

## **COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS CÉNTRICAS DE LA CIUDAD DE ENCARNACIÓN**

*Rivas de Martínez, Carmen Luz - cariluz.rivas@gmail.com*

*Diana Rótela - dianarotela78@gmail.com*

### **Resumen**

Las competencias del personal directivo de instituciones de la ciudad de Encarnación, se basa en la hipótesis de que el profesional posee un conjunto conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas y desarrolladas en forma sistémica por la teoría y la práctica durante los años de gestión y por sobre todo de la capacitación continua para desempeñar exitosamente su rol. El objetivo general del trabajo es: Determinar las competencias del personal directivo de instituciones educativas céntricas de la ciudad de Encarnación. La investigación se encuadró dentro de un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo. La muestra para la recolección de datos fue no probabilística y ha estado constituida por los directivos principales de las instituciones investigadas, se aplicaron entrevistas a los mismos. Las principales conclusiones fueron; los directivos poseen competencias, más el estudio resalta debilidades que estos deben desarrollar y fortalecer como: la buena comunicación, resolver problemas, liderazgo, sensibilización y ser capaz de delegar. Además, existen factores que dificultan la labor directiva cual es la sobrecarga de trabajo, la burocracia y la falta de auxiliares administrativos. La transformación Social, tecnológica y cultural y en especial la dualidad de funciones como gestión y liderazgos hace imprescindible acompañar la labor de los directivos con políticas eficaces.

**Palabras clave:** competencias, personal directivo, instituciones educativas

**Fecha de recepción:** 18/06/2020

**Fecha de aprobación:** 23/07/2020

**Abstract**

Competencies of administrator's institutions center area of Encarnacion city, are based on the hypothesis of the professional possess a group of knowledge, skills and abilities acquired and developed in a systemic way by the theory and practice developed during years of management and mostly by the continuous training on developing a successful role performance. The main goal of this work is: Determine the competencies of administrators from educational institutions of center area of Encarnación city. This research fitted within a qualitative descriptive perspective. The sample was not probabilistic, and it has based on interview the most representative administrators of the educative institutions. The main conclusions reflected that the Administrators have competencies, but some weakness they must develop and reinforce as: A better communication, problems resolutions, leadership, sensitization, and delegate ability. Therefore, there are factors such as overloaded work, bureaucracy, lack of administrative assistances that make the Administrator's work difficult. Social, technological, and cultural transformation, and the duality of management and leadership are essential to support Administrators 'work with effective policies.

**Key words:** competencies, administrators, educative institutions

## Ñemombyky

Mba'eichava'erãpa mbo'ehao ytakuéra oisãmbyhýva katupyry, Encarnación távape Oñeñe'ëramo mba'eichava'erãpa mbo'ehaokuéra yta oisãmbyhýva katupyry, Encarnación távape niko, ojeikuaahína oñeñe'ëha tapicha ñarandúva rehe, ikatupyry ha isyiváre kuatia ári ha omba'apokuévo, upéicha avei ohechaukáva oñemoarandumemeteha, ikatu haġuáichaomba'apokuaave ha hembiaapo porãve.

Mba'épa upe ojuhupytyséva tuichaháicha,ko tembiapo rupive niko hína: Tojehecha oñeñe'ëramo mba'eichava'erãpa mbo'ehaokuéra yta oisãmbyhýva katupyry, Encarnación távape. Ko jeporekapy ojegueroquata no probailistico rupi, ojegueroquata kualitativoháicha ha upéi oñeñe'ë hese ohóvo. Techapyrã ojeoporúva oñeñemomandu haġua ndaha'úi probabilística ha upéva ryepýpe ojegueroike umi oisãmbyhýva mbo'ehaokuéra tuichaichavéva ha ojuhapykuererekáva, upevarã oñemoñe'ëjovake ichupekuéra. Ikatu oje'e oñeġuahẽ hague ko'ã mba'épe; sãmbyhyharakuéra ñarandujoaite, katu ojehechakuaa avei hesekuéra tekotevẽha okakuaave ko'ã mba'épe: tekotevẽ oñomongetakuaave oñondive, toikuaave mba'éichapa osẽta ojejopyvai jave, tomotenondekuaave imbo'ehao, toñanduve ojuhúva ha toñepytyvõuka kuaave. Ambue mba'e ohapejokóva ichupekuéra niko ha'ehína hembia pohetaitei rehe hikuái, ojeikova'erã oñemyanyhẽ kuatiamivéma ha oñeikotevẽve rehe tapicha ikatùva oipytyvõ ichupekuéra. Oñemoambue haġua tekoaty, ojeje'ykekokuévo tembiporupyahu rehe ha ojekakuaaveháramo tekotevẽ ryepýpe, ko'ýte oñeñe'ëramo mokõi tembiapoguasú rehe, he'iséva, ojegueroquata ha oñemotenonde hekopete temimoĩmby, tekotevẽ ojeguerojera política oikoitevẽva ha iporã añetéva.

**Ñe'ë ojepuruvéva:** Mbo'ehao, mbo'ehaokuéra yta, katupyry.

## **Introducción**

Actualmente se escucha a diario en los diferentes medios de comunicación, varias problemáticas con referencia a la administración de las diferentes instituciones educativas, ya sea Escuelas, Colegios, Supervisiones o la propia Dirección Departamental de Educación.

La misma lleva a pensar, si los directivos están preparados para el cargo, si es suficiente la antigüedad, o es necesaria la formación académica superior al rango de Licenciaturas.

Por lo expuesto es necesario analizar las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias del personal directivo de instituciones educativas céntricas de la ciudad de Encarnación?

### **Preguntas Específicas**

¿Qué competencias tienen los personales directivos de las instituciones educativas?

¿Cuáles son los factores que condicionan la actuación de los Directivos?

¿La antigüedad favorece el desarrollo de conocimientos y competencias?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar las competencias del personal directivo de instituciones céntricas educativas de la ciudad de Encarnación.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las competencias de los personales directivos de las instituciones educativas

Detectar los factores que condicionan la gestión de los Directivos

Indagar el factor antigüedad para el desarrollo de conocimientos y competencias

## **Marco Referencial**

En la actualidad no es sólo necesaria la antigüedad, el directivo de una institución debe tener conocimientos, y tener las competencias necesarias para tomar decisiones asertivas.

La dirección escolar ha de ser una influencia silenciosa, persistente y beneficiosa que haga crecer a quienes están al lado. Ese tipo de desempeño viene condicionado por algunos rasgos asociados a las competencias, al género, a los estadios profesionales, a la ética profesional y a la (in)satisfacción del cargo a partir de los cuales hemos estructurado este epígrafe.

“Un enfoque competencial supone un cambio de perspectiva: en lugar de centrarse en las tareas o funciones, lo hace en competencias que deben tener los que ocupan funciones directivas” (Bolívar, 2011) citado por Marta Camarero Figuerola

El director con competencia y conocimientos es capaz de realizar una buena gestión escolar.

La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Se puede definir como “el conjunto de acciones, relacionados entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en–con para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la comunidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes”.

En las innovaciones o los cambios de la reforma se incentiva a la carrera profesional, no sólo debe demandar, repensar el perfil de los directivos, sino repensar si la antigüedad o los años de servicios sin actualizaciones son indispensables para el desarrollo de competencias, para ser eficientes o eficaz en los diferentes cargos.

La aparición de nuevos cargos como la Dirección Departamental en los III niveles, requiere el análisis del modelo de gestión educativa.

Para lograr el cambio, e innovar la práctica de los Directivos, requiere no sólo de buena voluntad, sino de incorporar un conjunto de competencias que deben ser evaluados permanentemente. (Evaluación de competencias gerenciales, pág. 3)

Las competencias directivas deben ser evaluadas permanentemente por profesionales competentes y responsables en el área.

Conducir una serie de procesos en la actualidad demanda una serie de responsabilidades, que los directivos no lo tenían anteriormente, hoy día se ha convertido en una actividad compleja.

El desarrollo de competencias supone, que el ejercicio profesional requiere de un conjunto específico de competencias, que pueden ser aprendidas y desarrolladas por un conjunto de procesos; como la de desarrollar conocimientos habilidades y actitudes. (Bolívar, A, 2015)

### **Competencias que pueden tener los directivos.**

- a) Medir conocimiento
- b) Análisis y síntesis de la información
- c) Aliar los conocimientos teóricos a situaciones reales
- d) Tomas de Decisiones
- e) Puntualidad en la entrega de trabajos

Pero no solo se miden niveles de conocimientos, sino se debe tener otras competencias como las gerenciales

Las competencias gerenciales suponen:

**Comunicación:** La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha: sino por dos o más seres o comunidades que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos, a través de este proceso de intercambio como seres humanos, establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

**Detectar, formular y resolver problemas:** El directivo debe ser capaz de detectar los problemas, plantear estrategias y resolver situaciones teniendo en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a plantear óptimas estrategias; para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo

**Autoridad y Sensibilidad:** La autoridad es la facultad o potestad que se tiene para gobernar o ejercer el mando. Y la sensibilidad es la facultad de sentir.

### **Liderazgo y Delegación**

#### Liderazgo gerencial

Sin duda alguna que el liderazgo es una de las habilidades básicas que toda persona debe de poseer al estar frente a una organización. El gerente que es líder trabaja para ser aceptado y para servir a un equipo, y debe ser capaz de liderar a la organización, a los grupos y así mismo.

El gerente educativo, mejor conocido como director escolar, conduce una empresa denominada escuela o centro educativo, en la cual debe organizar recursos de diferente índole para satisfacer la función social que le cabe a la institución educativa. El director escolar es un profesional docente que trabaja en relación de dependencia en escuelas públicas y/o privadas, y a cargo de él están decenas de niños, adolescentes, docentes, materiales, infraestructuras, recursos económicos, etc. El diseña las estrategias para alcanzar las metas institucionales, y armonizar las energías y capacidades del grupo de profesionales a su cargo para desarrollar tales estrategias

**Tolerar el estrés y negociar:** En ocasiones habrá que negociar. Un proceso de negociación requiere algo más que saber comunicar y ser habilidoso con las explicaciones. Gestionar el estrés es necesario, sobre todo si se tiene que tomar decisiones y cerrar acuerdos de manera apresurada.

Es por eso que, si se está estresado y a la vez se tiene que negociar, existen más probabilidades de confundirse en la toma de decisión.

**Adaptación e independencia:** El término adaptar es acomodar o ajustar una cosa. La palabra adaptación es de origen latín “adaptare” que significa “ajustar una cosa u otra”, compuesto del verbo “ad” que expresa “hacia” y el verbo “aptare” que figura “ajustar o aplicar”. Y tiene independencia cuando se relaciona con la noción de libertad, es decir, tienen la capacidad de actuar, hacer y elegir sin intervención o tutela ajena.

**Comportamientos profesionales y sociales:** la sociedad espera que este tenga un desarrollo y desenvolvimiento diferente, se asume que al tener tantos conocimientos especializados debe tener una forma diferente de comportarse, dentro de estas cosas podemos destacar:

- Integridad: esto significa que de él se espera rectitud, probidad, dignidad y sinceridad.
- Objetividad: se espera que sea imparcial y que actúe sin prejuicios en todos los campos.
- Responsable: debe cumplir con sus deberes

Actitudes y éticas existen varios pero los más importantes son:

Siempre hay que hablarle con claridad, la ética de respeto dentro de la institución es muy importante

Comunicación: “Al momento de armar equipo hay que compartir los valores

Congruencia: “Lo que se procura hacer todos los días es ser congruente con los valores a la hora de trabajar y de tratar con los colaboradores”

Simetría: “No se trata tanto de ser transparentes, sino simétricos. Porque a veces se puede ser transparente pero no ser simétrico en toda la información que le das a la contraparte

Solidaridad: “No solamente los negocios son para generar riqueza, sino para generar empleo y bienestar a todos los que está influenciando

Diferentes maneras de ver o percibir situaciones: en síntesis, es la construcción de la realidad mediante la acción de la interrelación del objeto y sujeto.

Aceptación crítica de nuevas perspectivas: relacionado con aprobar las nuevas tendencias educativas, realizando crítica constructivas

Emitir juicios propios: un parecer que se efectúa acerca de algo o de alguien y a partir de la cual normalmente una persona determina cuando algo es bueno o malo, cuando es verdadero o cuando es falso, cuando se es confiable o no, desde su óptica.

Decisiones coherentes: decisión que se tome afecta en menor o mayor medida al resto de la estructura, por tanto, debes contemplar una correspondencia entre el ser, el parecer y el hacer.

El gerente educativo debe poseer las cualidades como:

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

A pesar de la predisposición que se tenga, y la capacitación o manejo de cualidades existen factores que pueden impedir la actuación eficiente y eficaz de los directivos.

Los factores que pueden condicionar la actuación de directivos son: El nivel de exigencia de la administración educativa; transformación social, tecnológica y cultural y dualidad de funciones: de gestión y liderazgo educativo

No solo los factores pueden obstaculizar la labor directiva; sino varios problemas que surgen en la actualidad, ya sea en la parte administrativas, con los docentes, las familias y los propios estudiantes.

Problemas que enfrentan los directores:

Administración: Exceso de burocracia, tiempo insuficiente para llenar y entregar documentos, carga administrativa y falta de apoyo para realizar el trabajo administrativo

Docentes: Falta de compromiso y participación en el trabajo, llegadas tardías y salidas tempranas.

La influencia del anterior director; predispone a conflictos interpersonales entre los docentes, entender y aceptar la dinámica de los docentes

Familia y comunidad: Insatisfacción de los padres con el desempeño de los maestros,

Relación tensa con los padres

Diseño Metodológico

La investigación se encuadró dentro de un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, tomando en cuenta de que a través de ésta se buscó generar un conocimiento que permita determinar el nivel de conocimiento y las competencias del personal directivo de instituciones céntricas de la ciudad de Encarnación.

### **Población**

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (Tamayo, 1997). Por tanto, la población de estudio de la presente investigación fueron Supervisores, Directivos, Director Departamental.

### **Muestra**

La muestra es el conjunto de operaciones que se realiza para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada (Tamayo, 1997). La muestra para la recolección de datos fue no probabilística y ha estado constituida por los directivos principales de las instituciones investigadas.

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis de esta investigación estuvo compuesta por: 2 Supervisores Administrativos; 2 Supervisores Pedagógicos; 8 Técnicos; 6 directores de instituciones dependiente de supervisiones de Encarnación.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

Los datos cualitativos se recolectaron por medio de la entrevista y Rubricas. A continuación, se define cada uno de los instrumentos:

La entrevista: entendida como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. En la investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, éstas fueron aplicadas a los directivos de las instituciones investigadas.

### **Rúbricas para evaluar conocimiento y competencias**

#### Procesamiento de Datos

Para la interpretación de los datos recolectados se tuvieron en cuenta los objetivos previamente establecidos, como así también lo expuesto en el marco teórico, con el fin de evaluar las influencias en la realidad investigada. Se procedió a realizar una triangulación con todos los datos obtenidos a fin de llegar a las conclusiones.

#### Aspectos Éticos:

Los datos obtenidos durante el trabajo de campo fueron utilizados con los fines exclusivos de la presente investigación, considerando el aspecto anónimo de los informantes. De esta manera, la investigación fue realizada con total objetividad, tratando en lo posible de no prejuzgar la situación y de llegar a conclusiones basadas en los datos recolectados.

### **Descripción de Resultados Cualitativos**

#### Entrevista al Director Departamental

1- Nivel de Conocimiento y competencias que tienen los supervisores y / o directores de las Instituciones a su digno cargo.

Poseen conocimiento, pero se puede objetar la aplicación del mismo.

2- Factores que condicionan la actuación de los Supervisores y /o directores

El factor comunitario: escolar, estudiantil, representantes de padres

3- La antigüedad favorece el desarrollo de conocimientos y competencias de los Supervisores y/o directores.

No todas las veces

4- En caso de respuesta negativa. Fundamenta

Porque posee una forma diferente de hacer las acciones, por no salir de la zona de confort. Se puede apreciar que los Supervisores y/o Directores de las Instituciones

Educativas de la Zona Céntrica de Encarnación, tienen conocimiento o preparación para el cargo, pero muchas veces no lo aplican, ya sea por diversos factores como el comunitario. La antigüedad no es un requisito fundamental para ocupar el cargo, muchos no tienen antigüedad, pero si diversidad de pensamiento. Están actualizados al contexto.

### **Entrevista a Supervisores Administrativos y Pedagógicos de Zonas Céntricas de Encarnación**

Nivel de conocimiento y competencias que tienen los personales directivos a su cargo

Sujeto 1: Todos tienen conocimiento acabado de las dimensiones a trabajar en las escuelas, demuestran habilidad en el desempeño de sus funciones, de acuerdo al manual de funciones.

Sujeto 2: Tienen conocimiento de las dimensiones a trabajar, desarrollan sus actividades con eficacia

Sujeto 3: Los directivos en 90% son encargados de despacho de la dirección, pero todos tienen el perfil requerido y conocimiento para el cargo

Sujeto 4: La Directora de Área de mi zona es Licenciada en Ciencias de la Educación. Accedió como encargada de despacho por jubilación del titular. Actualmente se encuentra cursando la Maestría en Educación y Desarrollo Humano

**Los directos tienen conocimiento de las funciones a realizar, y están preparados académicamente para ocupar el cargo y desempeñarse con eficacia.**

Factores que condicionan la actuación de los Directivos

Sujeto 1: Factores fundamentales que influyen en sus actividades pedagógicas, es la superposición de actividades administrativas

Sujeto 2: Factores que condicionan sus actividades son las informaciones que llegan a destiempo

Sujeto 3: La burocracia administrativa, no pueden dedicarse a lo pedagógico por falta de tiempo y personal administrativos

Sujeto 4: no responde.

**El factor preponderante es la sobre carga y burocracia administrativa, y la falta de auxiliares administrativos.**

La antigüedad favorece el desarrollo de conocimientos y competencias

Sujeto 1: Favorece mucho para desarrollar con eficiencia y eficacia la tarea del Director

Sujeto 2: La antigüedad y competencia favorecen sus actividades en las dimensiones a trabajar en la institución escolar.

Sujeto 3: Si debe tener antigüedad para ganar experiencia, pero el conocimiento es fundamental para una buena gestión.

Sujeto 4: El desarrollo de conocimientos y competencias es sumamente importante, la Antigüedad y la capacitación continua.

Todos coinciden que es necesaria la antigüedad para ganar experiencia, y poder realizar las funciones en forma eficiente y eficaz.

En caso de respuesta negativa. Fundamenta

Las respuestas anteriores de todos los entrevistados fueron positiva, por eso esta queda sin resultados.

### **Resultados de Instrumentos para medir conocimientos aplicados a:**

Los directivos analizan las informaciones recibidas en las reuniones y lo aplican, se adaptan a las situaciones y toman sus propias decisiones sin salir de lo establecido a nivel Ministerial, pero existen instituciones en los que cometen errores a la hora de cumplir con el tiempo establecido de entregas, pero si lo realizan.

Resultados de Instrumentos para medir Nivel de Competencia.

<b>Indicadores</b>	<b>Referencias:0-1-2-3</b>
Conciencia de otra manera de ver y percibir las cosas	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Aceptación crítica de nuevas perspectivas	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Diferencia los hechos de las opiniones	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Reflexiona sobre las consecuencias y efectos	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.

Reconoce los conceptos éticos	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Juicio Crítico	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Capacidad crítica de interpretar y valorar la información	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Fundamenta y argumenta con juicios propios	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Capacidad autocrítica. Reconoce sus limitaciones	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Incorpora en su actuar los conceptos éticos	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Comportamientos y decisiones coherentes	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Actuación coherente y responsable en las decisiones y conductas.	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Gestión adecuada de situaciones desde un punto de vista ético.	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.
Satisfacción, mediante el diálogo, de alguna necesidad vinculada a la convivencia a partir de los valores éticos deseados.	No lo hace- Lo hace con errores sustanciales- Lo hace con algún error- Lo hace correctamente.

**Fuente: elaboración propia de las investigadoras**

Los directores aceptan las diversas maneras de percibir las cosas, aceptan las críticas constructivas, son capaces de diferenciar hechos de opiniones, consecuencias y efectos, fundamentan los juicios propios y sus actitudes son coherentes con su función. Pero existen directivos que les cuesta reconocer los conceptos éticos en este mundo complejo y que dificulta la gestión adecuada.

### **Análisis de Datos**

Retomando el primer Objetivo específico: Identificar las competencias de los personales directivos de las instituciones educativas

El director Departamental manifiesta que los Supervisores y/o directores de las Instituciones Educativas de la Zona Céntrica de Encarnación, tienen conocimiento o preparación para el cargo, pero muchas veces no lo aplican, ya sea por diversos factores como el comunitario.

Los Supervisores expresan que los directores dependientes de sus zonas tienen conocimientos de las funciones a realizar, y están preparados académicamente para ocupar el cargo y desempeñarse con eficacia.

Los directivos analizan las informaciones recibidas en las reuniones y lo aplican, se adaptan a las situaciones y toman sus propias decisiones sin salir de lo establecido a nivel Ministerial, pero existen instituciones en las que cometen errores a la hora de cumplir con el tiempo establecido de entregas, pero si lo realizan.

Las competencias que deben desarrollar son la buena comunicación, debe ser capaz de detectar, formular y resolver. Debe tener autoridad liderazgo, sensibilización y debe ser capaz de delegar (Cfr. Marco Teórico, Pág. 5)

### **Respondiendo al Segundo Objetivo: Detectar los factores que condicionan la actuación de los Directivo**

Los Supervisores afirman que uno de los factores preponderante es la sobre carga y burocracia administrativa, y la falta de auxiliares administrativos.

Los factores que pueden condicionar la actuación de directivos son: El nivel de exigencia de la administración educativa; Transformación social, tecnológica y cultural y Dualidad de funciones: de gestión y liderazgo educativo.

### **Con relación al tercer objetivo: Indagar si la antigüedad favorece el desarrollo de conocimientos y competencias**

En la actualidad no es sólo necesaria la antigüedad, el directivo de una institución debe tener conocimientos, y tener las competencias necesarias para tomar decisiones asertivas (Marco Teórico Pág.5).

El Director Departamental coincide con la teoría que la antigüedad no es un requisito fundamental para ocupar el cargo, muchos no tienen antigüedad, pero sí diversidad de pensamiento. Están actualizados al contexto. En cambio, los Supervisores tienen disparidad de percepción, ellos coinciden que es necesaria la antigüedad para ganar experiencia, y poder realizar las funciones en forma eficiente y eficaz.

Los directores aceptan las diversas maneras de percibir las cosas, aceptan las críticas constructivas, son capaces de diferenciar hechos de opiniones, consecuencias y efectos, fundamentan los juicios propios y sus actitudes son coherentes con su función. Pero existen directivos que les cuesta reconocer los conceptos éticos en este mundo complejo y que dificulta la gestión adecuada.

### **Conclusión**

Respondiendo al Objetivo General del presente estudio cual es: Determinar el nivel de conocimiento y las competencias del personal directivo de instituciones céntricas de la ciudad de Encarnación, se puede concluir que:

Las autoridades Departamentales y Zonales afirman que los directivos tienen la preparación académica para desempeñarse con eficacia, pero muchas veces no lo aplican por diversos factores, tales como el contexto comunitario, existen instituciones en las que se cometen errores a la hora de cumplir con el tiempo establecido de entregas, pero más tarde si lo realizan logrando las metas.

Los mismos directivos mencionan que: aplican, se adaptan a las situaciones y toman sus propias decisiones sin salir de lo establecido a nivel Ministerial.

Entre las competencias que deben desarrollar y fortalecer se detectaron las siguientes: la buena comunicación, formular y resolver problemas. Deben tener autoridad, liderazgo, sensibilización y debe ser capaz de delegar.

Los factores preponderantes que dificultan la labor directiva es la sobre carga de trabajo, la burocracia y la falta de auxiliares administrativos. La transformación Social, tecnológica y cultural y en especial la dualidad de funciones como gestión y liderazgos

Pero la mayor dificultad es reconocer los conceptos éticos en este mundo complejo lo cual dificulta la gestión eficiente.

### **Referencias Bibliográficas**

- Alsino Mastmejo, Josep (2013). Cuadernillo Universtario rubricas para evaluación por competencia-ICE y Ediciones Octaedro-Barcedlona.
- Bolivar Antonio (2015). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueve el liderazgo docente. Vol.4
- Ministerio de Educación y Cultura (1996). Construyendo un modelo Participativo de Gestión Escolar.
- Vázquez Toledo Sandra (2007). Análisis de las competencias de los Directivos Escolares- Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa.
- Borjas Urribarrí, F. J., & Vera Guadrón, L. J. (2008). Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, 4(11), 70 - 103.
- Marcano, N., & Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. Revista Venezolana de Gerencia, 12(39), 410 - 430.