



Juan Francisco García Reto  
IESTP Hermanos Cárcamo. Perú  
[sec.direccion@ieshercar.edu.pe](mailto:sec.direccion@ieshercar.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-5898-9470>  
Piura-Perú

Sugerencia como citar: García, J. F. (2025). Competencias gerenciales para generar metanoia docente, Revista: Mundo Científico Internacional. Volumen 12. Pág. 20-32, <https://mucin.nelkuali.com/>

Recibido: 02/05/2025

Aprobado: 01/06/2025

Publicado: 10 /06/2025

## COMPETENCIAS GERENCIALES PARA GENERAR METANOIA DOCENTE

### COMPETENCIES TO GENERATE TEACHER METANOIA

#### Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar en qué medida un programa de capacitación en competencias gerenciales puede generar metanoia docente. Se desarrolló un estudio cuantitativo, de diseño pre-experimental y corte transversal. Para ello, se implementó un programa de formación dirigido a 25 docentes activos, orientado al fortalecimiento de sus habilidades gerenciales. La evaluación se realizó mediante un cuestionario de 30 preguntas en escala Likert, validado por cinco expertos en el área y probado previamente en un grupo piloto de 10 docentes con características similares a los participantes del estudio. Los resultados evidenciaron mejoras significativas en las competencias gerenciales de los docentes, quienes, tras la capacitación ubicaron sus respuestas principalmente en las categorías "casi siempre" y "siempre". Estos cambios reflejan un efecto positivo tanto en su práctica de aula como en gestión institucional. La prueba de Wilcoxon confirmó significancia estadística de los hallazgos ( $p = 0.001$ ;  $p < 0.05$ ). Se concluyó que el programa fue efectivo para promover metanoia docente, porque fortalece de manera integral la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Hermanos Cárcamo de Paita (2025).

**Palabras clave:** competencias gerenciales, metanoia docente, predisposición al cambio, gerencia de aula, cambio transversal.

#### Abstract

The objective of this research was to determine to what extent a training program in management competencies can generate teacher metanoia. A quantitative study with a pre-

experimental, cross-sectional design was conducted. For this purpose, a training program was implemented for 25 active teachers, aimed at strengthening their managerial skills. The evaluation was carried out using a 30-question Likert scale questionnaire, validated by five experts in the field and previously tested on a pilot group of 10 teachers with similar characteristics to the study participants. The results showed significant improvements in teachers' managerial skills, who, after the training, mainly responded in the categories "almost always" and "always." These changes reflect a positive effect both in their classroom practice and in institutional management. The Wilcoxon test confirmed the statistical significance of the findings ( $p = 0.001$ ;  $p < 0.05$ ). It is concluded that the program was effective in promoting teacher metanoia, strengthening educational management comprehensively at the Hermanos Cárcamo Higher Technological Education Institute in Paita (2025).

**Keywords:** managerial competencies, teacher metanoia, predisposition to change, classroom management, transversal change.

## Introducción

Gestionar una institución educativa involucra a toda la comunidad escolar, incluidos no sólo los docentes; sino también, el personal administrativo a quienes el Ministerio de Educación promueve encargos directivos para participar activamente en la ejecución de políticas educativas, que contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales.

Al asumir el reto, los docentes enfrentan serias limitaciones en sus competencias gerenciales, por ejemplo, falta o deficiente formación en gerencia, lo cual incrementa sus limitaciones por el poco soporte emocional y ausencia del plan de capacitación institucional; el resultado es, poca iniciativa para reflexionar críticamente sobre su aporte a la gestión pedagógica y organizacional. Esta falta de motivación y cambio de mentalidad, impide a los docentes adoptar nuevas formas de pensar, vale decir, lo que se conoce como *metanoia*, entendida como el acto de auto reflexión docente, esencial para generar un cambio profundo en su gestión y convertirse en líderes dentro del aula e institución.

Hay que destacar que la metanoia docente implica transformación personal, esta impacta directamente en los procesos de calidad académica y organizacional. Tranjan (2004), asume a la metanoia, como la manifestación de la persona para ver y asumir una nueva realidad, en ese sentido, muestra el cambio de la persona desde su ser, reflexión y aceptación de imperfecciones, consciente y predispuesto, para superar las barreras que le impiden abrir espacio a lo nuevo. El autor refiere el deseo general de ser diferentes, sin embargo, pocos lo alcanzan, porque el verdadero cambio es producto de la metanoia, vale decir, desde su auto análisis interior, desde su mente y corazón.

Según Hellriegel et al., (2002), las competencias gerenciales son "el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones" (p. 4), es decir desarrollo de actividades directrices, con gestión en los procesos administrativos y gerenciales de la organización que conduce, se entiende, en el caso de los docentes que dirigen su aula o la institución, estar preparados para desarrollar habilidades clave para planificar, organizar, gestionar y evaluar, tanto en su rol de

educadores como de líderes. institucionales. Por lo tanto, desarrollar competencias gerenciales en los docentes, resulta fundamental para optimizar el desempeño en el aula y fomentar el crecimiento e innovación institucional.

En cuanto a Díaz y Hernández (2010) ellos refieren que las competencias gerenciales, acompañan al docente para ponerlo en condiciones de impulsar su sentido creativo, y poner en potencia su actitud para lograr la calidad de la educación en las instituciones educativas, en ese sentido, los aprendizajes y logros que como resultado se espera de los estudiantes son superiores. Katz (1955), deslizó la propuesta de gerenciar a través de tres habilidades gerenciales, estas son: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, en esa misma perspectiva Yukl y Van Fleet (1992), están de acuerdo y ponen de manifiesto estos tipos de competencias gerenciales, considerándolas elementales como herramientas de buena gerencia.

Con relación a las habilidades técnicas, estas deben estar incorporadas al directivo, ejecutivo o gestor de alguna de las áreas de la organización, e implican disponer de habilidades basadas en conocimientos y competencias necesarias, para dar garantía al buen desempeño en el rol asignado, donde aplica sistemas, métodos, técnicas o estrategias y así lograr cumplir la tarea especificada, en esa línea Chiavenato (2006), refiere a la habilidad técnica como la capacidad para la selección y uso de métodos, y poner en acción técnicas o equipamiento específicos, para desarrollar un determinado trabajo. Estas habilidades se relacionan con la ejecución práctica, es decir el hacer en esencia, y la puesta en práctica del conocimiento.

Por otro lado, según Katz (1955), las habilidades humanas son fundamentales para interactuar y dar soporte eficaz a otras personas. Clásicamente se les denomina habilidades interpersonales, habilidades sociales o habilidades blandas, entendidas como aquellas capacidades, mediante las cuales las personas interactúan, se comunican y laboran armoniosamente con otros individuos. Estas habilidades se ponen de manifiesto en el ámbito laboral y social, porque impactan en la calidad del clima de trabajo y las buenas relaciones interpersonales para lograr el trabajar en equipo y el liderazgo a otros.

Respecto a las habilidades conceptuales son alusivas a la capacidad para obtener, analizar e interpretar con sentido lógico los datos convirtiéndolos en información. El directivo es un especialista capaz y cuenta con estrategias delineadas para diseñar y plantear ideas o conceptos novedosos e innovadores, donde asume con criterio, la complejidad de las relaciones para atender y solucionar los problemas de la organización en forma creativa, con práctica y uso de procedimientos y herramientas acordes a la gestión. Esta habilidad pone de manifiesto el pensamiento estratégico, basado en procesos analíticos y creativos, donde las personas muestran las cualidades para planear con sentido global el futuro, determinan los objetivos, estrategias y tácticas, para definir, cual es el horizonte futuro de las organizaciones.

En esa línea de análisis y aproximándose a la concepción metanoica, si no se dispone de las habilidades gerenciales, se debe pensar en el cambio, sin embargo, sin querer generalizar hay fricción para aceptarlo, bajo esta perspectiva Caruth y Caruth (2013), ven como las transformaciones institucionales donde se impulsan los cambios organizacional, hay predisposición a ser resistente al cambio, a su vez Reilly (1989) citado por Córlica (2020), considera que, "una ley fundamental de la física establece que a cada acción le

acompaña una reacción de igual intensidad e inverso sentido" (p. 53), en ese entender, cuando se plantean modificaciones en las instituciones educativas, parte de los docentes o directivos, presentan resistencia al cambio. Por lo tanto, según los autores, "allí donde hay cambio organizacional, habrá resistencia al cambio" (p. 12), pero a su vez, podría presentarse una actitud positiva y de confianza para respaldar y ponerse del lado de la gestión donde se proponen realizar los cambios institucionales.

De esto último habla Lacolla (2005), refiriéndola como aquella predisposición positiva o negativa, dependiente de un motivo relacionado con la esencia de la exigencia, como la autoestima, el afecto, el juicio de valoración, las intenciones de acción y otras de naturaleza blanda, asimismo se encuentra al. cambio transversal o la transversalidad, contenida en los elementos culturales valiosos y relevantes para la vida y la convivencia social, lo cual, además responden a los problemas sociales, con aporte a la configuración del modelo de ciudadano demandado por la sociedad moderna (Henríquez y Reyes, 2009, p. 14), estos aspectos nacen en la familia y se consolidan en los espacios donde se cultiva la formación, vale decir, en las instituciones educativas.

En líneas generales, esta fase gerencial, debe ir acompañada de un proceso consciente de cambio de mentalidad que facilite la metanoia, es decir, la transformación del modelo mental del docente desde su dominio personal, el cual abre paso y permite superar rutinas obsoletas y conduce a la mejora continua, tal como lo manifiesta Senge (2005), refiriéndose al modelo estratégico de las organizaciones inteligentes, estas logran la mejora continua y adaptabilidad de manera constante, producto de la reflexión sobre el pensamiento sistémico, visión compartida y el aprendizaje en equipo.

## **Metodología**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, fundamentado en la medición numérica de la variable metanoia docente; en esa línea, se analizaron tres dimensiones: predisposición al cambio, gestión del aula y cambio transversal, luego se evaluaron mediante un instrumento estructurado cuyos resultados fueron analizados con técnicas estadísticas, para determinar en qué medida al implementar un programa sobre competencias gerenciales, este, genera metanoia en los docentes, para medir su incidencia directa en los procesos de formación estudiantil y gestión del Instituto Hermanos Cárcamo en Paita.

Respecto a su finalidad, el estudio se clasifica como aplicado, en cuanto, busca resolver un problema práctico en el contexto educativo, la intención es transformar las condiciones actuales en una institución específica (Latorre et al., 2005). Para ello, se observó y midió el nivel de metanoia docente antes y después de implementar el programa, para identificar los cambios generados en el grupo docente y su eventual impacto en el perfil del estudiante egresado.

El diseño adoptado fue preexperimental, con un sólo grupo y sin grupo control. Según Hernández et al. (2014), este diseño permite realizar una primera aproximación al fenómeno a estudiar, porque tomó en cuenta contextos en las que no es posible controlar todas las variables externas. La estrategia metodológica consistió en aplicar un pretest para medir el nivel inicial de metanoia docente, para ello, se implementó un programa de

capacitación que duró 15 sesiones, luego se utilizó el postest para analizar el cambio. Este procedimiento permitió al investigador, contrastar los resultados obtenidos antes y después de haberse intervenido; esto, permitió identificar el impacto del programa para el cambio en su concepción mental y práctica docente.

El diseño se representó de la siguiente forma:

Grupo experimental (G): O<sub>1</sub> ————— X ————— O<sub>2</sub>

G: Grupo experimental conformado por los docentes del IESTP Hermanos Cárcamo de Paita.

O<sub>1</sub>: Observación inicial o pretest.

X: Aplicación del programa de capacitación en competencias gerenciales.

O<sub>2</sub>: Observación final o postest.

La población fue conformada por 25 docentes activos, entre nombrados y contratados pertenecientes a los programas de estudio de Administración de Negocios Internacionales, Contabilidad, Desarrollo Pesquero y Acuícola, y Arquitectura de Plataformas y Servicios de Tecnologías de la Información del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Hermanos Cárcamo, durante el año 2024. Producto del reducido tamaño y su clara relación con el objeto de estudio, se procedió a aplicar un muestreo censal, desde esa óptica, era necesario considerar a todos los docentes activos para obtener una visión integral del fenómeno motivo del estudio realizado.

Se utilizó la técnica de encuesta, para ello, se diseñó un cuestionario elaborado por el equipo investigador, compuesto por 30 ítems, se aplicó en escala tipo Likert de cinco categorías: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Las dimensiones abordadas fueron: predisposición al cambio, gerencia del aula y cambio transversal. Esta técnica permitió recoger datos desde diferentes experiencias capitalizadas por los docentes, en armonía con lo planteado por Hernández et al. (2014). El instrumento consideró un puntaje mínimo de 30 y un máximo de 150, según valoración asignada a cada respuesta.

**Tabla 1**

*Baremación del instrumento*

Dimensiones/variable	N° ítems	Bajo	Regular	Alto
Dimensión 1	6	6 a 13	14 a 22	23 a 30
Dimensión 2	16	16 a 37	38 a 58	59 a 80
Dimensión 3	8		19 a 29	30 a 40
			8 a 18	
Variable	30	30 a 69	70 a 110	111 a 150

Para la validez de contenido se recurrió al juicio de expertos, se tomó en cuenta, las directrices propuestas por Sireci (1998). Para este efecto, participaron cinco especialistas cuyo grado académico es de doctor registrado en Sunedu, ellos midieron coherencia, relevancia y claridad de cada ítem, los resultaron revelaron alta validez del

instrumento. diseñado

**Tabla 2**

*Validación de expertos*

Ítems	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5
Pertinencia	4	4	4	4	4
Coherencia	4	4	4	4	4
Relevancia	4	4	4	4	4
Consistencia	4	3	4	4	4
Suficiencia	3	4	4	4	4
Adecuación	3	3	3	3	4
TOTAL	22	22	23	23	24
COEFICIENTE	0,92	0,92	0,96	0,96	1

Nota: Valores establecidos por los expertos.

La confiabilidad del cuestionario fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, para ello, se implementó una prueba piloto aplicado a 10 docentes cuyas características eran similares a las de la muestra seleccionada para el estudio El valor obtenido fue  $\alpha = .807$ , lo cual, conforme a los criterios de Kerlinger (2002), indicó una adecuada consistencia interna.

El tratamiento de los datos se desarrolló en cinco etapas:

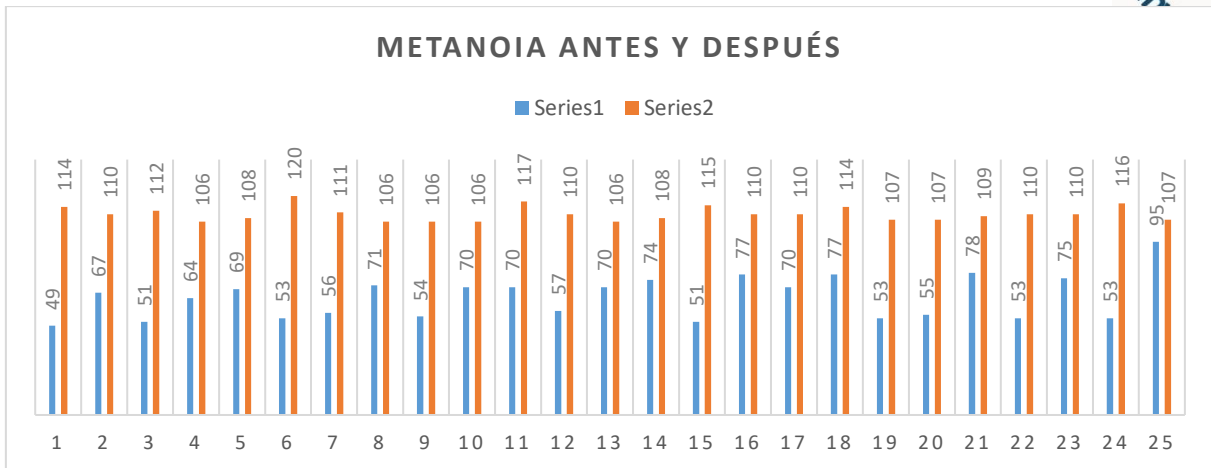
1. **Recolección de datos:** Se aplicó mediante cuestionario antes y después de la intervención.
2. **Organización de datos:** Codificación y tabulación en Microsoft Excel, y procesamiento mediante SPSS (versión 27), en vistas de datos y variables.
3. **Análisis descriptivo:** A través del cálculo de frecuencias absolutas y relativas, acompañado representaciones gráficas para identificar tendencias.
4. **Análisis inferencial:** Se aplicó prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov, para determinar cuál prueba estadística era adecuada (paramétrica o no paramétrica). Posteriormente, se realizó una prueba de hipótesis para establecer estadísticamente si había significancia en el programa.
5. **Interpretación de resultados:** Se analizaron los valores más representativos y se contrastaron con la hipótesis planteada, para extraer conclusiones cuya implicancia permite mejorar su práctica docente y gestión institucional.

## Resultados

### Resultados del Objetivo General

Figura 01

*Resultados del objetivo general*



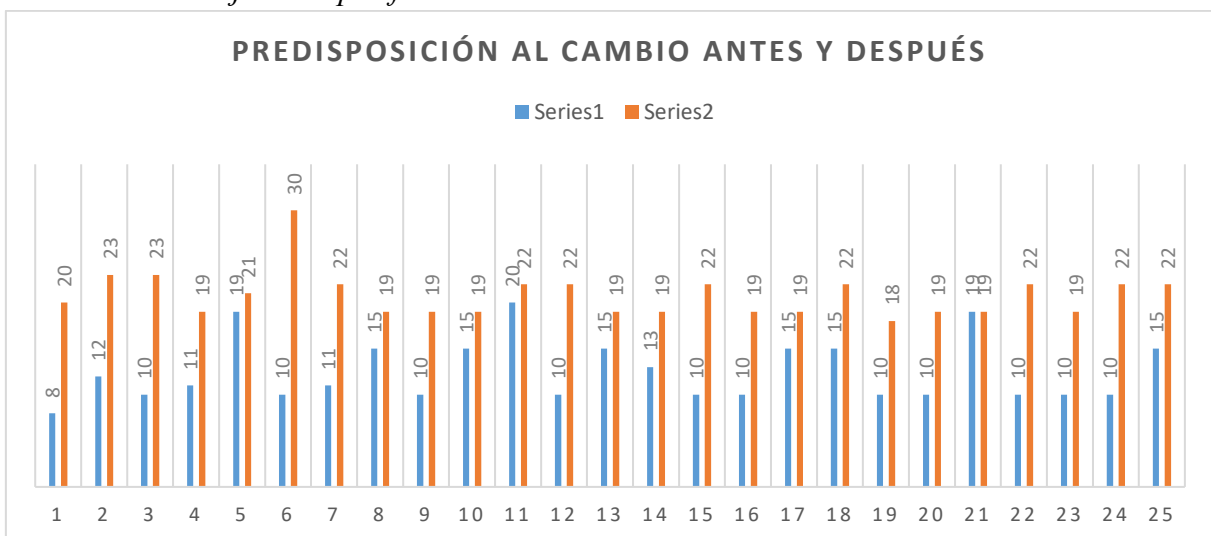
Nota: Obtenido de la base de datos del Spss 27

En la Figura 01, los valores acumulados de la variable dependiente "Metanoia Docente" muestran una diferencia significativa, antes de capacitarse (barra azul), el valor mínimo registrado fue 49, lo cual corresponde a la categoría "nunca", mientras el valor máximo fue 95, correspondiente a "casi nunca". Los porcentajes correspondientes fueron: 28% de docentes ubicados en categoría "nunca", 68% en "casi nunca" y 4% en "a veces". Esto indicó limitación docente en competencias gerenciales. Luego de capacitarse, los valores aumentaron significativamente, se alcanzó un valor mínimo de 106 (barra roja) y un máximo de 120, ambos dentro del rango "casi siempre", en todos los docentes (100%), esto permitió obtener resultados entre 102 y 126 puntos. Esto indica un cambio sustancial y disposición docente para mejorar sus competencias gerenciales. En consecuencia, se puede afirmar que el programa de capacitación logró su objetivo, porque logró generar metanoia docente, esto puso en evidencia ser una intervención efectiva.

### Resultados del Objetivo Específico 1: Predisposición al Cambio

Figura 02

Resultados del objetivo específico 1



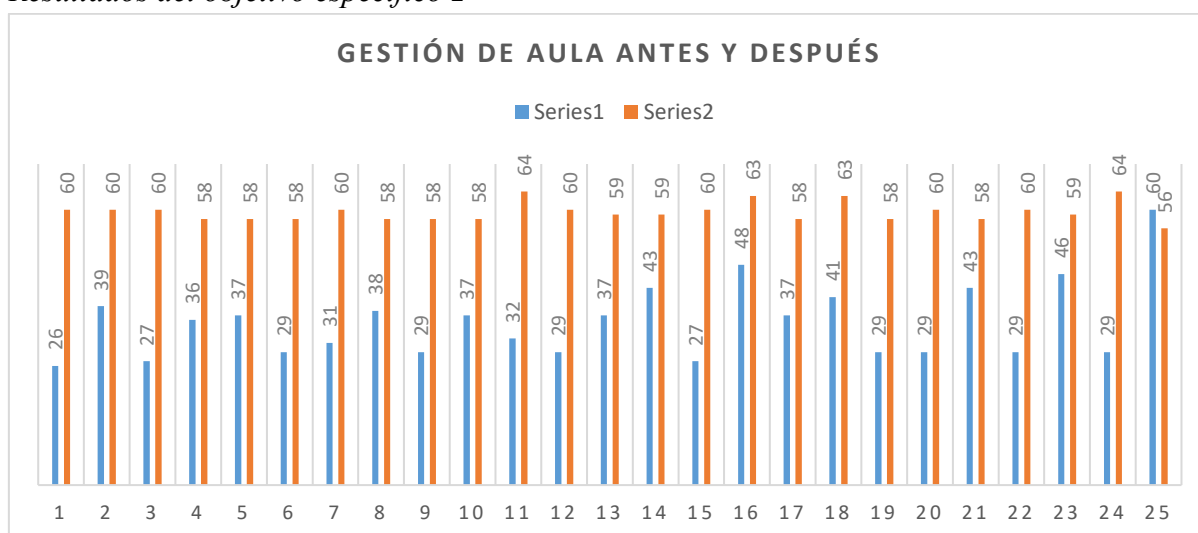
Nota: Datos obtenidos del proceso en Spss 27

La Figura 02, muestra los resultados de la dimensión "Predisposición al Cambio" antes y después de capacitarse. Los valores iniciales antes del programa revelaron una escasa predisposición al cambio, con un valor mínimo de 8 ("nunca") y un valor máximo de 20 ("casi nunca"). Los porcentajes fueron: 48% de los docentes se ubican en "nunca", 40% en "casi nunca" y 12% en "a veces". Este patrón mostró una mayoría docente sin disposición al cambio, esto limitaba su capacidad para generar una transformación significativa en su práctica pedagógica y gestión educativa. Después de la intervención, se observó un incremento considerable en los valores, mínimo de 18 y un máximo de 30, distribuidos entre "a veces", "casi siempre" y una pequeña proporción en "siempre". El 52% de los docentes alcanzaron el valor de 18, el 44% llegaron a 20 y el 4% alcanzaron 30. Este incremento indica el impacto positivo del programa en los docentes, asimismo, estar predispuesto a mejorar su práctica y enfoque pedagógico.

### Resultados del Objetivo Específico 2: Gestión del Aula

Figura 03

Resultados del objetivo específico 2



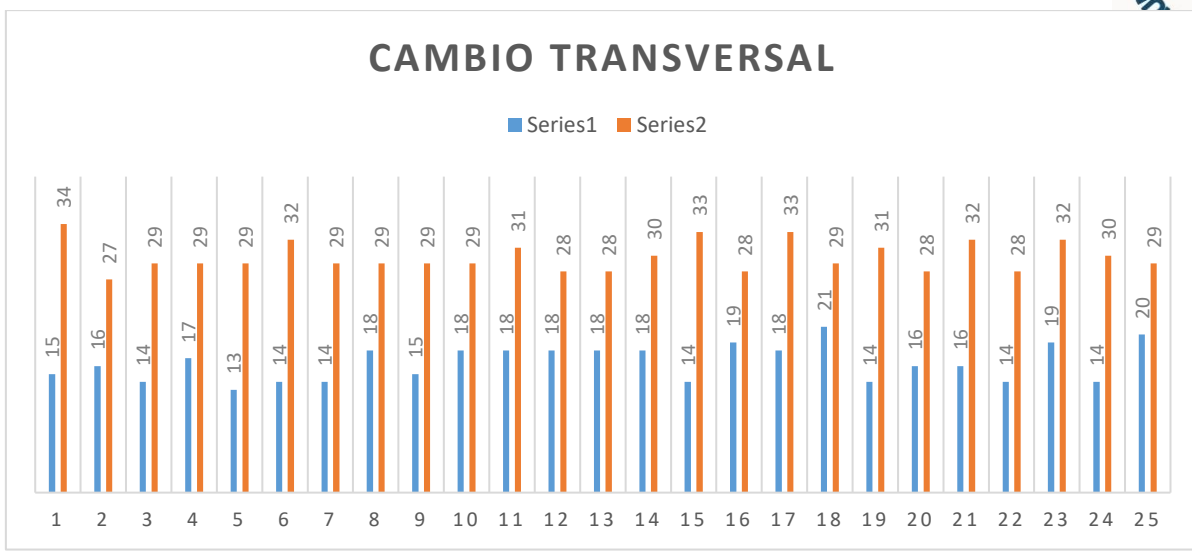
Nota: Datos obtenidos del proceso en Spss 27

La Figura 03, muestra a la dimensión "Gestión del Aula", antes y después de la capacitación. Los datos previos a la intervención, indicaron limitaciones en gestión del aula, valor mínimo de 26 ("nunca") y un máximo de 60 ("casi nunca"). El 12% de los docentes se ubicaron en categoría "nunca", el 72% en "casi nunca" y el 16% en "a veces", esto indicó bajo liderazgo efectivo en gestión del aula. Después de capacitarse, los resultados mejoraron sustancialmente, en efecto, se logró un valor mínimo de 58 y un máximo de 64. Los valores se distribuyeron principalmente en "a veces" y "casi siempre", en todos los docentes (100%), esto indicó un avance significativo en gestión del aula. Este hallazgo, evidenció mejoras en las capacidades de los docentes para gestionar sus aulas de manera efectiva, por lo tanto, la intervención fue positiva.

### Resultados del Objetivo Específico 3: Cambio Transversal

Figura 04

Resultados del objetivo específico 3



Nota: Datos obtenidos del proceso en Spss 27

Finalmente, la Figura 04, presenta los resultados de la dimensión "Cambio Transversal", sobre el impacto del programa de capacitación en su práctica educativa general en los docentes. Antes de ser intervenidos, los valores fueron bajos, valor mínimo de 13 ("nunca") y un máximo de 21 ("casi nunca"). El 32% de los docentes se ubicaron en "nunca", el 64% en "casi nunca" y el 4% en "a veces". Esto reflejó a los docentes aplicar mínimas prácticas educativas en enfoque transversal. Después del programa, los valores se incrementaron significativamente, en ese sentido, se alcanzó un valor mínimo de 27 y un máximo de 33, en todos los docentes (100%), se obtuvo resultados dentro del rango de "casi siempre", por lo tanto, la intervención fue efectiva porque generó cambio transversal en las prácticas pedagógicas y gerenciales de los docentes, este resultado resalta la hipótesis del programa como exitoso, ya que promueve transformación educativa.

**Discusión de Resultados**

Los resultados del estudio, luego de implementar el programa de capacitación, mostraron a los docentes con notables mejoras en habilidades gerenciales, beneficiado la transformación y cambio de mentalidad en su rol pedagógico y capacidad de gestión institucional. Antes del programa, los docentes presentaban serias deficiencias en sus habilidades gerenciales, consecuentemente, tenían limitada su capacidad para liderar procesos de formación integral en los estudiantes. Sin embargo, tras la intervención, se observó un aumento en los valores del postest, lo cual, confirma efectividad en el programa para desarrollar nuevas competencias. Esta evolución con impacto positivo continuo, cambiará el desempeño académico e institucional.

Estos hallazgos, están en línea a lo propuesto por Senge (2004), quien sostiene que las organizaciones inteligentes aprenden y mejoran constantemente a partir de sus propias experiencias. Desde esta perspectiva, capacitarse en competencias gerenciales, se convierte en una estrategia clave para fortalecer culturas organizacionales, enfocadas en innovación y mejora continua. En sus estudios, Grimaldos (2022) y Winchonlong (2022) hacen mención a los logros en capacidad organizacional e identidad profesional docente,

en cuanto aplicaron programas similares. En ese mismo orden, hay coincidencia con los resultados de Paredes (2002), al considerar fundamental las competencias gerenciales, para el fortalecimiento de su visión compartida institucional, especialmente para el crecimiento organizacional. En el contexto del IESTP Hermanos Cárcamo, se estimó que, a falta de estas competencias, había limitaciones para el logro de su visión institucional.

Analizado el primer objetivo específico, se notó claramente una positiva predisposición al cambio, cuyo aumento fue notable en los puntajes luego de capacitarse. Este resultado obtenido mediante prueba de Wilcoxon ( $p = 0,001$ ), subraya como muy importancia fomentar una actitud abierta y flexible entre los docentes. El hallazgo se alinea al estudio de Ruilova (2023), quien sugiere fortalecer las habilidades gerenciales para facilita procesos basados en planificación estratégica efectiva, de esta manera, se optimiza su gestión educativa.

Con relación al segundo objetivo específico, la gestión del aula mostró un avance significativo, porque hay un incremento de 24,96 puntos en el postest. Este cambio, es estadísticamente relevante ( $p = 0,001$ ), porque los docentes han adquirido herramientas para dinamizar sus prácticas pedagógicas, y crear ambientes de aprendizaje más productivos. El hallazgo coincide con el estudio de Orihuela et al. (2021), quien evidenció el impacto positivo de las competencias gerenciales para lograr el cambio institucional.

Por último, el tercer objetivo específico se centró en el cambio transversal, entendido como aquella capacidad del docente para generar transformaciones más allá del aula. Los resultados mostraron un aumento de 13,60 puntos en el postest, también respaldados mediante prueba de Wilcoxon ( $p = 0,001$ ). Este cambio profundo materializa el concepto de metanoia, refleja una adopción de enfoques más estratégicos y modernos para gestionar lo académico e institucional. Desde esa óptica, los estudios de Briseño (2021) y Velásquez (2020) están orientados al propósito institucional de consolidarse como "organizaciones inteligentes", destacado como esencial para enfrentar los desafíos contemporáneos en educación. Estos resultados valoran al programa de capacitación, pues no solo fortaleció competencias técnicas, también impulsó una transformación profunda en su identidad profesional como docentes, posicionándolos como verdaderos agentes de cambio en su institución.

En resumen, los hallazgos de esta investigación reflejan el logro alcanzado en competencias gerenciales, asimismo, la mejorar en las habilidades técnicas de los docentes, destaca el cambio significativo en su actitud y manera de gestionar procesos educativos e institucionales. Esa transformación observada asegura el desarrollo profesional en los docentes, considerándose clave para construir organizaciones educativas resilientes, innovadoras y capaces de fomentar su mejora continuo. En ese sentido, estos resultados proporcionan una base sólida para futuros estudios, especialmente, a investigadores interesadas en consolidar procesos de mejora educativa sostenible en contextos similares, además, de abrir nuevas líneas donde se evidencia el impacto en formación gerencial educativa.

## Conclusiones

La implementación del programa de capacitación en competencias gerenciales, tuvo un impacto muy positivo en los docentes del IESTP Hermanos Cárcamo de Paita, por el aumento significativo en los puntajes entre el pretest y el postest, en ese sentido, se demostró que esa intervención fortaleció las habilidades técnicas, al promover un profundo cambio de mentalidad docente, algo esencial para agregar valor y liderar procesos institucionales.

Los resultados mostraron disposición para el cambio, hay aumento notable registrado en los docentes capacitados. Este cambio de actitud se caracteriza por una mayor apertura y flexibilidad, y fundamental para impulsar procesos sostenibles de innovación educativa a largo plazo.

La capacitación permitió a los docentes mejorar notablemente su gestión en las aulas, ellos demuestran capacidad para crear ambientes de aprendizaje dinámicos, organizados y centrados en el estudiante. Esta mejora en el desempeño pedagógico, subraya como muy importante incluir competencias gerenciales en los profesores para potenciar su formación continua.

El programa logró impulsar cambios significativos en la práctica docente, porque su visión va más allá del aula e impacta de manera positiva en sus relaciones interinstitucionales, comportamiento ético profesional, cultura organizacional, valores y habilidades blandas.

Los hallazgos de este estudio ameritan continuidad y sostenibilidad en los programas de capacitación, para fortalecer en el docente sus competencias gerenciales, al estimarse como estratégico replicar el modelo de intervención en otras instituciones educativas, para contribuir a crear organizaciones inteligentes y resilientes, capaces de lograr aprendizajes desde su mejora continua.

Se sugiere establecer programas de mejora continua en competencias gerenciales, cuyo complemento de metodologías activas y reflexivas genere metanoia docente, luego se deben evaluar a mediano y largo plazo para medir la sostenibilidad de los cambios logrados en la Institución Educativa.

Se recomienda a las instituciones educativas adopten el modelo de organizaciones inteligentes propuesto por Senge, para fomentar una cultura institucional de mejora continua, colaboración y adaptabilidad al cambio. Además de capacitar en habilidades técnicas, se aconseja ofrecer apoyo emocional y asesoría profesional constante, para, a lo largo del tiempo consolidar el cambio de mentalidad docente e impulsar mejoras en sus competencias.

Dado el éxito del programa en el IESTP Hermanos Cárcamo de Paita, se recomienda socializarlo y buscar la manera de ser implementado en otras instituciones educativas, asimismo, realizar las adaptaciones necesarias según el contexto, para ampliar su impacto en la transformación educativa regional y nacional.

## Referencias

Briseño, Y. (2021). Las organizaciones educativas inteligentes: una indagación de sus aspectos funcionales. Revista arbitrada del Cieg. <https://revista.grupocieg.org/wp->

[content/uploads/2021/06/Ed.48219-231-Briceno-Yraima.pdf](https://content/uploads/2021/06/Ed.48219-231-Briceno-Yraima.pdf).

- Caruth, G., y Caruth, D. (2013). Understanding resistance to change: a challenge for universities. *Turkish Online Journal of Distance Education*. 14 (2), 12-21. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1013799>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. 9na ed. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), pp. 255-272. doi: <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>  
<https://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/26578/21369>
- Díaz, F., & Hernández, G. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista*. Editorial McGraw-Hill. [https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/2\\_%20estrategias-docentes-para-un-aprendizaje-significativo.pdf](https://dfa.edomex.gob.mx/sites/dfa.edomex.gob.mx/files/files/2_%20estrategias-docentes-para-un-aprendizaje-significativo.pdf)
- Grimaldo, G. (2022) Aplicación de un programa de habilidades sociales en directivos para mejorar el clima institucional de las instituciones educativas de Paucarbamba 2020. (Tesis doctoral U Ermilio Valdizán) <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/2354812>
- Hellriegel, D., et al. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (9a ed.). Thomson Editores. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion\\_un\\_enfoque\\_basado\\_en\\_comp.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf)
- Henríquez, C., & Reyes, J. (2009). *Coordinación educativa y cultural centroamericana*. Editorama. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstreams/401fe442-0d3e-4d15-bc4b-4b788bec0279/download>  
<https://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/484>
- Hernández, R., et al. (2014), *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill/Interamericana Editores. S. A. de C.V. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Katz, R. (1955). *Habilidades para una administración efectiva*. (Edición original). *Harvard business Review*, 33-42. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. McGraw Hill. <https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>
- Latorre, A. et al (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ed. Barcelona: Experiencia, 2003. <https://download.e-bookshelf.de/download/0016/7790/92/L-G-0016779092-0058956704.pdf>

- Lacolla, L. (2005) Representaciones sociales: una manera de entender las ideas de nuestros alumnos. *ieRed: Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* [en línea]. Vol.1, No.3 Disponible en Internet: <http://revista.iered.org> ISSN 1794-8061. <https://revista.iered.org/v1n3/pdf/lacolla.pdf>
- Orihuela, M. et al. (2021). Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 863-871. Epub. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/264>
- Paredes, C. (2002). Cómo y cuándo formar por experiencias. *Capital Humano* 153 pp.44-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=107349>
- Ruilova, R. & Luján, G. (2023). Modelo de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa en educación regular, provincia de Guayas - Ecuador 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2039-2066. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4568](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4568). (Tesis doctoral U Cesar Vallejo) <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4568>
- Sireci, SG (1998). Recopilación y análisis de datos de validez de contenido. *Educational Assessment*, 5 (4), 299–321. [https://doi.org/10.1207/s15326977ea0504\\_2](https://doi.org/10.1207/s15326977ea0504_2)
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ed. Juan Graniza. <https://clea.edu.mx/biblioteca>
- Tranjan, R. (2004). *Metanoia: una historia de toma de decisión que le hará rever sus conceptos*. Ed Gente. Trad de Enrique Julio Romera. <https://bib.ubp.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=25668>
- Velásquez, R. (2020). Relación entre las prácticas de aula de los docentes y sus percepciones sobre la gestión educativa de los directivos. (Tesis doctoral U de Medellín). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/10516>
- Winchonlong, J. (2022). Estrategias gerenciales para mejorar la Identidad profesional docente en la Institución Educativa Mallaritos, Sullana-2021. ORCID: 0000-0003-3082-9728. (Tesis doctoral U Cesar Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77856>
- Yukl, G. y van Fleet, DD (1992). Teoría e investigación sobre liderazgo en las organizaciones. En MD Dunnette y LM Hough (Eds.), *Manual de Psicología Industrial y Organizacional*, vol. 3 (págs. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. [https://www.researchgate.net/publication/284571160\\_Handbook\\_of\\_Industrial\\_and\\_Organizational\\_Psychology](https://www.researchgate.net/publication/284571160_Handbook_of_Industrial_and_Organizational_Psychology)