

**IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LOS DOCENTES  
ADMINISTRATIVOS**

**MARÍA KATHERINE DOMÍNGUEZ OLAYA  
LUISA FERNANDA GAVIRIA  
CAROL RAMIREZ FIGUEROA**

**UNIVERSIDAD MEDELLIN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2010**

**IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LOS DOCENTES  
ADMINISTRATIVOS**

**MARÍA KATHERINE DOMÍNGUEZ OLAYA  
LUISA FERNANDA GAVIRIA  
CAROL RAMIREZ FIGUEROA**

**Trabajo de grado presentado para optar por el título de Especialista en Alta  
Gerencia**

**Asesor temático:  
Horacio Pérez**

**Asesor metodológico:  
María Cecilia Arcila**

**UNIVERSIDAD MEDELLIN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2010**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	8
1. DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES ADMINISTRATIVOS DENTRO DEL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS.....	11
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES RELACIONADAS CON LAS COMPETENCIAS GERENCIALES.	16
1.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES RELACIONADAS CON EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DENTRO DEL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS.....	24
2. PERFILES DOCENTES .....	29
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES PROFESIONALES DE LOS DOCENTES ADMINISTRATIVOS. ....	29
2.2 INCIDENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DOCENTES CON RELACIÓN AL DESARROLLO DE LOS PERFILES PROFESIONALES.....	38
3. GESTIÓN GERENCIAL.....	44
3.1 IMPORTANCIA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PARA LA GERENCIA EDUCATIVA. ....	46
3.2 UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DENTRO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS .....	49
4. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS.....	54
4.1 PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DOCENTES ADMINISTRATIVOS, PARA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS.....	54
5. CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA .....	63

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Competencias:** Es la facultad de movilizar un conjunto de recursos cognoscitivos (conocimientos, capacidades, información, etc.) para enfrentar con pertinencia y eficacia a una familia de situaciones.

**Habilidades:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

**Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Es un conjunto de propósitos y propuestas pedagógicas y de gestión para desarrollar una educación de calidad en nuestro centro educativo, dando sentido y horizonte a las acciones educativas que se realizarán los alumnos, padres de familia, profesores, director y otros sujetos de la comunidad educativa.

## RESUMEN

Este trabajo es un análisis de la importancia de las competencias gerenciales en el desempeño de los docentes administrativos (rectores), para esto se tienen en cuenta habilidades necesarias en el desempeño del gerente. Las debilidades de los docentes administrativos, son la base en el cambio de los perfiles, desarrollando estrategias que los fortalezcan.

Los docentes administrativos se caracterizan por ser docentes que llevan mucho tiempo ejerciendo su profesión, por lo cual es importante identificar sus perfiles profesionales para que en el desarrollo de su cargo, manejen de forma eficiente los recursos puestos a su disposición para el logro de los objetivos consolidados en el proyecto educativo que lidere, y de la manera como esas competencias y perfiles inciden de forma transversal en el resultado final de su gestión. Es necesario una estrategia y la orientación que esta consignada en los Proyectos Educativos Institucionales, los cuales son liderados por el docente administrativo, de tal manera que se logre un reconocimiento en su entorno, igualmente se crea la necesidad de integrar las competencias gerenciales dentro de su ejecución ya que los procesos que conllevan al desarrollo de las estrategias necesitan un buen desempeño del gerente.

Finalmente, se propone fortalecimiento en competencias gerenciales en los docentes administrativos, para que optimicen el desarrollo de los proyectos educativos, generando resultados que se manifiesten en el desarrollo de las habilidades y mejoramiento de sus perfiles profesionales, dejando como resultado una gestión administrativa basada en competencias que mejore el entorno laboral y el posicionamiento de la institución educativa y permanencia en el tiempo.

Palabras claves: Habilidades, institución educativa, competencias, gerencia.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the importance of managerial competencies in the administrative performance of teachers, for this is taken into account in the performance skills of the manager. The weaknesses of the administrative faculty are based on changing profiles, developing strategies that strengthen.

Administrative teachers are characterized by teachers who have long been in their profession, so it is important to identify their professional profiles for the development of his office efficiently manage the resources at their disposal to achieve the objectives bound to lead the educational project, and how these skills and profiles of transversally affect the final outcome of its management. You need a strategy and guidance is contained in the Institutional Education Projects, which are led by the administrative faculty, so as to achieve recognition in their environment also creates the need to integrate their management skills within implementation and the processes that lead to the development of strategies need a good performance of the manager.

Finally, it is proposed to strengthen managerial skills in the administrative teachers, to optimize the development of educational projects, generating results that are manifest in the development of skills and improve their professional profiles, leaving as a result a administrative management based on competence to improve the working environment and the positioning of the educational institution and positioning the educational institution and permanence in time

**Keywords:** Skills, educational institution, management.

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de nuestra sociedad, dependemos de organizaciones especializadas para la formación de aquellas personas que lideraran el futuro que tanto deseamos tener, estas organizaciones deben estar dirigidas por las decisiones de uno o más individuos y son quienes asignan los recursos de la sociedad por caminos diferentes según sea el caso, es cuando ellos necesitan gerentes que posean destrezas y habilidades que permitan que los procesos se desarrollen en un ambiente que genere compromiso y la participación de todos los niveles de la institución, que favorezcan al crecimiento y al aprendizaje tanto de los funcionarios como de las personas que están recibiendo todos los conocimientos para lograr una mejor educación, generando mejores resultados para tener una posición dentro de su entorno.

Este mejoramiento es principalmente asociado con el desempeño del gerente, es él quien está en la parte superior de todos los niveles organizacionales, donde sus habilidades son fundamentales para la organización, para el crecimiento continuo de los objetivos y del ser humano que es. Sin embargo la realidad es otra, hay docentes que no fueron formados para ser gerentes y se encuentran desempeñando ese cargo, pues dirigen instituciones educativas ya sean publicas o privadas, siempre habrá alguien que dependa de un gerente pero no todos los profesionales tuvieron un enfoque gerencial en su etapa de formación académica, por eso es importante definir la existencia de una serie de competencias que debiese manejar un gerente educativo o un rector ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posee un miembro de la organización no solo es responsabilidad del sujeto sino que es compartida por las condiciones que ofrece la organización a través de los procesos y quienes los lideran.

Los gerentes son determinantes en las organizaciones ya que pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar su desempeño y fomentar al máximo la mejoría de la productividad, por tanto esta persona debe tener un buen manejo de las competencias para contribuir a la mejora continua de su personal ya que el talento humano es importante dentro de un entorno dinámico y es aquí donde los empleados si son bien liderados, facilitan la adopción de cambios y retroalimentación

Los rectores o gerentes de instituciones educativas desarrollan sus habilidades por medio de experiencias y aprendizajes, las nuevas habilidades le permiten a este docente crecer ya que integran la asimilación de las principales competencias que les permiten exteriorizar comportamientos que llevarían al éxito a la organización mediante la acción inmediata frente a diversas situaciones internas y externas que ponen a prueba sus habilidades y la resolución de problemas.

Esta labor implica ser idóneo y permitir dentro de su gestión tener personas idóneas para los diferentes cargos de la institución y de esta manera trascender cambiando realidades, colocándolas de manera practica dentro de su entorno, y actuando como un gerente capaz y competitivo para dinamizar los procesos y a sus empleados, generando de esta forma mejores resultados.

Por esto y por la manera en la que inadecuadamente se llevan a cabo los procesos en las instituciones educativas, en algunas ocasiones encontramos gerentes que no gozan de credibilidad y esto conlleva a que la consolidación de los proyectos y de los equipos que los ejecutan sean lentos o incluso que proporcionen debilidad y dispersión de los criterios organizacionales, la credibilidad se construye, no se otorga ni se impone, por esto el líder debe incorporar valores y transmitirlos a su equipo de trabajo mediante evidencias concretas, y no solo con promesas efímeras o sustentadas en el poder que otorga el cargo.



Por medio de este trabajo queremos consolidar de manera certera la importancia que tiene todo este conjunto de habilidades gerenciales para el desarrollo eficiente de los procesos en una institución educativa, de creer que la iniciativa es la capacidad que tiene este rector, que es capaz de mover su grupo de trabajo mediante la activación de sus propios testimonios, dinamizando el desarrollo de sus tareas y el reconocimiento de cada uno de sus colaboradores, transmitiendo nuevas ideas y promoviendo el trabajo en equipo, logrando que sean todas sus cualidades, conocimientos, características de convencimiento los que lo impulsen a ejecutar todas sus planes y obtener los mejores resultados, ya que es común que los gerentes se queden estáticos ante el mundo cambiante y en este momento donde las habilidades y competencias gerenciales juegan un papel importante, es aquella forma de no quedarse aislado de la realidad empresarial sin que llegue el día en que los cambien y no sepan ni siquiera la razón.

Nos obliga entonces este contacto con la realidad empresarial, con todas sus tendencias, a aplicar e incorporar con responsabilidad una gestión capaz de mantener todo aquello que aporte desarrollo competitivo que refrende la labor del líder, como un resultado que integre una gestión competente de confianza y credibilidad como formula para el éxito del desarrollo de los proyectos educativos y el reconocimiento frente a nuestro entorno.

## **1. DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES ADMINISTRATIVOS DENTRO DEL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS**

El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) fue contemplado en la ley general de educación de 1994, en su artículo 73: “Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un proyecto educativa institucional en el que se especifique entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello en caminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos”

La educación a través del tiempo ha venido tomando mayor fuerza en todo el mundo, ya que con esta se puede aumentar las posibilidades de trabajo y de progreso, brinda mayor probabilidad de tomar una decisión acertada a la hora de elegir, ya que se pueden tomar en cuenta más elementos dentro del análisis para la elección que antes le eran incomprensibles. Esto ha conllevado a que se presente una mayor tasa de cobertura educativa y un proceso de mejoramiento continuo en la educación. Por lo que se puede considerar a la educación como el medio más importante y el eje fundamental para la transformación y construcción del país, por cuanto a través de ella se forma el talento humano y se desarrolla el potencial creativo de las personas para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática y participativa.

El Estado ha venido transformando a través del tiempo al sistema educativo, donde el nivel de educación básica se ha concentrado en la formación y desarrollo de competencias. Para esto las funciones del personal directivo constituye uno de los principales factores para que se de calidad en el servicio educativo. Debido a esto se da la importancia de contar con directores y subdirectores cuyo perfil integre competencias personales y profesionales como estándares generales de

comportamiento y ejecución de acciones concretas, que propicien el desarrollo de la calidad del sistema educativo.

El papel que desempeña los directores y subdirectores de las diferentes instituciones educativas es el de garantizar ante la sociedad el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas trazadas por el Estado a través del Ministerio de Educación. Por lo que la calidad educativa depende en gran medida de la gerencia del director y subdirector, quienes deben poseer un conjunto de competencias personales, profesionales y gerenciales que les permitan dinamizar las escuelas en pro de alcanzar los objetivos y metas.

De acuerdo a esto “Los directores y subdirectores deben realizar una acción reflexiva que los conduzca a desarrollar una tarea consigo mismo mediante la cual puedan acrecentar el conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica; llevando con esto a interactuar de la mejor manera con el entorno institucional y con el contexto sociocultural, ejerciendo autonomía, practicando la cooperación y desarrollando lazos de afecto con sus colegas y demás miembros de la comunidad educativa”<sup>1</sup>; para con esto poder trabajar de manera conjunta para el crecimiento continuo del logro y de los objetivos institucionales.

Esto trae como resultado que el papel del docente directivo (rector) sea de manera cultural-profesional donde se proyecte más allá de todas las cualidades que son reconocidas como deseables para legitimar su quehacer y responder a las necesidades sociales e históricas de la sociedad en la que trabaja, para liderar los procesos tanto pedagógicos como administrativos de su escuela, para poder satisfacer las necesidades que se les esta pidiendo a la institución educativa.

---

<sup>1</sup> Marcano, Noraida y Finol de Franco, Mineira (2007). “Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas” Universidad de Zulia. Revista Venezolana de Gerencia. Año 12 N°39, Pág. 411.

Cuando se habla de competencia no se puede hablar de una sola definición ya que esta depende del punto de vista de cada autor. Tomado de CINTERFOR<sup>2</sup>, miraremos algunas definiciones de autores con respecto a que es la competencia, para Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio", para Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

### Tipos de competencias

*Competencias personales del gerente educativo:* La gestión del gerente educativo en las escuelas básicas se debe apoyar en una serie de características o cualidades personales que inciden a su vez en el manejo de la organización que dirige. Según Marcano y Finol de Franco (2007), Mercader (1998) distingue algunas competencias asociadas a las competencias personales: conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol.

- **Conocimiento de sí mismo:** Este tipo de conocimiento es principalmente sobre lo que conoce el gerente de él mismo, donde tiene definido con claridad sus intereses y lo que desea y cuales son sus motivaciones. Lo que lleva a que todo

---

<sup>2</sup> Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR).

gerente establezca prioridades y defina metas; para ello debe autoevaluarse, la cual es de gran importancia ya que con esta se pueden mirar las debilidades y fortalezas que posee y lo que puede impedir para lograr los objetivos trazados.

- **Autorealización:** Según la definición citada por Marcano y Finol de Franco (2007) de Acosta (1998) considera que la autorrealización es “la aspiración que sentimos para ser mejores, por buscar la excelencia en lo que se realice, Es una aspiración que nos motiva. Depende de nuestra voluntad. Es la búsqueda permanente de nuestro propio crecimiento y desarrollo personal”. De acuerdo a esto la autorrealización es consecuencia de la motivación que siente el gerente educativo frente a las visiones que posee. Esta motivación lo impulsa a actuar para el logro del éxito, apoyándose en su fuerza de voluntad y en la confianza en sus capacidades.

- **Autocontrol:** Se centra en la capacidad que debe tener cualquier persona en el manejo equilibrado de su inteligencia emocional. Esto permite al gerente, unificar las aspiraciones que posee en cada rol que desempeña.

*Competencias gerenciales:* Con respecto a estas ya fueron mencionadas algunas definiciones sin embargo miraremos algunas citas que realizan Marcano y Finol de Franco (2007), Quinn (1995) afirma que éstas contribuyen al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el personal directivo de una empresa para convertirse en verdaderos líderes. Dalziel y otros (1996) explican, que éstas comprenden la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás; la capacidad para comunicar lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo. Por su parte, Vásquez (2005) señala que las competencias gerenciales deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Pero éstas deben ser acompañadas por otros factores clave como son la misión, la información y la

cultura. Todo ello, como una vía para lograr que la organización tenga los directores que puedan desempeñar un liderazgo apropiado, que los empleados o subordinados sepan qué deben hacer con toda la información que reciben y las competencias que se necesitan se adquieran y estén garantizadas de un modo estructurado.

Cinco roles competitivos que tienen relación con las competencias según Quinn (1995), citado por Marcano y Finol de Franco (2007): rol de director, coordinador, facilitador, mentor e innovador.

*Rol del director:* En este rol se espera que el director clarifique las expectativas personales y las de su equipo, utilizando procesos como la planificación y la fijación de metas, defina los problemas, establezca los objetivos, especifique los roles y tareas, genere las normas y políticas.

*Rol de coordinador:* En este rol, la tarea del directivo como gerente educativo, consiste en asegurar que el trabajo fluya adecuadamente y que las diversas actividades se realicen con la importancia del caso, y por supuesto, en una dinámica donde debe asegurarse el mínimo de conflicto entre las personas, los grupos y los diferentes departamentos que conforman los centros educativos.

*Rol de Mentor:* En éste rol se espera que el director ayude, sea considerado, abierto, justo con las personas y equipo de trabajo; el líder escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, exterioriza el aprecio y ofrece reconocimiento; sugiere entender a los empleados como recursos humanos importantes y necesarios que deben ser comprendidos, valorados y desarrollados.

*Rol de facilitador.* Éste se inscribe en el modelo de relaciones humanas. En este rol el directivo fomenta el esfuerzo colectivo, crea la unión, aumenta la moral del equipo y gestiona los conflictos interpersonales.

*Rol de innovador:* Este rol forma parte del modelo de sistemas abiertos, responde a la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse y darle respuesta al entorno externo. Implica el uso de la creatividad, la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece la oportunidad de afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización.

Teniendo en cuenta lo visto anteriormente es necesario que la gerencia educativa deseche las viejas técnicas administrativas de las cuales muchas todavía están vigentes, se deben generar los cambios necesarios para afrontar las amenazas, así como las oportunidades que el entorno manifiesta, y esto debido a las falencias que presentan los gerentes educativos a la hora de gerenciar las instituciones, haciendo que el nivel educativo disminuya presentando entre los jóvenes deserción e inconformidad ante la administración.

### **1.1 Identificación de las habilidades relacionadas con las competencias gerenciales.**

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se conoce como estilo gerencial. El liderazgo, la capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente así como sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño. Muy ligado a la capacitación del personal, se encuentra un tema de suma importancia en área de los Recursos Humanos, y se refiere al Desarrollo Gerencial, el cual habla de cómo puede mejorarse el desempeño de los gerentes para que estos puedan liderar un grupo de la mejor manera.

El Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar (mediante cursos, talleres, que den una elevación de conocimientos y a la vez un cambio de actitud,

soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades) a los gerentes, teniendo como objetivo mejorar el desempeño futuro de toda la institución.

Se puede afirmar que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, donde se enseña a asumir posiciones de nivel más elevado, cuyo resultado va hacer el aumento del nivel de talento gerencial.

En el desarrollo de un sistema Gerencial es importante identificar las necesidades gerenciales dentro de una institución, posteriormente verificar las habilidades con las que se cuenta a través de la información que se tenga de las personas que aspiran a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia, etc.). Por último, se analizan las necesidades de desarrollo de cada persona que aspire al cargo indicando en qué deben ser entrenados y posteriormente eligiendo al de mejor resultado.

Otro tema a tratar, no menos importante, es la capacitación gerencial en el mismo puesto de trabajo, a través de técnicas importantes como son:

*Rotación de puestos:* "Saber de todo un poco" sería el lema en este punto, donde se rota al gerente educativo por diferentes áreas de la institución, para que gane experiencia en todas las operaciones de ésta y pueda descubrir sus preferencias en el desarrollo de diferentes actividades, así como sus fortalezas y debilidades. Es de suma importancia este punto para un gerente porque este podría entender, de una mejor forma, las necesidades de los demás.

*Método de asesoría y reemplazo:* Explica que la persona que va a ocupar un cargo gerencial trabaje y se capacite bajo la asesoría directa de la persona que va a reemplazar y este es el responsable del entrenamiento y evolución del proceso de enseñanza. Es de gran importancia la comunicación entre los dos actores en



este proceso para que el aprendizaje sea de calidad, lo que se demostraría en el siguiente ejercicio de la actividad por parte del reemplazante.

*Formación de gerentes:* Se busca proporcionar capacitación e información a gerentes de nivel medio, es decir, coordinadores académicos y disciplinarios, acerca de los procedimientos generales de la institución y a su vez motivarlos a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén presentando. El objetivo es dar experiencia a estos coordinadores para mejorar situaciones de incertidumbre a nivel institucional.

*Aprendizaje acción:* También tiene que ver con la capacitación a coordinadores donde estos trabajan en la solución de problemas académicos, disciplinarios y administrativos que no le son propios y analizan y discuten propuestas para luego determinar resultados y logros alcanzados. Todo esto en busca de que el gerente (rector) tenga otros puntos de vista y su equipo de trabajo le aporte nuevas soluciones.

La capacitación gerencial puede brindarse de la misma forma dentro o fuera del puesto de trabajo. El hecho de que la capacitación se brinde fuera del puesto de trabajo da la oportunidad de introducir nuevas técnicas.

Los diferentes comportamientos gerenciales pueden generar un conjunto de relaciones y consecuencias, que afecten la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de la institución, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

Hay que identificar los componentes más vulnerables de la institución al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; el cual está dado por las demandas de los procesos y

principalmente por las características del personal que presta sus servicios en la Institución.

Con lo anterior puede plantearse que se pueden perfilar distintos estilos de personalidad, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes/actitudes son las adecuadas.

Parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización y priorización de cada aspecto de la actividad de la institución. El no saber asignar la crítica adecuada a cada necesidad, distorsiona las relaciones y conlleva a un conflicto innecesario (stress) y eventualmente al fracaso.

El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Las Competencias valoradas como necesarias para un gerente educativo son<sup>3</sup>:

- Competencias para la planificación y organización: Toma de decisiones, solución de problemas.
- Competencias para la negociación: Red de relaciones efectivas.
- Competencias para las Operaciones Financieras.
- Competencias para el ejercicio del liderazgo: Auto evaluación del potencial como directivo; Auto desarrollo de sus capacidades.
- Competencias para el trabajo con los Recursos Humanos: Comunicación, trabajo en equipo.
- Competencias para las operaciones propias de la misión de la institución: Control.

---

<sup>3</sup> PEREZ (2009) “Desarrollo de habilidades directivas o gerenciales y la capacitación”.

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 sólo administrativos y de infraestructura, sino también competencias específicas que le posibiliten diseñar y ejecutar los proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución.

El gerente deberá tener competencias y desarrollar habilidades, por lo que se puede decir que las habilidades son las competencias de una persona frente a un objetivo. De acuerdo a esto el gerente debe demostrar con la practica 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 habilidades para incidir en la acción que realizan tanto en su practica pedagógica como en la cultura institucional.

La responsabilidad principal del gerente educativo (rector) debe ser el mejoramiento de la práctica pedagógica con el fin de cumplir con sus tareas de planificador, evaluador y orientador dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. Lo que lo induce a investigar dentro de sus competencias, como acompañar, guiar, orientar y asesorar a los educadores con el fin de alcanzar las estrategias de aprendizaje.

El gerente educativo (rector) debe tener un conocimiento especializado referido al alcance y la cobertura de los contenidos pertinentes, de manera que pueda proyectarlos y transferirlos en situaciones específicas de su labor como gerente de una institución educativa. De igual manera la capacitación constante por parte del gerente es de gran importancia ya que le ayudara a integrar el conocimiento adquirido al contexto laboral y comunitario; asimismo como las capacidades de

liderar, negociar y armonizar hacen parte fundamental de la personalidad del gerente ayudando a definir su estilo gerencial.

Hay que destacar que dentro del desarrollo del estilo gerencial, es de suma importancia la capacidad que tenga de mejorar el desempeño futuro de la organización y de las personas que lo integran de esta manera el gerente determina las necesidades de la organización, enfocándose en las del talento humano adecuando estrategias de actualización, perfeccionamiento de habilidades y cambio de actitudes que mejoren la adquisición de nuevas herramientas que permitan optimizar los procesos que desarrolla dentro de la organización.

En síntesis podemos concluir que están claramente definidas las competencias gerenciales que debe tener un docente administrativo (rector) así:

- Liderar los procesos de formación, evaluación y su seguimiento.
- Dirigir de manera eficiente las estrategias relacionadas para el desarrollo de los proyectos educativos.
- Administrar los recursos de manera eficiente teniendo en cuenta las necesidades de la organización.
- Dominio de temas de índole pedagógico para referenciar proyectos educativos en pro del posicionamiento de la organización.
- Planificador de actividades que motiven la cultura del trabajo en equipo.
- Capacidad de toma de decisiones oportunas y resolución de conflictos internos, relacionados con el cargo.

De acuerdo a las habilidades adquiridas por el gerente, este debe crear la estructura de funciones y la división de trabajo para el buen funcionamiento de la institución, siendo el factor humano el eje central del proceso gerencial, donde evaluara cualitativa y cuantitativamente la ejecución de los planes ya establecidos,

ayudándoles como referencia para comparar si es necesario tomar acciones correctivas que encausen la ejecución en línea con las normas ya establecidas para tal efecto.

El gerente educativo, dentro de su ocupación debe actuar con liderazgo motivando a sus compañeros al compromiso con la institución y a la participación proactiva, de acuerdo a este aspecto Mavarez, Hernández, Moraima y Cuenca<sup>4</sup> citando a David 2003, indican que la motivación explica porque algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes educativos no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado, según dicho autor la función de motivación del gerente incluye, por lo menos, cuatro componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización, lo que genera un clima individual y grupal deseado, fortaleciendo la cultura organizacional educativa.

De acuerdo a lo mencionado se puede decir que el gerente líder motiva a los demás miembros de la institución para que hagan más de lo que esperaban hacer, incrementando la apreciación del valor de las tareas de quienes las desempeñan, logrando con esto que vayan más allá de sus intereses personales para el bien del equipo y la institución. Llevando con esto a que el crecimiento de la institución educativa se sustente en la habilidad motivadora de un gerente como líder en el manejo del comportamiento organizacional de las instituciones ya que conoce las necesidades y encausa las motivaciones de los integrantes de la organización, corrigiendo aquellas desviaciones que no son compatibles con la institución.

---

<sup>4</sup> Mavarez Sonia, Gladis Hernández, Reyes Moraima y Emilia Cuenca (2008) “El gerente educativo y su influencia en el comportamiento organizacional”. Centro de educación e investigación pedagógica (CEDIP). Facultad de humanidades y educación. Universidad del Zulia. Pago 9.

Autores como, García y Martín (1981), Terry y Franklin (1997), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve 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.
2. La habilidad humana: 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.
3. La habilidad conceptual: Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Con lo visto anteriormente se puede decir que la tarea de dirigir y liderar una institución educativa bajo las actuales condiciones sociales y culturales, económicas y financieras, además de las condiciones propias internas de cada institución, requiere un conjunto de competencias que no siempre han sido desarrolladas en los programas de formación gerencial. Donde se viene insistiendo en el peso de las herramientas de gestión; en la necesidad de tomar desde otros marcos organizacionales, algunas recetas, alejadas de la mística, el compromiso y la idiosincrasia, que caracteriza el perfil de los educadores.

## **1.2 Identificación de las debilidades relacionadas con el desarrollo de las competencias dentro del desarrollo de los proyectos educativos**

Siendo los proyectos educativos una estrategia del Ministerio de Educación para enfocar esfuerzos en el desarrollo de nuevos aprendizajes por parte de los estudiantes de las diferentes organizaciones educativas, el papel del rector es de vital importancia en su desarrollo exitoso, porque es el que propicia un ambiente de trabajo con las condiciones necesarias para la motivación del personal encargado de su desarrollo.

Priorizar es una de las actividades que debe realizar el gerente educativo en cuanto a las actividades, ya que el no saber asignar la crítica adecuada a cada necesidad distorsiona las relaciones y conlleva a un conflicto innecesario que llevará al fracaso a la estrategia gerencial, teniendo entonces que identificar los espacios producidos por la falta de condiciones para el trabajo en equipo, modificando su estilo gerencial, estrategias o finalmente retirándose de la organización.

Los gerentes educativos requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa; esta construcción del ser, implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismo y de los demás, en un proceso progresivo que permita la vivencia y expresión de los valores humanos.

Una de las debilidades más grandes es la incoherencia en la gestión gerencial que se presenta por desconocimiento o falta de iniciativa en la aplicación de las funciones administrativas y de la gerencia, afectando la eficiencia de las instituciones educativas en el servicio que prestan a la sociedad. Nos encontramos frente un mundo cambiante en varios escenarios entre los que se encuentran la tecnología, la información y comunicación, los cuales influyen de manera directa

en el desarrollo de las instituciones educativas las que soportan el crecimiento y bienestar de la comunidad; por esto los cambios en las organizaciones deben ser propuestos más que por gerentes, por líderes, ya que la carencia de un liderazgo motivador afecta el logro de las metas individuales y grupales descuidando la calidad del servicio ofrecido, logrando mantener la esencia como ser humano y el desarrollo y mantenimiento de su motivación para que las habilidades que posee no se conviertan en debilidades afectando el crecimiento de la institución educativa.

Por otro lado las fallas que se presentan en la comunicación interpersonal lo pueden llevar a omitir opiniones o información que debería ser tenida en cuenta para la toma de decisiones, creando resentimiento y poca motivación hacia la cultura organizacional. Otra debilidad importante a considerar es la ausencia de una planificación de objetivos organizada bien definida, que este divulgada en los docentes, permitiendo concentrar los esfuerzos en la consecución de los objetivos y metas de la institución.

Entre las debilidades comúnmente observadas a nivel administrativo se encuentran:

- Falencias de conocimiento administrativo ya que normalmente las personas que ocupan cargos directivos poseen conocimiento de docencia más no de gerencia.
- Personalidad imponente, autoritaria, controladora y centralizadora. Su motivación y ansias de poder no se siente a gusto con la delegación de sus funciones.
- Rodearse de una estructura burocrática ya que le brinda una sensación de seguridad, mientras que le protege y acompaña.
- Se puede convertir en una gerencia excesivamente operativa y descuidar la innovación estratégica. El afán de controlarlo todo lo puede llevar a



involucrarse en situaciones que no son de un alto nivel de importancia. Por otra parte, el nivel operacional por sus características específicas, es la actividad ideal para conseguir recompensas inmediatas.

- Se puede enfocar en la protección de la planta administrativa o el nivel que él ocupa, dejando de un lado la objetividad para la toma de decisiones y tendiendo a ocultar información.
- Su enfoque de planificación es intuitivo e informal. Cuando diseña estrategias, tiende a contaminarlas con expectativas irreales.
- Desconoce los errores, busca culpables y resiente a la crítica. Su externalidad le impide aceptar equivocaciones; como persona única, no resiste la crítica.
- Busca lo espectacular, se aburre con lo incremental. Persiste poco. Trata de obtener resultados con unos cuantos golpes gloriosos, y de un día para otro.
- Su lealtad y su identificación se concentran en las personas. La organización, la empresa o el ministerio no son sino representaciones de los individuos que las dirigen.
- Toma de decisiones sin objetividad frente al desarrollo de los procesos de la institución.
- Resistencia al cambio y no aceptación de la responsabilidad frente a sus decisiones.
- Cree que puede ver por sí mismo todos los aspectos de un problema.
- No sabe utilizar la experiencia de los demás miembros de la institución.
- Se mantiene tan pegado a los detalles de rutina que raramente enfrenta problemas importantes.
- Toma decisiones que deberían ser tomadas por el grupo.
- Concede a otros en menor número de oportunidades para dirigir.

Al analizar las funciones que debe tener un gerente educativo de acuerdo a lo que la sociedad demanda, nos encontramos con gerencias poco enfocadas en el

mejoramiento de las instituciones; que no se han integrado a la realidad competitiva que la sociedad presenta, notándose la ausencia de conocimientos de los tópicos modernos gerenciales, conllevando a que la participación de la gerencia deje mucho que decir. Son muchas las debilidades que se presentan y van desde la ausencia de conocimientos, estructuras organizacionales deficientes, utilización inadecuada de los recursos, desconocimiento de las características educativas y que finalmente muestran un efecto de poca actualización de algunas clases de administración al adaptarse a los requerimientos que se necesitan para garantizar la participación efectiva en los entornos o sociedades donde se opera.

El gerente de la institución educativa, al actuar de manera incoherente en su gestión gerencial, por desconocimiento o por falta de iniciativas en la aplicación de las funciones de la administración y de la gerencia, puede generar problemas organizacionales llegando a afectar la eficiencia en el servicio que presta a la sociedad. Como ya se mencionó las instituciones educativas presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad.

Es importante señalar que la gestión del director debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor docente dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía, objetivos y metas de la educación; así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

La gestión del personal directivo incide directamente en la calidad educativa de la institución, puesto que la categorización de los mismos, tiene pertinencia con la gestión desarrollada por los directores donde tienen que demostrar las competencias, habilidades y disposición de las herramientas necesarias para transformar la conducta pasiva asumida por algunos de ellos a la hora de ejecutar las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control.

Mientras más debilidades se tengan reconocidas en el gerente educativo, es más fácil que la institución educativa funcione de la mejor manera, teniendo presente que todas las debilidades tienen igual nivel de importancia. Sin embargo, adicional a las debilidades ya mencionadas, se encuentran la debilidad a la lealtad y honestidad en los compromisos adquiridos por parte del gerente para el buen funcionamiento de la institución; debilidad en la justicia y equidad a la hora de repartir actividades y en aplicar sanciones; debilidad en el dominio de sí mismo, es decir, que esté libre de todo prejuicio, controla la emotividad y la ira; falta de entusiasmo y optimismo en el desarrollo de las diferentes actividades y tiene dificultad en la comunicación tanto oral como escrita.

El gerente de las organizaciones educativas viene a conformar la columna vertebral de las organizaciones escolares, razón por la cual el director funciona como el comunicante que induce el proceso productivo del docente llegando a cumplir así eficientemente su labor administrativa y académica, a fin de impulsar los cambios culturales, sociales e institucionales, además de promover la incorporación de los nuevos lineamientos de su Ministerio de Educación.

Identificadas las debilidades de la gerencia de las instituciones educativas ante la demanda de la sociedad, será necesario transformarlas en fortalezas, a fin de garantizar que sus acciones sean beneficiosas para dichas instituciones. Labor en la que se deben enfocar todas las instituciones educativas, proporcionando todos aquellos conocimientos necesarios para su logro.

## **2. PERFILES DOCENTES**

### **2.1 identificación de los perfiles profesionales de los docentes administrativos.**

La sociedad del futuro se perfila con un alto nivel de requerimientos para la población en su conjunto, considerando el conocimiento como el principal factor de desarrollo. Las aceleradas transformaciones que producen los avances en la ciencia y la tecnología, la inmediatez en las comunicaciones y la abundancia de información son un claro factor que indica las necesidades que surgen por la caracterización de los perfiles profesionales para mejorar la calidad de la educación con equidad y de esta forma responder oportunamente a las exigencias de nuestra sociedad.

El docente es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa pues es el nexo en los procesos de aprendizaje de los alumnos y las modificaciones en la organización institucional. Las reformas educativas se traducen en las escuelas y llegan al aula por medio del docente. En el ejercicio del rol profesional, intervienen factores como el contexto socio económico, el compromiso de la comunidad, la autonomía en la toma de decisiones, la preparación científica y pedagógica y el entrenamiento en los mismos procesos de aprendizaje que pondrá en práctica, centrada en la reflexión y la investigación sobre su ejercicio profesional.

En la profesionalización del Gerente Educativo inciden la formación inicial, la capacitación, las condiciones de trabajo, la continuidad laboral, acceder a una carrera profesional acorde con los logros pedagógicos de los proyectos educativos del establecimiento, las remuneraciones, la infraestructura escolar y el equipamiento didáctico.

## **2. PERFILES DOCENTES**

### **2.1 identificación de los perfiles profesionales de los docentes administrativos.**

La sociedad del futuro se perfila con un alto nivel de requerimientos para la población en su conjunto, considerando el conocimiento como el principal factor de desarrollo. Las aceleradas transformaciones que producen los avances en la ciencia y la tecnología, la inmediatez en las comunicaciones y la abundancia de información son un claro factor que indica las necesidades que surgen por la caracterización de los perfiles profesionales para mejorar la calidad de la educación con equidad y de esta forma responder oportunamente a las exigencias de nuestra sociedad.

El docente es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa pues es el nexo en los procesos de aprendizaje de los alumnos y las modificaciones en la organización institucional. Las reformas educativas se traducen en las escuelas y llegan al aula por medio del docente. En el ejercicio del rol profesional, intervienen factores como el contexto socio económico, el compromiso de la comunidad, la autonomía en la toma de decisiones, la preparación científica y pedagógica y el entrenamiento en los mismos procesos de aprendizaje que pondrá en práctica, centrada en la reflexión y la investigación sobre su ejercicio profesional.

En la profesionalización del Gerente Educativo inciden la formación inicial, la capacitación, las condiciones de trabajo, la continuidad laboral, acceder a una carrera profesional acorde con los logros pedagógicos de los proyectos educativos del establecimiento, las remuneraciones, la infraestructura escolar y el equipamiento didáctico.

Es importante que el Gerente educativo no sea solo un maestro y profesor eficaz y eficiente sino que ponga en práctica sus conocimientos gerenciales usando los distintos y adecuados recursos oportunamente, con el fin de acceder a mejores logros gerenciales. No se puede confundir “modernidad” con “transformación” con el empleo de un lenguaje que sólo modifica terminologías para significar lo mismo, sin aportar beneficios de conocimientos de aplicación.

El Gerente educativo del presente debe enfrentarse a situaciones difíciles y complejas: concentración de poblaciones de alto riesgo, diversificación cultural del público escolar, grupos extremadamente heterogéneos, multiplicación de diferentes lugares de conocimiento y de saber, acceso a puestos en forma provisoria, rápida y permanente evolución cultural y social especialmente en los jóvenes en quienes existe la sensación de que no hay futuro y una suerte de pérdida del sentido del saber o el aprender.

Para comprender el sentido y las dificultades estructurales del perfil de la profesionales en Gerencia Educativa hay que determinar cuáles son las exigencias que esta transformación exige, ya que una “profesión es una combinación estructural de conocimientos acreditados mediante títulos, autonomía en el desempeño, prestigio académico y reconocimiento social”<sup>5</sup>.

Se pueden presentar expresiones de dificultad para reflexionar sobre lo que se está haciendo, para proyectarse en el futuro, anticiparse a determinadas situaciones y capitalizar las experiencias.

El Gerente educativo deberá ser competente como participante de la vida pública, desenvolverse productivamente en la vida moderna y en la construcción de las bases de la educación permanente.

---

<sup>5</sup> BAR, Graciela (1999) “Perfil y competencias en el contexto institucional educativo” Ministerio de cultura y educación de la nación. Buenos aires, Argentina.

El Gerente Educativo deberá ejercer 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, al mejorar la aplicación del currículo amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Las funciones que desempeña un Gerente Educativo determinan el perfil de competencias que debe poseer el mismo, asociadas con<sup>6</sup>:

1. El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y futuros proyectos.
2. El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto.
3. La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

Según Gilberto Graffe las principales funciones en la dirección de la escuela serían:

- Representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo.
- Dirigir y coordinar sus actividades.

---

<sup>6</sup> GRAFFE, Gilberto José (2002) “Gestión educativa para la transformación de la escuela”. Rev. Ped V 23 Septiembre del 2002, no 68

- Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa.
- Organizar y administrar el personal y recursos asignados.
- Asesorar a los docentes en la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas.
- Impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente.
- Atender y orientar al alumnado y representantes.

Con base en lo anterior se puede decir que el perfil del Gerente Educativo debe estar relacionado con las siguientes competencias: capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo, que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante con el objeto de planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición para aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

### Perfil del Director Educativo

*A nivel institucional:*

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidades en la toma de decisiones.



- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y la base de los resultados.

*A nivel pedagógico:*

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización del docente.

*A nivel administrativo:*

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuado al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.

- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Un buen Gerente Educativo debe estar atento en la identificación de las características propias de la institución con el objeto de darle el manejo gerencial apropiado, buscando oportunidades para promover su organización. Algunas de las características son:

- Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

El Sistema Educativo adquiere un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependiendo en gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y las deficiencias en materia de organización y gestión.

Los cargos directivos en la educación demandan mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social, el manejo de la comunicación eficaz, es un valioso recurso en los momentos actuales de

transformación educativa que viven las instituciones educativas, es necesario darle a dichas instituciones un enfoque más organizacional. Donde se movilicen los demás miembros de la institución y logren importantes objetivos.

En la institución el proceso administrativo debe estar aplicado al desarrollo y conservación del esfuerzo, experiencia, conocimientos y habilidades de sus miembros, en beneficio propio y del país en general. Con el objeto de promover el desempeño eficiente de su personal académico, se deben mejorar sus habilidades, haciendo uso de sus capacidades y elevando sus potencialidades; uno de los medios para lograrlo es la comunicación eficaz.

De esta forma un Director Educativo con una comunicación eficaz constituye la parte esencial en el desarrollo de capacidades, motivación y productividad entre los miembros de la institución, para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia. Entonces se puede decir que una manera eficaz de lograr bienestar interno en la institución, buenas relaciones interpersonales, donde prevalezca el real entendimiento, depende en gran parte, de un buen sistema de comunicación. Ya que ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión, y a trascender las limitaciones del trabajo. Sin embargo, en algunas instituciones educativas los directores, en su función supervisora, no le dan la importancia necesaria al proceso comunicativo, afectando de esta manera el bienestar, la efectividad y la comprensión de los miembros de la institución.

El Director Educativo debe enfocar el nivel administrativo que representa lo cotidiano, en el desarrollo de las estrategias y estructuras de acciones contenidas en la misión y visión de la institución.

Hoy más que nunca el sistema educativo requiere de Gerentes que mantengan entre ellos y su personal optimas relaciones humanas, que propicien orientación para las actividades de trabajo, a mantener un control preciso de la supervisión y

administración en general, coordinar actividades de un grupo con las de otros equipos en toda la institución, ayudar a los docentes y todo el personal de la institución con ideas, sugerencias, técnicas, ejemplos y a la vez asumir el papel de asesor, experto, coordinador, líder, comunicador, participativo, facilitador y solucionador de problemas, capaces de producir un ambiente altamente motivador.

Para un exitoso papel dentro de la organización educativa es necesario que los roles del director y su personal se encuentre bien definidos con el fin de realizar las exigencias requeridas en los casos que se amerite. En el cumplimiento de las funciones del supervisor, estos deberán estar enmarcados en las cualidades básicas como empatía y comprensión hacia los demás, saber escuchar y comunicar, inspirar autoconfianza, ser optimistas, delegar funciones y desarrollar habilidades para orientar a los demás, que desarrollen habilidad para mejorar y mantener el esfuerzo en una situación interpersonal educativa, a través de la expresión de la comunicación eficaz que propicie un ambiente favorable para estimular en su personal, la participación, la integración y la convivencia para alcanzar el éxito hacia la calidad educativa.

En la institución educativa se puede hablar de calidad del docente, calidad de los aprendizajes, calidad de la infraestructura, calidad de los directivos, calidad de los procesos, calidad de la gestión escolar; la calidad precisa un ciclo, un proceso, por lo cual requiere ser planificada, organizada, dirigida, evaluada y retroalimentada, a fin de que no solo tenga un nivel aceptable sino que recorra periodos permanentes de mejora, que le permita al mismo tiempo, hacer eficiente al aprovechamiento de los recursos de la organización dicha labor deberá ser ejecutada por el Director Educativo.

El Director Educativo deberá ser cauteloso con el desarrollo del clima laboral, el cual guardará estrecha comunicación con los procesos de información dentro del

plantel, la gestión escolar será de calidad, cuando desarrolle una serie de actividades como confianza, focalizar soluciones proactivas, propiciar iniciativa y la participación de todos los integrantes del sistema educativo. El Director Educativo, en su función de supervisión, es quien impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionamiento del currículo; el principio y función principal es determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo procederse en cada caso, es decir, es el mejoramiento de la instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo del currículo, la comunicación eficaz entre los miembros y la administración escolar.

La supervisión ejercida por los Directores Educativos garantiza la eficacia y eficiencia a través de un cuerpo de principios y funciones que se deben cumplir. Siendo fundamentales para la aplicación u operación de las técnicas de la supervisión. Los principios y funciones del director están orientadas hacia la práctica en las tareas diarias de la educación, ya que es un líder que guía, orienta a la resolución de problemas con un trabajo tecnificado, basado en los principios y funciones de la supervisión escolar. Ya que una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier organización, es la supervisión del trabajo ajeno.

Por esto el Gerente Educativo deberá estar consciente que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano, caso en el cual los docentes tienen como objetivo el desempeñarse desde la perspectiva técnica-docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país.

Encontramos que el Director eficaz desempeña tres roles de ejecución, los cuales están interrelacionados entre sí:

- Crear y mantener una visión precisa del propósito personal y organizacional.

- Dirigir el aprendizaje.
- Plasmar los valores fundamentales de la organización y los principios de profesionalismo.

Se puede decir que el Gerente Educativo del siglo deberá no solo tener conocimientos técnicos sino además desempeñarse en una gerencia por competencias en donde pueda mostrar las habilidades necesarias para ocupar el cargo y que estas lo identifiquen como un líder transformador, propositivo e innovador.

## **2.2 Incidencia de las competencias gerenciales de los docentes con relación al desarrollo de los perfiles profesionales.**

Las competencias gerenciales en los docentes que tienen cargos administrativos son una de las mejores herramientas para asegurar el cumplimiento de las metas y de los proyectos educativos, por esta razón cada institución educativa debe definir las competencias que integren los perfiles de estos directivos y coadyuvar a desarrollar la misión.

Las instituciones que hayan podido implementar y evaluar las competencias en sus directivos estarán más capacitadas para afrontar nuevos retos y afrontar los constantes cambios del mundo educativo, de igual manera podrá facilitar la detección de las carencias y necesidades dentro del desarrollo de sus directivos. Sin embargo existe una preocupación en cuanto a la formación de competencias para que estos directivos cumplan el perfil para el cargo a desempeñar, ya que al momento de capacitarlos se puede correr el riesgo de no continuar en la institución educativa, ¿Pero de que nos sirve tener un directivo que no cumpla el perfil y que ponga en riesgo la calidad de los procesos desarrollados?

Todas las competencias descritas anteriormente influyen de manera integral en la mejora de los perfiles profesionales de los docentes, ya que forman parte del desarrollo de los procesos que generan valor a la misión de la institución, a la efectividad de los procesos realizados por las personas que están a su cargo.

El desarrollo de las competencias se basa en la importancia de generar efectividad en el cumplimiento de los procesos y actividades que debe llevar a cabo con su equipo de trabajo, ya que éste debe tener la disposición de desarrollar y explotar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias del personal a su cargo, igualmente el rector de una institución debe tener y desarrollar la habilidad para definir, planear, diseñar y liderar programas, estrategias que contengan planes de gestión educativa para todos los equipos, además generar políticas y líneas de acción que contribuya al cumplimiento de los objetivos y a conducir los procesos de enseñanza, llevándolos a implementar constantemente la innovación y creatividad, para restablecer las relaciones entre ciencia, tecnología y enseñanza; de esta manera afianzar nuevas estrategias para enseñar a aprender y a organizar o re-direccionar los proyectos educativos, de tal manera que sean adaptables a los cambios que se generen, intercambiando y procesando la información que se tome de su entorno para fortalecer el centro de formación, aumentando su nivel educativo, generando impacto en las estrategias a nivel interno y externo estimulando la participación de todos los niveles de conducción, para definir el perfil profesional de los futuros docentes y con esto especificar y delimitar contenidos teóricos y prácticos los cuales pueden contemplarse en programas ya sean de formación básica y/o educación continuada.

En este proceso el rector o director tiene un papel fundamental pues además del manejo del personal y su capacitación, este tiene que desarrollar un sistema y/o mecanismos internos necesarios para entender la cultura de la escuela; cómo se dan dentro de ella las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación de los estudiantes, maestros y demás personal que la conforma.

Si el director puede desarrollar este conocimiento, entonces puede entender su rol en la escuela para mantener un clima organizacional saludable y un ambiente de trabajo adecuado que propicie el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que se logre la calidad académica deseada. Esta capacitación continua a los docentes ayuda transformarlos en unos profesionales, que influirán positivamente en el desarrollo del trabajo interdisciplinario, responsabilidad compartida y el dominio de los temas desarrollados aumentando la capacidad de liderazgo y competitividad; basándose en unas competencias sólidas, es decir, que no sean vulnerables a los cambios que produce el entorno y que mantengan su valor a través del tiempo ayudando al mantenimiento de la ventaja competitiva de la institución.

Esta ideología parte de la responsabilidad que tiene el líder o sea el rector del colegio, para lo cual conlleva un gran esfuerzo, ya que no existen estas instituciones como organizaciones independientes, para ello se hace necesario que él cambie los sistemas con los cuales trabaja para poder de esta manera desarrollarse, revitalizarse y perfeccionarse.

Este líder debe entonces tener una mentalidad diferente y conocer de esta forma una gran variedad de alternativas, para llevar a cabo sus funciones y cumplir con las metas deseadas; dentro de estas alternativas se encuentran: el uso de la tecnología, las telecomunicaciones y los sistemas de información con los cuales enriquecer el currículo y la instrucción, algunos ejemplos de lo anteriormente señalado son: los sistemas de retiro en CD-ROM, los sistemas en línea, el aprendizaje a distancia y el video interactivo, con lo cual se hace necesario que el director esté en constante retroalimentación para ir a la par de los avances tecnológicos y con ello, por iniciativa propia proponer la implantación y adecuación de este tipo de innovación en la institución, no solamente para la capacitación de los estudiantes, ya que el manejo de la información juega un papel muy importante en cualquier proceso de aprendizaje, como la comprensión del papel que juega el



profesor para lograr la interacción entre el estudiante y la tecnología en la construcción del conocimiento; sino también para el manejo de los asuntos administrativos.

De esta manera se plantea la transformación de las escuelas en comunidades donde todos los miembros participan constructivamente en la toma de decisiones y donde su capacitación es constante. “La escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, habla de apoderamiento de los maestros y de los estudiantes, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas”<sup>7</sup>.

El rector también debe contar con unas competencias específicas tales como lo es: el liderazgo administrativo que la National Commission for Accreditation of Teacher Education (NCATE) define para la educación como “el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados”<sup>8</sup>.

Alicia castillo (2005) citando a DuFour & Eaker (1998), “El liderazgo administrativo en una comunidad de aprendizaje debe aunar los esfuerzos de la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes. Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones para introducir los cambios”<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> CASTILLO ORTIZ, Alicia (2005). “Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI”. Cuaderno de investigación en la Educación, No 20, pág. 34-51

<sup>8</sup> Op. Cit

<sup>9</sup> Op.Cit

De esta manera para lograr una mayor efectividad en las propuestas realizadas y el lineamiento trazado inicialmente por el líder (rector), se deben comprometer todos los actores de la institución, logrando con ello los resultados esperados en cuanto a calidad académica y procesos administrativos, teniendo como base la mentalidad abierta y proactiva y que ante cada problema o situación que se pueda presentar, se vea de igual forma una gran oportunidad de desarrollo.

Se hace necesario que el líder sea un facilitador, se encuentre en continuo aprendizaje, desarrollando también proyectos innovadores y mayor número de trabajos de investigación, logrando con ello proveer modelos y dirigir la labor docente en pro de la mejora de las escuelas, la motivación de los estudiantes y la productividad de la institución.

Además el director debe planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas y facilitar los cambios necesarios para que la institución pueda responder a las necesidades de la sociedad; y para ello es necesario llevar a cabo continuamente la labor de organización, dirección y control para monitorear el logro de las metas y objetivos establecidos, por lo que él debe dominar con destreza sus competencias para ejercer su liderazgo de forma eficaz y eficiente, logrando mantener un clima organizacional adecuado y productivo el cual se logra mejorando las condiciones laborales de los docentes como lo son el ingreso, la permanencia, el ascenso y la jornada.

Con todos estos elementos, se puede lograr una mejora en la calidad de la educación produciendo transformaciones que sean lo suficientemente significativas en el sistema educativo, para lo cual se hace necesaria la profesionalización tanto del rector y sus docentes como de las instalaciones educativas; para esto se debe tener en cuenta unas perspectivas como lo son el

profesionalizar el sistema educativo, las instituciones y la función del docente, las que permiten obtener una mejor calidad además de brindar esa igualdad en cuanto a las oportunidades que es lo que exige el medio, y así alcanzar el desarrollo integral como un fin común para la sociedad; ya que los cambios que se den deben repercutir positivamente en la comunidad institucional.

Por esta razón tenemos la ardua tarea de la profesionalización de la enseñanza en las escuelas que supone el desarrollo del proceso de enseñar y aprender con mayor autonomía en las aulas y la responsabilidad por los aprendizajes alcanzados tanto de docentes como de estudiantes.

Con la puesta en marcha de este conjunto de estrategias y desarrollo de perfiles en los docentes administrativos, se favorecerá en el sentido de revalorizar función profesional y social dando como resultado que el rector sea protagonista en el desarrollo de los procesos de la institución y que la institución sea más competitiva en el sector.

### 3. GESTIÓN GERENCIAL

La Gestión Gerencial, trata de organizar y administrar mejor las actividades de la institución, orientadas a la aceleración de su desarrollo, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. En otras palabras, llamamos Gestión Gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la institución cumpla sus objetivos, basados en los elementos de gestión que darán los fundamentos, las bases y la confianza para implementar estrategias enfocadas en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los elementos de gestión son: planificación, organización, dirección, coordinación, y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás. La *planificación*, en esta etapa el Gerente Educativo realizará un diagnóstico del estado actual de la institución, identificará las debilidades y oportunidades que serán la base del plan de acción que se va implementar; en la identificación de las debilidades y oportunidades es necesaria la participación de los diferentes miembros de la institución ya que ignorar otros puntos de vista pueden generar un desenfoco en la identificación de los factores claves o críticos. La *organización*, el Gerente Educativo deberá establecer una relación entre el recurso humano y el recurso económico que disponga la institución para el logro de los objetivos y metas propuestas en la etapa de planificación, además administrar una estructura social y los recursos necesarios para su funcionamiento. En la *dirección* se debe enfocar a todos los miembros de la institución hacia el deseo de alcanzar los objetivos planteados por el gerente y la ejecución de las actividades planeadas, dirigidas por una autoridad que haya participado en la etapa de planificación. En la etapa de *coordinación y control*, lo que se busca es el enfoque de todos los procesos y actividades hacia un mismo

fin de tal forma que la armonización facilite el cumplimiento de los objetivos planteados, minimizando posibles desviaciones o desigualdades entre los procesos que impidan o retrasen el cumplimiento de dichos objetivos.

En la etapa de planeación se deben identificar: el servicio que se desea ofrecer “en este caso la educación”, los clientes que son “los alumnos”, los requerimientos de los clientes “calidad, énfasis, tecnología”, especificaciones de los requerimientos específicos “diversificación del contenido, enfoque académico, uso de nuevas tecnologías”, seleccionar los parámetros de medición “calificación de importancia de cada actividad y proceso que se realiza en la institución”, determinación de la capacidad del proceso “delimitación temporal de algunas actividades de la institución”, identificar con quien compararse “identificar las ventajas competitivas y comparativas de las otras instituciones”.

Para establecer la relación que se desarrolla en la etapa de la organización se debe establecer las necesidades del personal humano y la disponibilidad presupuestal para satisfacer la demanda de la institución. Esto se logra por medio de un estudio de los estudiantes vinculados a la institución donde se determina cual es el personal docente y administrativo necesario para el desarrollo de las actividades y procesos establecidos en la institución.

La dirección, hace posible que todos los pertenecientes a la institución busquen un mismo fin por medio, de seguimientos en los procesos de convivencia, integración, ejecución de las labores, continua participación en los procesos académicos y administrativos; mientras que la coordinación y el control deberán evaluar la actuación y el aporte que realicen a la institución periódicamente de tal forma que le permita a la dirección tomar decisiones sobre la implementación de nuevas estrategias o continuidad de las establecidas, dicha evaluación se puede realizar a través de encuestas a los estudiantes enfocadas en el nivel de satisfacción

respecto a los docentes con los que tienen relación tanto académica como personal.

La gerencia en la educación debe ser tomada como la posibilidad de aprovechar los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio. Entendemos que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito. Aunque la Gerencia Educativa es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la institución sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la educación.

El Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad, como se menciono anteriormente.

### **3.1 Importancia del proyecto educativo institucional para la gerencia educativa.**

El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) es un conjunto de propósitos, propuestas pedagógicas y de gestión para desarrollar dentro de la institución una educación de calidad, dando sentido y horizonte a las acciones educativas que realizan los alumnos, padres de familia, profesores, director y demás miembros de la comunidad educativa. El P.E.I. es un instrumento de gestión institucional con proyecciones a mediano y largo plazo.

El Proyecto Educativo Institucional cumple una función muy importante dentro de cada institución, ya que en esté se exponen las principales características enfocadas en la identidad que los protagonistas deben tener y en la unidad

existente entre los grupos que competentemente generarán los diferentes objetivos y actividades, en el desarrollo del P.E.I. El proyecto debe considerar diversas funciones que serán ejecutadas por el Gerente Educativo<sup>10</sup>:

- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la institución educativa. Esto se logra a través del conocimiento de las necesidades de la institución y las personas que se encuentran vinculadas.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, de acuerdo con el desarrollo de la globalización. Se deberá tener en cuenta las necesidades internas y posteriormente buscar las mejores herramientas tecnológicas que se ajusten a la disponibilidad presupuestal.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos. Por medio de capacitaciones y talleres se demuestra la importancia del ser humano en la institución, haciéndolo aun más participe de está.
- Competitividad e innovación. Generando ventajas comparativas en el servicio educativo y conocimiento en los docentes.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad. Es necesario crear en los estudiantes, docentes y administrativos valores que generen respeto y sentido de pertenencia por la institución académica.
- Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo. Crear un ambiente donde se compartan responsabilidades y se aplique la democracia en la toma de decisiones donde otras personas puedan ejercer funciones que en cualquier momento la persona encargada no se encuentre disponible para ejecutarlas.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

---

<sup>10</sup> Macha, Ruperto (2006). "Gerencia Educativa". Especialista en gestión e innovación educativa. Profesor de la Escuela de Arte y Diseño ORVAL y de otras instituciones de formación profesional en Lima, Perú.

- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo. Estimular a los estudiantes el deseo de auto-superación continúa que no finalice al abandonar la institución, que perdure en su crecimiento como ser humano.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

El P.E.I. se encuentra compuesto por: *La identidad* que es la que caracteriza y distingue a una institución de otra. Esta dada por el prestigio, dentro y fuera de la institución y que todos reconocen. Este prestigio lo da el aprendizaje, la disciplina, la puntualidad, la educación, el respeto, los valores que tienen sus alumnos, profesores y los padres de familia. *El diagnóstico* es la información que permite identificar los problemas, necesidades y potencialidades de nuestra realidad, con la finalidad de señalar que debe ser cambiado a partir de las causas que generen dichos problemas y haciendo usos de nuestras potencialidades. El diagnóstico debe ser interno y externo, el cual permite:

- Identificar los cambios que queremos realizar según el entorno social, económico, cultural, entre otros.
- Basarnos en las fortalezas para revertir las debilidades y en las oportunidades para revertir las amenazas.
- Observar el desarrollo cuantitativo de la institución en las dimensiones pedagógicas y de gestión.
- Obtener información sobre el desarrollo cualitativo de las dimensiones pedagógicas y de gestión de la institución.

Al finalizar este proceso se llega a estructurar la visión y la misión de la institución donde la *propuesta pedagógica*, es el conjunto de propuestas que permiten actuar sobre los elementos pedagógicos (principios, currículo, entre otros.) movilizándolo



esfuerzos y recursos para hacer posible los cambios que aspiramos en el aprendizaje. Lo pedagógico es el punto de partida y llegada para todo lo que pueda realizarse con el P.E.I. por otro lado la *propuesta de gestión* es el conjunto de propuestas que permiten actuar sobre los elementos de la administración (principios, organización, recursos, entre otros.) para coadyuvar al desarrollo de la propuesta pedagógica. Podemos decir que el proyecto es el derrotero de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando así la comunidad educativa lo requiera. El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los alumnos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable. La evaluación del cumplimiento y desarrollo del P.E.I. esta en cabeza de la junta directiva de la institución, donde cada año lectivo, las instituciones educativas hacen una autoevaluación institucional que arroja conclusiones acerca de los objetivos que alcanzó y los que no durante el año escolar. De ésta resultan los Planes de Mejoramiento y las modificaciones al Proyecto Educativo Institucional, estas actividades serán lideradas por el Gerente Educativo.

### **3.2 Utilización de las competencias gerenciales dentro de la ejecución de los proyectos educativos.**

Si bien es cierto, existe un distanciamiento entre las verdaderas necesidades del servicio educativo con calidad hacia la formación integral y beneficios para y por la vida, en la actualidad se aprecia un marcado consenso respecto a la idea de que el fracaso o triunfo de todo el sistema educativo, depende entre otros aspectos, de las habilidades gerenciales reflejadas en la calidad de la administración y del desempeño docente. Donde las competencias como el conocimiento de sí mismo, la auto-realización y el autocontrol juegan un papel muy importante ya que muestran el desarrollo de los profesionales no solo en conocimientos sino también como seres humanos, donde se puede decir que las que se logran como ser humano marcan el desarrollo profesional y su desempeño laboral, teniendo en

cuenta que el docente desempeña o ejecuta una labor social, donde obligatoriamente deberá tener contacto con otros pensamientos, culturas, religiones, pensamientos políticos, que bien lo puede llenar de conocimiento.

Es por ello que se hace necesario que las organizaciones educativas cuenten con las herramientas científico-técnicas, adecuadas para la ejecución de un proceso que incluye la planeación, control y evaluación de su gestión integral, resaltando estas etapas desde su diversidad, como elementos fundamentales para la funcionalidad organizacional, en este caso, desde el contexto educativo. Donde jugaría un papel muy importante establecer continuas capacitaciones a los docentes y área administrativa de la institución con el fin de lograr una mayor pertenencia y coherencia en las actividades que se realizan diariamente; de igual manera es necesario que se de el espacio para las capacitaciones que generan valor y calidad. De ahí la importancia de identificar el rol de quienes bajo parámetros administrativos y la debida planificación, utiliza en calidad de directos, rector o regente educativo, el aporte intelectual, científico, profesional y técnico metodológico para asesorar, orientar, dirigir la normativa general de la gerencia educativa hacia el producto final, que es en sí la formación integral con tendencia al fomento de un alto sentido de utilidad individual y colectivo.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la Gerencia Educativa requiere de instrumentos de apoyo como: reutilización o nueva tecnología, nuevas estrategias y nuevos métodos de medición que le sean de ayuda para optimizar los procesos de desarrollo institucional representados en la gestión tanto del grupo docente como estudiantil, sintetizando y garantizando de esta forma, el establecimiento de un control sobre desempeños múltiples que a partir de competencia laborales unifican la labor institucional educativa bajo el análisis normal que requiere cada una de las etapas implicadas en dichos procesos, máxime cuando en medio de todo y como pilar de ejecución está el proyecto educativo (P.E.I.) que permite orientar y mejorar las calidades académicas de la institución a través de la

comunidad educativa que la conforma, como lo dice la comisión europea: “Formar personas competentes para la vida personal, social, académica y profesional”<sup>11</sup>, objeto que requiere, una integración adecuada de las competencias en todas las etapas de elaboración y ejecución del P.E.I.

En esa alternativa europea se afirma que estas competencias son paquetes “multifuncionales y transferibles” que “integran” los conocimientos (conceptos, hechos y principios), procedimientos y actitudes necesarios para la vida actual y para el futuro académico y profesional del estudiante que egresa de la institución y que es labor de la institución mejorar la aplicabilidad de estos conceptos en pro de la optimización de los procesos que desarrolla.

Resaltando que el proyecto educativo institucional es el producto de un proceso minucioso sobre realidades individuales que se colectivizan institucionalmente desde y hacia procesos de formación integral, es importante tener en cuenta que el marco básico de la gestión gerencial en el ámbito educativo, como toda organización que busca la competitividad, es la debida planeación, ejecución, y ajustes desde el rol de la evaluación permanente (cada año lectivo).

Lo anterior, con un alto registro participativo de las habilidades gerenciales de quienes rigen los destinos de las instituciones educativa y para quienes antes que ser una simple oportunidad para sacar a la luz, sus potencialidades de dominio y autoridad, el manejo administrativo y gerencial, debe convertirse en fuente de valores y principios en cuya trascendencia se da un valor constante a la planificación educativa institucional y del P.E.I. como instrumento de gestión, entendiendo además la utilidad de fusionar aspectos positivos de las políticas

---

<sup>11</sup> GONZALEZ DEL POZO, José Manuel (2010). “Modelos de intervención y aplicación de competencias básicas en un aula de educación primaria”. En Mijas Costa. Tomado el 5 de octubre del 2010 de: <http://redes-epalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/I%20CONGRESO%20INSP ECCION%20ANDALUCIA/downloads/gonzlezdelpozoj1.m..pdf>

oficiales que devela la aplicación de una serie de herramientas, conceptos y métodos que constituyen el Proyecto Educativo Institucional, recordando además, que este, no se trata de un producto de la casualidad, sino de la causalidad, indicando así, una férrea disciplina y valoración de profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación - capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa constituyen ejes primordiales, es decir, el P.E.I. es un instrumentos planeado desde todas las perspectivas y todos los vinculados a la actividades que se desarrollan en la institución realizan un aporte sea académico o administrativo para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el P.E.I.

Lo referido, permite entender una vez más, que las Instituciones Educativas deben ser fuente continua de transformación y reordenamiento acorde con la realidad del entorno en el que se instauran junto a sus comunidades, pero bajo parámetros que desde el manejo gerencial conducen al cumplimiento de expectativas que en caso de ser distantes del debido direccionamiento, no dejarán de ser más que organismos que prestan servicios y productos educativos, sin ninguna garantía de utilidad posterior.

Así, las instituciones y sus gerencias, deben considerar adoptar, readaptar o reinventar procesos y estrategias que hagan posible dentro de sus respectivos marcos o entornos culturales, sociales y políticos, avanzar hacia una mayor competitividad mediante procesos gerenciales que faciliten la ejecución de procesos de desarrollo institucional a partir de planificación educativa acorde con orientaciones previstas, reconsideradas, dispuestas dentro del P.E.I. estableciendo una mayor cobertura con eficiencia, eficacia y competencia, el cumplimiento de su misión y visión, junto a los objetivos, permitiendo una oportuna evaluación de la gestión, de sus procedimientos, así como de las estrategias operadas y, un análisis profundo de sus resultados e impactos en la sociedad.

Con base en lo anterior y proyectando la razón de ser de las competencias gerenciales en el marco del desarrollo institucional educativo, bajo la funcionalidad del P.E.I., se asume que la calidad en la generación y atención a la demanda y oferta de servicios educativos y productos a la sociedad, como nuevas estructuras educativas, académicas, administrativas y actualización en el conocimiento, es y debe ser desde donde se analice, el resultado de una participación activa bajo modelos estratégicos en cuyos sistemas de planeación, ejecución, control y evaluación inciden las competencias desde quien asume la gerencia de los procesos institucionales, y la lógica de procedimientos estratégicos, permitiendo determinar el avance y mejoramiento institucional, produciendo el impacto en la gestión de sus recursos físicos y talentos humanos en procura de las metas establecidas y en lo cual es imprescindible la verdadera intervención de las mencionadas competencias en el marco de la realidad humana, social, política e institucional.

## **4. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS**

### **4.1 Propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en los docentes administrativos, para el desarrollo de los proyectos educativos**

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización). El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos; las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales; las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más usada es mediante capacitación.

Teniendo en cuenta lo anterior surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las instituciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

La gerencia básicamente es una función administrativa de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo. Por lo tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes

específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva; sin dejar de un lado la importancia del ser humano, reconocido como una persona de pensamiento lógico, con valores y cualidades que lo caracterizan y distinguen como líder de la institución. El conocimiento adquirido en la formación profesional es un aporte valioso en el ejercicio de su profesión, logrando el adecuado desarrollo de las actividades y la proyección de la institución de manera que perdure en el tiempo y no que se vea afectada en el relevo generacional de los cargos administrativos y educativos por los que deberá atravesar la institución.

Las habilidades en comunicación, liderazgo, toma de decisiones, motivación y coordinación podrían presentar debilidades que afecten la efectiva gerencia, por esta razón se debe de presentar un plan estructurado de acciones, objetivos, actividades y estrategias que permitan alcanzar el fin de la institución. Algunas de las acciones que pueden generar estrategias en la gerencia para mejorar su desempeño, son: Competitividad gerencial educativa e institucional; motivación y comunicación; liderazgo y toma de decisiones; y optimización de la coordinación gerencial.

La *competitividad gerencial* se deberá enfocar en la identificación de una diferenciación educativa, medios tecnológicos y/o costos por el servicio; por otro lado la *motivación y comunicación* debe ser enfocada principalmente en los docentes, por medio de capacitaciones en cada una de las áreas de su conocimiento específico y participación en propuestas administrativas, logrando con esto un aporte al desarrollo de la institución; el *liderazgo y toma de decisiones*, esta será la acción que caracterice la gerencia de la institución ya que un buen líder da poder y delega en los diferentes niveles, unida a esta encontramos la *coordinación gerencial*.

Las instituciones en todo momento necesitaran gerentes que posean destrezas y habilidades que motiven a su equipo a participar en un ambiente de compromiso y de participación en las diferentes áreas de trabajo, que favorezcan el aprendizaje, orienten al docente hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El desempeño laboral suele estar asociado al acompañamiento de un gerente educativo, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura institucional; donde la supervivencia de la institución depende de sus habilidades, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos, en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

El gerente educativo tiene la autoridad y responsabilidad de elaborar un servicio seguro y con calidad, generar armonía institucional, construir nuevas estrategias, establecer las condiciones en las cuales se proporciona el desarrollo académico y ambiente laboral que favorezcan a la institución. Por tanto el ser humano que no ha sido entrenado como gerente no posee una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando el desempeño que posee un miembro de la institución, esta no es sólo responsabilidad del gerente educativo, es compartida tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la institución a través de procesos y líderes.

Los gerentes deberán ser determinantes en las instituciones, deben crear oportunidades para los empleados, juzgar su desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logre estos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva. El manejo de las competencias por parte del gerente debe contribuir al cumplimiento de las funciones de la institución, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en las instituciones educativas.



Este trabajo nos señala que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen la institución obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, donde estos elementos son necesarios para operar y tratar de adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno; logrando el máximo de eficiencia y calidad en su servicio. El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición. Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir, con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

Según Castro (2005) citando a Drucker (2002) dice que “El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades”.

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un gerente, es pretender que su propio trabajo le deparé satisfacción y estímulo, ya que la humildad debe ser una cualidad a resaltar y el egocentrismo un defecto por desaparecer. Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la institución; debe conocer y comprender las metas finales, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se le medirá y cómo. La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las instituciones.

El gerente eficaz deberá estar decidido a hacer que su institución sea productiva, para lo cual deberá motivar a los demás miembros; el gerente determina aquello que debe dirigirse, es quien idea la institución, es quien determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados, estableciendo los requisitos y conduce a sus integrantes hacia las oportunidades para la acumulación de éxitos, *por lo que para ser un gerente hay que hacer, y quien no hace tampoco es*. El gerenciar requiere un conjunto de competencias particulares que, en la actualidad, no han sido tomadas como requisito en las instituciones educativas, ni son desarrolladas por los gerentes actuales ya que normalmente las personas que hoy ocupan las gerencias en las instituciones educativas fueron preparadas profesionalmente para desempeñarse como docente mas no como gerente. Se puede decir que la gerencia en gran parte se debe a la formación conceptual, otra parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo, debe comprender la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asignar su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el gerente deberá fijar y dirigir el trabajo de los docentes y demás miembros de la institución predetermina el grado de éxito de la misma. Todas las áreas deben funcionar individualmente y en armonía, para que la institución llegue al término deseado.

Castro (2005) citando a Crosby (1991) un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento

preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás; (f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

Basados en las competencias anteriormente mencionadas podemos decir que no basta con que el gerente sea eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la institución responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

El gerente con enfoque estratégico se caracteriza por una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se proyecta en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección, constituyendo su base fundamental. Esto no quiere decir que se haga obsoleta toda la dirección tradicional, sino que se debe dar una nueva orientación táctica y operativa.

El enfoque estratégico del nuevo gerente se deberá caracterizar por:

1. Tener una actitud extrovertida y abierta. Ya que de nada servirá tener una planeación estrategia para la institución si el gerente permanece aislado de los miembros que son partícipes de la ejecución de las actividades planteadas. Donde las reacciones del gerente deberán ser proactivas, desear y anticiparse a los cambios.
2. Ser prospectivo, prever los futuros posibles, es decir, un gerente no debe de hacer planeación sin prever los cambios futuros, como por ejemplo, culturales, sociales, económicos, tecnológicos, entre otros. Por lo que se deberá establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente.
3. Tener una sólida base de principios y valores; ya que todas las instituciones sin importar a las sociedades que se dirijan será reconocidas en el medio por las bases solidas que sean transmitidas por los docentes e inculcadas en sus alumnos.
4. Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial la de su cliente, el estudiante, ya que es la razón de ser.
5. Lograr la integración entre las áreas administrativas, educativas y estudiantiles y de éstas con el entorno.
6. Ser viable, tomando en cuenta los recursos disponibles, fijando prioridades de acción pedagógica.

Se puede decir que la gerencia de una institución educativa deberá promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Donde se comprometan con su desarrollo personal y con el desarrollo de la institución, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales; tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario, por que si hay un factor influyente en la fortaleza de las instituciones es la cultura y el clima que se vive a diario, por lo que tanto los gerentes como los

demás miembros tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación.

Además el gerente deberá enfocar su administración en la calidad del servicio educativo mejorando la relación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos de toda institución, con una actitud permanente de cambio impulsado por la innovación y la creación de nuevos servicios coherentes con las mejores exigencias de la sociedad. Por lo que se puede decir que la gerencia siempre se debe aplicar una política de *dirección abierta*, la que podría presentar confianza en los empleados, comunicación fluida dentro de la institución, alta moral y, sobre todo, solidaridad institucional.

De esta manera el gerente deberá enfocar el desarrollo de sus funciones de acuerdo a las competencias y habilidades que posee, dirigidas en el alcance de la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa, la efectividad comunitaria y la trascendencia cultural.

## 5. CONCLUSIONES

Se puede concluir que las competencias gerenciales son fundamentales para el desarrollo de los Proyectos Educativos de manera que integren aspectos cualitativos y cuantitativos de los procesos como de su misión y visión, haciendo que el gerente se empodere de las situaciones complejas que se le presenten, facilitando el trabajo a todos los miembros de la comunidad educativa manteniendo vigente la capacidad continua de adaptabilidad y renovación entrelazando ideas nuevas y visionarias en educación con sus herramientas y poniéndolas en práctica.

Todos los nuevos escenarios de la sociedad requieren que afiancemos nuestros perfiles y conocimientos, realizando adaptaciones que nos permitan una efectiva incursión a nuestro entorno integrando las competencias que permitan dirigir las instituciones de la manera más apropiada, ya que todas las instituciones hacen múltiples esfuerzos para estar actualizadas y por diseñar estrategias que permitan desarrollar estos perfiles para los Docentes Gerentes, como una tarea básica y transversal, y nosotros no podemos ser ajenos en esta implementación mas cuando de ella depende la buena educación del futuro de un país, en donde el panorama viene modificándose a partir del desarrollo de la educación a partir del liderazgo de los docentes.

Sin embargo, el proceso de adaptación a estos perfiles docentes debe estar acompañado de un seguimiento integral, situación que solo puede ser garantizada por la misma institución educativa, para lograr de esta manera un resultado que genere valor a la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

BAR, Graciela (1999) "Perfil y competencias en el contexto institucional educativo" Ministerio de cultura y educación de la nación. Buenos aires, Argentina

CASTILLO ORTIZ, Alicia (2005). "Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI". Cuaderno de investigación en la Educación, No 20, pág. 34-51

CASTRO, Felipe (2005). "Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional". Publicación realizada por Universidad de Viña del Mar. "Actualizaciones para el desarrollo organizacional", primer seminario. Pág. 62-67

CENTRO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO EN LA FORMACION PROFESIONAL (CINTERFOR). Disponible en: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm)

GARCIA, Oscar. Y Martín, Flor. (1981). "Administración y desarrollo gerencial" México: Diana.

GRAFFE, Gilberto José (2002) "Gestión educativa para la transformación de la escuela". Rev. Ped V 23 Septiembre del 2002, no 68. Tomado el 18 de septiembre 2010.

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S079897922002000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S079897922002000300007&script=sci_arttext)

LEY 115 de 1994. "Ley general de educación". Diario Oficial No. 41.214, de 8 de febrero 1994.

MACHA, Ruperto (2006). "Gerencia Educativa". Especialista en gestión e innovación educativa. Profesor de la Escuela de Arte y Diseño ORVAL y de otras instituciones de formación profesional en Lima, Perú. Tomado el 29 de septiembre de <http://lagerenciaeducativa.wikispaces.com/>

MARCANO, Noraida y FINOL DE FRANCO, Mineira (2007). "Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas". Universidad de Zulia. Revista Venezolana de Gerencia. Año 12 N°39, Pág. 410-430.

MAVAREZ Sonia, Gladis Hernández, Reyes Moraima y Emilia Cuenca (2008) "El gerente educativo y su influencia en el comportamiento organizacional". Centro de educación e investigación pedagógica (CEDIP). Facultad de humanidades y educación. Universidad del Zulia.

GONZALEZ DEL POZO, José Manuel (2010). "Modelos de intervención y aplicación de competencias básicas en un aula de educación primaria". En Mijas Costa. Tomado el 5 de octubre del 2010 de: <http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/I%20CONGRESO%20INSPECCION%20ANDALUCIA/downloads/gonzlezdelpozoj1.m.pdf>

PEREZ, Valietti (2009). "Desarrollo de habilidades directivas o gerenciales y la capacitación". Tomado el 6 de septiembre del 2010 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/habilidades-directivas-o-gerenciales-y-la-capacitacion.htm>

TERRY, George. Y Franklin, Stephen. (1997). "Principios de administración". México: Continental.