros campos como la economía, la administración de la empresa, la investigación científica, la tecnología, las comunicaciones y aun el deporte.

El estado de la educación colombiana guarda relación con la calidad de la gestión. Una de las críticas que se suscitaron en contra del sistema se centró en la debilidad de la gestión. Conviene, por tanto, mencionar algunos aportes de Saldarriaga Vélez y Toro Vanegas (2002), quienes enfocaron la reforma educativa que se aprobó para mejorar las condiciones de la educación en el país, y también analizaron la problemática de Medellín. En su trabajo, enfocaron aportes concernientes a la calidad de la educación en Colombia, a nivel de los planteles que controlan el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y las secretarías de educación departamentales, municipales y distritales.<sup>5</sup>

✓ **Contexto Regional:** El estudiante Carlos Andrés Peñas Velandia de la Universidad de Nariño de la Facultad de Ciencias Humanas del programa de Psicología realizó en el año 2010 la tesis **“CARACTERIZACIÓN DE COMPETENCIAS FUNCIONALES Y CONDUCTUALES DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO SAN FELIPE NERI DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”**.

Esta investigación se orientó a la definición, descripción y caracterización de las competencias adquiridas y desarrolladas por los docentes de las diferentes áreas curriculares del colegio San Felipe Neri de la ciudad de Pasto.

Teniendo en cuenta la importancia del rol docente en la consecución de objetivos tanto educacionales como organizacionales, se pretendió, a través de la construcción de perfiles de competencia, que la Institución Educativa fortaleciera sus procesos de gestión del recurso humano y la calidad de su proyecto educativo: Mejorando la apropiación y diferenciación de la cultura institucional; fortaleciendo la pertinencia con el ecosistema social y las redes comunicativas del contexto; avivando la efectividad estratégica y operativa en la gestión escolar; y mejorando la significatividad y pertinencia en el desarrollo curricular.

Estas metas de fortalecimiento fueron el derrotero fundamental para el proceso de participación con la comunidad educativa “Filipense”; ya que concomitantemente la institución inició la re significación de su proyecto educativo institucional y el proceso de certificación de calidad bajo la Norma ISO 9001:2000 (ICONTEC, 2000).

---

<sup>5</sup> Ibíd.

Dentro del proceso la organización encontró y superó muchos escollos para el fortalecimiento de la significatividad del proyecto educativo, no obstante, se enfrentó a una reflexión de fondo: Tomado de: La calidad de la educación, desde la perspectiva curricular, es proporcional a la calidad de las competencias de su talento humano, así como a la adherencia y participación para la dinamización de un referente curricular común que viabilice las pretensiones educativo-formativas del currículo. Para tal propósito la investigación se centró en el análisis de la relación docente-dicente y de las dinámicas de interacción en el encuentro pedagógico en el aula para determinar las competencias del docente en virtud de las competencias de sus educandos; es decir, el análisis de las competencias desde una perspectiva conductual permitió consolidar: ¿Para qué se educan-forman los educandos?, ¿Qué aprendizajes deben adquirir, desarrollar o transformar?, ¿Cómo se debe realizar la mediación en virtud de los aprendizajes propuestos?.

Esto implicó el análisis detallado de las competencias de los educandos, para determinar las competencias cognitivas de los docentes que fortalecieran un encuentro pedagógico en un clima de reciprocidad formativa; así como un desempeño funcional concomitantes a las metas de mediación y formación pretendidas.<sup>6</sup>

## 5.2. MARCO TEÓRICO

### “COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN ROBERT KATZ (1974):<sup>7</sup>

“Cada ejecutivo es diferente, sin embargo, podría decirse que existe un área común que identifica a la mayoría de personas que ocupan puestos de responsabilidad de este corte y son sus habilidades. La combinación de formación, conocimientos específicos en un área determinada y aptitudes innatas que se derivan de la personalidad definen las habilidades directivas.

Este post trata sobre los habilidades directivas, muy relacionadas con los roles directivos, aunque no debemos confundirlos. Cualquier persona que se dedique al management debería presentar al menos tres, tal como Robert Katz (1974) establece. Desde su profundo conocimiento de la materia, Katz identificó las habilidades directivas básicas, agrupándolas en tres categorías:

---

<sup>6</sup> UDENAR, Biblioteca Virtual, La calidad de la educación, Disponible en: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=84868t>, (Consultado el 18 de enero de 2016)

<sup>7</sup> WORK METER, Biblioteca Virtual, Optimiza la eficiencia de tu empresa, Disponible en: <http://es.workmeter.com/blog/bid/329356/Las-3-habilidades-directivasb%C3%A1sicasseg%C3%BAAn-Katz>. (Consultado el 18 de enero de 2016)

- **Técnicas:** son aquéllas desarrolladas con objeto de originar competencias en una tarea concreta. Hacen referencia a la capacidad para aplicar el know how (saber cómo) a un campo determinado dentro de la empresa, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia. Su trascendencia es mayor cuanto más se desciende en el organigrama, y cobra una importancia crítica en la interacción con los niveles operativos.
- **Humanas:** comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es fundamental, ya que las relaciones interpersonales son una constante para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales.
- **Conceptuales:** definen la capacidad para evaluar los problemas de la organización, tanto internos como externos, de forma sistemática los problemas. Percibir interrelaciones y evaluar la cuenta de resultados son la otra parte de esta habilidad que describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas. la importancia de esta función crecerá a medida que se alcancen niveles más altos en el organigrama.

**Habilidades directivas adquiribles:** Las habilidades directivas evolucionan con el tiempo, en función de los cambios que se producen alrededor de la organización y también de los que tienen lugar en su seno. La necesidad de adaptarse empuja a los buenos directivos a transformar y actualizar sus habilidades, sometiénolas a una actualización constante que sólo puede comprenderse en un entorno de mejora continua.”

A partir de 1991 hasta la actualidad, el campo gerencial ha experimentado cambios imprevisibles e inesperados y uno de sus máximos visionarios ha sido Peter Drucker, en el que puso de manifiesto las competencias de globalidad del conocimiento mediante el uso de la tecnología. La competencia del conocimiento ha hecho que el desempeño en las organizaciones sea más intensa, debido a que la estructura matricial, se hizo insuficiente porque su órgano estable ya no es tan necesario por la adaptación permanente a las necesidades y demandas de los clientes y sobre todo, porque el tratamiento al recurso humano se administra como seres inteligentes y proactivos con iniciativa, dotados de habilidades cognitivas que ayudan a administrar y manejar otros recursos organizacionales.

✓ **COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN CHIAVENATO (1994):** “De acuerdo a Chiavenato (1994) la personalidad del administrador es menos relevante que el desempeño que este despliegue en la empresa, pues este último le otorga el éxito. Las adecuadas destrezas que los gerentes ponen en práctica, lo

llevan a recibir buenos resultados. Existen tres tipos de habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnicas, humanas y conceptuales”<sup>8</sup>

✓ **“COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN LLORENTE (1999):**<sup>9</sup> Según Llorente (1999) los enfoques de competencias que se encuentran hoy en las organizaciones,, sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos, comparten una serie de puntos comunes: cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo entre otras, apareciendo en los primeros estudios de McBer, extendiéndose profundamente en la bibliografía sobre competencias.

Es decir, que los enfoques de cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor. Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor), aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica. Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

✓ **COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN CHIAVENATO (2000):** En el año 2000 Chiavenato cito el enfoque tridimensional, referido a la eficacia sobre las competencias, que en este caso se basan en sus enfoques, los tipos y su perfil. En esta sección del capítulo se podrá ver el tratamiento de análisis, de descripción y confrontación de teorías que dan cabida al sistema de variables, sus definiciones conceptuales y operacionales, luego su operacionalización según los objetivos propuestos.

### **Enfoques de las competencias gerenciales:**

✓ **El enfoque clásico:** de las competencias gerenciales remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en dos hechos genéricos:

- El crecimiento acelerado y desorganizado de la organización que ocasiona una complejidad creciente en su administración, exige un enfoque científico purificado que sustituye el empirismo y la improvisación.

---

<sup>8</sup> SCRIBD, Biblioteca Virtual, Habilidades gerenciales, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/59688424/habilidades-gerenciales>, (Consultado el 18 de enero de 2016)

<sup>9</sup> Ibíd.

- La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementa entre los docentes.
- Se ocupa del sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando condiciones económicas y técnicas.
- En este enfoque gerencial, se puede notar como la cultura organizacional se orientaba hacia la conservación de los valores tradicionales y del pasado, considerando en estos enfoques los tipos de gerencia tradicionalista mecanicista y burocrática en el que las competencias de los miembros de las organizaciones se fundamentaban más en el cumplimiento de una estructura que por el desempeño laboral.

✓ **Competencia de Gerencia Tradicionalista:**

El gerente exalta los hechos del pasado como modelo de producción y se basa más en la experiencia que en cualquier otra cosa que le represente un mejor desempeño para el logro de calidad, ya que prevalece el objetivo cuantitativo. De acuerdo a Rojas (2000). El enfoque del pensamiento administrativo tradicional en las competencias gerenciales se ha basado en el epistemológico positivista, caracterizado por la experimentación, prueba de hipótesis, cuantificaciones, demostraciones de plena certidumbre, linealidad, discrecionalidad y previsibilidad; lo cual ha impactado de una manera directa en la comunicación y gerencia de las organizaciones modernas.

✓ **Competencia burocrática:**

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización. Sobre el concepto de burocracia señala Rojas (2000), que “es la organización eficiente por excelencia”. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

La burocracia tiene las siguientes características en el desempeño de competencias:

- a) carácter legal de las normas y reglamentos;
- b) carácter formal de las comunicaciones;
- c) carácter racional y división del trabajo;
- d) impersonalidad en las relaciones;
- e) jerarquía de autoridad;
- f) rutinas y procedimientos estandarizados;
- g) competencia técnica y meritocrática;
- h) especialización de la administración, independientemente de los propietarios;
- i) profesionalización de los participantes;
- j) completa previsión del funcionamiento.

✓ **Competencia neoclásica:** Este enfoque de competencia gerencial tuvo su expansionismo de lo local a lo regional y de aquí al plano internacional. La competencia de esta gerencia tiene una concepción que hizo surgir la estructura matricial y dar paso así a la departamentalización por productos o servicios y gerencial la funcionalidad por la agilidad, la innovación y el dinamismo del desempeño laboral de los trabajadores. Dentro de este enfoque neoclásico se pueden distinguir los tipos de innovación, humanista y tecnológica como ventajas estratégicas de la cultura organizacional.

✓ **Competencia Innovativa o del conocimiento:** Gestión en lo que la tradición y el conservacionismo dieron paso a los hechos de un presente y dejar de dar privilegios a las estructuras burocráticas y mecanicistas; dando inicio a una gestión de desempeño de acuerdo a los nuevos estilos, que imponía lo novedoso de una competencia laboral según el perfil poseído, la experiencia obtenida y el sentido natural del trabajador que dejaba claro las nuevas tendencias.”

**Tipos de Competencias Gerenciales.** Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. En esta clasificación Cardona y Chinchilla (2002) refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas genéricas.

✓ **Competencias Directivas o Genéricas:** Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas según algunos autores y aunque una empresa puedan enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratécnicas. Esta otra clasificación la realizan los autores basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez (2002), según el cual la función

directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

✓ **Competencias Directivas Estratégicas:** Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

✓ **Las competencias directivas intratéticas:** son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados a incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.

✓ **Competencia de Aprendizajes Sociales:** Toda organización ejecuta tanto actividades técnicas – prácticas como las administrativas – gerenciales y son estas últimas según Álvarez y otros (2004) las que consideran toda acción de aquellas, es decir las que programa todo ejercicio para minimizar errores y problemas y atacarlos eficazmente para resolverlos mediante los aprendizajes obtenidos.

En tal sentido, la gerencia vista como un sistema social, de gran amplitud es una pequeña unidad administrativa de una estructura que intencionalmente funciona para lograr objetivos específicos que de acuerdo a Chiavenato (2001) la competencia gerencial se establece en la organización con propósitos definidos, en el que en un enfoque humanista toma la iniciativa de reunir e integrar recursos materiales y no humanos para el auto-sostenimiento mediante la producción de bienes y servicios.

✓ **Competencias Educativas:** Desde el punto de vista de Conde y Ruetter (1998), en Venezuela el concepto sobre competencias se enmarca en los términos sobre gerencia, es selectivamente nuevo y generalmente se ha desarrollado en los estratos económicos; pero el crecimiento económico no es el resultado de seguir exclusivamente estas políticas de desarrollo, existen otros principios a la luz de los contextos sociales, como en el caso de la educación que se constituye en prioridad de desarrollo.

En relación a lo anterior, los avances para el crecimiento y el desarrollo logrados, a nivel mundial deben ser puestos al servicio de la organización educativa, sobre todo si la gerencia tiene su cuota de apoyo en esos logros, ya que en el difícil camino de hacer evolucionar la educación, se hace inminente ser más efectivos y productivos por las competencias que cada actor de la organización desempeña.

✓ **Competencias de Supervisión:** Al hacer una revisión de los hechos históricos en el sistema educativo venezolano, puede notarse los grandes cambios ocurridos en el que se observa que el concepto de supervisión ha experimentado significativos cambios en cuanto a su acción práctica, partiendo incluso de fundamentos teóricos de corrientes del conocimiento para darle mayor y mejor enfoque de desarrollo nacional. Lo que si no es menos cierto, es que esos cambios han estado signados por inconexiones, incoherencias a pesar de los esfuerzos realizados sobre todo desde 1936, fecha en que el país experimento significativos cambios.

✓ **Competencia Funcional:** La Revolución Industrial con su división del trabajo y en la actualidad, las técnicas de producción en masa con su mecanización acelerada, han modificado el papel del supervisor hasta darle una complejidad asombrosa y hasta frustrante.

Inicialmente la supervisión comenzó dentro de la industria y el comercio, como una representación de tradición administrativa que se remonta a los tiempos de construcción de pirámides.

En la actualidad el supervisor (en cualquiera de su denominación o desempeño ya sea director, capataz, gerente u otro) debe ser un enérgico dirigente de hombres, un planeador eficaz, lleno de ingenio con buena fuente de conocimientos técnicos y mediador hábil entre la normativa y el ejercicio laboral.

✓ **Competencias Personales y Profesionales:** Lemus (2000) considerado por Antúnez (2005) y en concordancia a lo expresado por Conde y Ruetter (1998) las competencias gerenciales escolares debe tener un desempeño según la competencia específica y determinada y referida a los comportamientos, tanto personales como profesionales y es por ello que se especifican a continuación en la tabla No.5:

**Tabla 5. Competencia ética, Equilibrio entre lo personal y lo profesional**

<b>Competencias Personales y Profesionales</b>	
<b>PERSONALES</b>	<b>PROFESIONALES</b>
Las supervisiones deben ser proporcionadas a todos los miembros del personal.	La supervisión debe ser derivada y no impuesta a la situación.
La supervisión debe ser cooperativa	La supervisión debe ser efectuada con acciones más que con palabras
La supervisión debe ser respetuosa de las diferencias personales	La supervisión debe ser científica y democrática.
La supervisión debe reconocer méritos y sacrificios tanto como defectos	La supervisión debe hacer uso de diferentes medios
La supervisión debe ser amable y despertar la confianza y cooperación del personal	La supervisión debe ser continua y progresiva
La supervisión debe ser individual y colectiva	La supervisión debe ser organizada y planeada con anterioridad
La supervisión debe ser informal hasta donde sea posible.	La supervisión debe ser evaluada frecuentemente
<b>Competencia ética</b>	
<b>Equilibrio entre lo personal y lo profesional</b>	

**Fuente:** Antúnez, Y. (2004) sin publicar en adaptación de texto de Lemus, L. (1978)

**Perfil de Competencia:**

✓ **Perfil de Competencia Gerencial:** La búsqueda de la excelencia, en concordancia con Córdova (2001), no solo basta con cambiar las culturas de las organizaciones sino también los comportamientos de quienes integran dicha organización en función de las competencias que cada miembro desarrolla:

“El éxito no procede de tener una buena estrategia, sino de su correcta implantación. Esta capacidad de implantación depende en gran medida de la gente que compone la organización, de cómo son tratados de sus capacidades, competencias y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa”

La supervisión con los perfiles de competencia consiste en dirigir desarrollando, es decir en conseguir los que sin descuidar los cómo, y para ello es imprescindible cambiar la mentalidad de los supervisores jerárquicos por una mentalidad de entrenador. Los perfiles de competencia gerencial, deben estar en dirección hacia

el entorno externo, como el interno, como anteriormente se discriminaba y que se distingue de mejor manera en el cuadro siguiente.

**Tabla 6. Perfiles de Competencia Gerencial**

Competencia	Rasgos Destacado	Comportamiento
Estratégica	Visión de negocio	Reconocer peligros y aprovechar oportunidades
	Orientación interfuncional	Comprender la relación entre las unidades y desarrollar cooperación.
	Gestión de recursos	Capacidad de utilización de recursos y obtener mejores resultados.
	Orientación al cliente	Satisfacer al cliente y superar sus expectativas
	Red de relaciones	Capacidad de desarrollar relaciones con personas claves dentro y fuera de la organización
	Negociación	Alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes.
Intratégica	Comunicación	Escuchar y transmitir ideas
	Dirección de personas	Asignar objetivos y tareas a personas adecuadas
	Liderazgo	Lograr compromisos de colaboradores
	Delegación	Lograr que los colaboradores tomen decisiones
	“Coaching”	Ayudar a los colaboradores a descubrir y desarrollar sus potencialidades
	Trabajo en Equipo	Fomentar un ambiente de armonía
Eficacia Personal	Proactividad	Iniciativa, creatividad y optimismo
	Gestión Personal	Gestión del tiempo, de la atención y del estrés.
	Desarrollo Personal	Autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje
	Acción	Toma de decisiones, autocontrol, inteligencia emocional e integridad.

**Fuente:** Trabajo de grado-Competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en educación básica.

- **Competencias Estratégicas:** Las estrategias son consideradas como todas aquellas acciones que se desarrollan para lograr el éxito en una labor, considerándose puntuales o específicas; porque a través de ellas se obtienen los resultados planeados, por lo tanto el personal debe manifestar conductas observables y habituales, que posibilitan el éxito en su función, diseñando estrategias que le producen valor social, cultural y económico; tomando en cuenta para ello las capacidades del personal que labora en el plantel.

- **Competencias Intratégicas:** Además de las competencias estratégicas, el personal directivo debe contar con los intratégicos que según Córdova (2001) son “aquellos necesarios para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa”. Estos se refieren a la capacidad de un directivo en relacionarse con su entorno interno de la empresa, es decir; con las personas que están directamente trabajando con el gerente para lo cual se requiere saber comunicarse, dirigir a las personas, tener el uso adecuado de liderazgo, delegar, ser coach y trabajar en equipo. Para esto, plantea Cardona y Chiavenato (2002) que se requiere tener un motivo o necesidad subyacente a una forma de pensar que impulse, oriente y seleccione la conducta de una persona por su necesidad de logro. Así mismo, están los rasgos de carácter para determinar la

confianza en sí mismo, el autocontrol y la resistencia al estrés, para lo cual se precisa tener siempre una intención, una acción y un resultado, con lo cual se pretende que en la organización se llegue a la productividad, a través del empuje que puede tener el personal directivo con su personal.

- **Eficacia Personal:** Estas competencias según lo explica Cardona (2001) se refieren a los hábitos básicos para el desarrollo del propio liderazgo del personal directivo y potenciar a las competencias estratégicas y las intratécnicas. Se dice, según lo expresa López (2001) que es eficaz cuando se establecen sin ambigüedad, un conjunto de objetivos y cuando estos se cumplen. En este caso, se trata de las metas y objetivos que se propone el personal directivo tanto consigo mismo, como con los demás de la institución y la comunidad. Por su parte, Finol, Govea y Vallejo (2002), hablan de la eficacia persona como un criterio que determina aspectos de calidad esperados en una persona, situación, objeto o infraestructura; cuando es capaz de lograr las metas planificadas en un tiempo específico, partiendo de las necesidades, expectativas y demandas sociales, lo cual implica que la eficacia permite establecer un conjunto de relaciones de congruencia entre los medios y los fines; es decir, si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados es o fue apropiada para los resultados obtenidos.<sup>10</sup>

✓ **COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN MORIN (2000):** Para Morín (2000), en esta nueva realidad de las competencias gerenciales, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

✓ **COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN NÉRECI (2001):** Néreci (2001) asegura que si se desea mejorar el diseño de una máquina-herramienta, para reducir la tasa de averías, es necesario descubrir las causas físicas que motivan las averías. Así es como el conocimiento explícito disponible de partida, no proporciona por sí solo una solución al problema automáticamente, es necesario algo más. Son necesarias otras capacidades específicas de carácter tácito como la experiencia acumulada, la intuición o la creatividad. O lo que es lo mismo, el conocimiento tácito que ostenta cada trabajador es una fuente indispensable de innovaciones que otorgan a la organización innumerables ventajas competitivas. La organización que consigue hacer emerger estas capacidades y reutilizarlas satisfactoriamente, se comporta como una organización inteligente.

---

<sup>10</sup> SCRIBD, Biblioteca Virtual, Habilidades gerenciales, expectativas y demandas sociales, Disponible en: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?codArquivo=1049](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArquivo=1049), (Consultado el 18 de enero de 2016)

✓ **COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN PÉREZ (2002):** Según Pérez (2002) en la actualidad ya se acepta que antiguos paradigmas en torno a la visión y la gerencia del personal, han sido sustituidos por otros, donde se privilegie el conocimiento que el capital humano de las organizaciones posee.

Esta concepción gerencial obliga a las organizaciones no solo a reactualizar a su personal y mantener una tecnología de punta, sino a administrar los conocimientos que las personas poseen, como capital intelectual y no solo como recurso organizacional. Sin embargo no puede afirmarse que existen enfoques gerenciales buenos o malos, sino que son pertinentes o impertinentes y de acuerdo a Guedez (2004), estos enfoques gerenciales son pertinentes cuando se asocian con la naturaleza de las demandas que proceden del entorno, así como de la velocidad que le imprima la organización. Obviamente que los enfoques son aquellos que se disocian al contexto y ambiente donde se desarrollan.

Dentro de otros enfoques gerenciales en la actualidad se encuentra el de Calidad Total, reingeniería, BenchMarking, representando las opciones de los clásicos contemporáneos.

La gerencia por competencia de Calidad Total se refiere a hacer las cosas bien desde el principio, mejorándolas continuamente por plena satisfacción del cliente. La Reingeniería, por el contrario es la ruptura fundamental y radical con una realidad, a fin de arrancar de nuevo y con independencia a las realidades previas y el Benchmarking se inscribe en el esfuerzo de identificar, replicar y superar las mejores prácticas para admitir el plagio legalizado.”<sup>11</sup>

✓ **“COMPETENCIAS GERENCIALES SEGÚN ROBBINS (2005):**  
**En (2005), señala lo siguiente:**

- **Habilidades técnicas:** son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importantes en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes”.

- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

---

<sup>11</sup> Ibíd.

- **Habilidades conceptuales:** en el 2005, Robbins señaló que estas habilidades ayudan al gerente a resolver situaciones abstractas y complejas. Añade también que esta habilidad es la más importante para gerentes de alto nivel. En los centros de trabajos actuales, demandantes y dinámicos, los empleados que desean ser activos valiosos deben actualizar constantemente sus habilidades y realizar esfuerzos adicionales en otras áreas distintas a sus campos específicos de trabajo.”

“**Perfil profesional del gerente educativo.** En la actualidad, las competencias del gerente educativo son amplias dado que tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento, siendo algunas de ellas de carácter básico, tales como:

✓ **Investigador:** Para generar nuevos conocimientos, con los cuales: propone problemas interdisciplinarios que generan, de parte de los alumnos, proyectos para buscar soluciones; enfoca la enseñanza de manera investigativa; estimula el desarrollo de proyectos, por parte de los alumnos; busca que el alumno piense con sentido interdisciplinario e investigativo.

✓ **Promotor Social:** Enfatiza la idea de valoración e identidad nacional y prepara a toda la comunidad educativa para la elaboración de proyectos considerando las necesidades de esta.

✓ **Orientador:** Para favorecer la formación de cada estudiante como persona, conociendo el contexto en que se desenvuelva.

✓ **Planificador:** Planifica qué hacer, cómo y cuándo hacerlo.

✓ **Evaluador:** Para despertar el interés hacia el mejoramiento del desarrollo de los alumnos, la actividad docente, los materiales educativos, el proyecto pedagógico del aula, del plantel, de la comunidad y del Currículo básico.

En igual manera, el docente debe ser Administrador, mediador, pro- activo, capaz de llevar buenas relaciones interpersonales, con unos valores crecientes que aplique día a día y con la iniciativa de trabajar de forma interdisciplinaria.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> MONOGRAFIAS, Biblioteca Virtual, Habilidades y funciones gerenciales, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos93/habilidades-y-funcionesgerenciales/habilidades-y-funciones-gerenciales.shtml>, (Consultado el 3 de febrero de 2016).

### 5.3. MARCO CONCEPTUAL

**Rector:** Es la máxima autoridad académica de una universidad o institución educativa de educación superior y ostenta su representación.<sup>13</sup>

**Institución:** Las **instituciones** son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad).<sup>14</sup>

**Competencias Gerenciales:** “Los directivos y gerentes que ocupan puestos estratégicos en las organizaciones se encuentran dentro de un entorno competitivo y globalizado dentro del cual, para obtener resultados exitosos, requieren desarrollar en poco tiempo habilidades y competencias que les permitan convertirse en verdaderos líderes capaces de crear estrategias ganadoras y competitivas, desarrollando planes efectivos que permitan el logro de metas y objetivos; dirigiendo y motivando a sus equipos de trabajo.”<sup>15</sup>

Este entorno tan demandante, requiere entonces que se preparen y entrenen en el desarrollo de dichas competencias y que las desarrollen rápidamente.

Con un enfoque totalmente práctico y dinámico, el Diplomado en competencias Gerenciales de SPACE Consulting, acerca a los ejecutivos al uso de estrategias y herramientas poderosas y efectivas para influir y motivar positivamente a aquellos con quienes interactúan, para trabajar y formar equipos de alto rendimiento, llegar juntos al logro de objetivos, generar y encontrar mejores alternativas, innovar, planear efectivamente e impactar positivamente a la organización.”

#### **Competencias gerenciales dentro de la institución educativa:**<sup>16</sup>

✓ **“Competencias técnicas:** Involucra el conocimiento y pericia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas

---

<sup>13</sup> WIKIPEDIA, Biblioteca virtual, Rector, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Rector>, (Consultado el 3 de febrero de 2016).

<sup>14</sup> WIKIPEDIA, Biblioteca virtual, Institución, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n>, (Consultado el 3 de febrero de 2016).

<sup>15</sup> SPACE, Biblioteca virtual, habilidades gerenciales, Disponible en: [http://space-consulting.net/habilidades\\_gerenciales.html](http://space-consulting.net/habilidades_gerenciales.html), (Consultado el 3 de febrero de 2016).

<sup>16</sup> MONOGRAFIAS, Biblioteca Virtual, Habilidades y funciones gerenciales, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos93/habilidades-y-funcionesgerenciales/habilidades-y-funciones-gerenciales.shtml>, (Consultado el 3 de febrero de 2016).

específicas; en vuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

✓ **Competencias humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

✓ **Competencias conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, etc. En otros términos, consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

“Estas habilidades tienen sus respectivas importancias dependiendo del nivel en que se desempeñe el gerente. En los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, para poder ver a la organización como un todo; planificar, etc., mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.”

**Tabla 7. Competencias Gerenciales dentro de las instituciones educativas**

Competencias Conceptuales	Competencias Humanas	Competencias Técnicas
Conocer la institución	Trabajo bajo presión	Conocimiento en tecnología
Trabajar dirigido a cumplir objetivos	Mantener relaciones efectivas	Transmitir conocimientos
mentalidad estratégica	Trabajar en equipo	Integración de la tecnología
ser creativos	Ser comunicativo	
Analizar los asuntos	Respetar diferencias pensamiento	
Usar buen juicio	capacidad de ser líder	
Innovador	Motivar	
reconocer la necesidad de enfoques nuevos	Ser empático	
manejar las complejidades		
Capacidad de organización		

**Fuente:** Esta investigación

## ✓ **Las habilidades gerenciales o "directivas"** <sup>17</sup>

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

“El gerente educativo:<sup>18</sup> En el ámbito educativo también se habla con frecuencia de gerencia, gerente, gestión, gerencial y términos afines, cuya incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

La gerencia institucional educativa se define como el "proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

El gerente educativo, mejor conocido como director escolar, conduce una empresa denominada escuela o centro educativo, en la cual debe organizar recursos de diferente índole para satisfacer la función social que le cabe a la institución educativa. El director escolar es un profesional docente que trabaja en relación de dependencia en escuelas públicas y/o privadas, y a cargo de él están decenas de niños, adolescentes, docentes, materiales, infraestructuras, recursos económicos, etc.

El diseña las estrategias para alcanzar las metas institucionales, y armonizar las energías y capacidades del grupo de profesionales a su cargo para desarrollar tales estrategias. Este funcionario ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece; en este sentido, el gerente educativo cum - ple dos roles importantes: dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa y la administración de los recursos.

Esto tiene como fin asegurar la calidad del servicio que ofrece. El gerente educativo es supervisor, coordinador, evaluador y planificador en su centro educativo, y es quien lleva la iniciativa y el seguimiento permanente de los distintos proyectos que se estén ejecutando en la escuela para el logro de los objetivos; además, el impulsa las acciones para mejorar y realizar todas las normas del currículo. Entre sus funciones esta de terminar situaciones, liderazgo, evaluación de proyectos y el trato eficaz con su personal, con lo cual garantiza la calidad de la educación, de los educando, la de su personal docente y

---

<sup>17</sup> ibíd.

<sup>18</sup> ibíd.

administrativo. En todo caso, el fin del gerente educativo es asegurar la efectividad y calidad del aprendizaje del estudiante, por lo que el gobierno de una escuela exige del director escolar "habilidad para ejercer un liderazgo democrático que lo constituya en el animador, promotor, iniciador o inspirador de acciones destinadas a lograr los objetivos deseados y compartidos por el grupo de trabajo.

Para cumplir con lo precedente, el gerente educativo debe poseer las cualidades siguientes:

- Poseer liderazgo para comunicarse de forma efectiva y así transmitir los conocimientos.
- Conocer sus fortalezas para aprovecharlas en su desempeño.
- Conocer sus debilidades para minimizarlas.
- Innovarse para despertar el interés y motivar a los estudiantes.
- Ser responsable para ganar respeto y credibilidad.
- Mantenerse informado para dar las respuestas acertadas a los estudiantes.
- Planificar para conocer cuáles son los objetivos que debe lograr, qué estrategias emplear para lograr los objetivos planteados.
- Evaluar para saber si se están cumpliendo los objetivos, hacer los cambios necesarios en la planificación en base a las fallas detectadas durante la evaluación.”

“Sinónimos de competencias”

- Habilidad
- Poder
- Autoridad
- Capacidad
- Atribución
- Dominio
- Facultad”<sup>19</sup>

#### 5.4 “MARCO LEGAL

✓ **Ley 1620 del 15 de marzo de 2013:** Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar.

---

<sup>19</sup> Ibíd.

✓ **Ley 1324 de julio 13 de 2009:** "Por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el Icfes".

✓ **Ley 1297 de abril 30 de 2009:** "Por medio de la cual se regula lo atinente a los requisitos y procedimientos para ingresar al servicio educativo estatal en las zonas de difícil acceso, poblaciones especiales o áreas de formación técnica o deficitarias y se dictan otras disposiciones."

✓ **Ley 1295 de Abril 6 de 2009:** "Por la cual se reglamenta la atención integral de los niños y las niñas de la primera infancia, de los sectores clasificados como 1, 2 y 3 del Sisben".

✓ **Ley 1286 de Enero 23 de 2009:** "Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones."

✓ **Ley 1150 de Julio 16 de 2007:** "Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos"

✓ **Ley 1064 de Julio 26 de 2006:** Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.

✓ **Ley 0635 de Diciembre 29 de 2000:** Por la cual se fijan el sistema y métodos para que el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, Icfes, fije las tarifas por concepto de los servicios que presta y se dictan otras disposiciones."

## **“SECCIÓN SEGUNDA**

### **EDUCACIÓN PREESCOLAR**

**ARTICULO 15.** Definición de educación preescolar. La educación preescolar corresponde a la ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, sicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas.

**ARTICULO 16.** Objetivos específicos de la educación preescolar. Son objetivos específicos del nivel preescolar:

- a) El conocimiento del propio cuerpo y de sus posibilidades de acción, así como la adquisición de su identidad y autonomía;
- b) El crecimiento armónico y equilibrado del niño, de tal manera que facilite la motricidad, el aprestamiento y la motivación para la lecto-escritura y para las soluciones de problemas que impliquen relaciones y operaciones matemáticas;
- c) El desarrollo de la creatividad, las habilidades y destrezas propias de la edad, como también de su capacidad de aprendizaje;
- d) La ubicación espacio-temporal y el ejercicio de la memoria;
- e) El desarrollo de la capacidad para adquirir formas de expresión, relación y comunicación y para establecer relaciones de reciprocidad y participación, de acuerdo con normas de respeto, solidaridad y convivencia;
- f) La participación en actividades lúdicas con otros niños y adultos;
- g) El estímulo a la curiosidad para observar y explorar el medio natural, familiar y social;
- h) El reconocimiento de su dimensión espiritual para fundamentar criterios de comportamiento;
- i) La vinculación de la familia y la comunidad al proceso educativo para mejorar la calidad de vida de los niños en su medio, y
- j) La formación de hábitos de alimentación, higiene personal, aseo y orden que generen conciencia sobre el valor y la necesidad de la salud.

**ARTICULO 17.** Grado obligatorio. El nivel de educación preescolar comprende, como mínimo, un (1) grado obligatorio en los establecimientos educativos estatales para niños menores de seis (6) años de edad.

En los municipios donde la cobertura del nivel de educación preescolar no sea total, se generalizará el grado de preescolar en todas las instituciones educativas estatales que tengan primer grado de básica, en un plazo de cinco (5) años contados a partir de la vigencia de la presente Ley, sin perjuicio de los grados existentes en las instituciones educativas que ofrezcan más de un grado de preescolar.

**ARTICULO 18.** Ampliación de la atención. El nivel de educación preescolar de tres grados se generalizará en instituciones educativas del Estado o en las instituciones que establezcan programas para la prestación de este servicio, de acuerdo con la programación que determinen las entidades territoriales en sus respectivos planes de desarrollo. Para tal efecto se tendrá en cuenta que la ampliación de la educación preescolar debe ser gradual a partir del cubrimiento del ochenta por ciento (80%) del grado obligatorio de preescolar establecido por la Constitución y al menos del ochenta por ciento (80%) de la educación básica para la población entre seis (6) y quince (15) años.

## **SECCIÓN TERCERA**

### **EDUCACIÓN BÁSICA**

**ARTICULO 19.** Definición y duración. La educación básica obligatoria corresponde a la identificada en el artículo 356 de la Constitución Política como educación primaria y secundaria; comprende nueve (9) grados y se estructurará en torno a un currículo común, conformado por las áreas fundamentales del conocimiento y de la actividad humana.

**ARTICULO 20.** Objetivos generales de la educación básica. Son objetivos generales de la educación básica:

- a) Propiciar una formación general mediante el acceso, de manera crítica y creativa, al conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico y de sus relaciones con la vida social y con la naturaleza, de manera tal que prepare al educando para los niveles superiores del proceso educativo y para su vinculación con la sociedad y el trabajo;
- b) Desarrollar las habilidades comunicativas para leer, comprender, escribir, escuchar, hablar y expresarse correctamente;
- c) Ampliar y profundizar en el razonamiento lógico y analítico para la interpretación y solución de los problemas de la ciencia, la tecnología y de la vida cotidiana;
- d) Propiciar el conocimiento y comprensión de la realidad nacional para consolidar los valores propios de la nacionalidad colombiana tales como la solidaridad, la tolerancia, la democracia, la justicia, la convivencia social, la cooperación y la ayuda mutua;
- e) Fomentar el interés y el desarrollo de actitudes hacia la práctica investigativa, y
- f) Propiciar la formación social, ética, moral y demás valores del desarrollo humano.

**ARTICULO 21.** Objetivos específicos de la educación básica en el ciclo de primaria. Los cinco (5) primeros grados de la educación básica que constituyen el ciclo de primaria, tendrán como objetivos específicos los siguientes:

- a) La formación de los valores fundamentales para la convivencia en una sociedad democrática, participativa y pluralista;
- b) El fomento del deseo de saber, de la iniciativa personal frente al conocimiento y frente a la realidad social, así como del espíritu crítico;
- c) El desarrollo de las habilidades comunicativas básicas para leer, comprender, escribir, escuchar, hablar y expresarse correctamente en lengua castellana y también en la lengua materna, en el caso de los grupos étnicos con tradición lingüística propia, así como el fomento de la afición por la lectura;
- d) El desarrollo de la capacidad para apreciar y utilizar la lengua como medio de expresión estética;

- e) El desarrollo de los conocimientos matemáticos necesarios para manejar y utilizar operaciones simples de cálculo y procedimientos lógicos elementales en diferentes situaciones, así como la capacidad para solucionar problemas que impliquen estos conocimientos;
- f) La comprensión básica del medio físico, social y cultural en el nivel local, nacional y universal, de acuerdo con el desarrollo intelectual correspondiente a la edad;
- g) La asimilación de conceptos científicos en las áreas de conocimiento que sean objeto de estudio, de acuerdo con el desarrollo intelectual y la edad;
- h) La valoración de la higiene y la salud del propio cuerpo y la formación para la protección de la naturaleza y el ambiente;
- i) El conocimiento y ejercitación del propio cuerpo, mediante la práctica de la educación física, la recreación y los deportes adecuados a su edad y conducentes a un desarrollo físico y armónico;
- j) La formación para la participación y organización infantil y la utilización adecuada del tiempo libre;
- k) El desarrollo de valores civiles, éticos y morales, de organización social y de convivencia humana;
- l) La formación artística mediante la expresión corporal, la representación, la música, la plástica y la literatura;
- m) La adquisición de elementos de conversación y de lectura al menos en una lengua extranjera;
- n) La iniciación en el conocimiento de la Constitución Política, y
- ñ) La adquisición de habilidades para desempeñarse con autonomía en la sociedad.

**ARTICULO 22.** Objetivos específicos de la educación básica en el ciclo de secundaria. Los cuatro (4) grados subsiguientes de la educación básica que constituyen el ciclo de secundaria, tendrán como objetivos específicos los siguientes:

- a) El desarrollo de la capacidad para comprender textos y expresar correctamente mensajes complejos, orales y escritos en lengua castellana, así como para entender, mediante un estudio sistemático, los diferentes elementos constitutivos de la lengua;
- b) La valoración y utilización de la lengua castellana como medio de expresión literaria y el estudio de la creación literaria en el país y en el mundo;
- c) El desarrollo de las capacidades para el razonamiento lógico, mediante el dominio de los sistemas numéricos, geométricos, métricos, lógicos, analíticos, de conjuntos de operaciones y relaciones, así como para su utilización en la interpretación y solución de los problemas de la ciencia, de la tecnología y los de la vida cotidiana;
- d) El avance en el conocimiento científico de los fenómenos físicos, químicos y biológicos, mediante la comprensión de las leyes, el planteamiento de problemas y la observación experimental;
- e) El desarrollo de actitudes favorables al conocimiento, valoración y conservación de la naturaleza y el ambiente;

- f) La comprensión de la dimensión práctica de los conocimientos teóricos, así como la dimensión teórica del conocimiento práctico y la capacidad para utilizarla en la solución de problemas;
- g) La iniciación en los campos más avanzados de la tecnología moderna y el entrenamiento en disciplinas, procesos y técnicas que le permitan el ejercicio de una función socialmente útil;
- h) El estudio científico de la historia nacional y mundial dirigido a comprender el desarrollo de la sociedad, y el estudio de las ciencias sociales, con miras al análisis de las condiciones actuales de la realidad social;
- i) El estudio científico del universo, de la tierra, de su estructura física, de su división y organización política, del desarrollo económico de los países y de las diversas manifestaciones culturales de los pueblos;
- j) La formación en el ejercicio de los deberes y derechos, el conocimiento de la Constitución Política y de las relaciones internacionales;
- k) La apreciación artística, la comprensión estética, la creatividad, la familiarización con los diferentes medios de expresión artística y el conocimiento, valoración y respeto por los bienes artísticos y culturales;
- l) La comprensión y capacidad de expresarse en una lengua extranjera;
- m) La valoración de la salud y de los hábitos relacionados con ella;
- n) La utilización con sentido crítico de los distintos contenidos y formas de información y la búsqueda de nuevos conocimientos con su propio esfuerzo, y
- ñ) La educación física y la práctica de la recreación y los deportes, la participación y organización juvenil y la utilización adecuada del tiempo libre.

**ARTICULO 23.** Áreas obligatorias y fundamentales. Para el logro de los objetivos de la educación básica se establecen áreas obligatorias y fundamentales del conocimiento y de la formación que necesariamente se tendrán que ofrecer de acuerdo con el currículo y el Proyecto Educativo Institucional.

Los grupos de áreas obligatorias y fundamentales que comprenderán un mínimo del 80% del plan de estudios, son los siguientes:

1. Ciencias naturales y educación ambiental.
2. Ciencias sociales, historia, geografía, constitución política y democracia.
3. Educación artística.
4. Educación ética y en valores humanos.
5. Educación física, recreación y deportes.
6. Educación religiosa.
7. Humanidades, lengua castellana e idiomas extranjeros.
8. Matemáticas.
9. Tecnología e informática.

**PARÁGRAFO:** La educación religiosa se ofrecerá en todos los establecimientos educativos, observando la garantía constitucional según la cual, en los establecimientos del Estado ninguna persona podrá ser obligada a recibirla.

**ARTICULO 24.** Educación religiosa. Se garantiza el derecho a recibir educación religiosa; los establecimientos educativos la establecerán sin perjuicio de las garantías constitucionales de libertad de conciencia, libertad de cultos y el derecho de los padres de familia de escoger el tipo de educación para sus hijos menores, así como del precepto constitucional según el cual en los establecimientos del Estado ninguna persona podrá ser obligada a recibir educación religiosa. En todo caso la educación religiosa se impartirá de acuerdo con lo establecido en la ley estatutaria que desarrolla el derecho de libertad religiosa y de cultos.

**ARTICULO 25.** Formación ética y moral. La formación ética y moral se promoverá en el establecimiento educativo a través del currículo, de los contenidos académicos pertinentes, del ambiente, del comportamiento honesto de directivos, educadores, y personal administrativo, de la aplicación recta y justa de las normas de la institución, y demás mecanismos que contemple el Proyecto Educativo Institucional.

**ARTICULO 26.** Servicio especial de educación laboral. El estudiante que haya cursado o validado todos los grados de la educación básica, podrá acceder al servicio especial de educación laboral proporcionado por instituciones educativas o instituciones de capacitación laboral, en donde podrá obtener el título en el arte u oficio o el certificado de aptitud ocupacional correspondiente. El Gobierno Nacional reglamentará lo relativo a la organización y funcionamiento de este servicio que será prestado por el Estado y por los particulares.

**PARÁGRAFO.** El Ministerio de Educación Nacional en coordinación con el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, Icfes, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA y el sector productivo, establecerá un Sistema de Información y Orientación Profesional y Ocupacional que contribuya a la racionalización en la formación de los recursos humanos, según los requerimientos del desarrollo nacional y regional.

## **SECCIÓN CUARTA**

### **EDUCACIÓN MEDIA**

**ARTICULO 27.** Duración y finalidad. La educación media constituye la culminación, consolidación y avance en el logro de los niveles anteriores y

comprende dos grados, el décimo (10°) y el undécimo (11°). Tiene como fin la comprensión de las ideas y los valores universales y la preparación para el ingreso del educando a la educación superior y al trabajo.

**ARTICULO 28.** Carácter de la educación media. La educación media tendrá el carácter de académica o técnica. A su término se obtiene el título de bachiller que habilita al educando para ingresar a la educación superior en cualquiera de sus niveles y carreras.

**ARTICULO 29.** Educación media académica. La educación media académica permitirá al estudiante, según sus intereses y capacidades, profundizar en un campo específico de las ciencias, las artes o las humanidades y acceder a la educación superior.

**ARTICULO 30.** Objetivos específicos de la educación media académica. Son objetivos específicos de la educación media académica:

- a) La profundización en un campo del conocimiento o en una actividad específica de acuerdo con los intereses y capacidades del educando;
- b) La profundización en conocimientos avanzados de las ciencias naturales;
- c) La incorporación de la investigación al proceso cognoscitivo, tanto de laboratorio como de la realidad nacional, en sus aspectos natural, económico, político y social;
- d) El desarrollo de la capacidad para profundizar en un campo del conocimiento de acuerdo con las potencialidades e intereses;
- e) La vinculación a programas de desarrollo y organización social y comunitaria, orientados a dar solución a los problemas sociales de su entorno;
- f) El fomento de la conciencia y la participación responsables del educando en acciones cívicas y de servicio social;
- g) La capacidad reflexiva y crítica sobre los múltiples aspectos de la realidad y la comprensión de los valores éticos, morales, religiosos y de convivencia en sociedad, y
- h) El cumplimiento de los objetivos de la educación básica contenidos en los literales b) del artículo 20, c) del artículo 21 y c), e), h), i), k), ñ) del artículo 22 de la presente Ley.

**ARTICULO 31.** Áreas fundamentales de la educación media académica. Para el logro de los objetivos de la educación media académica serán obligatorias y fundamentales las mismas áreas de la educación básica en un nivel más avanzado, además de las ciencias económicas, políticas y la filosofía.

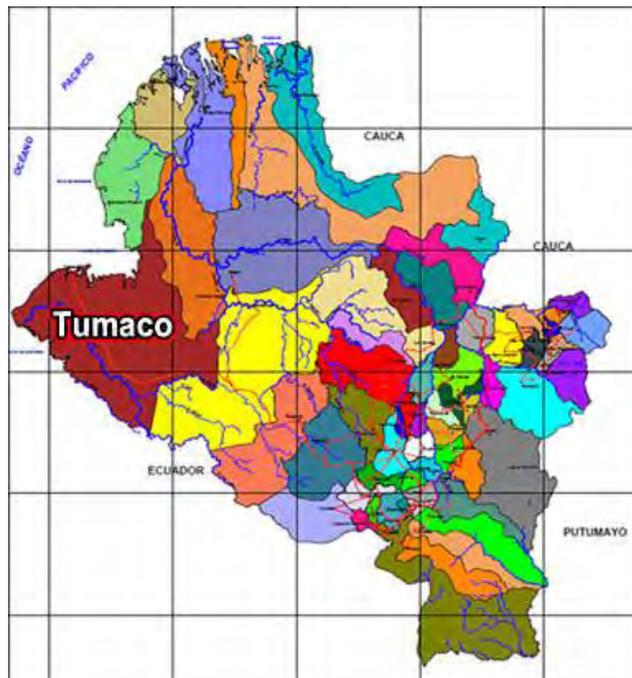
**PARÁGRAFO.** Aunque todas las áreas de la educación media académica son obligatorias y fundamentales, las instituciones educativas organizarán la

programación de tal manera que los estudiantes puedan intensificar, entre otros, en ciencias naturales, ciencias sociales, humanidades, arte o lenguas extranjeras, de acuerdo con su vocación e intereses, como orientación a la carrera que vayan a escoger en la educación superior.

**ARTICULO 32.** Educación media técnica. La educación media técnica prepara a los estudiantes para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y de los servicios, y para la continuación en la educación superior. Estará dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte y las demás que requiera el sector productivo y de servicios. Debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia.”<sup>20</sup>

## 5.5 MARCO CONTEXTUAL

**Figura 5. Mapa de Tumaco**



**Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/Tumaco>

<sup>20</sup> SCRIBD, Biblioteca virtual, educación media técnica, Disponible en: [http://www.mineducacion.gov/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov/articles-85906_archivo_pdf.pdf), (Consultado el 16 de febrero de 2016)

“Tumaco es un municipio Colombiano del Departamento de Nariño, situado a 300 km de San Juan de Pasto. Su nombre completo es San Andrés de Tumaco, pero también es conocido como La Perla del Pacífico por que en sus playas se encontró la perla más grande hallada hasta el presente. Entre sus exóticos paisajes marítimos tropicales se destacan Cabo Manglares, la Ensenada de Tumaco y las Isla del Gallo, La Barra, El Morro Y Tumaco (Cabecera del municipio). Según el DANE cuenta con una población de 169.464 habitantes.

**Historia:** Antes de la llegada de los conquistadores españoles la región fue el asiento de la Cultura Tumaco-La Tolita cuyos vestigios arqueológicos son muy destacados y hacen parte de la riqueza del municipio actual.

Existen varias versiones sobre la fundación de Tumaco. Una versión señala que la fundación española sobre el asentamiento indígena existente fue en 1610, cuando el padre Onofre Esteban adelantó su trabajo misional en la costa del Pacífico en 1598, labor espiritual y material que culminó en 1613, resultando en que la fundación de San Andrés de Tumaco debió cumplirse hacia 1610.1 Según el antropólogo Padre José María Garrido, se estimó que la fundación de Tumaco fue el día 30 de noviembre de 1640, fecha considerada oficial y a partir de la cual se cuenta para efectos conmemorativos.

El 17 de febrero del 2009 el municipio sufrió el desbordamiento del río Mira que inundó la zona rural del municipio en los corregimientos de Chilvi, Imbili y Bucheli, siendo estos los más afectados. El saldo de las inundaciones dejó aproximadamente seis muertos, 27 desaparecidos y cerca de 24 mil damnificados.

**Relieve e Hidrografía:** El municipio presenta en toda su extensión diferentes relieves, desde el montañoso en inmediaciones andinas del piedemonte costero, hasta la llanura del Pacífico, con accidentes geográficos importantes tales como la Bahía de Ancon de sardinas, Cabo Manglares, la isla de El Morro entre otros. Su hidrografía consta de ríos y lagunas. Ríos de importancia como los ríos Mira y Patia, pero asimismo hay pequeños ríos tales como el Caunapi, Chagui, Tablones y Mexicano.

**Clima:** Se caracteriza por un clima tropical húmedo con una temperatura ambiente promedio de 28 °C. Está en una de las regiones más lluviosas del mundo, fue azotada por un terremoto el 12 de diciembre de 1979.

**Demografía:** El municipio de Tumaco cuenta con una población de 179.005 según la proyección del DANE para el año 2010, siendo así el segundo municipio en población del Departamento de Nariño y con un casco urbano de 100.000 habitantes. Aproximadamente el 58,3% de los hogares de Tumaco tiene 4 o menos personas, siendo así un municipio con altos niveles de Fecundidad del país. Así mismo el 88% de la población se autoreconoce como Afrocolombiano, según el DANE, aunque estudios como el de la Universidad del Valle, aducen que

probablemente el 92% de la población del municipio es Afrocolombiana, sin embargo debido al racismo y la insuficiencia de la Etnoeducación, han hecho que estas cifras no sean claras. Por otra parte el crecimiento poblacional es lento en comparación a otros municipios, pues la situación de violencia que vive el municipio, ha hecho que aproximadamente 10.000 familias tuvieron un éxodo hacia otros lugares, principalmente a Cali, San Juan de Pasto y Ecuador.

**Economía:** Uno de los principales renglones de la economía de la región es además de la pesca artesanal, la cual genera ingresos en la población. El cultivo del camarón es uno de sus fuertes.

Así mismo el cultivo del cacao, el cual es muy aprovechado entre la población campesina y fuente de grandes ingresos para sus cultivadores; La tagua, también conocida como nuez de marfil o marfil vegetal, es la semilla de la palma *Phytelephas macrocarpa* y su producción aunque ya casi en decadencia en el municipio sigue siendo alta.

La palma africana (*Elaeis guineensis*) y la comercialización del aceite crudo de palma, sembrada y cosechada en la zona rural. Existen en Tumaco cerca de 35.000 hectáreas sembradas de palma africana (*Elaeis guineensis*) y 7 plantas extractoras de aceite, las cuales representan una fuente importante de generación de empleo para la región.

A su vez el Turismo ha ganado importantes lugares en la economía del municipio, las playas de El Morro, Bocagrande y El Bajito cada día atraen a más visitantes nacionales y extranjeros. Tumaco es también el principal puerto petrolero colombiano sobre el océano Pacífico, y el segundo a nivel nacional, después de Coveñas. En años recientes el oleoducto y el puerto han servido para transportar y exportar petróleo ecuatoriano, situación que se ve reflejada en el movimiento de su comercio exterior.

**Turismo:** Tumaco es sinónimo nacional de música, playas y fútbol, a pesar de que la infraestructura turística de el municipio esta en desarrollo, el municipio cada vez toma más importancia y fortalece sus tradiciones culturales. Una semana antes de Pascua, en el municipio se celebran los Carnavales del Fuego, fiesta que aunque

es muy nueva cada vez representa más la cultura e idiosincrasia Tumaqueña; El Festival del Currulao es otro evento de gran importancia en el municipio y este se celebra en diciembre, donde grupos folklóricos de todo el Pacífico colombiano ecuatoriano llegan a Tumaco a competir.

Los sitios turísticos de mayor importancia en la Perla del Pacífico son: playas del Morro con su arco natural, las playas de Bocagrande y el puente del morro con sus miradores, desde donde se puede apreciar toda la majestuosidad del océano Pacífico.

Además existen parajes inexplorados de gran interés ecoturístico como playas ubicadas cerca a la desembocadura del Río Mira, donde el río se une con el mar en un idilio digno de admiración. Las playas de Milagros, Bocanueva y Terán entre otras, donde encuentran una gran diversidad en fauna y flora.

**Gastronomía:** La gastronomía de Tumaco cada día es más conocida entre sus delicias se encuentra el tapao de pescado que es el plato insigne del municipio, así mismo encontramos el encocado de camarón, el seviche de concha, el arroz atoyao, las chautizas, arroz con toyo y la cazuela de mariscos; dulces como las cocadas, los blancos y negros y los gauchos y las bebidas insignes la aguapanela con limón y el jugo de aguacate (Tumaco produce de los mejores aguacates de Colombia).

### **Medios De Comunicación**

Canal C.N.C. Tumaco, el canal local.

Tumacopopolo, el periódico de Tumaco, realizado por la Fundación Canal Telefaró.

Son Latino Canal 47 Canal Institucional”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Óp., cit Tumaco

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este estudio perteneciente al área social, es descriptivo ya que pretenden identificar, caracterizar y describir a través de encuestas las competencias gerenciales de los gerentes educativos de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.

### **6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es hipotético deductivo, porque a través de hipótesis, deducciones y observación de la situación que se está viviendo en las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco, esta pretende comprobar si es verídico lo que se está deduciendo.

### **6.3. ENFOQUE INVESTIGATIVO**

La presente investigación tiene enfoque cuantitativo, porque a través de las encuestas podremos identificar los objetivos de la investigación a través de valores numéricos, los cuales calificarán de manera porcentual las competencias gerenciales que predominan en los gerentes educativos de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.

### **6.4 UNIVERSO Y MUESTRA POBLACIONAL**

Se define como la totalidad de los sujetos que se prestan a investigar, clasificando una población en finita cuando el número de sujetos se constituyen en menos de 10.000 personas o infinita cuando sobrepasa este número. Al referirse a una población finita es de función accesible y puede o no aplicarse una fórmula para determinar la muestra con la que se trabajará.

## INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL MUNICIPIO DE TUMACO

**Tabla 8. Relación de las instituciones públicas del Municipio de Tumaco Zona Urbana**

RELACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO DE TUMACO		
ÍTEM	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	RECTOR
1	Ciudadela Tumac	Mauro Dajome
2	Liceo Nacional Max Seidel	Octavio Augusto Palacios
3	Inmaculada Concepción	Humberto Mideros Álvarez
4	Instituto Técnico Popular De La Costa	Carlos Alfredo Ortiz
5	Nueva Florida	Fernán Numael Obando
6	R.M Bischoff	Carlos Gustavo García
7	Ciudadela Mixta Colombia	Hiladelfo Angulo
8	Nuestra Señora De Fátima	Luis Temistocle Sánchez
9	General Santander	Washington Sánchez
10	Instituto Técnico Industrial Nacional	Teresa Vernaza
11	Misional Santa Teresita	Arnulfo Mina Garcés
12	Santa Teresita	María Gladys Cuero
13	Iberia	Armando Gonzales

Fuente: John Haner Valdés Mina

### 6.5 INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

**PRIMARIA:** Para esta investigación usamos la fuente primaria, teniendo en cuenta que la información adquirida la obtuvimos por los docentes y los rectores de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco, los cuales están directamente involucrados en el tema de investigación.

### 6.6 HIPÓTESIS

**H (I)** la mayoría de los gerentes educativos de las instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco no son profesionales

**H(0)** la mayoría de los gerentes educativos de los instituciones públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco son profesionales.

## 6.7 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

**Tabla 9. Matriz de operacionalización de la variable de planificación**

OBJETIVOS	VARIABLE	CATEGORIAS	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACION	METODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS U OBSERVACIONES O REGISTRO
Caracterizar cuáles son las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Planificación</li> <li>❖ Pertinencia</li> <li>❖ Comunicación asertiva</li> <li>❖ Programador y coordinador</li> <li>❖ Orientación al logro</li> <li>❖ Sensibilidad interpersonal</li> <li>❖ Negociación y mediación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diseño del plan de trabajo</li> <li>❖ Diseño del sistemas de control</li> <li>❖ Manejo del conflicto, las políticas y el cambio</li> <li>❖ Evaluación de la Estrategia</li> </ul>	0% a 100%	Señores (a) Rectores y docentes instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿El rector o director elabora el plan de trabajo institucional no con la participación de todos los interesados de la comunidad Educativa al inicio del año?</li> <li>❖ ¿Explica los criterios de evaluación de los procesos institucionales?</li> <li>❖ ¿Posee la Capacidad para salirse de esquemas rígidos y parámetros normales para dar solución a problemas y adaptarse a situaciones cambiantes?</li> <li>❖ ¿Evalúa adecuadamente los procesos institucionales?</li> </ul>

*Fuente: Desarrolladores de la investigación, Estefanía García Ortiz, Lina Esthefany Hurtado Viera, Mauricio Quiñonez Angulo, Jessid Vidal Gonzales, Cristian Camilo Camacho, Rubén Dario Rosales y Segundo Wilson Quiñones.*

**Tabla 10. Matriz de Operacionalización de la variable pertinencia**

OBJETIVOS	VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS U OBSERVACIONES O REGISTRO
Caracterizar cuáles son las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas	❖ <b>Pertinencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Ámbito personal</b></li> <li>❖ <b>Ámbito de la visión de país</b></li> <li>❖ <b>Ámbito gerencial</b></li> <li>❖ <b>Ámbito pedagógico y didáctico</b></li> </ul>	0% a 100%	Señores (a) Rectores y docentes instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Capacidad para adquirir conocimientos nuevos de forma ágil, e interés por estar al día en temas inherentes y complementarios a los que forma parte?</li> <li>❖ ¿Capacidad para actuar como proveedor de beneficio orientado a satisfacer las necesidades de los estudiantes, buscando mejorar la calidad académica?</li> <li>❖ ¿Atiende dudas de los docentes en el momento en que son presentadas?</li> <li>❖ ¿Realiza acciones de acompañamiento a los docentes referidas a su quehacer pedagógico o acordes con las demás actividades institucionales?</li> </ul>

**Fuente:** Desarrolladores de la investigación, Estefania García Ortiz, Lina Esthefany Hurtado Viera, Mauricio Quiñonez Angulo, Jessid Vidal Gonzales, Cristian Camilo Camacho, Rubén Darío Rosales y Segundo Wilson Quiñones.

**Tabla 11. Matriz de Operacionalización de la variable comunicación asertiva**

OBJETIVOS	VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS U OBSERVACIONES O REGISTRO
Caracterizar cuáles son las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas	❖ <b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>La comunicación interna y la cultura organizacional</b></li> <li>❖ <b>Escuchar, entender y planificar y</b></li> <li>❖ <b>Los medios y su alcance.</b></li> <li>❖ <b>manuales</b></li> </ul>	0% a 100%	Señores (a) Rectores y docentes instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Comunica claramente los objetivos a lograr?</li> <li>❖ ¿En las reuniones presenta y desarrolla los temas propuestas en la agenda en el tiempo indicado y brinda la oportunidad de la participación de los convocados?</li> <li>❖ ¿Informa a padre de familia y acudientes sobre los procesos institucionales?</li> <li>❖ ¿Indica normas de convivencia y orientación al logro?</li> </ul>

**Fuente:** Desarrolladores de la investigación, Estefania García Ortiz, Lina Esthefany Hurtado Viera, Mauricio Quiñonez Angulo, Jessid Vidal Gonzales, Cristian Camilo Camacho, Rubén Dario Rosales y Segundo Wilson Quiñones.

**Tabla 12. Matriz de Operacionalización de la variable programador y coordinador**

OBJETIVOS	VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS U OBSERVACIONES O REGISTRO
Caracterizar cuáles son las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas	❖ <b>Programador y coordinador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantenimiento correctivo</li> <li>❖ Mantenimiento del grupo de trabajo</li> </ul>	0% a 100%	Señores (a) Rectores y docentes instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Programa y coordina encuentros con los docentes para el mejoramiento continuo?</li> <li>❖ ¿Muestra la capacidad para aprovechar los conocimientos y habilidades individuales y potenciar el conocimiento grupal?</li> </ul>

**Fuente:** Desarrolladores de la investigación, Estefania García Ortiz, Lina Esthefany Hurtado Viera, Mauricio Quiñonez Angulo, Jessid Vidal Gonzales, Cristian Camilo Camacho, Rubén Dario Rosales y Segundo Wilson Quiñones.

**Tabla 13. Matriz de Operacionalización de la variable orientación a logro**

OBJETIVOS	VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS U OBSERVACIONES O REGISTRO
Caracterizar cuáles son las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones públicas educativas	❖ Orientación al logro	❖ <b>Objetivos y Metas</b>	0% a 100%	Señores (a) Rectores y docentes instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Encuesta	❖ Sus orientaciones son seguidas por todos los docentes y demás integrantes de la comunidad.

**Fuente:** Desarrolladores de la investigación, Estefania García Ortiz, Lina Esthefany Hurtado Viera, Mauricio Quiñonez Angulo, Jessid Vidal Gonzales, Cristian Camilo Camacho, Rubén Darío Rosales y Segundo Wilson Quiñones

**Tabla 14. Matriz de Operacionalización de la variable sensibilidad interpersonal**

OBJETIVOS	VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS U OBSERVACIONES O REGISTRO
Caracterizar cuáles son las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas	❖ Sensibilidad interpersonal	❖ Entorno laboral dentro de la institución.	0% a 100%	Señores (a) Rectores y docentes instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Encuesta	<p>❖ ¿Escucha y muestra comprensión ante las comunicaciones emocionales de las personas que lo rodean (estudiantes, docentes) o de sus problemas personales y familiares?</p> <p>❖ ¿Percibe las repercusiones de su comportamiento sobre los estudiantes y equipos con los que trabaja?</p>

**Fuente:** Desarrolladores de la investigación, Estefania García Ortiz, Lina Esthefany Hurtado Viera, Mauricio Quiñonez Angulo, Jessid Vidal Gonzales, Cristian Camilo Camacho, Rubén Dario Rosales y Segundo Wilson Quiñones

**Tabla 15. Matriz de Operacionalización de la variable negociación y mediación**

<i>Tabla No.15</i>							
OBJETIVOS	VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS U OBSERVACIONES O REGISTRO
Caracterizar cuáles son las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Las competencias gerenciales que deben predominar los rectores de las instituciones educativas públicas	❖ Negociación y mediación	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ soluciones efectivas</li> <li>❖ soluciones oportunas</li> </ul>	0% a 100%	Señores (a) Rectores y docentes instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Logra identificar y comprender las causas y el contexto en el que se desarrolla un conflicto asumiendo una actitud imparcial frente a los motivos de los implicados (se pone en el lugar de los involucrados y trata de anticipar sus necesidades y expectativas valorando lo más objetivamente posible los efectos que tienen las distintas posiciones)?</li> <li>❖ ¿Interviene efectiva y oportunamente ante las situaciones de conflicto que se generan en el entorno escolar (busca plantear las ventajas que se obtendrían al generar soluciones Pacíficas)?</li> </ul>

**Fuente:** Desarrolladores de la investigación, Estefania García Ortiz, Lina Esthefany Hurtado Viera, Mauricio Quiñonez Angulo, Jessid Vidal Gonzales, Cristian Camilo Camacho, Rubén Dario Rosales y Segundo Wilson Quiñones.

## ANÁLISIS COMPARATIVO



Si bien es cierto, la adquisición y el desarrollo de competencias en los estudiantes dependen de diversos factores personales y de argumento, es indiscutible que los docentes y los gerentes educativos juegan un papel imprescindible en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es decir, el docente directivo es un factor esencial en cualquier modelo de calidad de la educación.

La dirección escolar debe asumir la responsabilidad de una organización compleja capaz de aprender, que pretende satisfacer expectativas y demandas de la comunidad, buscando siempre la mejora continua y ofreciendo un servicio educativo de calidad, teniendo como base la habilidad de desarrollar nuevos conceptos, teniendo la capacidad de resolver problemas, adquiriendo nuevos conocimientos, además de crear nuevas relaciones, integrando y logrando la cooperación de quienes lo rodean.

El rol que juega un gerente educativo es insustituible, teniendo en cuenta que este es un papel único, la forma de gestionar, liderar, favorecer las relaciones humanas desde la convivencia, son formas de aportar a la evolución en la dirección de las instituciones educativas, buscando siempre aumentar la calidad educativa.

Hoy por hoy, la dirección educativa ha adoptado cambios, partiendo de que es menos autocrática, teniendo en cuenta que hoy vemos un liderazgo más distribuido, destinado a compartir y delegar funciones para alcanzar mejores resultados.

El hecho de lograr una institución de ejemplo, implica lograr mantener la mejora continua y la calidad de las actividades diarias y de los procesos que ahí se ejecutan, además de contar con una dirección que asuma con la responsabilidad de un centro educativo complejo, capaz de aprender, buscando siempre satisfacer expectativas y requisitos de la comunidad que lidera.

La importancia de la eficiencia con la que los gerentes educativos deben ejecutar su trabajo, repercute en toda la organización.

El liderar una institución educativa no es tarea fácil, teniendo en cuenta que son muchos los factores que intervienen en ella:

1. El nivel de exigencia en el nivel educativo es de suma importancia, la aparición de nuevos temas, la globalización, etc. Permiten que la sociedad exija más de los directivos escolares, es necesario adquirir nuevos conocimientos, ya que así hará más fácil el solucionar diferentes problemas y desenvolverse en diferente escenarios;

2. El hecho de que cada familia es diferente, que las costumbres cambian, la sociedad se enfrentan a nuevas adversidades;

3. El enfrentarse a una doble función, donde se debe gestionar y liderar al mismo tiempo, exige un equilibrio en las dos fases;

Cada una de las anteriores le permite a los directivos ponerse nuevos retos, buscar cada día nuevas herramientas que le permitan alcanzar nuevos logros y a su vez los de las personas que dirige.

Teniendo en cuenta la Ley 1278 de 2002 la cual señala que “La competencia es una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo.

La evaluación de competencias será realizada cada vez que la correspondiente entidad territorial lo considere conveniente, pero sin que en ningún caso transcurra un término superior a seis (6) años entre una y otra.

Se hará con carácter voluntario para los docentes y directivos docentes inscritos en el Escalafón Docente que pretendan ascender de grado en el Escalafón o cambiar de nivel en un mismo grado. Se hará por grados en el escalafón y por cargos directivos docentes. Debe permitir la valoración de por lo menos los siguientes aspectos: competencias de logro y acción; competencias de ayuda y servicio; competencias de influencia; competencias de liderazgo y dirección; competencias cognitivas; y competencias de eficacia personal.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> MINEDUCACION, Web Oficial, ESCALAFON, Disponible en: [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co), (Consultado el 25 de febrero de 2016)

“Una competencia se define como saber hacer en situaciones concretas que requieran la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes. La competencia responde al ámbito del saber qué, saber cómo, saber por qué y saber para qué con sustento en lo anterior, las competencias son la base para un adecuado desempeño en el ejercicio de la docencia y la dirección educativa. Algunas competencias están relacionadas directamente con los saberes y conocimientos requeridos para la ejecución de un trabajo, generalmente propios de una disciplina particular.

Otras competencias son independientes de tales saberes y se relacionan con el comportamiento habitual de las personas, con atributos personales que favorecen la ejecución de una actividad, o con estrategias que emplean para desarrollar su trabajo de la mejor manera. El ejercicio docente y la gestión educativa requieren de la puesta en juego de competencias que involucran saberes disciplinares específicos, saberes pedagógicos y atributos personales particulares.”<sup>23</sup>

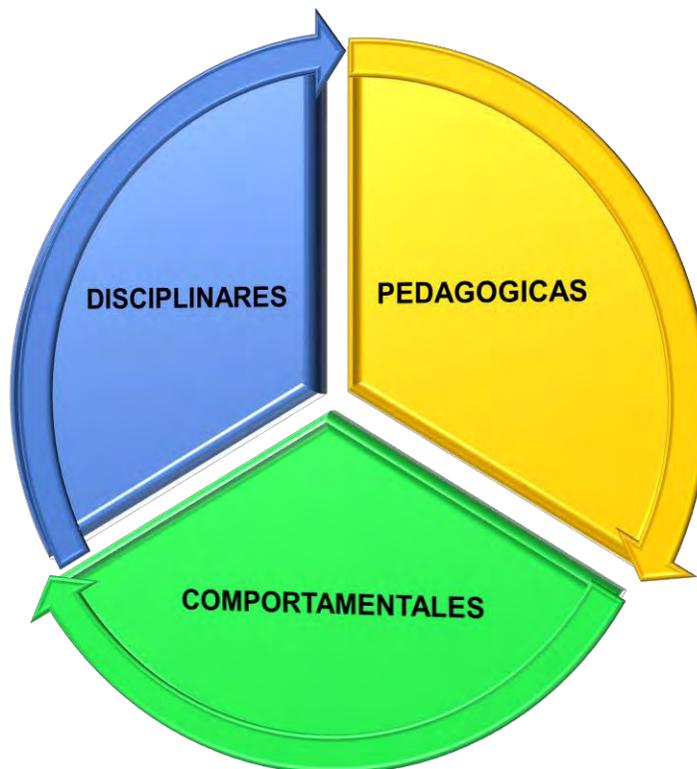
Teniendo en cuenta lo anterior el Ministerio de Educación Nacional (MEN) indica que las competencias con las que debe cumplir un gerente educativo son: las comportamentales, Pedagógicas y Disciplinarias. Para hacer más clara cada competencia, a continuación se realizará una ampliación de cada una de ellas.

---

<sup>23</sup> Ibíd.

## COMPETENCIAS EXIGIDAS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL PARA CUMPLIR CON EL CARGO DE GERENTE EDUCATIVO

Figura 6. Competencias Gerenciales



**Fuente:** Esta investigación

Tomando como referencia los Artículos que a continuación se relacionan de la Ley General de Educación Ley 115 de Febrero 8 de 1994, podemos decir que,

“ARTICULO 126. Carácter de directivo docente. Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes.

ARTICULO 127. Autoridad nominadora de los directivos docentes. Los rectores o directores, vicerrectores, coordinadores, supervisores, directores de núcleo y demás directivos docentes de las instituciones educativas estatales a que se refiere el Estatuto Docente, serán nombrados por los gobernadores, los alcaldes de distritos o municipios que hayan asumido dicha competencia, previo concurso convocado por el departamento distrito.

ARTICULO 128. Requisitos de los cargos de dirección del sector educativo. Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales, serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa.

El nominador que contravenga esta disposición será sancionado disciplinariamente de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

ARTICULO 129. Cargos directivos docentes. Las entidades territoriales que asuman la prestación directa de los servicios educativos estatales podrán crear cargos directivos docentes, siempre y cuando las instituciones educativas lo requieran, con las siguientes denominaciones:

1. Rector o director de establecimiento educativo.
2. Vicerrector.
3. Coordinador.
4. Director de Núcleo de Desarrollo Educativo.
5. Supervisor de Educación.

PARAGRAFO. En las instituciones educativas del Estado, los cargos directivos docentes deben ser provistos con docentes escalafonados y de reconocida trayectoria en materia educativa. Mientras ejerzan el cargo tendrán derecho a una remuneración adicional y cumplirán funciones, según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional.

ARTICULO 130. Facultades sancionatorias. Los rectores o directores de las instituciones educativas del Estado tienen la facultad de sancionar disciplinariamente a los docentes de su institución de conformidad con el Estatuto Docente y la presente Ley y a los funcionarios administrativos de acuerdo con lo establecido en la carrera administrativa.

PARAGRAFO. Los gobernadores y los alcaldes que asuman el nombramiento de los educadores, tienen la facultad de sancionarlos cuando a ello hubiere lugar, de conformidad con el Estatuto Docente y la presente Ley.

ARTICULO 131. Encargo de funciones. En caso de ausencias temporales o definitivas de directivos docentes o de educadores en un establecimiento educativo estatal, el rector o director encargará de sus funciones a otra persona calificada vinculada a la institución, mientras la autoridad competente suple la ausencia o provee el cargo.

El rector o director informará inmediatamente por escrito a la autoridad competente para que dicte el acto administrativo necesario en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles, momento a partir del cual se producen los efectos laborales correspondientes.

El funcionario que debe dictar el acto administrativo arriba señalado, incurrirá en causal de mala conducta si no lo hace oportunamente.

ARTICULO 132. Facultades del rector para sancionar y otorgar distinciones. El rector o director del establecimiento educativo podrá otorgar distinciones o imponer sanciones a los estudiantes según el reglamento o manual de convivencia de éste, en concordancia con lo que al respecto disponga el Ministerio de Educación Nacional.”

Es importante aclarar que el Ministerio de Educación Nacional, para la evaluación de las competencias en los docentes directivos expidió el Estatuto de profesionalización docente en el decreto 1278 de junio 19 de 2002, el cual tiene como:

“ARTÍCULO 1. Objeto. El presente decreto tiene por objeto establecer el Estatuto de Profesionalización Docente que regulará las relaciones del Estado con los educadores a su servicio, garantizando que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias como los atributos esenciales que orientan todo lo referente al ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servidor docente y buscando con ello una educación con calidad y un desarrollo y crecimiento profesional de los docentes.

ARTÍCULO 2. Aplicación. Las normas de este Estatuto se aplicarán a quienes se vinculen a partir de la vigencia del presente decreto para desempeñar cargos docentes y directivos docentes al servicio del Estado en los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) o media, y a quienes sean asimilados de conformidad con lo dispuesto en esta misma norma. Los educadores estatales ingresarán primero al servicio, y si superan satisfactoriamente el período de prueba se inscribirán en el Escalafón Docente, de acuerdo con lo dispuesto en este decreto.

ARTÍCULO 6. Directivos docentes. Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar. Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador. El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que

conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.

ARTÍCULO 10. Requisitos especiales para los directivos docentes. Para participar en los concursos para cargos directivos docentes de los establecimientos educativos, los aspirantes deben acreditar los siguientes requisitos:

a. Para director de educación preescolar y básica primaria rural: Título de normalista superior, o de licenciado en educación o de profesional, y cuatro (4) años de experiencia profesional.

b. Para coordinador: Título de licenciado en educación o título profesional, y cinco (5) años de experiencia profesional.

c. Para rector de institución educativa con educación preescolar y básica completa y/o educación media: Título de licenciado en educación o título profesional, y seis (6) años de experiencia profesional.

Parágrafo. El Gobierno Nacional establecerá los perfiles para cada uno de los cargos directivos y el tipo de experiencia profesional que será tenida en cuenta para estos concursos.

El decreto 1075 del 26 de mayo de 2015 establece que “El Ministerio de Educación Nacional, establecerá en el manual los títulos habilitantes para el ejercicio de cada cargo, para lo cual atenderá lo dispuesto en el artículo 116 de la Ley 115 de 1994, modificado por el artículo 1 de la Ley 1297 de 2009 y el Decreto Ley 1278 de 2002, y señalará la afinidad que se requiere entre la disciplina de formación académica y las funciones del cargo docente o directivo docente.”

El decreto Ley 1278 de 2002 señala también que la evaluación de competencias “Debe permitir la valoración de por lo menos los siguiente aspectos: competencias de logro y acción; competencias de ayuda y servicio; competencias de influencia; competencias de liderazgo y dirección; competencia cognitivas; y competencias de eficacia personal” (Artículo 35).

Una competencia se define como saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes. La competencia responde al ámbito del saber qué, saber cómo, saber por qué y saber para qué (MEN 2006, p. 12).

Con sustento en lo anterior, las competencias son la base para un adecuado desempeño en el ejercicio de la docencia y la dirección educativa. Algunas competencias están relacionadas directamente con los saberes y conocimientos requeridos para la ejecución de un trabajo, generalmente propios de una disciplina particular. Otras competencias son independientes de tales saberes y se relacionan con el comportamiento habitual de las personas, con estrategias que emplean para desarrollar su trabajo de la mejor manera, o con atributos

personales que favorecen la ejecución de una actividad. El ejercicio docente y la gestión educativa requieren de la puesta en juego de competencias que involucran saberes disciplinares específicos, saberes pedagógicos y atributos personales particulares.

Para desempeñar el cargo de docente directivo, la resolución 15683 de 01 de agosto de 2016 define que, el docente directivo debe tener las siguientes competencias,

<b>Descripción de las funciones esenciales</b>		
<b>Áreas de gestión</b>	<b>Competencias</b>	<b>Funciones</b>
<b>Directiva</b>	<b>Planeación y Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del Plan Operativo Anual (POA), del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), y del Sistema Institucional de Evaluación (SIE).</li> <li>• Establece canales de comunicación y promueve la articulación entre la comunidad educativa para el desarrollo de la planeación y dirección de la institución.</li> <li>• Establece mecanismos para la toma de decisiones en relación con los procesos de planeación y dirección de la institución.</li> <li>• Involucra la participación de la comunidad educativa en las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> </ul>
	<b>Cultura institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña una estrategia de comunicación en la institución para reconocer los logros del establecimiento las buenas prácticas de la comunidad educativa.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalece los espacios de trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y padres de familia.</li> <li>• Promueve y organiza espacios o mecanismos enfocados a favorecer la educación inclusiva y la atención a la diversidad.</li> </ul>
	<b>Gestión estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera el trabajo con el equipo del personal directivo, docente y administrativo para articular y orientar los planes y proyectos de la institución hacia el cumplimiento del propósito del PEI.</li> <li>• Monitorea y evalúa las metas y objetivos del Plan Operativo Anual y del Plan de Mejoramiento Institucional.</li> <li>• Usa datos e información para tomar decisiones institucionales de manera responsable.</li> </ul>
	<b>Clima escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve un clima armónico en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Socializa las normas de convivencia definidas para la institución y las hace cumplir.</li> <li>• Mantiene un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección.</li> <li>• Promueve actividades curriculares complementarias en la institución que motivan a los estudiantes y fortalecen las relaciones en la comunidad educativa.</li> </ul>
	<b>Relaciones con el entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece relaciones con las diferentes instituciones orientadas a la atención comunitaria y que promueven el desarrollo de actividades educativas.</li> <li>• Considera las necesidades del entorno en la formulación del plan anual, considerando la institución como parte integral del entorno.</li> </ul>

		del entorno.
<b>Académica</b>	<b>Diseño Pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta el enfoque pedagógico, didáctico y curricular definido en el Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>Conoce y propicia el conocimiento y la implementación de los referentes técnicos de</li> </ul>
		<p>educación inicial, los estándares básicos de competencias, los derechos básicos de aprendizaje, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados y demás referentes nacionales de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve el desarrollo de estrategias pedagógicas que articulen diferentes áreas, grados y niveles. Evalúa periódicamente el plan de estudio y las estrategias pedagógicas para establecer ajustes para mejorar, con la participación permanente del Consejo Académico.</li> </ul>
	<b>Seguimiento académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica y lidera la construcción de planes de mejoramiento académico, a partir de los resultados de la autoevaluación institucional, de las pruebas Saber y del ISCE.</li> <li>Garantiza el seguimiento académico de los estudiantes, teniendo en cuenta la pertinencia de la formación recibida, el proceso de evaluación del aprendizaje, los problemas de aprendizaje, la promoción y recuperación y la asistencia.</li> <li>Usa los resultados del ISCE y de las pruebas Saber para crear estrategias de fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes y de las prácticas de aula.</li> </ul>
<b>Académica</b>	<b>Prácticas pedagógicas</b>	Estimula mecanismos de innovación pedagógica que permitan una mejora constante de los procesos académicos de la institución, promoviendo la participación de la comunidad académica.
	<b>Gestión de aula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña una estrategia de apoyo a los docentes para el fortalecimiento de la planeación de clases y evaluación en el aula, de acuerdo con las orientaciones del Consejo Académico.</li> </ul>
<b>Administrativa y Financiera</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectar los grupos a ofertar en la matrícula de la institución y orienta el análisis y los ajustes a</li> </ul>

	<b>Apoyo a la gestión académica</b>	que haya lugar en el proceso de matrícula, archivo académico y elaboración de informes pedagógicos o boletines de desempeño escolar de los estudiantes.
	<b>Administración de la planta física y de los recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propende por mantener en buenas condiciones la infraestructura y dotación que permita una adecuada prestación de los servicios.</li> <li>• Monitorea, evalúa y controla el uso de los recursos.</li> <li>• Focaliza el manejo de los recursos financieros en áreas que benefician directamente la calidad académica de los estudiantes.</li> </ul>
	<b>Gestión del talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña una estrategia de inducción para nuevos docentes y personal administrativo.</li> <li>• Diseña una estrategia para fortalecer el desarrollo continuo de las competencias docentes de los profesores y del personal administrativo.</li> <li>• Define el proceso de monitoreo, y retroalimentación del desempeño profesional de los docentes y del personal administrativo.</li> <li>• Diseña una estrategia de innovación para mejorar y fortalecer la labor docente y administrativa.</li> </ul>
	<b>Administración de servicios complementarios</b>	Diseña una estrategia administrativa para asegurar la prestación de servicios complementarios que preste la institución bajo criterios de eficiencia y eficacia.
	<b>Apoyo financiero y contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina la elaboración del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos y se responsabiliza de la ordenación del gasto.</li> <li>• Gestiona la oportuna elaboración de la contabilidad y ejercicio del control fiscal de los recursos financieros que administra la institución.</li> </ul>
<b>Comunitaria</b>	<b>Participación y convivencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece mecanismos de comunicación formal entre los diferentes miembros de la institución.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña estrategias para conocer a los estudiantes y a sus familias.</li> <li>• Garantiza el uso de los espacios creados en la institución para gestionar la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos.</li> </ul>
	<b>Proyección a la comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya la implementación del programa escuela para padres y madres, que propicie la activa participación.</li> <li>• Diseña una oferta de servicios para fortalecer a toda la comunidad educativa y ayudar a cumplir con el propósito del PEI.</li> </ul>
<b>Comunitaria</b>	<b>Prevención de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera el diseño e implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afectarían el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo a las orientaciones impartidas por el Ministerio de Educación Nacional.</li> <li>• Lidera la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión del riesgo en la institución y su articulación con el PEI.</li> </ul>

Teniendo en cuenta la información plasmada en los cuadros anteriores y en el decreto 1278 del 19 de junio de 2002 podemos decir que, las competencias a las que se deben regir los docentes directivos se resumen en tres,

COMPETENCIAS AGRUPADAS	AREAS DE GESTIÓN	COMPETENCIAS EXIGIDAS POR EL "MEN"
<p><b>DISCIPLINARES</b></p> <p>Las competencias disciplinares, son un conjunto de conocimientos y habilidades relacionadas con el área de desempeño específica del docente o directivo docente.</p> <p>Con respecto a las funciones de los directivos docentes, el Estatuto de Profesionalización Docente (Decreto ley 1278 de 2002, artículo 6) señala que "desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas" y afirma que "son responsables del funcionamiento de la organización escolar".</p>	Directivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Planeación y organización</li> <li>2.Cultura institucional</li> <li>3.Gestión estratégica</li> <li>4.Clima escolar</li> <li>5.Relaciones con el entorno</li> </ol>

<p><b>PEDAGÓGICAS</b></p> <p>Esta competencia define el conjunto de conocimientos y habilidades que posee el gerente educativo, para formular, desarrollar y evaluar procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas.</p> <p>Las competencias pedagógicas se encuentran restringidas por dos ejes fundamentales: los campos del saber objeto de la reflexión pedagógica que se definen por el currículo, didáctica y evaluación; y la reflexión en su dimensión de tiempo como procesos, tales como la planeación, implementación y seguimiento.</p>	<p>Academica</p>	<p>6. Diseño pedagógico 7. Seguimiento académico 8. Prácticas pedagógicas 9. Gestión de aula</p>
	<p>Administrativa y financiera</p>	<p>10. Apoyo a la gestión académica 11. Administración de la planta física y de los recursos 12. Gestión del talento humano 13. Administración de servicios complementarios 14. Apoyo Financiero y contable</p>
<p><b>COMPORTAMENTALES</b></p> <p>Las competencias comportamentales, hacen referencia a un conjunto de características personales, que favorecen a cualquiera en el desempeño de sus funciones, y aún más un directivo docente quien está al mando de una gran comunidad conformada por un sin número de estudiantes, docentes y coordinadores educativos. La competencia comportamental cuenta con cuatro competencias adicionales, las cuales permiten que esta sea mucho más completa.</p>	<p>Comunitaria</p>	<p>Participación y convivencia Proyección a la comunidad Prevención de riesgos</p>

Por lo cual se da pie a realizar el estudio de cada una y el cumplimiento de las mismas por parte de los docentes directivos.

Las competencias objeto de este estudio las cuales son disciplinares, pedagógicas y comportamentales, tienen un significado fundamental en el desarrollo de la dirección educativa, teniendo en cuenta que la definición de las competencias en los directivos docentes requieren de un perfil de altísima especialidad, conocimiento y condición humana, ya que un gerente educativo no solamente debe ser un experto en educación, sino que debe demostrar conocimientos en cultura, tecnologías, metodologías, administración, antropología social, finanzas, relaciones públicas, politología y psicología.

Si bien es cierto, las competencias se definen partiendo del análisis de las tareas y del significado que estas tienen para el sector educativo. Teniendo en cuenta esto, podemos asociar dichas competencias en varios grupos:

“1. Las relacionadas con el conocimiento del sistema educativo: propias de la gestión educativa en general (relacionadas con procesos de enseñanza – aprendizaje). La comprensión del sistema, le da la posibilidad de articular su propuesta educativa, con las demandas del contexto tanto social como político, así como reorientar sus acciones desde una comprensión clara de lo que la política educativa le demanda a la institución en particular y a la educación en general. Pozner afirma que es necesario: “Conocer la especificidad del sector educativo para evaluar la pertinencia de las propuestas construidas desde lógicas provenientes de otras áreas de la administración pública o de otros sectores diferentes al educativo”

Las competencias asociadas al sistema educativo se convierten en uno de los ejes transversales de la gestión en la institución y se constituyen en herramientas profesionales específicas del campo laboral, en el cual se desempeña el director y establecen la diferencia frente a las competencias básicas necesarias para gestionar otras organizaciones.

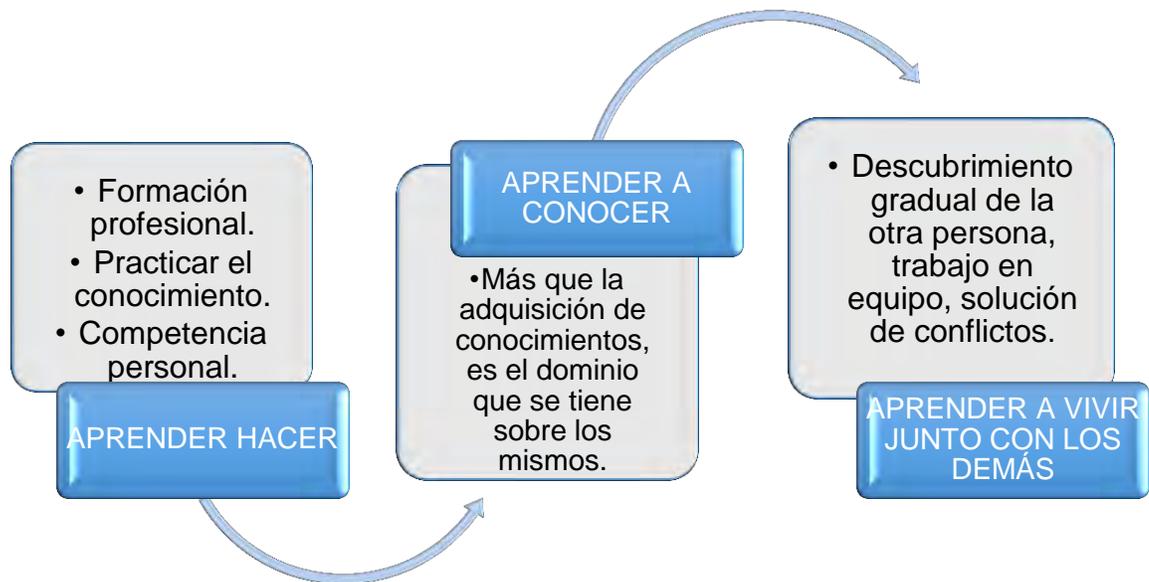
2. Las relacionadas con el conocimiento de técnicas y herramientas de gestión y administración: propias de la acción educativa y común a otros sectores ocupacionales (se articulan procesos como la planeación, la implementación de los procesos, la promoción de la participación, la evaluación y la toma de decisiones).

3. Las relacionadas con las aptitudes de la persona: propias de la persona que ocupa el cargo o de la organización que dirige. Tiramonti (1999) propone que “a partir de las condiciones socio-institucionales, es posible definir los conocimientos

o saberes y competencias que deberán poseer aquellos que estén encargados de la gestión de los Sistemas Educativos”.”<sup>24</sup>

Teniendo en cuenta la anterior información, podemos ver que existe una relación clara de estos grupos frente a las competencias ante expuestas, siguiendo un orden que parte desde las disciplinares, pedagógicas y comportamentales. En otras palabras la educación se encuentra formada sobre tres pilares, el aprender a conocer, aprender hacer y aprender a vivir junto con los demás.

**Figura 7. Competencias básicas necesarias para gerenciar organizaciones**



**Fuente:** Autoría propia de los desarrolladores de este trabajo

El aprender hacer le permite al docente directivo a conocer a la demanda profesional de la sociedad, al mercado del trabajo, llevándolo así a tomar un reto educativo, el cual tiende a primar la competencia personal sobre la cualificación profesional. A través del aprender a conocer se adquieren los instrumentos de la comprensión, y más que la adquisición de conocimiento es lograr su dominio. Aquí se logra el aprender a aprender, cuando se ejercita la atención, la memoria y el pensamiento. Por su lado el aprender a vivir con los demás, se refiere a uno de los principales retos de la educación y de la enseñanza de nuestro tiempo, la tolerancia, el trabajo en equipo, el escuchar al otro el descubrimiento del gradual

<sup>24</sup> Ibíd.

del otro y la participación en proyectos comunes como método para evitar y resolver conflictos latentes.<sup>25</sup>

El hecho de que las competencias se encuentren identificadas en grupos diferentes, no significa que una es más importante que la otra, al contrario, es de suma importancia que los tres grupos se encuentren articulados, ya que solo con su unión se lograra alcanzar una educación de calidad.

## COMPETENCIAS DISCIPLINARES



Las competencias disciplinares, son un conjunto de conocimientos y habilidades relacionadas con el área de desempeño específica del docente o directivo docente.

Con respecto a las funciones de los directivos docentes, el Estatuto de Profesionalización Docente (Decreto ley 1278 de 2002, artículo 6) señala que “desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas” y afirma que “son responsables del funcionamiento de la organización escolar”.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> GOOGLE BOOKS, Biblioteca virtual, Retos de la educación, Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1103/1/TFG-B.4NHFLziUVhZzcc9ChDnGyFid8LIZoR0ZcJZw>, (Consultado el 28 de febrero de 2016)

<sup>26</sup> Ibíd.

Sobre las funciones específicas de los rectores y directores rurales, el mismo artículo indica que estos “tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.

También, el Ministerio de Educación Nacional (2011) señala que el rector o director rural “está encargado de liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como de velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos sociocomunitarios de la institución educativa a su cargo”

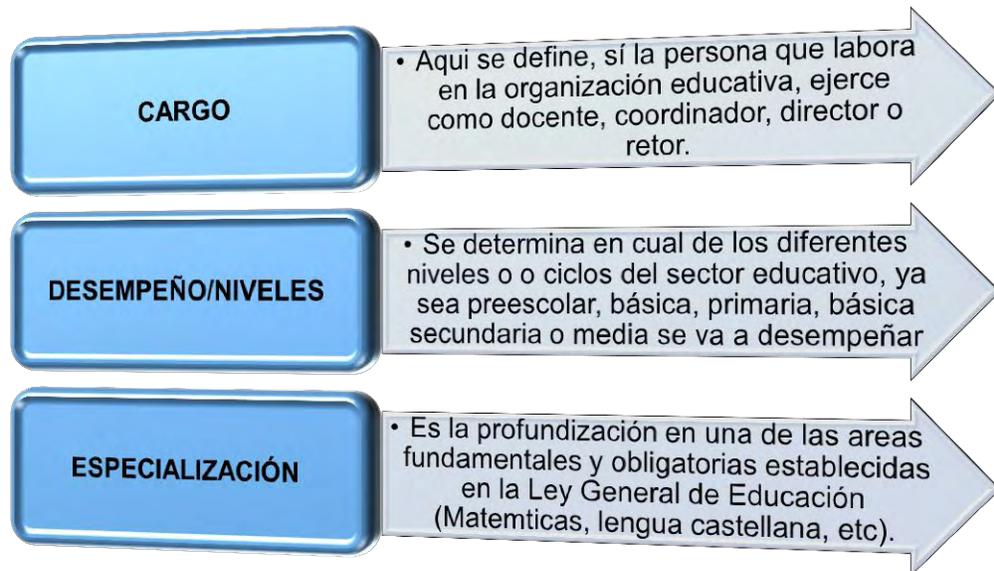
Un gran grupo analistas de las competencias gerenciales (por ejemplo Alvarado y La Voy, 2006; Larsen y Calfee, 2005; Pecheone y cols., 2005; Ping- Yu, 2005; Rike y Sharp, 2008; Adama, 2004; Kiriakides y Muijs, 2005; York-Barr y Duke, 2004; Yost, 2006), exponen que esta competencia es uno de los componentes más elementales en los logros y resultados de los educadores, teniendo en cuenta que para promover y hacer más fácil el aprendizaje en los estudiantes, se debe demostrar dominio y la maestría en el área o disciplina de trabajo que se ejerce. Es decir, que a mayor dominio en el área específica, mayor será la capacidad para enseñarla.

Si bien es cierto, un docente además de mostrar dominio de sus conocimientos, el mismo debe tener la capacidad de reflejar dichos conocimientos a la realidad que va desde la enseñanza al aprendizaje hacia sus estudiantes, es decir, poner en practica la creatividad y el pensamiento crítico, ya que así logrará ejecutar practicas pedagógicas tales como la planeación, didácticas y evaluativas.

“La construcción de las competencias disciplinares se puede basar en una o dos de las siguientes fuentes de conocimiento: a) la descripción de la buena enseñanza de los profesores expertos: “el conocimiento base en la enseñanza es el cuerpo de comprensiones, conocimientos, habilidades y disposiciones que un profesor necesita para enseñar efectivamente en una situación dada” (Wilson, Shulman y Rickert, 1987, p. 107, citados por Bolívar, 2005); o, b) la reconstrucción de la “competencia docente, una de cuyas dimensiones es el conocimiento profesional, lo que conduce a sacar implicaciones normativas sobre qué deben conocer y hacer los profesores y qué categorías de conocimiento se requieren para ser competente”

Para determinar los conocimientos específicos, se necesita primordialmente identificar los diversos ámbitos de desempeños posibles en los docentes, los cuales están determinados fundamentalmente por tres variables, el cargo, desempeño en los diferentes niveles y por último la especialización.

**Figura 8. Variables para determinar los conocimientos específicos**



**Fuente:** Esta investigación

Con base en estas variables, se identificaron los ámbitos de desempeño que se presentan en la Tabla No 1.

**Tabla 16. Ámbitos o áreas de desempeño.**

Ambito de desempeño		
Directivo docente	Rector/Director rural	
	Coordinador	
Docente	Docente de preescolar	
	Docente de básica primaria	
	Docente de básica secundaria y media	Ciencias naturales y educación ambiental - biología
		Ciencias naturales y educación ambiental- química
		Ciencias naturales y educación ambiental- física
		Ciencias sociales
		Ciencias económicas y políticas
		Educación artística y cultural
		Educación física, recreación y deporte
		Educación ética y en valores
		Educación religiosa
		Filosofía
		Humanidades - lengua castellana
		Humanidades e idioma extranjero – inglés
		Humanidades e idioma extranjero – francés
		Matemáticas
Tecnología e informática		
Docente orientador		

**Fuente:** Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002

Haciendo un análisis crítico de las funciones de los directivos, se debe mencionar que la dirección escolar tiene grandes retos en el contexto actual. En primera instancia se plantea la importancia de romper con paradigmas aún existentes, caracterizados por niveles de jerarquía, autoridad y poder. La dirección apuntaría a promover procesos y acciones conducentes al desarrollo del conocimiento, la formación de los sujetos y al cambio en las organizaciones educativas, para promover la innovación y fortalecer la capacidad creativa y colaborativa de sus equipos de trabajo. En esta perspectiva, se espera que los directivos de las instituciones educativas pasen de un liderazgo técnico a uno transformacional y participativo. De allí que las funciones de los directivos han estado sujetas a cambios, en la medida en que se ha cuestionado su incidencia sobre el rendimiento académico de los estudiantes, así como su papel en la construcción de la democracia y participación de la comunidad educativa.

Por otro lado, Alvariño y otros (2000) señalan que las escuelas eficientes se caracterizan por "...un director siempre presente y en todo (en lo académico, técnico y humano), autonomía técnico pedagógica del establecimiento, la existencia de una fuerte cultura escolar, calidad humana y profesional del profesor que cumple un rol fundamental para la efectividad escolar... en contraposición ciertos factores para explicar la ineficiencia o falta de eficacia en la escuela son la falta de visión y ausencia de liderazgo (directores con bajas expectativas, poco comprometidos)"<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Ibíd.

## COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS



**Fuente:** Esta investigación

Esta competencia define el conjunto de conocimientos y habilidades que posee el gerente educativo, para formular, desarrollar y evaluar procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas.

Las competencias pedagógicas se encuentran restringidas por dos ejes fundamentales: los campos del saber objeto de la reflexión pedagógica que se definen por el currículo, didáctica y evaluación; y la reflexión en su dimensión de tiempo como procesos, tales como la planeación, implementación y seguimiento.

Las competencias pedagógicas o conceptuales tienen inmersas tres competencias, las cuales se presentan a continuación:

**Figura 9. Competencias propias de las competencias Pedagógicas o conceptuales**



**Fuente:** Esta investigación

## COMPETENCIA PARA EL DISEÑO DE SITUACIONES EDUCATIVAS

El docente propicia aprendizajes deseables (o experiencias educativas) tanto por medio de formas de educación directa (las prácticas de enseñar por medio del discurso del maestro), como de formas de educación indirecta (forma de organizar las interacciones de los estudiantes entre ellos, formas de organizar los espacios en el aula, uso de Tics, presentación de problemas a resolver, observaciones del entorno, etc.). Los indicadores asociados a esta competencia son<sup>28</sup>:

**Tabla 17. Indicadores de la competencia para el diseño de situaciones educativas**

		Planeación	Implementación	Seguimiento
Campos del saber pedagógico	Curriculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica las necesidades de formación para la planeación curricular.</li> <li>Contextualiza la educación en general y las prácticas pedagógicas en particular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña propuestas curriculares de acuerdo con las necesidades de formación identificadas.</li> <li>Selecciona contenidos, ya sean disciplinares o culturales, en coherencia con las necesidades de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña mejoramientos curriculares de acuerdo con las necesidades de formación.</li> </ul>
	Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña estrategias de enseñanza y aprendizaje aplicables en el aula consistentes con la propuesta curricular y de evaluación.</li> <li>Identifica los recursos didácticos de los que dispone para atender a las necesidades de formación.</li> <li>Diseña recursos didácticos para lograr aprendizajes significativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza las estrategias didácticas de acuerdo con las necesidades de formación y la planeación.</li> <li>Usa los recursos didácticos en su interacción educativa directa para generar aprendizajes.</li> <li>Usa recursos didácticos en su interacción educativa indirecta para generar aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexiona sobre la implementación de estrategias y el uso de recursos didácticos, tomando como referentes las necesidades de formación, la planeación y los elementos teóricos y prescriptivos pertinentes.</li> <li>Establece indicadores de la efectividad de las estrategias y del uso de recursos didácticos para la generación de aprendizajes.</li> <li>Construye parámetros didácticos para responder a necesidades de formación.</li> </ul>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica las necesidades de evaluación de aprendizajes en coherencia con el currículo y las situaciones educativas implementadas.</li> <li>Diseña estrategias de evaluación de acuerdo con el currículo y las situaciones educativas.</li> <li>Diseña indicadores de aprendizaje para evaluar la efectividad de su acción pedagógica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica las estrategias de evaluación planeadas en coherencia con las necesidades de evaluación.</li> <li>Identifica los aprendizajes alcanzados por los estudiantes en coherencia con las necesidades de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica fortalezas y debilidades de los procesos y las estrategias de evaluación implementadas (metaevaluación)</li> <li>Relaciona los resultados de la metaevaluación con constructos teóricos pertinentes.</li> <li>Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de metaevaluación, según su ámbito de desempeño.</li> </ul>

**Fuente:** Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002

<sup>28</sup> Ibíd.

## COMPETENCIA PARA LA ARTICULACIÓN DE CONTEXTOS DEL ESTUDIANTE A LA PRÁCTICA EDUCATIVA

El docente incorpora las experiencias y los saberes de los estudiantes y de sus escenarios cotidianos y comunidades de origen a los procesos de enseñanza y aprendizaje de la escuela, con el fin de lograr un diálogo con sentido entre ellos. Crea las condiciones pedagógicas (curriculares, didácticas y evaluativas) para lograr aprendizaje situado, integrando los contextos escolar (institucional) y extraescolar (sociocultural) de los estudiantes. Los indicadores asociados a esta competencia son:

**Tabla 18. Indicadores de la competencia para la articulación de contextos del estudiante a la práctica educativa.**

		Procesos de la práctica educativa		
		Planeación	Implementación	Seguimiento
Campos del saber pedagógico	Curriculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica las características del contexto escolar y extraescolar de los estudiantes para la planeación curricular.</li> <li>Diseña propuestas curriculares para lograr aprendizaje situado en coherencia con los contextos de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña propuestas curriculares de acuerdo con las características del socio culturales de los estudiantes.</li> <li>Selecciona contenidos, (disciplinares o culturales), en coherencia con las características del contexto de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña mejoramientos curriculares de acuerdo con las características del contexto de los estudiantes.</li> </ul>
	Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña estrategias de enseñanza y aprendizaje que permitan integrar el contexto escolar y el contexto extraescolar del estudiante para lograr aprendizajes.</li> <li>Adecúa los recursos didácticos para aprovechar el contexto escolar y extraescolar de los estudiantes para lograr aprendizajes significativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza estrategias didácticas de acuerdo con las características del contexto de los estudiantes y la planeación de las mismas.</li> <li>Usa recursos didácticos propios de los contextos de los estudiantes para propiciar aprendizajes significativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexiona sobre la implementación de estrategias y el uso de recursos didácticos, tomando como referentes los contextos del estudiante, la planeación y los elementos teóricos y prescriptivos pertinentes.</li> <li>Establece indicadores de la efectividad de las estrategias y del uso de recursos didácticos para la generación de aprendizajes en relación con las diferencias de contexto de los estudiantes.</li> <li>Construye parámetros didácticos de acuerdo con contextos escolares y socio culturales de los estudiantes.</li> </ul>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica las necesidades de evaluación de aprendizajes de acuerdo con el contexto escolar y el contexto socio cultural de los estudiantes.</li> <li>Diseña estrategias de evaluación aprovechando las características del contexto escolar y extraescolar de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica las estrategias de evaluación planeadas de acuerdo con las características del contexto de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica fortalezas y debilidades de los procesos y las estrategias de evaluación implementadas (metaevaluación) tomando como referente el contexto de los estudiantes.</li> <li>Relaciona los resultados de la metaevaluación con constructos teóricos pertinentes enfatizando en las relaciones entre los procesos y las estrategias de evaluación y el aprendizaje situado.</li> <li>Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de metaevaluación en relación con la generación de aprendizaje situado.</li> </ul>

**Fuente:** Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002

## COMPETENCIA PARA LA INTEGRACIÓN DEL DESARROLLO DEL ESTUDIANTE A LA PRÁCTICA EDUCATIVA

El docente desarrolla procesos de mediano y largo plazo para integrar los procesos de enseñanza y aprendizaje con las dimensiones de desarrollo psicológico y físico de los estudiantes. Realiza ajustes y reformulaciones de fondo en varias dimensiones de la vida escolar, tanto en aspectos pedagógicos, como en mecanismos de convivencia y resolución de conflictos y relaciones con los padres de familia para comprender más cabalmente los procesos de desarrollo de los estudiantes. El docente orienta su acción educativa de forma individualizada, para dar cuenta, entre otros aspectos, de los estilos cognitivos de cada estudiante, de sus formas de regular y expresar sus emociones y afectos y de las características del ambiente familiar y comunitario que inciden en su desarrollo psicológico. El docente orienta su acción educativa de forma general hacia cómo la escuela en su conjunto, las dinámicas sociales entre los alumnos por fuera del aula, y el clima del aula fomentan o no el desarrollo de los estudiantes en direcciones deseables. Los indicadores asociados a esta competencia son:

**Tabla 19. Indicadores de la competencia para la integración del desarrollo del estudiante a la práctica educativa**

		Procesos de la práctica educativa		
		Planeación	Implementación	Seguimiento
Campos del saber pedagógico	Curriculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica los niveles de desarrollo de los estudiantes para la planeación curricular.</li> <li>Incluye indicadores de desarrollo de los estudiantes para proyectar la evaluación curricular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña propuestas curriculares de acuerdo con las características del desarrollo de los estudiantes</li> <li>Selecciona contenidos, (disciplinares o culturales), en coherencia con el desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña mejoramientos curriculares que promuevan el desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
	Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña estrategias de enseñanza y aprendizaje que generen aprendizajes de acuerdo con el desarrollo del estudiante.</li> <li>Diseña o adapta recursos didácticos en coherencia con el desarrollo de los estudiantes para lograr aprendizajes significativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica estrategias didácticas apropiadas al desarrollo de los estudiantes.</li> <li>Usa recursos didácticos adecuados al desarrollo de los estudiantes para propiciar aprendizajes significativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexiona sobre la implementación de estrategias y el uso de recursos didácticos, tomando como referentes el desarrollo del estudiante, la planeación y los elementos teóricos y prescriptivos pertinentes.</li> <li>Construye parámetros de didáctica para procesos de desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica las necesidades de evaluación de aprendizajes de acuerdo con el desarrollo de los estudiantes.</li> <li>Diseña estrategias de evaluación de aprendizajes teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica las estrategias de evaluación planeadas de acuerdo con las características del desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica fortalezas y debilidades de los procesos y las estrategias de evaluación implementadas (metaevaluación) con referencia al desarrollo de los estudiantes.</li> <li>Relaciona los resultados de la metaevaluación con constructos teóricos pertinentes enfatizando en las relaciones entre los procesos y las estrategias de evaluación y el desarrollo de los estudiantes.</li> <li>Genera procesos de mejoramiento a partir de los procesos de metaevaluación en relación con el desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>

**Fuente:** Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002

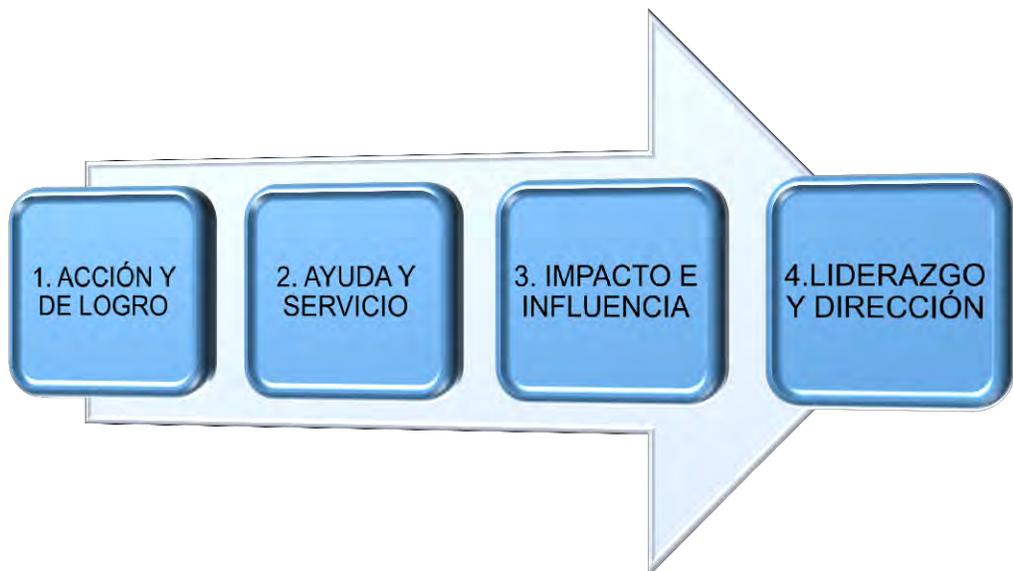
## COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES



**Fuente:** Esta investigación

Las competencias comportamentales, hacen referencia a un conjunto de características personales, que favorecen a cualquiera en el desempeño de sus funciones, y aún más un directivo docente quien está al mando de una gran comunidad conformada por un sin número de estudiantes, docentes y coordinadores educativos. La competencia comportamental cuenta con cuatro competencias adicionales, las cuales permiten que esta sea mucho más completa. En el siguiente mapa de proceso muestra cada una de ellas:

**Figura 10. Competencias propias de las competencias comportamentales**



**Fuente:** Esta investigación

Tomando como referencia el estatuto de profesionalización docente, se toman las siguientes definiciones de competencias y sus respectivas características que serán utilizadas en este proceso de análisis comparativo.

### **COMPETENCIAS DE ACCIÓN DE LOGRO**

Las competencias agrupadas bajo esta categoría indican una tendencia hacia la acción, dirigida más hacia el logro de tareas que al impacto sobre otras personas. Las acciones para influir o dirigir otras personas para mejorar la productividad o para obtener mejores resultados son calificadas en la competencia de Logro.<sup>29</sup>

La orientación al logro va encaminada a ponerse nuevas metas, a trabajar por ellas hasta el punto de alcanzar un máximo, es decir, un punto de excelencia. El hecho de trabajar con orientación al logro, puede tratarse de retos personales. Esta competencia lleva al docente directivo a orientarse a ciertas actividades específicas, que le permiten promover avances en sus habilidades o en el ejercicio de su desarrollo profesional y a su vez lo impulsa a buscar herramientas y nuevas formas de optimizar sus labores ejecutadas. Además de orientarlo a una constante búsqueda de retos y objetivos que le ayuden en el crecimiento tanto personal como profesional, con el fin de alcanzar la excelencia y convertirse en un ser que busca hacer siempre las cosas bien o que en su defecto quiera superar los estándares de excelencia.

### **COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO**

En esta competencia se desarrolla la parte más humana del gente educativo, aquí es muy notoria la sensibilidad, la preocupación por el bienestar, por lo que le ocurre al otro. El docente directivo percibe las necesidades de sus subordinados, lo cual hace que en sus labores diarias, se trace nuevas metas a favor de la comunidad que lidera. La sensibilidad también ha sido definida como la “capacidad para percibir y motivarse ante las necesidades de las personas con quienes interactúa y proceder acorde con dichas necesidades” o cómo mostrar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos.

---

<sup>29</sup> Ibíd.

La sensibilidad es propia de la parte emocional del ser humano lo cual la hace una habilidad, pero si bien es cierto, es importante tener la capacidad de usar dicha información emocional para facilitar el pensamiento, de comprender y razonar sobre las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás.

La parte emocional de la persona, es fundamental para la creación y fortalecimiento de las relaciones humanas; es de gran ayuda para quien debe liderar una comunidad. Para los directivos que poseen esta habilidad, les son más llevaderas situaciones de alto estrés en el medio académico y es más fácil comprender sus propias emociones e incluso las de los demás.

### **COMPETENCIAS DE IMPACTO E INFLUENCIA**

Según Spencer & Spencer esta competencia se basa, en tener la capacidad de influir en la forma de pensar o actuar de quienes estén a nuestro alrededor.

Las personas que desarrollan esta competencia, tienen la capacidad de establecer comunicaciones asertivas, lo cual se define como la capacidad de escuchar y exponer claramente las ideas de los demás.

A través de una buena comunicación, se logra interactuar de forma efectiva, compartiendo información mutua.

En el caso de los rectores, es de suma importancia desarrollar una comunicación asertiva, teniendo en cuenta que bajo su responsabilidad está el direccionamiento de personas, la capacidad para solucionar problemas, y para ello es de suma importancia, el poder captar información de la forma más exacta posible para posteriormente transmitirla, esta competencia tiene un alto grado de importancia, ya que con ella podemos evitar la distorsión de información.

Además de lograr una comunicación asertiva, es fundamental saber lograr mediaciones y negociaciones efectivas, es importante la imparcialidad, ya que así se logrará ser justo y equitativo a la hora de tomar decisiones frente a un problema, respetando así cada una de las partes involucradas.

## COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

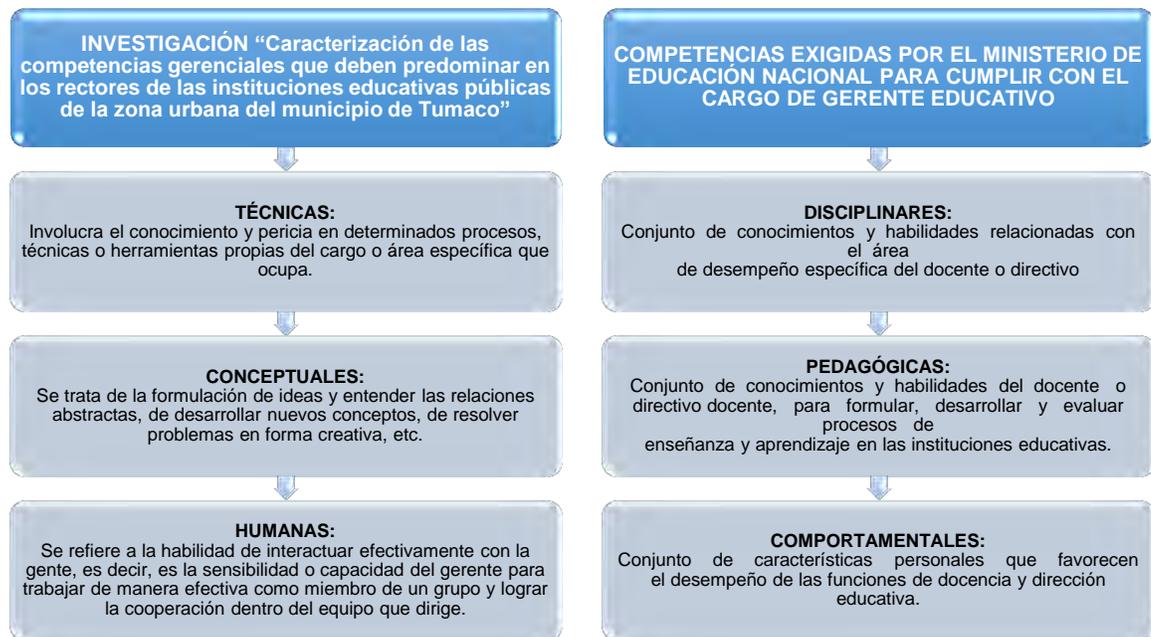
El enfoque principal de esta competencia, va encaminada en trabajar a una persona con un propósito en especial, ya sea mejorar su desempeño, el trabajo en equipo, o la cooperación hacia los demás.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que el liderazgo es la capacidad que se tiene para dirigir e influenciar a otros, con el fin de alcanzar metas trazadas. Si un gerente educativo es líder, lograra que las personas que estén a su dirección, se dejen guiar y trabajen en función de las metas u objetivos establecidos para la organización educativa. Si un docente directivo quiere que sus subordinados caminen a su ritmo, deberá aprender a ser un gran líder, el cual demuestre confianza, seguridad de sí mismo, responsabilidad y perseverancia para alcanzar las metas que se traza, ya que dando un buen ejemplo, los demás lo tomaran como una guía a seguir.

Dentro de toda organización, es fundamental el trabajo en equipo, teniendo en cuenta que el mismo está conformado por metas, objetivos compartidos; para lograr un trabajo en equipo eficiente, se debe tener como base, la colaboración, una comunicación efectiva. El trabajo en equipo no es propia de cada persona, sino que se forma en las organizaciones a medida que se comparten tareas. Lo que sí es propio de cada persona, la disposición personal que cada uno debe poner para colaborar con los demás y realizar actividades para alcanzar objetivos compartidos, permitiéndoles intercambiar información, asumir responsabilidades y desarrollar un papel activo en la resolución de problemas cotidianos.

## ANÁLISIS COMPARATIVO

**Figura 11. Relación de las competencias evaluadas en la investigación “Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco”, frente a las competencias.**



**Fuente:** Autoría propia de los creadores de este trabajo.

Tomando como punto de partida la información anterior, daremos inicio al **objetivo de este trabajo**, “**Corroborar sí las competencias gerenciales que desarrollan los rectores de las Instituciones Educativas Públicas de la Zona Urbana del Municipio de Tumaco, cumplen con las competencias gerenciales exigidas por el Ministerio de Educación Nacional para desempeñar el cargo de gerente educativo**”

La figura No.11 anterior nos muestra que la investigación antes realizada sobre las “**Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco**” va encaminada con el propósito que tiene el MEN a la hora de evaluar a los directivos docentes o llámese gerentes educativos, aunque tienen nombres diferentes, cada competencia evaluada en la investigación tiene el mismo fin que las competencias expuestas por el Ministerio de Educación Nacional con las que se comparan.

Para conocer si los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona rural del municipio de Tumaco, realmente cumplen con las competencias gerenciales exigidas para el cargo, en la investigación se realizó encuestas dirigidas a los docentes de las diferentes instituciones educativas (13) con el fin de conocer su punto de vista frente al cumplimiento de esas competencias por parte de sus directivos, para cual se anexa formato de encuesta.

Dicha encuesta tuvo como resultado la información expuesta en la tabla No.5

### COMPENTENCIAS GERENCIALES

**Tabla 20. Resultado de las encuestas realizadas a los docentes en la investigación “Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco”**

Indicador	Docentes 65									
	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
<b>Técnicas</b>	235	51,65%	174	38,24%	45	9,89%	1	0,22%	-	-
<b>Conceptuales</b>	144	44,31%	127	39,08%	51	15,69%	3	0,92%	-	-
<b>Humanas</b>	157	40,26%	177	45,38%	52	13,33%	4	1,03%	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>536</b>	<b>45,81%</b>	<b>478</b>	<b>40,85%</b>	<b>148</b>	<b>12,65%</b>	<b>8</b>	<b>0,68%</b>	-	-

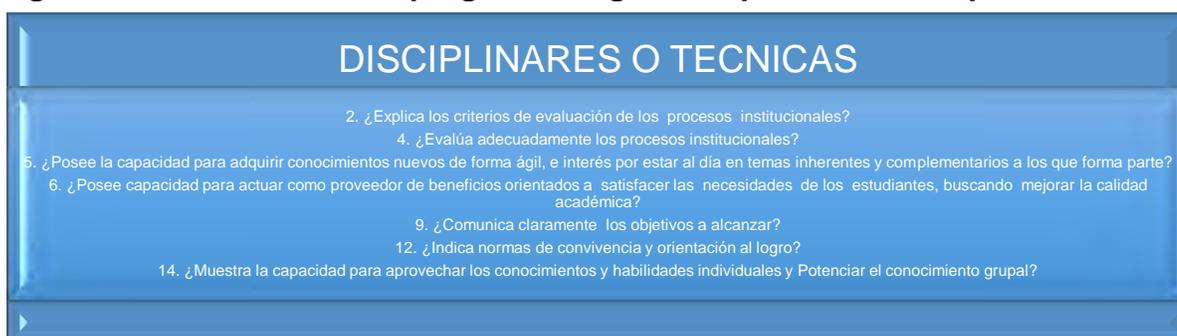
**Fuente:** Investigación “Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco”

Como análisis de los resultados, podemos ver que los rectores en su mayoría siempre cumplen con las competencias exigidas por el Ministerio de Educación Nacional, pero la que más predomina en ellos son las competencias Disciplinarias o Técnicas, lo cual quiere decir que, los docentes o gerente directivos, involucran su conocimiento y pericias en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Esto implica que tienen la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas; desarrollan un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas; es posible que esta competencia la hayan obtenido mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

Tomando en cuenta la información desglosada de cada una de las competencias exigidas por el MEN (Ministerio de Educación Nacional) para el desempeñar el cargo de docente directivo y de los resultados de la investigación antes realizada, a continuación se realizará un análisis más profundo de cada una de ellas en los rectores de las instituciones públicas del municipio de Tumaco.

Para lo anterior las preguntas realizadas en las encuestas fueron determinadas por competencias de la siguiente manera:

**Figura 12. Clasificación de preguntas según competencias disciplinares**



**Fuente:** Autoría propia de los creadores de este trabajo.

**Tabla 21. Resultado de las encuestas dirigidas a los docentes sobre las competencias Técnicas o Disciplinarias. Con los resultados expuestos en la tabla No. 21, se puede ver que los rectores objeto de este estudio siempre tienen dominio de sus conocimientos especia**

### COMPETENCIAS GERENCIALES TÉCNICAS

Indicador	Pregunta	Docentes 65									
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Técnicas	2	44	67,69%	20	30,77%	1	1,54%	-	-	-	-
	4	36	55,38%	23	35,38%	6	9,23%	-	-	-	-
	5	33	50,77%	25	38,46%	7	10,77%	-	-	-	-
	6	32	49,23%	25	38,46%	8	12,31%	-	-	-	-
	9	35	53,85%	27	41,54%	3	4,62%	-	-	-	-
	12	33	50,77%	24	36,92%	8	12,31%	-	-	-	-
	14	22	33,85%	30	46,15%	12	18,46%	1	1,54%	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>235</b>	<b>51,65%</b>	<b>174</b>	<b>38,24%</b>	<b>45</b>	<b>9,89%</b>	<b>1</b>	<b>0,22%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Fuente:** Investigación "Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco"

**Figura 13. Clasificación de preguntas según competencias pedagógicas**

PEDAGOGICAS O CONCEPTUALES	
3.	¿Posee la Capacidad para salirse de esquemas rígidos y parámetros normales para dar solución a problemas y adaptarse a situaciones cambiantes?
7.	¿Atiende dudas de los docentes en el momento en que son presentadas?
16.	¿Escucha y muestra comprensión ante las comunicaciones emocionales de las personas que lo rodean (estudiantes, docentes) o de sus problemas personales y familiares?
18.	¿Logra identificar y comprender las causas y el contexto en el que se desarrolla un conflicto asumiendo una actitud imparcial frente a los motivos de los implicados (se pone en el lugar de los involucrados y trata de anticipar sus necesidades y expectativas valorando lo más Objetivamente posible los efectos que tienen las distintas posiciones)?
19.	¿Interviene efectiva y oportunamente ante las situaciones de conflicto que se generan en el entorno escolar (busca plantear las ventajas que se obtendrían al generar soluciones Pacíficas)?

**Fuente:** Autoría propia de los creadores de este trabajo.

**Tabla 22. Resultado de las encuestas dirigidas a los docentes sobre las competencias conceptuales o pedagógicas**

### COMPETENCIAS GERENCIALES CONCEPTUALES

Docentes 85											
Indicador	Preg	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Conceptuales	3	24	36,92%	30	46,15%	11	16,92%	-	-	-	-
	7	28	43,08%	26	40,00%	11	16,92%	-	-	-	-
	16	23	35,38%	29	44,62%	12	18,48%	1	1,54%	-	-
	18	31	47,69%	22	33,85%	11	16,92%	1	1,54%	-	-
	19	38	58,48%	20	30,77%	6	9,23%	1	1,54%	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>144</b>	<b>44,31%</b>	<b>127</b>	<b>39,08%</b>	<b>51</b>	<b>15,69%</b>	<b>3</b>	<b>0,92%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Fuente:** Investigación “Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco”

Con las encuestas dirigidas a los docentes de las diferentes instituciones educativas implementadas en la investigación antes ejecutada, se demostró que los rectores o gerentes educativos dentro de sus competencias pedagógicas o conceptuales, desarrollan más la competencia para la integración del desarrollo del estudiante a la práctica educativa, teniendo en cuenta que siempre dentro de su proceso como docentes directivos se preocupan por asesorar a los docentes en sus procesos de aprendizaje-enseñanza, desarrollar estrategias educativas del establecimiento, gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados

de aprendizaje, orientar a los estudiantes y sus familias, además de orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro. Es decir, el docente directivo, realiza ajustes en varias dimensiones de la vida escolar, tanto en aspectos pedagógicos, como en mecanismos de convivencia y resolución de conflictos y relaciones con los padres de familia para comprender más cabalmente los procesos de desarrollo de los estudiantes. El docente orienta su acción educativa de forma individualizada, para dar cuenta, entre otros aspectos, de los estilos cognitivos de cada estudiante, de sus formas de regular y expresar sus emociones y afectos y de las características del ambiente familiar y comunitario que inciden en su desarrollo psicológico. El docente orienta su acción educativa de forma general hacia cómo la escuela en su conjunto, las dinámicas sociales entre los alumnos por fuera del aula, y el clima del aula fomentan o no el desarrollo de los estudiantes en direcciones deseables.

**Figura 14. Resultado de las encuestas dirigidas a los docentes sobre las competencias comportamentales**

COMPORTAMENTALES O HUMANAS	
8.	¿Realiza acciones de acompañamiento a los docentes referidas a su quehacer pedagógico o acordes con Las demás actividades institucionales?
10.	¿En las reuniones presenta y desarrolla los temas propuestos en la agenda en el tiempo indicado y brinda la oportunidad de la participación de los convocados?
11.	¿Informa a los padres de familia y acudientes sobre los procesos institucionales?
13.	¿Programa y coordina encuentros con los docentes para el mejoramiento continuo?
15.	¿Sus orientaciones son seguidas por todos los docentes y demás integrantes de la comunidad?
17.	¿Percibe las repercusiones de su comportamiento sobre los estudiantes y equipos con los que trabaja?

**Fuente:** Autoría propia de los creadores de este trabajo.

**Tabla 23. Resultado de las encuestas dirigidas a los docentes sobre las competencias Humanas o comportamentales**

#### COMPETENCIAS GERENCIALES HUMANAS

Indicador	Pregunta	Docentes 65									
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Humanas	8	22	33,85%	28	43,08%	15	23,08%	-	-	-	-
	10	33	50,77%	29	44,62%	3	4,62%	-	-	-	-
	11	29	44,62%	27	41,54%	9	13,85%	-	-	-	-
	13	31	47,69%	25	38,46%	8	12,31%	1	1,54%	-	-
	15	19	29,23%	39	60,00%	5	7,69%	2	3,08%	-	-
	17	23	35,38%	29	44,62%	12	18,46%	1	1,54%	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>157</b>	<b>40,26%</b>	<b>177</b>	<b>45,38%</b>	<b>52</b>	<b>13,33%</b>	<b>4</b>	<b>1,03%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Fuente:** Investigación “Caracterización de las competencias gerenciales que deben predominar en los rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco”

Si hablamos de las competencias comportamentales o humanas podemos ver que los rectores de las instituciones públicas del municipio de Tumaco desarrollan más la competencia comportamental – liderazgo, teniendo en cuenta que los mismos casi siempre han logrado con sus acciones transmitir a la comunidad educativa la cual lideran la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales; influir positivamente en el comportamiento de los demás, logrando así que se comprometan a alcanzar las metas que se tienen en común. Además de promover cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento continuo, a través del establecimiento de metas relevantes y medibles, las cuales son comunicadas a las partes involucradas; distribuyendo recursos de manera estratégica en términos de personas, medios y tiempo; participando activamente en la evaluación de los procesos de enseñanza del aula, proporcionando retroalimentación a otros docentes y así mismo establecer coherencia entre los procesos de enseñanza – aprendizaje del aula con los objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional.

Teniendo en cuenta los resultados de este proceso de investigación, a continuación se propone un plan de mejoramiento con el fin de fortalecer las competencias gerenciales en los docentes directivos de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco para cumplir con las competencias exigidas por el Ministerio de Educación Nacional para desempeñar el cargo gerente educativo y se expone el impacto que el mismo generaría con su aplicación.

## PLAN DE MEJORAMIENTO FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTIVOS DOCENTES

### OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer las competencias gerenciales planteadas por el Ministerio de Educación Nacional, en los directivos docentes de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES
Participar de capacitaciones que ayuden al fortalecimiento de las competencias gerenciales		Cumplimiento de las capacitaciones programadas en un 100%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocer cuales son las competencias menos fuertes que desarrollan los directivos docentes.</li> <li>2. Gestionar ante las entidades competentes las capacitaciones teniendo en cuenta el resultado de la actividad anterior.</li> <li>3. Participar activamente de las capacitaciones.</li> <li>4. Poner en practica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.</li> </ol>	Directivos docentes
Realizar autoevaluaciones periodicas del desempeño institucional como docente directivo	Predominar las competencias gerenciales planteadas por el "MEN" para desempeñar el cargo de directivo docente en un 100%	Resultado de las autoevaluaciones del desempeño del docente directivo dentro de la institución educativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocer que existe la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales planteadas por el "MEN" para desempeñar el cargo de directivo docente</li> <li>2. Ejecutar la autoevaluacion de las fallas que se tienen para el cumplimiento de las competencias gerenciales exigidas por el "MEN"</li> <li>3. Realizar un analisis de los resultados.</li> <li>4. Establecer un plan de mejora para subsanar el problema.</li> <li>5. Poner en practica el plan de mejora</li> </ol>	Directivos docentes
Implementar la evaluación de 360° en procesos gerenciales dentro de la institución educativa		Resultado de la evaluación 360° a cargo de los entes internos y externos involucrados en el proceso de evaluación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocer que existe la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales planteadas por el "MEN" para desempeñar el cargo de directivo docente</li> <li>2. Organizar en espacio y tiempo la evaluación de 360°</li> <li>3. Comunicar y convocar a las partes involucradas para la participación de la actividad</li> <li>4. Socializar los resultados de la evaluación.</li> <li>5. Aceptar los resultados y las recomendaciones producto de la evaluación antes realizada.</li> <li>6. Poner en practica las recomendaciones dadas por entes evaluadores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ministerio de Educación Nacional</li> <li>2. Docentes</li> <li>3. Estudiantes</li> <li>4. Familias</li> </ol>

Fuente: Esta investigación

## **IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO – FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTIVOS DOCENTES**

El hecho de que un Docente directivo o Rector de una institución educativa desarrollen y manifiesten las competencias gerenciales exigidas por el “MEN” para el desempeño de su cargo, es fundamental, teniendo en cuenta que en toda organización debe tener una persona con la capacidad de liderar procesos, de gestionar y administrar recursos, tomar decisiones acertadas, usar las herramientas adecuadas para alcanzar las metas propuestas, además de involucrar y hacer partícipe a quienes hacen parte de los diferentes procesos educativos, que en este caso vienen siendo los miembros propios de la institución.

Lo anterior permite que el gerente educativo como la institución se acojan a nuevos retos y desafíos con el fin de alcanzar una educación de calidad y a la altura, teniendo como base la mejora continua de los procesos, para obtener la mayor efectividad de los mismos y lograr ser competentes antes las instituciones consideradas como agentes comparativos en las actividades que se realizan.

Además de lograr una comunidad educativa comprometida en el proceso institucional haciendo parte de las soluciones necesarias.

## CONCLUSIONES

Con toda la información antes analizada, podemos ver que los directivos docentes de las instituciones educativas del municipio de Tumaco cumplen con las competencias exigidas por el Ministerio de Educación Nacional, teniendo en cuenta que además de adquirir unos conocimientos, se apropian de ellos y los ponen en práctica, se especializan cada día en busca de una mejora continua, tanto para ellos mismos como para la comunidad que lideran.

Los rectores objeto de este estudio tienen la capacidad de buscar las herramientas adecuadas para llevar sus conocimientos a la práctica, de tal manera que los estudiantes lo lleven a la realidad, además de hacer partícipe todos los miembros involucrados para alcanzar una educación de calidad, partiendo desde los hogares de cada uno con sus familias, tratando de comprender todos los espacios en los que esta comunidad educativa se desempeña, tratando de dar soluciones con equidad siendo razonables en momentos de conflictos; y por ultimo ejerciendo un acompañamiento a los docentes con el fin de comprender sus dificultades y mejorarlas en el momento de enseñanza- aprendizaje.

Cada gerente educativo ha sabido desarrollar unas competencias comportamentales, las cuales les ha ayudado a comprender de forma más personal a su comunidad, el trabajar en equipo, aprender a trabajar bajo presión ante los diversos problemas que se pueden presentar, el tratar de mantener relaciones efectivas estudiantes-familias-docentes-compañeros-coordinadores-directivos docentes, el tener la capacidad de mantener comunicaciones claras, comprenderlas y exponerlas con el mayor respeto y claridad, tener la capacidad de liderar más que de imponer al dar la oportunidad a los demás de participar y poder expresarse con libertad, cada una de esas acciones les ha permitido avanzar en sus organizaciones educativas con éxito.

Cada uno de ellos hacen un esfuerzo a diario por mejorar sus competencias, por mantener una educación de calidad, unos estudiantes eficientes, unos docentes a la altura y unas familias comprometidas hacer parte de este tan importante proceso, a través de nuevos métodos, partiendo de una planificación, implementación, evaluación y seguimiento de cada uno de los procesos que se ejecutan en cada institución educativa, con el fin de encontrar las fallas, plantear las posibles acciones correctivas, hasta demostrar que si se puede alcanzar una educación de calidad con la participación y compromiso de todos.

## BIBLIOGRAFÍA

### - LIBROS

ALLES, M. (2008), Desarrollo de talento humano: basado en competencias. Buenos Aires, Ediciones Granica.

ALLES, M (2011), Diccionario de preguntas la trilogía: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Buenos Aires, Edición Granica.

ALLES, M (2004), Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires, Ediciones Granica.

### - ARTICULO WEB

AGE, Red. Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. (En Línea). (15 de agosto de 2016). Disponible en: ([https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://acelera.uab.cat/documents\\_edo/biblio/Redage2012.pdf&ved=0ahUKEwir6frDobjPAhUlymMKHbMaDjgQFggcMAA&usg=AFQjCNE\\_YdPqIO1M-ig2=YwB6eEkr7Ve1KFwbMoSZ9Q](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://acelera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf&ved=0ahUKEwir6frDobjPAhUlymMKHbMaDjgQFggcMAA&usg=AFQjCNE_YdPqIO1M-ig2=YwB6eEkr7Ve1KFwbMoSZ9Q))

EDUCACIÓN, Ministerio de. Guía de evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes.(En Línea). (15 de agosto de 2016). Disponible en: ([www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co))

VALLADOLID, Universidad. Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad. (En línea). (15 de agosto de 2016). Disponible en: (<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1103/1/TFG-B.40.pdf&ved=0ahUKENnGyFid8LIZoR0ZcJZw>)

- **TESIS**

COLLADO, Isac. El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro .Valencia, 2012, 97p. Trabajo fin de master (Master Oficial en gestión y dirección de centros educativos). Universidad CEU Cardenal Herrera. Facultad de humanidades y ciencias de la comunicación.

- **REVISTA**

APELLIDO, Nombre. Análisis de las competencias de los directivos docentes escolares: La profesionalización del director. En: Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. Vol 02, 16(Ener-Jun-2015); p 2-4.

## FORMATO DE ENCUESTA APLICADA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LAS**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA ZONA URBANA DEL**  
**MUNICIPIO DE TUMACO**

**Objetivo:** identificar las habilidades, técnicas, humanas y conceptuales que desempeñan los Rectores de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del municipio de Tumaco.

Estimado (a) docente tu opinión acerca de la forma como el rector o director organiza, desarrolla y evalúa los procesos, es muy importante para la poder medir y evaluar su desempeño dentro de la institución educativa. A continuación se presentan una serie de aspectos relevantes en el sentido para que valore el desempeño del rector o director con la mayor objetividad posible, marcando con una equis (x) frente a cada aspecto la respuesta que mejor represente tu opinión.

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_  
Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_  
Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_

- |   | SI                       | NO                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1) El rector o director elabora el plan de trabajo institucional                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Con la participación de todos los interesados de la comunidad Educativa al inicio del año. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## EL RECTOR O DIRECTOR:

Pregunta:	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
2. Explica los criterios de evaluación de los procesos institucionales.					
3. Posee la Capacidad para salirse de esquemas rígidos y parámetros normales para dar solución a problemas y adaptarse a situaciones cambiantes.					
4. Evalúa adecuadamente los procesos institucionales					
5. Posee la capacidad para adquirir conocimientos nuevos de forma ágil, e interés por estar al día en temas inherentes y complementarios a los que forma parte.					
6. Posee capacidad para actuar como proveedor de beneficios orientados a satisfacer las necesidades de los estudiantes, buscando mejorar la calidad académica.					
7. Atiende dudas de los docentes en el momento en que son presentadas.					
8. Realiza acciones de acompañamiento a los docentes referidas a su quehacer pedagógico o acuerdos con las demás actividades institucionales.					
9. Comunica claramente los objetivos a alcanzar.					
10. En las reuniones presenta y desarrolla los temas propuestos en la agenda en el tiempo indicado y brinda la oportunidad de la participación de los convocados.					
11. Informa a los padres de familia y acudientes sobre los procesos institucionales.					
12. Indica normas de convivencia y orientación al logro.					
13. Programa y coordina encuentros con los docentes para el mejoramiento continuo.					
14. Muestra la capacidad para aprovechar los conocimientos y habilidades individuales y Potenciar el conocimiento grupal.					

15. Sus orientaciones son seguidas por todos los docentes y demás integrantes de la comunidad					
16. Escucha y muestra comprensión ante las comunicaciones emocionales de las personas que lo rodean (estudiantes, docentes) o de sus problemas personales y familiares					
17. Percibe las repercusiones de su comportamiento sobre los estudiantes y equipos con los que trabaja					
18. Logra identificar y comprender las causas y el contexto en el que se desarrolla un conflicto asumiendo una actitud imparcial frente a los motivos de los implicados (se pone en el lugar de los involucrados y trata de anticipar sus necesidades y expectativas valorando lo más objetivamente posible los efectos que tienen las distintas posiciones).					
19. Interviene efectiva y oportunamente ante las situaciones de conflicto que se generan en el entorno escolar (busca plantear las ventajas que se obtendrían al generar soluciones pacíficas).					