



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO
DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA E.T.R. "MONSEÑOR
GREGORIO ADAM", MUNICIPIO NAGUANAGUA. ESTADO CARABOBO**

Autora: Lcda. Gladys Duno

Tutor: Dr. Tulio Cordero

Bárbula, Febrero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO
DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA E.T.R. "MONSEÑOR
GREGORIO ADAM", MUNICIPIO NAGUANAGUA. ESTADO CARABOBO**

Autora: Lcda. Gladys Duno

Trabajo presentado ante la Comisión de la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación, como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Bárbula, Febrero de 2016



MAESTRIA

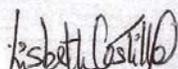


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA E.T.R. "MONSEÑOR GREGORIO ADAM"**, MUNICIPIO NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO, presentado por el(a) ciudadano(a) **GLADYS DUNO**, titular de la cédula de identidad N° **13.989.300**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. TULIO CORDERO**, cédula de identidad N° **10.365.296**, Linea de investigación: PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN; Temática: ORGANIZACION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS; Subtemática: CAPACITACION Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE; Área prioritaria de la FaCE: GERENCIA EDUCATIVA; Área prioritaria de la UC: Educación; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintiuno (21) días del mes de Julio de dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación:


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa



Elab. msequera 23/07/2015
Impr. 23/07/2015
Archivo Acta de Aprobación

... *La Universidad Efectiva*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AUTORIZACION DEL TUTOR

Yo, Doctor Tulio Cordero titular de la cédula de identidad No. V-10.365.296 , en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **Programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, Municipio Naguanagua. Estado Carabobo** presentado por la Licenciada Gladys Duno titular de la cédula de identidad No. V-13.989.300 para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 10 días del mes de febrero del año 2016.

Dr. Tulio Cordero
C.I. V- 10.365.296



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Doctor Tulio Cordero titular de la cedula de identidad No V- 10.365.296, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **Programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, Municipio Naguanagua. Estado Carabobo** presentado por la ciudadana Gladys Duno titular de la cédula de identidad No. V- 13.989.300 para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 10 días del mes de febrero del año 2016.

Dr. Tulio Cordero
C.I. V- 10.365.296



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Gladys Duno

Cédula de identidad: V-13989300

Tutor: Tulio Cordero

Cédula de identidad: V-10365296

Correo electrónico del participante: gm_dunof@hotmail.com

Título tentativo del Trabajo: Programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, Municipio Naguanagua. Estado Carabobo.

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

| SESION | FECHA | HORA | ASUNTO TRATADO | OBSERVACIONES |
|--------|----------|------------|---|-----------------------------------|
| 01 | 07/05/15 | 4 – 5pm | Revisar lo planteado hasta el momento con el tutor | Revisión y mejora de título |
| 02 | 09/05/15 | 10-11 am | Revisión de bibliografía relacionada con el tema del proyecto | Búsqueda pertinente y actualizada |
| 03 | 13/05/15 | 2-4pm | Planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación | Revisión y mejoras |
| 04 | 03/06/15 | 2-4pm | Revisión de Capítulo I | Revisión y mejoras |
| 05 | 09/06/15 | 3-5pm | Antecedentes | Revisión |
| 06 | 17/06/15 | 3-6pm | Marco teórico | Revisión |
| 07 | 20/06/15 | 10-11:30am | Marco teórico | Revisión |
| 08 | 25/06/15 | 4-6pm | Marco Metodológico | Revisión |
| 09 | 15/07/15 | 3-6pm | Revisión general para entrega del proyecto | Revisión y mejora |
| 10 | 29/07/15 | 4 – 5pm | Elaboración de las fases metodológicas | Revisión |
| 11 | 23/09/15 | 3-4pm | Desarrollo de la fase diagnóstica | Revisión |
| 12 | 30/09/15 | 3-4pm | Revisión de la fase diagnóstica | Revisión y mejora |
| 13 | 07/10/15 | 3-5pm | Análisis e implicaciones de la fase diagnóstica | Revisión y mejoras |
| 14 | 21/10/15 | 2-4pm | Estudio de Factibilidad | Revisión |
| 15 | 16/11/15 | 4-6pm | Operacionalización de la propuesta Conclusiones y Recomendaciones | Revisión y mejoras |
| 16 | 23/11/15 | 2-4pm | Redacción del informe final | Revisión y mejoras |
| 17 | 26/11/15 | 2-4pm | Revisión final de todo el trabajo | Revisión |

Título definitivo: Programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, Municipio Naguanagua. Estado Carabobo

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de la Maestría arriba mencionada.

Tutor

Dr. Tulio Cordero

C.I. N°. V-10365296

Participante

Lcda. Gladys Duno

C.I. N°. V- 13989300



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado **Programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, Municipio Naguanagua. Estado Carabobo** presentado por la licenciada Gladys Duno titular de la cédula de identidad No. V-13989300 para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado APROBADO

Apellido y Nombre

Cédula de Identidad

Firma

Bárbula, Febrero de 2016

DEDICATORIA

A **mi Dios y Señor Jesús**, quien me guía cada día, y me enseña el significado de todo lo que ocurre en mi vida, te amo Señor, sin ti nada soy.

A **mi hija Milka Alessandra**, que me inspira para seguir adelante en todo lo que emprendo, te amo mi amor, te amo bebe.

A **mis padres Alexis y Marlene**, por su amor incondicional, dedicación, apoyo, motivación, comprensión, han sido inspiración para alcanzar mis metas cada día, sin su formación no sería quien soy, los amo.

A **mi hermano Alexis y hermana Betsy**, por ser los mejores hermanos del mundo. Siempre apoyándome en todo momento, mis logros son suyos también.

A **mi amiga Mery**, por las recomendaciones que me ha brindado en todo momento para crecer a nivel profesional.

A **mis compañeros y amigos de la Maestría Leyda, Argenis y Roberto** que desde el inicio hemos compartido como equipo y logrado nuestras metas por el esfuerzo y dedicación.

A **toda mi familia**, que siempre han creído en mis capacidades y de alguna manera me han brindado amor y cariño.

A **la profesora Lisbeth Castillo**, que con su paciencia me guió a lo largo de este proceso investigativo irradiando buena energía. A ella, muchísimas gracias.

A **mi Tutor Tulio Cordero**, por su buena disposición apoyándome en todo momento durante la Investigación y haciéndome ver que no fue tan difícil como lo pensaba. Muchas gracias.

A **todos** aquellos que de una u otra manera me motivaron a continuar luchando para alcanzar mis metas. Gracias a todos, ¡Dios les bendiga!

Gladys Duno

AGRADECIMIENTOS

A **mi Dios y Señor Jesús**, por darme las fuerzas necesarias en todos los momentos de mi vida cuando más lo necesité, y bendecirme con la posibilidad de ser Magister.

A **mis padres y hermanos**, por su apoyo incondicional y por estar allí en todo momento.

A **la Profesora Mery Lugo**, Directora de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” quién permitió desarrollar la investigación en la institución que dirige, además de brindar su apoyo incondicional.

A **mi Tutor Tulio Cordero**, por ser excelente guía y por haberme apoyado en todo momento durante la investigación.

A **la profesora Lisbeth Castillo**, por su dedicación y disposición de asesorarme en cualquier momento, por haberme recomendado diversas bibliografías y guiarme en la realización de cada capítulo de esta investigación.

Y **a todas** esas personas que de una u otra manera me ayudaron en la construcción de este Trabajo de Investigación.

A **todos**, Gracias!!!

ÍNDICE GENERAL

| | p.p. |
|--|-------------|
| RESUMEN..... | xvi |
| ABSTRACT..... | xvii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I | |
| EL PROBLEMA | |
| Planteamiento de Problema..... | 3 |
| Objetivo General..... | 10 |
| Objetivos Específicos..... | 10 |
| Justificación de la Investigación..... | 11 |
| | |
| CAPÍTULO II | |
| MARCO TEÓRICO | |
| Antecedentes de la investigación..... | 14 |
| Basamento teórico de la investigación..... | 19 |
| Capacitación gerencial en las escuelas técnicas contemporáneas..... | 19 |
| Max Weber y los principios de la gerencia en las organizaciones aplicada a las instituciones Educativas..... | 19 |
| Teoría del proceso administrativo de Henry Fayol..... | 24 |
| Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass..... | 25 |
| Teorías del liderazgo transformacional en la acción gerencial de directores..... | 27 |
| Características del buen líder en el contexto de la gerencia educativa..... | 29 |
| Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas en la praxiología organizacional.. | 30 |
| Teoría sobre el modelo de la comunicación de David Berlo..... | 34 |
| Tipos de comunicación organizacional..... | 36 |
| Barreras de la Comunicación..... | 38 |
| Trabajo en Equipo en la Organizaciones..... | 39 |
| Teoría de la decisión de Herbert Alexander Simon..... | 40 |
| Toma de decisiones en las Instituciones: Escuelas Técnicas..... | 43 |
| Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo..... | 45 |
| Teoría de las Relaciones Humanas de Roethlisberger..... | 45 |
| La Motivación en el Ámbito Educativo..... | 47 |
| Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow..... | 48 |
| Teoría de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy..... | 50 |
| Transdisciplinarietà una Aproximación a la Práctica Educativa..... | 51 |
| Teoría de la transdisciplinarietà de Paulo Freire..... | 54 |
| Teoría de la transdisciplinarietà de Edgar Morín..... | 56 |
| Bases Legales..... | 58 |
| Cuadro Técnico Metodológico..... | 61 |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

| | |
|--------------------------------------|----|
| Tipo de investigación..... | 62 |
| Diseño de la investigación..... | 63 |
| Población..... | 64 |
| Muestra..... | 65 |
| Técnica de Recolección de Datos..... | 65 |
| Validez..... | 66 |
| Confiabilidad..... | 67 |

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

| | |
|-------------------------------------|----|
| Análisis y tabulación de datos..... | 69 |
| Conclusiones del Diagnóstico..... | 88 |
| Recomendaciones..... | 90 |

CAPÍTULO V

PROPUESTA

| | |
|--|-----|
| Presentación de la Propuesta..... | 94 |
| Objetivos de la Propuesta..... | 95 |
| Objetivo General..... | 95 |
| Objetivos específicos..... | 95 |
| Justificación del programa de capacitación gerencial..... | 96 |
| La transdisciplinariedad como fundamentación teórica del programa..... | 97 |
| Fundamentación Legal..... | 99 |
| Misión..... | 100 |
| Visión..... | 101 |
| Partes del programa..... | 101 |
| Consideraciones de cierre..... | 109 |

| | |
|--|------------|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 110 |
|--|------------|

| | |
|--------------------|------------|
| ANEXOS..... | 116 |
|--------------------|------------|

Anexo A: Instrumento de recolección de datos

Anexo B: Validación del instrumento

Anexo C: Cuadro de confiabilidad del cuestionario

Anexo D: Formato de Evaluación para Talleres

Anexo E: Modelo de Certificado para Participantes

Anexo F: Modelo de Certificado para Ponentes

LISTA DE CUADROS

pp.

| | |
|---|-----|
| Cuadro de datos N°1. Cuadro Técnico Metodológico..... | 61 |
| Cuadro de datos N°2. Distribución de la Población de Estudio..... | 64 |
| Cuadro de datos N°3. Distribución de la Muestra de Estudio..... | 65 |
| Cuadro de datos N°4. Sensibilización del personal directivo..... | 102 |
| Cuadro de datos N°5. Capacitación Gerencial Transdisciplinaria..... | 103 |
| Cuadro de datos N°6. Plan de Acción. (Módulo II. Gerencia Educativa, Liderazgo y Motivación)..... | 104 |
| Cuadro de datos N°7. Plan de Acción. (Módulo II. Comunicación, Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones)..... | 105 |
| Cuadro de datos N°8. Plan de Acción. (Módulo II. Etapas del Proceso Administrativo)..... | 106 |
| Cuadro de datos N°9. Plan de Acción. (Módulo II. Transdisciplinarietàad de los conocimientos)..... | 106 |
| Cuadro de datos N°10. Control y Evaluación de Funciones Directivas..... | 108 |
| Cuadro de datos N°11. Diagrama de Gantt..... | 109 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla N° 1. Perfil del Gerente Educativo. Parte I..... | 70 |
| Tabla N° 2. Perfil del Gerente Educativo. Parte II..... | 74 |
| Tabla N° 3. Etapas del Proceso Administrativo..... | 78 |
| Tabla N° 4. Transdisciplinariedad de los Conocimientos..... | 82 |
| Tabla N° 5. Factibilidad..... | 85 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 1. La acción comunicativa según Berlo..... | 34 |
| Gráfico N° 2. El proceso de toma de decisión..... | 44 |
| Gráfico N° 3. Jerarquía de las Necesidades..... | 49 |
| Gráfico N° 4. Perfil del Gerente Educativo. Parte I..... | 71 |
| Gráfico N° 5. Perfil del Gerente Educativo. Parte II..... | 75 |
| Gráfico N° 6. Etapas del proceso administrativo..... | 79 |
| Gráfico N° 7. Transdisciplinariedad de los conocimientos..... | 83 |
| Gráfico N° 8. Factibilidad..... | 86 |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA E.T.R. “MONSEÑOR GREGORIO ADAM”, MUNICIPIO NAGUANAGUA. ESTADO CARABOBO

Autora: Lcda. Gladys Duno

Tutor: Dr. Tulio Cordero

Año: 2016

RESÚMEN

La presente investigación tiene como propósito el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. Se fundamenta en la Teoría de la Transdisciplinariedad de Freire, entre otras. La investigación se desarrolló en la modalidad de proyecto factible, con el apoyo de una investigación de campo. La población estuvo constituida por un total de 64 unidades de estudio, estratificadas de la siguiente manera: 47 docentes y 17 profesores con funciones directivas y la muestra quedó conformada por 30% para un total de (14) docentes y 100% directivos para un total de (17). Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario policotómico de (29) ítems. La validación se realizó a través del uso de los criterios de redacción, pertinencia, coherencia y relevancia. La confiabilidad se determinó mediante la interpretación de Alfa de Cronbach, resultando altamente confiable 0,81. De igual forma, la validez del mismo estuvo sometida al juicio de expertos y el análisis de los datos se procesó a través de interpretaciones estadísticas descriptivas. Los resultados se presentaron en tablas de frecuencia y los porcentaje en gráfico de barras, por medio de los cuales se pudo concluir que el personal directivo de la institución educativa, presenta debilidades en cuanto al manejo de las funciones de la gerencia y los mismos manifiestan disposición para participar en los talleres que se presenten en la propuesta, cuyo propósito es el desarrollo efectivo de conocimientos gerenciales.

Palabras clave: Capacitación Gerencial, Transdisciplinariedad, Comunicación

Área Prioritaria de la UC: Educación

Área Prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

Temática: Formación docente y praxis profesional en las organizaciones educativas

Sub-temática: Capacitación y Actualización Docente



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES
MASTER OF ADVANCED EDUCATION MANAGEMENT



**MANAGEMENT TRAINING PROGRAM AIMED AT
TRANSDISCIPLINARY MANAGEMENT OF THE E.T.R "ADAM
GREGORY BISHOP", NAGUANAGUA MUNICIPALITY. CARABOBO**

Authoress: Lcda. Gladys Duno
Tutor: Dr. Tulio Cordero
Year: 2016

ABSTRACT

This research aim is to develop a management training transdisciplinary program for principals of the ETR "Monseñor Gregorio Adam", in the Naguanagua Municipality on Carabobo State. It is based on the theory of Transdisciplinarity of Freire, among others. The investigation was developed in the modality of feasible project, supported by field research. The population consisted of a total of 64 units of study, stratified as follows: 47 teachers and 17 profesors with management functions and the sample was composed by 30% for total of (14) teachers and 100% managers for a total of (17). Technical survey and polychotomous questionnaire of (29) items instrument were applied. The validation was performed through the use of the criteria of drafting, writing relevance, coherence and relevance. The reliability was determined by the interpretation of Cronbach's alpha, resulting highly reliable 0.81. Similarly, the validity of it was submitted to the judgment of experts, and the analysis of data was processed through descriptive statistics interpretations. The results are presented on frequency tables and the percentage bar graph. It was concluded that the management of the educational institution, presents some weaknesses in the management functions and they express disposal to participate in the workshops to be presented in the proposal, which propose is developing effective management skills.

Keywords: Management Training, Transdisciplinarity, Communication

UC Priority Area: Education

FaCE Priority Area: Education Management

Research Line: Educational Management, Management and Labor

Themes: Teacher training and professional practice in educational organizations

Sub-theme: Teacher Training and Educational Update

INTRODUCCIÓN

El nuevo paradigma global exige un nuevo paradigma educativo, donde el recurso estratégico para construir la sociedad del conocimiento es la gente educada y su creatividad; el cual se debe enfatizar el desarrollo de capacidades, habilidades y competencias para que el profesional pueda mantenerse en un proceso continuo de aprendizaje, puesto que la educación es la base fundamental para el progreso de un país.

En esta nueva sociedad, el profesional de la docencia debe tener una mente amplia, flexible y formarse desarrollando habilidades y destrezas que le permitan mantenerse en un proceso de aprendizaje y reaprendizaje; además de un pensamiento creativo, capaz de innovar y promover la innovación, de impulsar el trabajo en equipo, la gerencia participativa y las relaciones basadas en el liderazgo, confianza, respeto mutuo, con una amplia capacidad para el manejo eficiente del tiempo y perseverancia para la consolidación de las metas propuestas.

Por otra parte, se plantea que en cada institución educativa el docente con función directiva requiere de conocimientos en el manejo de recursos humanos, materiales y técnicos, en donde todas las personas involucradas en el proceso educativo se incorporen en la consecución de los objetivos educacionales, por esta razón el personal directivo como gerente educativo debe poseer la habilidad de comunicar claramente las metas y las directrices a seguir para lograr el éxito, formando equipos de trabajo con alto sentido de identidad y compromiso.

Sin embargo, generalmente la mayoría de los docentes en servicio al ser promovidos a puestos directivos, carecen de formación en el área gerencial, debido a que se han dedicado exclusivamente a impartir clases en el aula.

En este contexto, la finalidad de esta investigación es proponer un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. En concordancia con lo antes expuesto, el cuerpo de esta investigación se estructuró en cinco (5) capítulos:

El capítulo I contempla la descripción detallada del planteamiento del problema, formulación de objetivos, y justificación de la misma.

El capítulo II está referido al marco teórico en el cual se señalan los antecedentes de investigaciones relacionados con el tema en estudio, las bases teóricas y legales que lo sustentan.

El Capítulo III presenta el marco metodológico en el cual se describe el diseño y tipo de investigación del estudio, la población y muestra seleccionada, técnicas de recolección de datos.

El capítulo IV está referido al análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación presentándolos en cuadros y tabulaciones que faciliten su interpretación, de igual forma contiene conclusiones y recomendaciones.

El capítulo V presenta la propuesta con su respectiva sustentación y el plan correspondiente, además, de las recomendaciones derivadas de este estudio, así como las referencias bibliográficas que fueron utilizadas como soporte de la investigación y los anexos complementarios.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la sociedad actual la transdisciplinariedad es una vertiente dialéctica que está presente en casi todos los aspectos de la vida social y educativa donde cada día los individuos que la conforman están obligados a prepararse y ser los mejores en el área que desempeñan debido a la competitividad imperante en los sectores tanto culturales como económicos, sociales, académicos y políticos, entre otros. Por tal razón se considera necesario que las personas, desde la globalización del conocimiento, desarrollen actitudes que le permitan destacarse para cumplir de forma efectiva sus diversos roles; de lo cual se desprende que la educación es el medio más importante en la formación de recursos humanos. He allí la importancia de la transdisciplinariedad en la comprensión y abordaje de los problemas educacionales contemporáneos de manera conjunta y desde un enfoque holos.

Considerando lo anterior y relación con los nuevos paradigmas educativos, la capacitación de docentes en América Latina, en concordancia con Puiggrós (1996) se realiza de acuerdo a las características de las políticas neoliberales de cada país, las cuáles han incidido en todos los sistemas educativos del continente; obteniéndose como resultado el deterioro y mercantilización de la educación pública, generando una cultura de formación profesional docente sin sentido colectivo, que no comprende el carácter transformador de la profesión, pero si el carácter mercantilista al momento de considerar la capacitación docente.

Es por esto, que la capacitación docente ha sido considerada como uno de los principales obstáculos para lograr la verdadera transformación educativa, puesto que,

se desconocen las capacidades de los mismos para proponer reformas de la realidad circundante y por otro lado, se producen serias brechas entre los docentes ideales que se plantean en las reformas y el real que cotidianamente origina el fenómeno educativo; pasando por alto el hecho que la educación es un proceso socio- histórico concreto, con dinámicas propias que merecen ser consideradas. Por consiguiente, en los últimos tiempos se han abierto espacios para el debate sobre las reformas en el campo educativo por el grado de heterogeneidad que presenta este nivel en América Latina y el Caribe; además de la notable falta de capacitación gerencial para docentes que cumplen funciones directivas, estos a pesar de ser catalogados como los principales responsables del funcionamiento de las instituciones educativas, que requieren competencias profesionales y personales que conlleven al logro de los objetivos institucionales de manera efectiva.

Para la UNESCO (2013), “los cambios en la formación docente deberían estar enmarcados en una reflexión integral sobre la situación de los maestros”. (p.01), que ayude a dar un salto, cualitativo e interdisciplinar, a una reformulación de las características de la formación de los pedagogos para avanzar hacia una educación con calidad y equidad; asimismo se plantea que sin la gestión eficaz de los docentes con funciones directivas en las instituciones educativas, difícilmente se asumirán nuevos retos educativos, ya que se considera que estos, deben orientar y conducir la labor académica y administrativa para el logro de los proyectos pedagógicos. De igual modo, el éxito depende del grado de habilidades que posea el personal directivo y la capacidad de vanguardia en cuanto a los requerimientos de las distintas situaciones que se le presenten, por esto debe estar en una constante búsqueda del conocimiento, actualizarlo y adaptarlo a las necesidades, considerando la vincularidad interdisciplinar que en ellos coexiste. Las investigaciones en el campo educativo evidencian que los centros escolares presentan limitaciones tales como: inadecuada planificación, escasa coordinación, poca motivación, toma de decisiones aisladas, entre otras.

En relación a Venezuela la capacitación gerencial del docente con funciones directivas, debe ser considerada ya que el educador tiene el compromiso de contribuir con la transformación de los ciudadanos de un país. Por esto, es un tema de gran relevancia para la construcción de la visión humanística, pluricultural multiétnica y latinoamericana; expresada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009). Dentro de ese contexto, se expresa la necesidad de docentes integrales, críticos, comprometidos, con visión global y perspectiva multidisciplinaria, con valores de solidaridad y equidad, para lograr una verdadera transformación del sistema educativo venezolano. Además de lo antes planteado, en Venezuela se proponen cambios curriculares que deben implantarse a corto plazo, lo que trae como consecuencia el ofrecimiento de poca atención a la capacitación inmediata de quienes gerencian en la educación, ocasionando improvisaciones en las prácticas educativas consideradas no adecuadas en muchas oportunidades.

Para fortalecer lo antes expuesto, es pertinente citar a Cesante (2003), quien expresa que el papel de las organizaciones públicas y privadas es cuestionado constantemente, ya que el docente cuando asume la función directiva no posee componente gerencial, sino una formación eminentemente docente; recibiendo escasas orientaciones sobre su rol y consecuentemente de sus funciones que le permitan el abordaje y mejoramiento continuo como gerentes de las instituciones educativas. Por tanto, al no recibir la capacitación necesaria para el desarrollo de competencias específicas gerenciales asumen posturas en detrimento de su desempeño; no tomando en cuenta, por falta de herramientas gerenciales, las opiniones y perspectivas de los miembros de la comunidad educativa. Por lo cual, quienes ocupan cargos de directivos sin la debida preparación en el manejo del sistema educativo, muy probablemente no pueden dar un rendimiento adecuado, ni cumplir con la misión, metas y objetivos de la institución.

Por otra parte, afirma Odreman (1997), “es una realidad que la formación gerencial del docente con funciones directivas en Venezuela evidencia profundas debilidades, lo cual, afecta la calidad de la educación”. (p. 21). De acuerdo con lo señalado, es una realidad la necesidad de emprender transformaciones en el sector educativo, en cuanto a metas, propósitos y recursos en la educación venezolana, por una educación de calidad, lo que se vincula con el basamento deontológico de esta investigación. Además de esto, la formación de directivos y docentes de cualquier nivel o modalidad del sistema educativo venezolano, es considerado como uno de los campos más complejos de la educación nacional; por causa de los múltiples factores asociados con el rol que desempeñan y la cantidad de directivos y docentes que en este momento ejercen roles y funciones directivas y de coordinaciones sin la debida formación gerencial. En consecuencia, dicha capacitación debe ser considerada para asumir retos en el desempeño de la gestión correspondiente, ya que el educador tiene el compromiso de contribuir en la transformación de los ciudadanos de un país.

Es de hacer notar, que actualmente quienes gerencian la educación en Venezuela no han desarrollado una política educativa que esté orientada hacia la formación gerencial para docentes con funciones directivas. Según Robbins (2009), "los empleados competentes no permanecen por siempre competentes, las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas". (p.117). Por esta razón, las organizaciones educativas deben velar y responder por en la capacitación y formación permanente del docente y sobre todo del personal directivo, que son los cuentadantes de los procesos que se desarrollan dentro de cada institución. Por lo demás, se puede inferir que parte de los indicadores del problema están en que no se cuentan con muchos profesores que presenten altos niveles de calidad y en algunos casos les cuesta interpretar la realidad o problemas mediante teorías y métodos coordinados que trascienda las disciplinas; es por esto que para lograr una educación de calidad se necesitan maestros con alta formación y que comprendan que desde la transdisciplinariedad se puede lograr la unificación del conocimiento necesario para

superar nudos críticos en contextos gerenciales. La propia complejidad del mundo en que se vive, obliga a valorar los fenómenos interconectados; las actuales situaciones físicas, biológicas, sociales y psicológicas no actúan sino interactúan recíprocamente; por lo tanto el mundo exige una nueva forma de pensar que reclama encontrar un nuevo paradigma capaz de interpretar la realidad y mejorar el sistema educativo, lo que de acuerdo con el hilo conductor antes mencionado está constituido por la transdisciplinariedad en la gerencia educativa ya que permite transversalizar múltiples disciplinas que pueden explicar la praxiología y el axionar de la gestión escolar y su ciencia.

Ahora bien, en los espacios venezolanos, se propone la transformación del sistema educativo, bajo un pensamiento integral, holístico, multidisciplinario, interdisciplinario y hasta transdisciplinario, con gerentes poseedores de pensamiento crítico, capaces de abordar planteamientos complejos y, sobre todo, que estén preparados para dar respuestas viables, confiables y con equidad a los planteamientos de la realidad. Por tal motivo, el cuerpo directivo debe conocer las implicaciones propias de la transdisciplinariedad que involucra una lógica diferente, una forma compleja de pensamiento sobre la realidad, una percepción más precisa de los fenómenos. Esto significa una actitud de apertura hacia la vida y todos sus procesos, una actitud que consiste en la curiosidad, la reciprocidad, la intuición de posibles relaciones entre los fenómenos, eventos, cosas y procesos que normalmente escapan a la observación común, he allí la suma de saberes y consecuentemente la visión transdisciplinaria que cimienta el presente planteamiento.

Por otro lado, se ha determinado, mediante la observación directa del hecho en estudio, que parte del problema es que no se ha considerado realmente la educación bajo un enfoque transdisciplinar capaz de redefinir necesidades educativas y vincularlas a los aspectos demandados como desatendidos, a cuestiones urgentes y a retos perennes que trascienden la noción de competencia, considerándose desde esta

arista una de las vertientes que podrían estar originando la problemática antes planteada.

En lo que tiene relación con la Educación Media en el Estado Carabobo, mediante el método de la observación directa, se ha determinado escasa capacitación continua en materia gerencial para docentes con funciones directivas, a pesar de que en cada momento se les califica como responsables del éxito o fracaso de las instituciones educativas. Cabe destacar, como un hecho relevante que en el año 2014 se desarrolló un debate público relacionado con la consulta por la calidad educativa a través de 11 ejes temáticos que fueron ampliamente discutidos en talleres, mesas técnicas, grupos focales, foros universitarios, encuestas cerradas, congresos pedagógicos, entre otros; para recoger las opiniones de todos los consultados por eje temático, considerando el nivel de reiteración y la importancia de las propuestas en formatos unificados para luego elaborar los reportes sectoriales y los informes integrados que dieron paso a la definición de los principales acuerdos nacionales, que han originado en la actualidad políticas educativas a nivel regional que promueven la formación permanente y la investigación por parte de los y las docentes.

Ahora bien, en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, de acuerdo con la experiencia de la investigadora, se presenta de igual forma poca capacitación de directivos en el área gerencial, observándose situaciones irregulares que se apartan de una gerencia efectiva. Asimismo es pertinente indicar que la Escuela Técnica Robinsoniana “Monseñor Gregorio Adam” ubicada en el municipio antes mencionado, no escapa de esta problemática. En este sentido, y de acuerdo con entrevistas efectuadas al personal, se pueden observar abundantes indicadores del problema, entre ellos se destaca que algunos miembros del personal docente que cumple funciones directivas presentan poca preparación a nivel de gerencia educativa, y la mayoría no poseen cursos de cuarto nivel en áreas gerenciales o

afines, mostrándose poco actualizados y con pocas herramientas para cumplir efectivamente con tan importante rol; además de la incertada toma de decisiones.

Otro de los elementos que agudiza la situación problemática, es la debilidad para demostrar un liderazgo gerencial que permita la interacción con el entorno social para alcanzar un determinado objetivo, creando un ambiente donde los miembros de la Escuela Técnica se sienten poco identificados con los lineamientos estratégicos, lo cual se centra en la ausencia de una visión compartida de las metas institucionales, amén de faltas de respeto hacia algunos compañeros de trabajo, lo que desde un enfoque gerencial se traduce como deterioro de las relaciones interpersonales. Es importante destacar, que los docentes con funciones directivas deben manifestar cualidades para ejercer el liderazgo como son: conocimiento, confianza, integridad, y carisma para inspirar a sus subordinados y en algunos casos no se evidencia esto.

Otros de los indicadores del problema, son las barreras comunicacionales por parte de algunos de los directivos que inciden de forma negativa en el desarrollo de las actividades académicas o administrativas, imposibilitando el trabajo en equipo para la solución de los problemas. A lo antes planteado se agrega la poca participación de los docentes en actividades especiales que se organizan dentro y fuera de la institución y en muchas oportunidades no se estimula la participación. En relación con las etapas del proceso administrativo como lo son planificación, organización, dirección y control se evidencian algunas debilidades de acuerdo con las funciones directivas de los docentes; en mayor y menor grado, que han incidido desfavorablemente en el cumplimiento de algunos objetivos institucionales.

Por lo tanto, considerando los cambios por la transformación educativa y la búsqueda por elevar la calidad de la educación venezolana, se requiere gerentes educativos, quienes desde una visión transdisciplinar del conocimiento gerencial, se adapten a las experiencias del nuevo paradigma y al no tener la debida formación

profesional ni preparación, es muy probable que no se pueda alcanzar un rendimiento adecuado y un desempeño laboral eficiente, puesto que la formación y la capacitación representan la base para el éxito en el ámbito gerencial.

Para encontrarle solución al problema planteado; se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel de capacitación que en materia gerencial posee el personal directivo de la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam?

¿Qué procesos de Gestión Educativa se deben tener en cuenta para la realización de una propuesta de capacitación gerencial, fundamentada en la transdisciplinariedad para la formación del personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”?.

Objetivo General

Desarrollar un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la necesidad de capacitación gerencial transdisciplinario para la formación del personal directivo, partiendo de los requerimientos del docente que labora en la institución.
- Estudiar la factibilidad de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la institución.

- Elaborar un programa de capacitación gerencial fundamentado en la transdisciplinariedad, para el personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad.

En este sentido, son múltiples las razones que justifican la investigación por cuanto permite determinar con certeza las competencias que deben mostrar los docentes que cumplen funciones directivas, como gerentes educativos; las cuales se abordaran desde lo epistemológico, científico, social, institucional y metodológico.

Desde el punto de vista epistemológico, la transdisciplinariedad es un principio de reorganización del saber que ayuda el pensamiento y facilita la comprensión del entorno, rompiendo las barreras y traspasando los conceptos de un campo del conocimiento a otro; lo cual, presupone una actitud de apertura ante el conocimiento, pero requiere una lógica diferenciada y una nueva manera de pensar, para comprender la complejidad de la realidad, siendo lo planteado hasta ahora como uno de los principales argumentos que brindan relevancia al presente investigación.

Por otra parte, tomando en cuenta el aspecto científico este estudio constituye la herramienta para capacitar a los docentes con funciones directivas, como gerentes educativos a fin de asumir nuevos retos en su desempeño, que le permitan planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso educativo de manera sistemática y transdisciplinaria en la organización.

Además, este estudio cobra relevancia porque se considera una útil herramienta para los directivos de la Escuela Técnica Robinsoniana “Monseñor Gregorio Adam”, en Naguanagua – Estado Carabobo; ya que se implementará un programa de capacitación para optimizar los procesos gerenciales fundamentados en la transdisciplinariedad, que conlleven al personal a mejorar las habilidades, destrezas, cualidades, conocimientos y aptitudes para un desempeño laboral adecuado, por la calidad educativa.

Por otra parte, la Universidad de Carabobo será beneficiada por la línea de investigación desarrollada. Según Barreras (2007) “es la propuesta metodológica y organizacional que orienta el trabajo investigativo y la condición metodológica de personas e instituciones, como también la iniciativa que permite visualizar la actividad científica con criterios de pertinencia, continuidad y coherencia”. (p.63). De igual forma, cualquier lector podrá disponer de un elemento adicional de referencia y/o consulta sobre los procesos gerenciales en educación fundamentados en la transdisciplinariedad.

Desde un enfoque social esta investigación se justifica porque en la actualidad, el sistema educativo está llamado a cumplir un papel protagónico en la ordenación de la aldea global; ya que la educación es un factor clave para impulsar el desarrollo sostenible y equitativo de los pueblos, lograr la superación de los individuos e incrementar el desarrollo humano y la calidad de vida, en general. En tal sentido el educador es quien tiene la tarea de instruir y debe de estar capacitado con estrategias bien estructuradas en pro de fortalecer valores y principios como gerente.

Desde un enfoque estrictamente metodológico, se justifica ya que representa un gran aporte para todas las instituciones educativas en las que se desee capacitar al personal directivo respecto a los procesos gerenciales en educación, puesto que les

permitirá disponer de una investigación metodológicamente fundamentada en la transdisciplinariedad que será de gran utilidad al momento de complementar las estrategias gerenciales. En el mismo orden de ideas, esta investigación podría servir de orientación y soporte a futuros trabajos que ameriten una propuesta similar, puesto que dentro del contexto de la producción académica e intelectual viene a complementar el gran auge de publicaciones que se han venido materializando bajo el estudio de este enfoque.

En síntesis, hoy día se considera necesaria la formación profesional del gerente educativo, que debe ir acorde a los requerimientos actuales del sistema, la incorporación de la tecnología y las demandas del nuevo paradigma educativo. Por lo tanto, debe educarse para educar, capacitarse para capacitar y desarrollar la gerencia participativa; desechando los antiguos esquemas de la gerencia autocrática que interrumpe la interacción comunicativa entre todos los agentes educativos. Además de esto, debe poseer características profesionales y personales que le permitan explicar y ejecutar su rol en la comunidad donde se desempeñe; así mismo ser conocedor de la realidad educativa nacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se plantea una visión general de los antecedentes y bases teóricas que sustentan el trabajo de investigación, siendo estos aportes fundamentales para la realización de la investigación que tiene como propósito diseñar un programa de capacitación gerencial fundamentado en la transdisciplinariedad. Dentro de ese contexto la gerencia educativa proporciona métodos, elementos teóricos y prácticos que capacitan a los directivos para cumplir eficazmente con sus funciones.

Antecedentes de la Investigación

La búsqueda e identificación de investigaciones previas que se relacionan con el tema de estudio, constituyen los antecedentes que sirven de punto de partida para el conocimiento de los elementos relevantes a profundizar, al respecto Tamayo y Tamayo (2009), señala: “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación” (p.103). Dentro de ese contexto se presentan los trabajos de investigación revisados y sus aportes referidos al tema de estudio.

De la Herrán (2011). Profesor Titular de la Universidad Autónoma de Madrid – España, en sus reflexiones sobre “**Complejidad y Transdisciplinariedad**” publicadas en la Revista Contextos de la Formación Profesional de Sao Paulo - Brasil. Señala que el cambio necesario de la educación es basado en la complejidad, la universalidad y la conciencia, considerando la transdisciplinariedad por su implicación para favorecer una formación, una enseñanza y una investigación descondicionada. En este sentido, se toma como referencia al autor por su valioso

aporte en el ámbito transdisciplinario; para comprender la complejidad de la realidad en el quehacer educativo.

Moraes (2010), doctora en Educación de la Universidad Católica Pontificia de Sao Paulo - Brasil, con estudios en el área de la investigación sobre **“Transdisciplinariedad y Educación”** ha sido ubicada dentro de las corrientes del pensamiento que sugieren un cambio en el paradigma educacional hacia uno que reconozca la naturaleza viva y transdisciplinar del proceso de construcción del conocimiento. Considera en sus reflexiones que muchas son las implicaciones de la transdisciplinariedad, nutrida por la complejidad, en los ambientes educacionales que conlleva a repensar las prácticas pedagógicas, el currículo, la enseñanza, en fin, mucho de lo que ocurre en los ambientes de aprendizaje. En este contexto, desde una perspectiva transdisciplinaria, se pretende reinterpretar la educación como un proceso sistémico dirigido a atender, la sustentabilidad, la multiculturalidad y la diversidad al promover el desarrollo integral del sujeto a lo largo de su ciclo vital en sus diversos contextos de acción.

Para Gamarra (2014), en su trabajo titulado **“Plan de capacitación gerencial para optimizar la gestión organizacional dirigido al personal directivo de instituciones de educación media diversificada y profesional”**; cuyo objetivo general fue proponer un programa de capacitación gerencial para potenciar la gestión organizacional, dirigido al personal directivo de instituciones de Educación Media Diversificada y Profesional del Municipio Girardot del Estado Cojedes. Se sustentó en la teoría de la contingencia racional, teoría de la dependencia de recursos y la teoría del capital humano. Dicho estudio se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo, se trató de un estudio de campo, enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible. La población fue representada por el personal directivo (directores, subdirectores y coordinadores) de las instituciones y la muestra fue el total de la población. Para tal fin, fue utilizado un instrumento con preguntas abiertas de varias

alternativas de respuesta. Los datos obtenidos fueron analizados y mostrados a través de tablas de frecuencia estadística y gráficos de barras. Posteriormente se fundamentó la propuesta a partir del basamento teórico y la información recabada través del instrumento. En este estudio se concluyó que el personal directivo de las instituciones pocas veces planifica talleres de inducción para el personal, tanto que asciende como el que se incorpora. Se recomendó a las autoridades educativas, implementar planes de capacitación dirigido al personal directivo de las instituciones del Municipio objeto de estudio. De acuerdo con esto, la relación con la presente investigación es la capacitación gerencial para docentes con funciones directivas, para lograr la adquisición de nuevos conocimientos que le permitan cumplir con la función de gerente institucional de forma efectiva.

Suárez (2013), en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de un programa de capacitación gerencial para la formación del personal directivo encargado del núcleo escolar rural 322. Municipio San Carlos Estado Cojedes”**; tuvo como objetivo general proponer un programa de capacitación gerencial para la formación del personal directivo encargado del núcleo escolar rural 322. Municipio San Carlos Estado Cojedes. El mismo se enmarcó del paradigma positivista, por ende fue una investigación de naturaleza cuantitativa y de nivel descriptiva. Se apoyó en el tipo de investigación proyectiva, bajo un diseño no experimental transcesional de campo. Para el desarrollo de la investigación, la población estuvo representada por ocho docentes, quienes constituyen la totalidad del personal directivo de las escuelas del NER 322 y se trabajó en función de la totalidad de la población, por lo que no aplicó ningún criterio muestral. Además se emplearon como técnicas e instrumentos de recolección de datos una encuesta apoyada en un cuestionario conformado por ítems con escala de tipo lickert, lo cual permitió diagnosticar la necesidad de incorporar un programa de capacitación gerencial para la formación del personal directivo que contribuya al mejoramiento de sus funciones. La pertinencia con la presente investigación, está en que se pone en evidencia la importancia de desarrollar

programas de capacitación gerencial que contribuya en la formación del personal directivo de las organizaciones educativas.

Por otra parte, Veroes (2011), en su trabajo titulado **“Programa de Capacitación Gerencial dirigido al docente de aula de la U.E. San José de Los Chorritos”**; cuyo objetivo general fue proponer un programa de capacitación gerencial dirigido al docente de aula en la Unidad Educativa “San José de los Chorritos”, del Municipio Libertador, Estado Carabobo. Se fundamentó en las teorías del Liderazgo, teoría Humanista y teoría de la Motivación entre otras. La investigación se desarrolló bajo la modalidad de un Proyecto Factible con un diseño de campo. La población estuvo conformada por 75 docentes de la segunda etapa de educación secundaria y se trabajó con una muestra igual al 100 % de la población por ser finita y accesible a recopilar datos. El instrumento utilizado fue un cuestionario tipo encuesta, para verificar posteriormente su confiabilidad. Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, en forma porcentual obteniendo como resultados que el gerente de aula de la Unidad Educativa presenta deficiencias en cuanto al manejo de las funciones de la gerencia en el aula y los mismos manifiestan la disposición de participar en los talleres presentados en la propuesta de actualización gerencial en el aula. En este sentido, el estudio tiene relación con esta investigación, en cuanto a la capacitación gerencial para los docentes y lograr de esta manera un buen desempeño laboral.

Morales (2011), docente de la Universidad Nacional Abierta Núcleo Carabobo-Venezuela, en su **“Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica”** publicada en la Revista de Postgrado FACE-UC indicó la finalidad de proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, que permitirán al personal directivo de la escuela básica desarrollar actividades donde se fomente y desarrolle una mejor planificación con el personal docente de la institución. Afirmando que la planificación comienza por

establecer objetivos y es la primera función administrativa porque sirve de base a las otras funciones y determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que se debe hacer por alcanzarlo. Fundamentando el plan en las teorías relacionadas con el liderazgo efectivo y la teoría de la organización. Utilizando una metodología, de proyecto factible basada en un estudio de campo y documental, en la cual se aplicó un cuestionario de (25) preguntas, en el Liceo Nacional “Abdón Calderón”, que permitió realizar un diagnostico de la situación del problema. Se concluyó que el director no ejerce los procesos gerenciales eficientes, ni eficazmente; lo cual es producto del mal manejo de los procesos de planificación. La pertinencia con la presente investigación, está en que se pone en evidencia la importancia que tiene el director como gerente donde recae la responsabilidad de contribuir, planificar y ejecutar de manera inteligente como líder, la solución de problemas fundamentales dentro del proceso administrativo educativo.

Según Durant (2010), **“La Inter y Transdisciplinariedad en la Transversalización de la Orientación. Una nueva racionalidad integrativa y comunicativa desde la concepción de la educación como Continuo Humano del Sistema Educativo Venezolano”**, enfatiza en el marco de complejidades, que la orientación se constituye en un eje axial para dar respuesta a la multidimensionalidad del ser humano en la red de relaciones de la sociedad actual, desde una racionalidad integrativa y comunicativa de los sistemas y subsistemas de la sociedad dentro de una nueva dimensión comunicacional. La conexión del estudio referido con el presente trabajo, consiste la creación de nuevos escenarios para la interacción interdisciplinaria y transdisciplinaria, que justifique su razón de ser en función de la transformación de las multifacéticas realidades que subyacen en el contexto escolar y en su entorno.

Basamento teórico de la investigación.

La fundamentación teórica de la presente investigación se basa en teorías y conceptos que permiten encontrar solución a la problemática planteada. Según Balestrini (2010), al referirse a las bases teóricas precisa que las mismas están distribuidas por “todos aquellos enfoques teóricos derivados del paradigma que se ha definido, vinculados con algunas dimensiones de análisis del problema” (p. 91). De acuerdo con esto, se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada, partiendo de las características del proceso gerencial en las organizaciones educativas como apoyo al programa de capacitación gerencial transdisciplinario que se plantea en la investigación.

Capacitación Gerencial en las escuelas técnicas contemporáneas

La palabra capacitación, está asociada a la habilidad o facultad para hacer apta a las personas en algo. El Instituto de Mejoramiento Profesional de Magisterio (1986), conceptualiza la capacitación del docente como “un proceso de preparación y entrenamiento para el trabajo calificado o técnico de un individuo que no tiene los conocimientos y las habilidades requeridas” (p.9). Es decir, que la capacitación está destinada a proporcionar a aquellos profesionales que se desempeñan como tal, los instrumentos conceptuales y metodológicos que les permitan un desempeño más eficiente en la función directiva.

Max Weber y los principios de la gerencia en las organizaciones aplicada a las instituciones Educativas

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos organizacionales clásicos lo proporcionó el modelo burocrático de Max Weber. El modelo teórico de burocracia surge de la necesidad que prevalecía tanto en las organizaciones del siglo

XIX y XX así como de los trabajadores. Las primeras requerían una guía teórica que les permitiera superar el desorden y la carencia de métodos y los segundos exigían un trato justo, lo que significaba reducir o evitar dentro de las organizaciones prácticas administrativas inhumanas e injustas en donde prevalecía la crueldad, el nepotismo y la parcialidad, situaciones que aún subsisten en una gran parte de las instituciones del siglo XXI.

Weber concibió la teoría de la burocracia desde una óptica racional, lo que significa que se preocupó fundamentalmente por crear un modelo de organización basado en la racionalidad en donde se cuida la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos pretendidos. Además desarrolló su idea de lo que debe ser una organización tomando como base la variable autoridad. Estableció que dentro de la organización debían establecerse normas impersonales que permitieran implantar una disciplina ideal.

Para Weber la racionalidad lograría adecuar los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. Por otra parte, identificó las siguientes normas básicas fundamentales para el desarrollo burocrático:

Los cargos constituyen el núcleo principal para la comunidad estudiantil, docente y administrativos, los ascensos y nombramientos deben ser de acuerdo a su preparación académica y profesional demostrando su calidad productiva de acuerdo a sus cualidades serán remunerados en función a sus actividades.

La acción democrática y la transparencia resultan entonces los elementos que pueden sostener el modelo en la actualidad, ya que del funcionamiento de los aparatos burocráticos en la institución puede depender la decisión de elección de los que la integran.

Una burocracia son niveles de dirección que requiere muchas aprobaciones para la toma de cualquier decisión. Una segunda característica de burocracia, es la dificultad para despedir a los empleados. La burocracia es el control de todo lo que sucede. Y para hacer algo se tiene que pasar por varios procedimientos solicitando permiso para hacerlo. La burocracia hace que todo sea difícil y costoso y que por ultimo termine sin hacer nada.

Es carácter legal los estatutos y reglamentos; todo lo que se hace en la administración, está respaldado por una normatividad escrita de mayor o menor rango. Ningún funcionario puede actuar arbitrariamente.

Las comunicaciones y convenios formales son respetado y reconocidos de acuerdo a las firmas y sellos necesarios para tener validez.

La racionalidad en la división del trabajo. Se realizará aplicando ideas de administración científica para mayor seguridad jurídica. Impersonalidad en las relaciones de trabajo. No podrá haber ninguna influencia religiosa o partidista en la burocracia.

Se cuenta con una jerarquía bien establecida de autoridad de mando, limitada pero eficiente el acceso de un jefe en la administración también estará arreglado por normas y procedimientos.

En otras palabras, la burocracia para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las instituciones. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada.

De acuerdo con los planteamientos de Weber, se considera que el gerente educativo, debe poseer un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de las actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa y efectividad comunitaria. En este mismo orden de ideas, en el proceso de dirección debe optimizar la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica.

Para Graffe, citado por Campos (2010), señala que:

La gerencia en las instituciones educativas está orientada a conducir la labor docente y administrativa de la institución y sus relaciones con el entorno, coordinando las distintas tareas y funciones para lograr la consecución de proyectos comunes y conseguir los objetivos institucionales con el apoyo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad. (p. 15).

Por ello cabe mencionar, que el docente con función directiva debe tener la capacidad de supervisar eficientemente las labores desarrolladas por el personal administrativo, docente y obrero, además hacer que el consejo educativo se integre para el desarrollo de planes de acción que permitan el mejoramiento de las actividades dentro de la institución educativa. De igual forma, los docentes que cumplen funciones directivas por la complejidad del contexto educativo y los retos que se les plantean en la escuela, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos un ejercicio integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos y las funciones administrativas.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006; p. 147), “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe

tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas”. Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Por otra parte, las competencias que debe tener un gerente educativo están referidas al conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita para garantizar el buen desempeño organizacional. El gerente educativo como responsable directo de la institución, debe poseer ciertas competencias personales y profesionales que le permitan conducir y gestionar la organización educativa con un máximo rendimiento, en lo que es pertinente poseer liderazgo, capacidad para trabajar en equipo, tener iniciativa y motivación al logro, compromiso con la organización y autocontrol; también es necesario el desarrollo de roles como investigador, promotor social, orientador, planificador y evaluador. Todo gerente requiere cualidades personales idóneas de un líder tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo, capacidad de comunicación y competencias que le permitan interactuar con el entorno social.

Además de estas cualidades el gerente educativo debe propiciar un espacio de aprendizaje basado en la participación del equipo de trabajo bajo su dirección, para integrar al personal en las diferentes actividades escolares. Se considera también, que el gerente educativo debe ser promotor de la formación permanente del personal docente, realizando actividades de actualización no solo en la parte didáctica y profesional, sino también en cuanto a la parte del crecimiento personal, para que modelen valores y principios a sus estudiantes, con respeto a la pluralidad y diversidad vinculadas a los contenidos curriculares; actividades que contribuirán al logro de los objetivos de la organización educativa.

En este orden de ideas, se considera el planteamiento de Chiavenato (2004), quien expresa que las competencias genéricas de un gerente están asociadas a la gestión del talento humano y al liderazgo. La gestión del talento humano por parte del gerente educativo considera los procesos gerenciales mencionados a saber: toma de decisiones, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y motivación. Por otra parte, el liderazgo está vinculado a las intenciones que se propone el gerente como son entre otras: visión compartida, el compromiso institucional y la creación de un clima organizacional nutritivo. En cuanto a la gestión del talento humano se explican a continuación cada uno de los procesos gerenciales.

Teoría del proceso administrativo de Henry Fayol

En el ámbito de la gerencia “todo directivo aplica de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar” (Deming, 1989; Guédez, 1998). La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999).

La planificación, en esta fase el gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar

los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.

La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000).

El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Graffe, 2000).

Asimismo, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas; todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000).

Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional. Su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías

consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl y Van Fleet, 1992).

Bass, describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Lupano Perugini y Castro Solano, 2005).

Desde esta perspectiva, el liderazgo es asumido como una de las competencias principales que debe poseer y desarrollar todo gerente educativo, dado que gran parte del éxito de su gestión está centrada en su capacidad para dirigir y cautivar las mentes y corazones de los demás miembros de la organización hacia las metas y objetivos de la misma. De allí pues, la necesidad que el personal directivo de hoy día, como principal figura de liderazgo, tenga una profunda comprensión de lo que significa líder en una sociedad de cambios caracterizada principalmente por la complejidad y la incertidumbre.

Ante esta realidad, El personal directivo de las instituciones educativas deben estar conscientes que su estilo de liderazgo, (paternalista, autocrático, democrático, paternalista, burocrático, carismático, transaccional y transformacional) ante situaciones complejas e imprevistas es fundamental para promover el alcance de las metas de la institución. Además, ese estilo de liderazgo sumado con el conocimiento de sí mismo y de su entorno le permitirá influir positivamente en los estudiantes,

docentes, empleados (obreros y administrativos) y comunidad en general hacia el alcance de dichas metas. Cabe señalar, que los gerentes educativos deben asumir una actitud ecléctica y dialógica ante los diversos estilos de liderazgo a fin de propiciar cambios impactantes y significativos dentro de las comunidades en las que se encuentran inmersas las instituciones que dirigen. La dinámica del mundo actual requiere la formación de verdaderos y auténticos líderes educativos que sean capaces de afrontar y propiciar cambios; y sobre todo de impulsar y guiar a otros hacia la consecución del equilibrio y la paz social.

Teorías del liderazgo transformacional en la acción gerencial de directores.

El liderazgo como dimensión de la conducción de organizaciones evoca tiempos de transformación, de crisis, de incertidumbres, para los cuales no son eficaces las imágenes de mundo basadas en el pasado o en las rutinas establecidas, ya obsoletas. Encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración.

Los procesos ligados al liderazgo son insoslayables en épocas de grandes transformaciones, en tiempos en que las representaciones sobre las prácticas pedagógicas requieren otros imaginarios que generen y despierten una nueva mentalidad y acciones. Se trata de cuestionar lo que se hace para generar nuevas comprensiones y procesos para concretarlas.

Las habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas haciendo que trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos están referidas al liderazgo. También se entiende como la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos.

El autor Daft (2007), define el liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p.64). Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. Además el liderazgo es fundamental para poder liderar las instituciones escolares y debe reflejar el clima que prevalece dentro de la institución. De allí la importancia que tiene para las escuelas contar con la presencia de líderes visionarios, carismáticos y empáticos, que proyecten en los trabajadores a su cargo el compromiso de cambio, concentrando la energía y los recursos para lograr un desempeño laboral exitoso.

El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. Es una fuerza que incluye conceptos como poder y autoridad. Existen tres estilos de liderazgo: liderazgo autoritario, liderazgo liberal y liderazgo democrático. En la práctica el líder utiliza los tres estilos de liderazgos, de acuerdo con la situación, las personas y la tarea que debe ejecutarse. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar determinado estilo, con quien y en qué circunstancias y actividades deban desarrollarse. (Chiavenato, 2004).

El líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión. El líder autoritario, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado. En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

En resumidas cuentas, la acción gerencial de directores de las instituciones educativas en la práctica utiliza el liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea que debe ejecutarse. El líder imparte órdenes, consulta a los subordinados antes de tomar una determinación y sugiere a algún subordinado que realice determinadas tareas; de este modo, utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. Por otra parte, si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional. Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por supuesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

Características del buen Líder en el contexto de la gerencia educativa

El liderazgo que todo gerente educativo debe ejercer en las instituciones se basa en las relaciones, que conlleven la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber (además de valorar) que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y su forma de ver la vida. Y por qué no, en sus prejuicios.

El gerente educativo no impone; convence, no ordena; dialoga, no confronta; busca la cooperación; para ello, debe escuchar mucho más que hablar. Sabe perfectamente que no puede ser el mejor en todo; de hecho, estimula a sus colaboradores a que le superen en formación. No busca destacar por sus títulos; busca ser el mejor gerente. Sus habilidades pasan por otro lado. Por eso contrata y se rodea de excelentes profesionales, capaces de asumir proyectos ambiciosos y brindar un alto valor agregado a la organización. Es seguido por su ejemplo, sus valores

personales y la confianza que pone en sus objetivos. No obliga a nadie a que lo siga, ni que lo tome como modelo. El líder hace, da el ejemplo, influye positivamente y es seguido por sus valores, tanto personales como profesionales.

Por sus habilidades directivas, el líder puede perfectamente desempeñarse con éxito en áreas distintas a la suya. Si bien deberá aprender los pormenores de procesos y funciones que hasta ahora no conoce, su capacidad de gerencia le brindará las herramientas esenciales para llevar adelante el nuevo sector. No se queda simplemente sugiriendo o esbozando proyectos; busca llevarlos a la práctica. Todo involucra cierto riesgo y él lo sabe. Pero cuando está mayormente seguro, luego de establecer las medidas para prevenir y acotar posibles contingencias, avanza directamente hacia el objetivo.

Por otro lado, el liderazgo también puede tener fallas por la ausencia de una buena comunicación y no considerar las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones, creando resentimiento y poca motivación hacia la cultura organizacional. También por la ausencia de un liderazgo gerencial proactivo, estratega, visionario, participativo, creativo y carente de los conocimientos administrativos modernos, tan necesarios para el cumplimiento efectivo de las funciones gerenciales.

Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas en la praxiología organizacional

Actualmente existen serios intentos por construir y gestionar una comunicación efectiva en el entorno organizacional. Al respecto, Habermas deriva el concepto de acción comunicativa de los diversos tipos de acción que distinguió Max Weber: racional, orientada por valores, afectiva y acción tradicional. Al redefinir los tipos weberianos, coloca frente a la acción instrumental la acción comunicativa como una relación interpersonal lingüística que busca el mutuo entendimiento.

El concepto de acción comunicativa se refiere, de acuerdo a Habermas, (1987), "a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o con medios extra verbales) entablan una relación interpersonal". Del mismo modo, los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones. El concepto central aquí, es el de interpretación, que se refiere a la negociación de definiciones de la situación susceptibles de consenso. En este modelo de acción, el lenguaje ocupa, un sitio prominente.

Asimismo, el concepto de acción comunicativa obliga a considerar también a los actores como hablantes u oyentes que se refieren a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, y se entablan recíprocamente a este respecto pretensiones de validez que pueden ser aceptadas o ponerse en tela de juicio. Los actores no se refieren sin más intenciones rectas a algo en el mundo objetivo, en el mundo social o en el mundo subjetivo, sino que relativizan sus emisiones sobre algo en el mundo teniendo presente la posibilidad de que la validez de ellas pueda ser puesta en cuestión por otros actores. Esta perspectiva es interesante porque posibilita el diálogo intersubjetivo, punto de encuentro y la posibilidad de generar acciones constructivas.

Con las características señaladas, Habermas sostiene que la acción comunicativa, y no la acción racional instrumental, como lo hizo Marx, es la conducta que caracteriza a las interacciones que se dan en la sociedad. Por eso, la acción comunicativa debe tener un lugar central en la teoría. Uno de los objetivos de tal teoría debe ser la identificación y eliminación de los factores estructurales que distorsionan la comunicación.

Según Habermas (1987), la búsqueda del conocimiento por parte de los seres humanos es alentada por un impulso interno que deriva de los intereses humanos fundamentales. Existen tres conjuntos de intereses detrás de los esfuerzos del conocimiento y a su vez ellos dan lugar a tres formas distintas de conocimiento.

En primer lugar, los seres humanos tienen interés en predecir el funcionamiento del entorno en el que viven y en controlarlo en la medida que pueda. Este interés instrumental alienta formas de conocimientos en general y científicas en particular. La ciencia se entiende en este caso, como un sistema de conocimiento estructurado, independiente del mundo que puede objetivarlo. A través de esa objetivación hace posible la predicción y el control.

En segundo lugar, los seres humanos tienen interés en comprenderse y comunicarse unos con otros. Se trata de un interés hermenéutico en el conocimiento, que da lugar a formas de pensamiento tales como las humanidades y las artes expresivas. Su propósito interior y, por lo tanto, su carácter no radican en el control del mundo-ni siquiera de su parte humana-sino en la comprensión de sus significados. Estos círculos hermenéuticos de mutua interpretación están necesariamente abiertos, y nunca son concluyentes.

En tercer lugar, los seres humanos tienen interés no solo en controlar o en comprender el mundo en que viven, sino además en liberarse de su dependencia respecto de él. Este interés emancipatorio da lugar a formas críticas o evaluativas de pensamiento.

Por otra parte, en la acción comunicativa, por más regida que pueda estar por normas, a nadie se le puede quitar la iniciativa y nadie puede cederla. El yo aporta el sentimiento de libertad, de novedad y de sorpresa. El oyente de un acto de habla puede reaccionar así: primero como quien entiende la emisión o capta el significado

de lo dicho; segundo como quien toma postura con un sí o con un no ante la pretensión vinculada con el acto de habla, y tercero como quien orienta su acción conforme a lo acordado.

Por otro lado, Habermas (1987) utiliza la expresión de la acción racional entendida como aquella acción según mandatos o de acuerdos con exigencias que se tiene la obligación de cumplir y que sirven de base a una forma de vida regida por principios formales orientadores de la acción. Esta perspectiva orienta la racionalidad organizativa en el ámbito escolar, ya que indica las acciones a seguir de acuerdo a las normativas tanto del Ministerio del Poder Popular para la Educación, como aquellas acordadas en la institución educativa.

De todo esto se deduce, que en las organizaciones la comunicación juega un papel fundamental, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En este orden de ideas, el proceso comunicacional es hoy en día una exigencia en toda estructura organizada, y se hace cada día más evidente para alcanzar los objetivos propuestos. La función esencial de un sistema de comunicación es la de crear una comprensión integral del trabajo cooperativo no solo en relación con los fines sino también con las normas, hábitos y creencias de la organización.

Es por esto que, en las organizaciones educativas como formadoras del ciudadano que necesita el país, deben existir gerentes educativos que faciliten el proceso comunicacional, para que fomenten y generen las condiciones necesarias para cumplir con las políticas educativas e institucionales. De igual manera, el gerente educativo debe conocer las ideas y formas de comportamiento de las personas con las que se interactúa, promoviendo mayores niveles de comprensión de los mensajes, facilitando así la comprensión e intercambio de ideas.

Teoría sobre el modelo de la comunicación de David Berlo

La comunicación para David Berlo es un proceso (no como un simple acto) que permite al ser humano negociar su posición en el entorno donde vive. De este modo, la comunicación es un valor de interlocución, de poder, influencia y control; además está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos, sino que puede estar avocada al fracaso, generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe. La eficacia radica, en eliminar los ‘ruidos’ que pueden distorsionar el propósito comunicacional. Desde el punto de vista de sus objetivos, los alcances de la comunicación son, según este autor, de dos tipos: aquellos que se satisfacen en el hecho mismo de la comunicación y los que, más allá de transmitir un mensaje, dan a la comunicación un carácter instrumental que persiguen una respuesta concreta.

Berlo aplica el siguiente esquema al conjunto de fenómenos de comunicación, incluida la interpersonal, por lo que, según los tipos, se produce una síntesis o simplificación en los procesos que definen el protocolo de la acción comunicativa. Desde una posición conductista; el proceso sigue las pautas del aprendizaje, estableciendo relaciones de causalidad a partir de la aplicación de las pautas procesales.

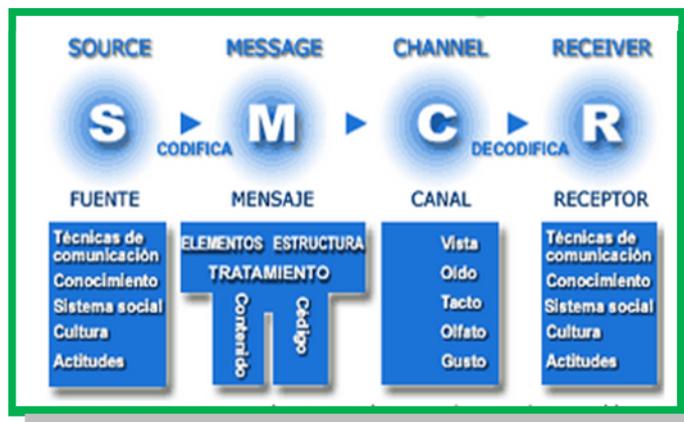


Gráfico N° 1. – La acción comunicativa según Berlo (1960). Fuente: (Huber, 2013).

Fuente: constituye el origen, el punto de partida sensible a factores como las habilidades, el conocimiento, las actitudes y la posición socio-cultural.

Codificador: traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada. Supone habilidades de hablar y escribir.

Mensaje: está referido al producto físico del emisor y su estructura debe estar compuesta por código, contenido y un tratamiento del mensaje.

Canal: es el vehículo de transporte, el cual habrá de dirigirse a uno de los sentidos o varios para su percepción.

Receptor - Decodificador: es a quien se dirige el mensaje, la decodificación se refiere a las habilidades de leer y escuchar y comprender el mensaje que se quiso enviar. La decodificación de alguna manera resulta determinada por las actividades que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de crecimiento del código.

Por lo tanto, la comunicación como proceso se atiene a las pautas clásicas de la acción comunicativa, con una posición emisora (fuente), una mediación (codificador) que transforma la intención de la fuente en mensaje, a transmitir por un canal (medio o soporte), que debe ser decodificado para ser eficaz en la producción de comunicación sobre un receptor (audiencia) final.

Partiendo de este modelo, se considera para que las organizaciones sean eficaces, sus miembros han de ser competentes para utilizar y coordinar la comunicación. Existen diversas perspectivas en el estudio de la comunicación (Ariza, 2004), distingue dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la institución: la comunicación interna y la comunicación externa. La

comunicación interna en la que los mensajes se comparten entre los miembros de la organización y la comunicación externa, que comprende los procesos y mensajes compartidos con los agentes externos y sus representantes. Lo planteado, resalta la importancia de conocer la forma de cómo puede fluir la información dentro de las organizaciones educativas, asignándole vigencia y pertinencia al estudio de los tipos de comunicación, los cuales según Gordón, (2000), (Gibson y col. 2001) son: descendentes, ascendentes, lateral u horizontal.

Tipos de comunicación organizacional

Comunicación Descendente: se refiere a la que se produce desde arriba, los jefes, hasta abajo, los subordinados, por ello, Koontz y Weihrich (1998), señalan que la comunicación descendente “fluye de personas en los niveles superiores a personas en niveles inferiores de la jerarquía organizacional” (p.45). Cabe considerar que este tipo de comunicación se encuentra presente en organizaciones cuyo líder es autoritario, pues el propósito de la misma es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados. Esto pudiera generar que las órdenes enviadas a través de memoranda ni siquiera se lean e incluso no se comprendan. Tal situación pudiera ocasionar dificultad en la retroalimentación, en consecuencia, la información no fue percibida tal y como se lo propuso el emisor.

Comunicación Ascendente: este tipo de comunicación se produce desde abajo hacia arriba, de los empleados a los jefes. En este tipo de comunicación afirma, Davis y Newstrom (2000:245) que los “gerentes deben crear un ambiente empático donde el personal no tenga impedimentos en comunicar noticias positivas y o negativas aspecto este fundamental en una gerencia educativa de calidad”. De acuerdo con lo señalado, este tipo de comunicación tiene como propósito fundamental mantener al gerente en contacto directo con los empleados, conociendo sus necesidades para tomar decisiones adecuadas y brindar apoyo y estímulo si fuera necesario para que el

trabajo se realice con éxito. Se infiere entonces, que este tipo de comunicación les permite a los Gerentes Educativos conocer el desenvolvimiento laboral de los miembros de la institución, así como su manera de pensar y sentir en relación con la identificación de éstos con la organización. Tal situación de presentarse en las escuelas favorece también a los estudiantes quienes a diario interactúan con los docentes.

Comunicación Lateral u Horizontal: se establece entre todo el personal de la institución, considerando el nivel jerárquico. Esta se desarrolla entre miembros del mismo nivel de jerarquía y se emplea para fines de integración y coordinación, proporcionando a la vez, apoyo emotivo y social, lo cual favorece las relaciones entre los miembros de una misma estructura jerárquica y una efectiva comunicación entre las acciones de los miembros y por consiguiente, satisface las relaciones interpersonales, lo cual es importante en toda organización, ya que produce un trabajo en equipo eficiente el cual se traduce en la excelencia de la organización.

Para Robbins (2000), la comunicación lateral se produce entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, entre los gerentes de la misma jerarquía o entre personal equivalente horizontal. En algunos casos, estas relaciones laterales son estimuladas formalmente. En efecto, la comunicación proporciona información y promueve un ordenamiento en la estructura organizativa funcional, dentro de ciertos parámetros plenamente establecidos, cabe destacar que la productividad se da cuando los niveles jerárquico bajan la información cara a cara, esto impide la distracción del mensaje y en consecuencia, cada profesional es notificado de sus tareas, funciones u otros aspectos de su interés. En pocas palabras, existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva en una organización: un buen sistema de comunicación y la persona que lo hará efectivo.

Barreras de la Comunicación

El proceso de comunicación está supeditado a una serie de condiciones que en algunos casos no favorecen la transmisión de información y el entendimiento que de ella se desprende, a estos se le denomina barreras comunicacional, las cuales distorsionan el proceso de comunicación. Para, Chiavenato, (2004) “la comunicación humana también está sujeta a barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas”. Estas variables intervienen en los procesos de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente al que se envió. Según este autor las barreras pueden ser:

Barreras Personales: son las interferencias que van creando las personas en su interacción con otras, por cuanto las emociones y valores del individuo limitan la misma. Al respecto el mismo autor plantea que las interferencias de la comunicación provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar, esta barrera con frecuencia establece una distancia psicológica entre las dos personas.

Barreras Semánticas: definidas por Bateman y Snell, (2001), como aquellas que deforman el contenido del símbolo, presentándose estos a diferentes interpretaciones y puede ocurrir que el receptor entienda no lo que expresó el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Estas barreras surgen de las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación, lo cual distorsionan el contenido del mensaje, cuando los actores intervinientes en ella no están al mismo nivel cultural y profesional producto de interpretaciones erradas, las cuales pueden ocasionar reacciones adversas en el receptor.

Barreras Físicas: al respecto, Robbins (2000), plantea que las barreras físicas “son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación, entre estos se encuentra el ruido, la distancia, las paredes o la estática que interfiere

los mensajes radiofónicos” (p.183). Estas barreras pueden ser producto de los mismos sujetos que se comunican o de la aparatología que sirve de mediador, lo importante es unificar criterios para que el proceso de la comunicación no sea afectada, porque lo importante es que el mensaje llegue sin ser alterado.

Finalmente, se considera que el gerente que desea ser eficiente en lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficaz proceso comunicacional, ya que este, es de vital importancia en cualquier organización.

Trabajo en Equipo en la Organizaciones

En lo que tiene relación al trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas, a diario se observa la necesidad de incorporar al personal y/o colectivo para funcionar como equipo de trabajo, para asegurar la efectividad laboral al resolver situaciones o problemas específicos; tratando que los objetivos que se pretenden alcanzar sean logrados a través del esfuerzo de todos. Igualmente se considera que el trabajo en equipo mantiene a los integrantes alertas, dispuestos, preparándose para enfrentar las situaciones, de manera de poder satisfacer las inquietudes del equipo, con miras de lograr la visión de la organización, para lo cual todos están comprometidos.

El trabajo en equipo puede estar en tres categorías: Equipo para la resolución de problemas, están formados de manera temporal y están compuestos por individuos del mismo departamento o área de una organización que se juntan para enfrentar y resolver un problema específico. Equipo transfuncional, son los que registran, evalúan y aumentan los procesos de trabajo que involucran diferentes ámbitos de la organización. Una regla general asociada al uso de de estos equipos es que mientras mayor es la duración mayor es la rotación de los miembros, estos equipos pueden

demorar más tiempo para desarrollarse que los equipos de resolución de problemas, debido al hecho que debe existir sentimiento de confianza entre los miembros de diferentes departamentos. Equipo de trabajo autodirigidos, comprenden de 10 a 15 individuos, éstos determinan y asignan el trabajo que se va a realizar, elige los procedimientos operativos y la ubicación de los recursos. (Gibson y col. 2003).

Teoría de la decisión de Herbert Alexander Simon

Para la toma de decisiones es importante saber que estas se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto.

Se considera que para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

En la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomo la decisión sigan siendo las mismas; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado.

Históricamente se han establecido unas diferencias fundamentales entre las decisiones racionales y las decisiones de racionalidad limitada. El término racional es aplicable a la toma de decisiones que se realiza analíticamente consciente; por su parte el término no racional es aplicable a toma de decisiones intuitivas y de juicios. Simon fundamenta su tesis en la convicción de que la racionalidad está restringida

debido a limitaciones sociales externas y limitaciones cognitivas internas (Sent, E-M, 2005).

Según Simon (1982), el término irracional es aplicable a decisiones que responden a lo emocional. De esta forma, la visión racional de la toma de decisiones podría considerarse que ante asuntos importantes, de existir desacuerdos entre las partes, éstos se deben a diferencias en opiniones pero con base racional, pues son examinados desde el punto de vista lógico y desapasionado de cada cual. La racionalidad está enmarcada en la obtención de resultados máximos; por lo cual asume que una persona racional tiene: completo conocimiento, total acceso a la información relacionada a los elementos y aspectos relevantes del ambiente, realiza la selección decisional entre todas las alternativas posibles, tiene la capacidad de computar los beneficios y costos de las alternativas de acción disponible y tiene información sobre la probabilidad de cada uno de los resultados de los posibles cursos de acción, anticipando las consecuencias de cada alternativa.

Además debe tener la capacidad y habilidad de entender y considerar simultáneamente todas las alternativas actuales y potenciales. Asumiendo una racionalidad y unos objetivos definidos, las personas podrían tomar decisiones basadas en cálculos, pero es importante evidenciar que dichos cálculos se realizan realmente, porque los seres humanos presentan limitaciones computacionales. La racionalidad se asume en un contexto de certidumbre, pero la certidumbre no está necesariamente dentro de la racionalidad humana, ni dentro del mundo en que se vive, cada vez más volátil y convulsionado.

Por otro lado, el problema de la racionalidad se refleja cuando se tienen que tomar decisiones bajo incertidumbre y bajo competencia imperfecta, situaciones para las cuales no fue diseñada. El modelo racional está limitado por el hecho de que en el mundo real no siempre existen las condiciones óptimas para tomar las decisiones. No

existe información perfecta, porque entre otras razones se tiene: limitación de tiempo, limitación cognitiva, no se conocen todas las alternativas y los sujetos presentan incapacidad de procesar toda la información. En el sentido amplio, la racionalidad denota un estilo de comportamiento que es apropiado para alcanzar ciertas metas y objetivos dentro de los límites impuestos por las condiciones y limitaciones (Simon, H. 1972, Simon, H. 1982, Simon, H. 1992).

Según Simon (1957), los decisores valoran y calculan la calidad de la solución que esperan obtener y tan pronto se consigue una alternativa que llene los niveles de aspiración, se detiene el proceso de búsqueda aunque exista la posibilidad de encontrar una mejor. Esta actitud a la cual llamó comportamiento satisfactorio, establece los niveles de aspiración del decisor de acuerdo a sus experiencias. El concepto también supone que nunca se daría una búsqueda exhaustiva capaz de producir una serie completa de alternativas, de entre las cuales se podría seleccionar la decisión óptima. Por el contrario, se producirá una cantidad razonable de alternativas, dentro de las cuales se seleccionaría una satisfactoria.

En la búsqueda de decisiones satisfactorias, se tiene que dar un proceso de búsqueda de información, que desde la teoría de racionalidad limitada ocurre de la siguiente forma:

1. El decisor buscará soluciones que no impliquen muchos cambios.
2. Se toman en consideración soluciones utilizadas en problemas similares.
3. La investigación o búsqueda de información seguirá sólo hasta que el decisor encuentre una solución satisfactoria.
4. Se utilizarán los hábitos como alternativas decisionales, reaccionando de la misma forma a situaciones que nos parecen similares.
5. Se realizarán investigaciones selectivas caracterizadas por el uso de heurísticos.

La teoría clásica establecía la selección de las decisiones entre alternativas previamente conocidas. Hoy día la toma de decisión se realiza en la incertidumbre, formando parte de la realidad competitiva que viven las instituciones en la actualidad. Por eso Simon (1993), establece que las destrezas más importantes para sobrevivir son:

1. Habilidad para anticipar la forma del futuro incierto
2. Habilidad para generar alternativas prácticas para operar en ambientes cambiantes
3. Habilidad para implantar nuevos planes y acciones rápida y eficientemente

De acuerdo con esto, se deduce que dentro del modelo de Herbert Simon toda la actividad gerencial está relacionada con la toma de decisiones; por lo cual, el gerente busca tomar y adoptar decisiones dentro de un rango de alternativas satisfactorias que no necesariamente son las alternativas óptimas, y esto a su vez, tiene implicaciones más allá de los individuos lo que significa en la práctica que también las organizaciones solamente llegan a satisfacer sus objetivos lejos de su optimización.

Toma de decisiones en las Instituciones: Escuelas Técnicas

En el caso particular de los docentes que cumplen funciones directivas en las Escuelas Técnicas, constantemente se ven obligados a tomar decisiones, pero necesitan analizar detalladamente la situación para la elección asertiva entre varias alternativas disponibles. En estas instituciones educativas por lo general los directivos deben tomar decisiones programadas, no programadas y en grupo, recurriendo para esto muchas veces al docente, administrativo, obrero, padre, madre, representante o comunidad a través de la planificación para definir y trazar estrategias de acción. La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para alcanzarlas. Con la buena integración

de factores estructurales y de comportamientos, la gerencia podría aumentar la posibilidad de que se tomen decisiones de alta calidad.

Los especialistas en toma de decisiones han desarrollado varias formas de clasificar las decisiones, este distingue dos tipos de decisiones: programadas y no programadas. (Gibson y col. 2003). Decisiones programadas, procedimientos específicamente desarrollados para problemas y rutinas repetitivas. Decisiones no estructuradas, se refieren a las decisiones requeridas para problemas administrativos complejos. Los gerentes organizacionales a diario se ven obligados a tomar decisiones las cuales se presentan como un proceso diagramado, aunque estas no son un procedimiento fijo; es un proceso secuencial en vez de una serie de pasos.

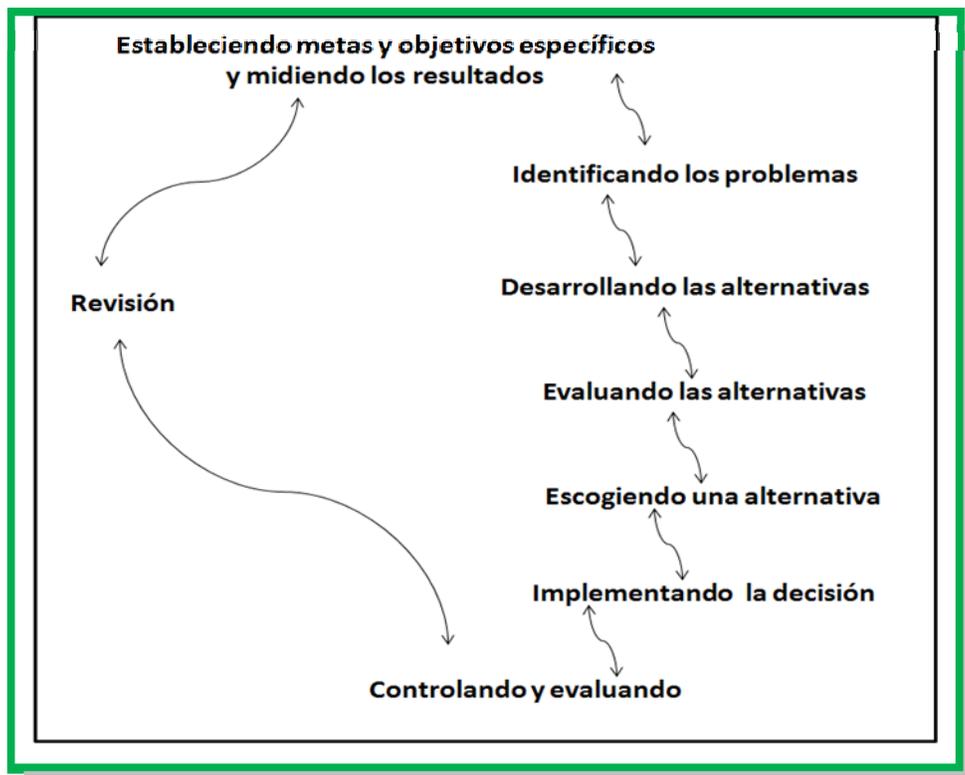


Gráfico N° 2. – El proceso de toma de decisión. Fuente: (Gibson y col. 2003).

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

Las relaciones humanas están referidas a la forma en que un ser humano se relaciona con otras personas, marcando el grado de satisfacción o insatisfacción que supone el grupo para el individuo. Se dice que los gerentes educativos en su rol deben estar muy atentos a las conductas de su personal y no puede caer en la indiferencia o simple olvido; debe saber tratar al personal docente, administrativo, obrero, estudiantes, representantes, entre otros, individualmente o en grupos, para obtener así un mejor desempeño laboral.

Con respecto a esto, Chiavenato (2004) plantea que la práctica de las relaciones humanas consiste en establecer o mantener contactos con otros individuos. Significa comprender a las otras personas y respetar su personalidad, cuya estructura es, sin duda diferente. De acuerdo con esto, el personal docente con funciones directivas debe considerar la diversidad de los grupos de trabajo, quienes tienen emociones, sentimientos y percepciones distintas que interactúan entre sí, y en el caso de las relaciones interpersonales ha quedado demostrado que las personas al tener conductas respetuosas y empáticas hacia los demás, se promueven el crecimiento personal y la autoestima.

Teoría de las Relaciones Humanas de Roethlisberger.

El Profesor Fritz Roethlisberger realizó estudios de forma activa desde 1927 hasta 1936, primero como asistente de Mayo y más tarde como su colaborador. El objetivo de los estudios fue explorar las relaciones entre factores como las condiciones de trabajo físicas, la moral de los trabajadores y la producción industrial.

Roethlisberger (2003), aclara conceptos representativos de la teoría de las relaciones humanas, concibiendo la fábrica como un sistema social; pues la

organización industrial está conformada por una organización técnica y una organización humana la cual tiene como base los individuos, cada uno evalúa el ambiente en que vive, las circunstancias que lo rodean, de acuerdo con vivencias anteriores, fruto de las interacciones humanas durante la vida. La organización humana de una fábrica es más que la simple suma de los individuos, debido a que la interacción diaria y constante de esos individuos en el trabajo origina un elemento común: la organización social de la fábrica.

Todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que convierte los hechos en símbolos que distinguen el comportamiento “bueno o malo” y el nivel social “superior” o “inferior”. La organización técnica y humana, las organizaciones formal e informal, son subsistemas entrelazados e interdependientes: si se modifica uno de ellos, se produce modificaciones en los demás. Además, se considera que esos subsistemas se mantienen en equilibrio.

La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por organización formal. Es estrictamente social no lógico, tomado por tradiciones, expectativas, y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión de lógica sino de psicología. Así, los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales y económicas.

Por lo tanto, para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió esa interacción social. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia que influye en el comportamiento y actitudes de otras personas con las que entra en contacto. Por lo cual, la comprensión de las relaciones humanas permite al gerente educativo obtener

mejores resultados de sus subordinados y la creación de un ambiente en el que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana.

La Motivación en el Ámbito Educativo

La motivación puede ser concebida como lo plantea Davis y Newstrom (2000) quienes consideran que “es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas de índole profesional. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito” (p.81). De acuerdo con esto, la motivación insertándola en el ámbito educativo puede ser entendida como la capacidad que tiene el gerente educativo para impulsar la acción del personal a su cargo, para lograr satisfacer los objetivos establecidos, de acuerdo con los patrones esperados, utilizando estrategias de refuerzo para obtener el mejor desempeño de los docentes.

Los docentes que cumplen funciones directivas, deben poseer un conocimiento de los objetivos del personal que le rodea y de las acciones que este debe llevar a cabo para alcanzarlos. Existen diferentes teorías que explican la relación entre la conducta y los resultados. Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido, las cuales centran su atención en los factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta, éstas determinan las necesidades específicas que motivan a la gente y las teorías de proceso, que describen y analizan de forma que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta.

Por consiguiente, es imprescindible que dentro de las organizaciones educativas se motive al colectivo educativo, a través de incentivos por el logro del trabajo bien hecho. Como lo señala Álvarez (2000), “un directivo comprometido en la gestión de unos objetivos de calidad tiene que plantear que su consecución de un clima organizacional nutritivo” (p.35). Al respecto, debe conocer los intereses y focos de motivación que mueven al colectivo docente y en segundo lugar, conseguir las

mínimas destrezas y recursos personales que le permitan crear un clima gratificante, o cuando menos, tranquilo y relajado.

En resumidas cuentas, la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432). De allí que, las teorías sobre la motivación tienen un gran valor para la educación porque facilitan el entendimiento de la conducta y permiten determinar estrategias para reforzar la motivación de las personas.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Una de las teorías que más explica y hace referencia a la motivación es la de Abraham Maslow (1991). Este autor indica en su clásica teoría de la pirámide motivacional, que el impulso que las personas adquieren para integrarse en un trabajo y no abandonarlo por duro que sea, es una jerarquía de necesidades básicas que pueden llegar a satisfacer.

Como ya se ha dicho antes, la teoría de la motivación afirma que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide; la cual sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento o desarrollo; introduciendo el concepto de jerarquía de las necesidades en la cual se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por la constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de

déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

El siguiente gráfico ilustra en forma jerárquica las necesidades que el individuo busca y puede satisfacer en el trabajo.

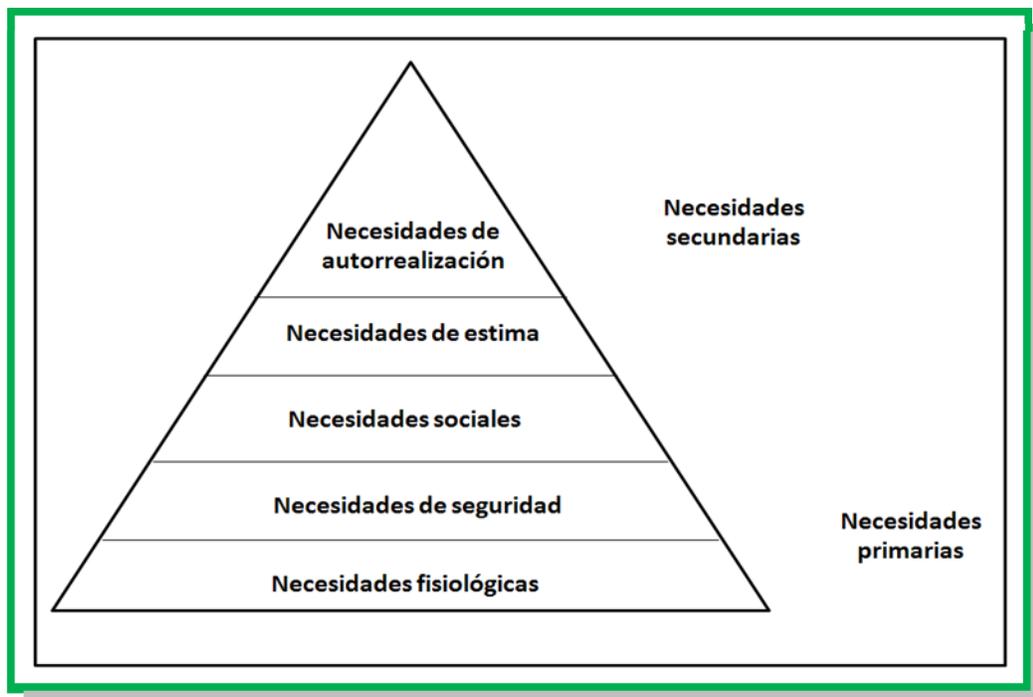


Gráfico N° 3. – Jerarquía de las Necesidades. Fuente: (Chiavenato, 2004).

Las necesidades humanas son las Necesidades fisiológicas, relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas tienen que ver con las necesidades

de supervivencia del individuo. Necesidades de seguridad, llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. Necesidades sociales, relacionadas con la vida social del individuo con otras personas como el amor, afecto y participación, las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto. Necesidades de estima, relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos, conduce a sentimientos de confianza en sí mismo. Necesidades de autorrealización, relacionadas con el deseo de cumplir utilizando el individuo todo su potencial, es decir, lograr su realización. (Chiavenato, 2004).

Teoría de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy

La teoría general de sistema surgió con los trabajos del Biólogo Alemán Ludmin Von Bertalanffy entre 1950 y 1968. La teoría General de Sistema no busca solucionar problemas, ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teoría y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no puede describirse significativamente en termino de los elementos separada. La comprensión de los sistemas no puede describirse significativamente en términos de sus elementos separados; la comprensión de los sistemas se estudia globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Esta teoría se fundamenta en tres premisas básicas. Los sistemas existen dentro del sistema los sistemas son abiertos las funciones de un sistema depende de su estructura. Un sistema es un conjunto de momentos interconectados para formar un todo que representa propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Como sistema la organización está continuamente sometida a un cambio dinámico y requiere un equilibrio. Cada organización está sumida de valores dominantes de su ambiente. Una organización no es un sistema mecánico en donde una de las partes puede ser cambiada sin que haya un efecto

concomitante sobre las demás. Ante la diferenciación de las partes provocadas por la división del trabajo, estos necesitan ser coordinados a través de medios de integración y control.

Transdisciplinariedad una Aproximación a la Práctica Educativa

El enfoque transdisciplinar es capaz de redefinir necesidades educativas y vincularlas a aspectos demandados, por encima de cualquier sistema educativo porque, desde una conciencia elevada, podría servir para anhelar y concretar un proceso de humanización. La comprensión transdisciplinar quizá se pueda identificar con lo sustancial del método universal de Jacotot (1822), que propone la conveniencia de aprender una cosa y todo lo relacionado con ella. Este enfoque didáctico globalizado se apoya en una forma natural de comprender la realidad y a partir de una formación disciplinar se pueden desarrollar técnicas de enseñanza transdisciplinares, como los proyectos, el estudio de caso, el aprendizaje basado en problemas, las inmersiones temáticas, etc.

La transdisciplinariedad exige que cada docente cree ambientes y contextos de aprendizaje más dinámicos y flexibles, más cooperativos y solidarios, la creación de ecosistemas educacionales en los cuales predominen la solidaridad, la asociación, la ética, la generosidad, el compañerismo, el diálogo en la búsqueda constante de soluciones a los conflictos emergentes, así como el respeto por las diferencias y el reconocimiento de la diversidad cultural, de la existencia de diferentes estilos de aprendizaje que tanto enriquecen las experiencias individuales y colectivas.

Por consiguiente, la transdisciplinariedad no es una ciencia, no es una religión ni una filosofía, aunque para tener un pensamiento transdisciplinar se requiere una profunda capacidad de reflexión y auto-reflexión, la apertura a lo desconocido y a lo inesperado y el rigor científico necesario. La transdisciplinariedad implica una actitud

del espíritu humano al vivir un proceso que implica una lógica diferente, una forma compleja de pensamiento sobre la realidad, una percepción más precisa de los fenómenos. Esto implica una actitud de apertura hacia la vida y todos sus procesos. Una actitud que consiste en la curiosidad, la reciprocidad, la intuición de posibles relaciones entre los fenómenos, eventos, cosas y procesos que normalmente escapan a la observación común.

De igual forma, se considera como un principio epistemológico constitutivo de los procesos de construcción del conocimiento, que permite superar los límites de las disciplinas en un intento de entender lo que está más allá de los límites establecidos o de las fronteras conocidas. Un principio que requiere que el pensamiento vaya más allá de los aspectos cognitivos, basados en el desarrollo de destrezas y habilidades, de modo a que el proceso educacional pueda verdaderamente resonar en la subjetividad de cada aprendiz.

Dentro de este contexto, Nicolescu (2002), señala que:

La educación de hoy se centra en la inteligencia humana, en detrimento de su sensibilidad y de su cuerpo, que era ciertamente necesario en determinada época para permitir la explosión del conocimiento. Sin embargo, esta preferencia, si sigue, nos va a arrastrar para la lógica loca de la eficacia, que sólo puede terminar en nuestra autodestrucción. (p. 105).

Un principio epistemológico que, por su ocurrencia, requiere una actitud de apertura por parte del sujeto implicado, pero cuyo producto trasciende las disciplinas, rompe las barreras disciplinares y se presenta desde otro nivel de realidad, en un nivel del proceso de construcción del conocimiento. En el ámbito educativo, se considera que la transdisciplinariedad, nutrida por la complejidad, exige que cada docente cree ambientes y contextos de aprendizaje más dinámicos y flexibles, más cooperativos y solidarios, la creación de ecosistemas educacionales en los cuales predominen la solidaridad, la asociación, la ética, la generosidad, el compañerismo, el diálogo en la

búsqueda constante de soluciones a los conflictos emergentes, así como el respeto por las diferencias y el reconocimiento de la diversidad cultural, de la existencia de diferentes estilos de aprendizaje que tanto enriquecen las experiencias individuales y colectivas. Por todo esto, la transdisciplinariedad puede ser entendida como un modo distinto de ver el mundo: más sistémico y holístico.

Para Morín (2001), en lo que concierne a la transdisciplinariedad, “se trata a menudo de esquemas cognitivos que pueden atravesar las disciplinas, a veces con una virulencia tal que las pone en trance” (p. 158). Ya que postula una nueva actitud frente a las cuestiones originarias de la multiplicidad de los saberes, de las disciplinas científicas y de la tecnología. En la actualidad se considera preciso instaurar un nuevo paradigma que favorezca la transdisciplinariedad del conocimiento humano; que presupone una actitud de apertura ante el conocimiento, pero en la que se requiere una lógica diferenciada, ternaria y una nueva manera de pensar para comprender la complejidad de la realidad; lo que exige nuevas miradas sobre el objeto del conocimiento.

La transdisciplinariedad se inserta en la dinámica que se forma por la acción simultánea de varios niveles de la realidad. El descubrimiento de dicha dinámica pasa necesariamente por el conocimiento disciplinario y se nutre de la investigación disciplinaria. En este sentido las investigaciones disciplinarias y transdisciplinarias no son antagónicas, sino complementarias. Los tres pilares fundamentales de la transdisciplinariedad son: los niveles de la realidad, la lógica y la complejidad, los cuales determinan la metodología de la investigación transdisciplinaria.

Por otra parte, algunos autores como Nemirovsky (1990) afirma que la capacitación de directivos supone al aprendizaje de un adulto, que necesariamente debe transcurrir en el tiempo y requiere de esfuerzos y deseos de cambio, aún así preocupa que la capacitación sea sólo restringida a lectura de bibliografía y reuniones

escasas con la pretensión de mejorar la calidad de la educación y la eficiencia laboral. Es por esto, que se considera el desarrollo de un programa de capacitación gerencial fundamentado en la transdisciplinariaedad, que responda a su vez a los avances científicos y tecnológicos que de manera acelerada y vertiginosa ocurren en la sociedad actual y exige a la comunidad educativa de todas las modalidades, reflexionar sobre la forma de actuar de los docentes; para que se desenvuelvan de acuerdo a los ideales del país y con los principios de la Organización de Naciones Unidas (ONU) para la educación, la ciencia y la cultura, que promulgan el aprender a ser, a conocer, a hacer y vivir juntos; esto no sería posible sin un gerente educativo y docentes que posean un perfil de competencias acorde con las exigencias que se le formulan en los actuales momentos. En consecuencia, el Ministerio del Poder Popular para la Educación venezolano emprende un proceso de seria y profunda reflexión sobre los niveles de calidad de la educación y la capacitación permanente de los docentes.

Teoría de la transdisciplinariaedad de Paulo Freire

Hoy en día, es necesaria la vinculación del proceso transdisciplinario con la educación, por tal motivo se ha instado a las Universidades el tratamiento permanente de asuntos relacionados con la “formación de formadores” la innovación, la orientación hacia una ética transdisciplinaria, propiciar valores de paz y responsabilidad, entre otros. Por lo cual, notables pensadores contemporáneos han ofrecido sus ideas al respecto como los brillantes planteamientos presentados por Paulo Freire (2008) quien en sus “siete miradas al proceso de transformación educativa” expresa en primer lugar la necesaria disposición para el cambio que desde “dentro” deben manifestar las escuelas, pero también exige una acción desde “afuera” de lo que se desprende una cuestión dialéctica.

En primer lugar, señala en relación con la Educación que “educador” y “educando” se necesitan mutuamente pues ambos se educan en el proceso. En segundo lugar, al ubicarse entre la educación y la filosofía, Freire plantea que de nada valdría dar nombres a los aspectos vinculados con la educación, pues es necesario primero transformar la realidad educativa y posteriormente colocar nombres a las cosas.

Luego, en el nivel de realidad entre psicología y educación, hace referencia al importante papel que tanto la pasión, como los deseos y sentimientos tienen en la posibilidad de “conocer” de educandos y educadores. Más adelante, en su “cuarta mirada” se ubica entre medicina y educación, expresando que el educador debe generar un clima de respeto de los miedos y deseos de los educandos pero a su vez debe intervenir en esos miedos y deseos con la sensibilidad propia de un medico o un terapeuta que atiende un asunto de salud.

Posteriormente, atiende el nivel de realidad correspondiente al espacio entre socio-antropología y educación, indicando que el punto de partida del proceso educativo se ubica en las dimensiones cultural, ideológica, política y social de los educandos, sin importar el estado real del contexto, pues solo en conocimiento de esta realidad, se pueden lograr eficientemente los propósitos de la enseñanza. Igualmente, en su “sexta mirada” Freire se refiere al nivel de realidad hacia lo espiritual, más allá de lo educativo, acotando la importancia del amor en la enseñanza, con especial referencia al hecho de que “la única forma de enseñar a amar es amando”. Además, atribuye al amor el valor como único medio para lograr una transformación definitiva.

Asimismo, desborda la frontera de la educación yendo más allá, hacia el arte, expresando que el educador, en su delicada labor requiere la sensibilidad y estética propias de un artista, pues para él “la educación es una obra de arte” en la cual el docente “rehace el mundo”. En tal sentido, se aprecia como el hecho educativo, social

y complejo, es abordado por Freire (2008) aproximándose a una visión transdisciplinar, atendiendo a diferentes niveles de realidad propios de la transdisciplinariedad, en términos de la lógica multidimensional y a través de la teoría de la complejidad en una interacción que permite la complementariedad, como vía para comprender el mundo actual y unificar el conocimiento.

Finalmente, para tener un pensamiento transdisciplinar se requiere una profunda capacidad de reflexión y auto-reflexión, la apertura a lo desconocido y a lo inesperado y el rigor científico necesario. La transdisciplinariedad implica una actitud del espíritu humano al vivir un proceso que implica una lógica diferente, es también un principio epistemológico constitutivo de los procesos de construcción del conocimiento, que permite superar los límites de las disciplinas en un intento de entender lo que está más allá de los límites establecidos o de las fronteras conocidas.

Teoría de la transdisciplinariedad de Edgar Morín

A partir de los años sesenta, Morín inicia trabajos y viajes por Sudamérica que le impactaron por su presencia cultural y antropológica; en los que encontró otros niveles de complejidad, con las que modeló nuevas aproximaciones. Luego de varios años, en Poulhan, desarrolló una investigación de carácter experimental que culminó con la tesis de la transdisciplinariedad; en la que se concibe al hombre y a la humanidad como centro de reflexión. Morín impulsó una metodología que aborda la cuestión humana y del conocimiento desde una perspectiva de interconexión, en el sentido de Complexus (lo que está tejido junto); a partir de los postulados desarrollados por Basarab Nicolescu.

El pensamiento de Morín, sostiene que la humanidad se encuentra en un nivel prehistórico con respecto al espíritu humano y que solo la Complejidad puede civilizar el conocimiento. Conduce a un modo de construcción que aborda el

conocimiento como un proceso que es a la vez: biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico, en contraposición a la epistemología tradicional que asume el conocimiento sólo desde el punto de vista cognitivo.

Para Morín (2012), la transdisciplina es una forma de organización de los conocimientos que trascienden las disciplinas de una forma radical. Se ha entendido la transdisciplina haciendo énfasis a) en lo que está entre las disciplinas, b) en lo que las atraviesa a todas, y c) en lo que está más allá de ellas. A pesar de las diferencias antes mencionadas, y de la existencia en el pasado de la interpretación de la transdisciplina como una mega o hiper-disciplina, todas las interpretaciones coinciden en la necesidad de que los conocimientos científicos se nutran y aporten una mirada global que no se reduzca a las disciplinas ni a sus campos, que vaya en la dirección de considerar el mundo en su unidad diversa. Que no lo separe, aunque distinga las diferencias. Igualmente, la transdisciplina representa la aspiración a un conocimiento lo más completo posible, que sea capaz de dialogar con la diversidad de los saberes humanos. Por eso el diálogo de saberes y la complejidad son inherentes a la actitud transdisciplinaria, que se plantea el mundo como pregunta y como aspiración.

De acuerdo con los planteamientos realizados por Morín, se considera la necesidad de crear ambientes y contextos de aprendizaje más dinámicos, flexibles, cooperativos, solidarios y la creación de ecosistemas educacionales en los cuales predominen la solidaridad, la asociación, la ética, la generosidad, el compañerismo, el diálogo en la búsqueda constante de soluciones a los conflictos emergentes, así como el respeto por las diferencias y el reconocimiento de la diversidad cultural, de la existencia de diferentes estilos de aprendizaje que tanto enriquecen las experiencias individuales y colectivas, para el desarrollo de una mejor educación.

Bases Legales

Los fines, alcances y propósitos de la Educación Básica, están contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), así como las normativas que establecen las bases y principios que orientan la Educación Básica en Venezuela. Dentro de este orden de ideas, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se establece el derecho a la educación, desde el preámbulo de nuestra Carta Magna, reafirmando en su articulado la necesidad de que este proceso sea ejercido por personas de reconocida moralidad. En su artículo 102, reza textualmente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley. (p. 35).

Se puede constatar cómo lo define la declaratoria, como derecho humano y deber social fundamental de la educación. Por lo tanto, es el Estado el responsable de asumirla en todos sus niveles y modalidades, quedando establecido, que como servicio público, está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, orientado a desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el ejercicio pleno de su personalidad, donde se le dé valor a la ética del trabajo y a la participación activa, consciente y solidaria en los procesos transformadores de la sociedad.

En el artículo 103 se plantea:

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. (p. 36).

En tal sentido, este artículo reafirma lo expresado en el artículo 102, orientado al derecho que tienen los venezolanos a una educación integral y de calidad, aseverando la obligatoriedad educativa. En el artículo, se percibe la búsqueda de participación de entes particulares como apoyo a proyectos y programas educativos.

Asimismo en el artículo 104, se establece el deber ser del personal docente al señalar:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p. 36).

Se puede verificar que se establece como condición necesaria la existencia de una persona idónea, con capacidad moral e intelectual para cumplir esta exigente misión. El articulado de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, desde su concepción, es preciso y marca el camino para que todo educador, sea seleccionado de la forma más adecuada.

Por otra parte, la Ley Orgánica de Educación (2009), establece las directrices y bases de la educación como proceso integral, determinando la orientación, planificación y organización del sistema educativo nacional.

En relación con la profesión docente, esta Ley establece en el artículo 37:

Es función indeclinable del Estado, la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano rector de la educación universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo, en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del ente rector en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los docentes del Sistema Educativo se regirá por la Ley Especial que al efecto se dicte, la cual deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente. (p.32).

Asimismo, en el artículo 40, se describen las actividades que debe emprender el personal que se dedique a la docencia. El mencionado artículo reza lo siguiente:

La Carrera Docente constituye el sistema de promoción, y permanencia de quien la ejerza en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responderá a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo. Tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerados como tales los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. Se regirá por una Ley Especial. (p.p. 33-34).

Se percibe en la revisión del articulado de la Ley Orgánica de Educación (2009), que los docentes deber ser profesionales idóneos, con un perfil requerido de acuerdo con los niveles y modalidades del Sistema Educativo, para cumplir con la misión de formar al nuevo republicano (a) que demanda el país. Por tal motivo, la necesidad de capacitar al personal directivo de una organización, como gerentes educativos por la calidad educativa.

Cuadro N° 1. Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Desarrollar un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

| Objetivos Específicos | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
|--|--|-----------------------------------|--------------------|-------|
| Diagnosticar la necesidad de capacitación gerencial transdisciplinario para la formación del personal directivo, partiendo de los requerimientos del docente que labora en la institución. | Entendida como el mejoramiento profesional y continuo del gerente educativo que le permita un desempeño más eficiente en las funciones directivas, considerando la organización de los conocimientos que trascienden las disciplinas de forma radical; es decir, la transdisciplina representa la aspiración a un conocimiento más completo. | Perfil del gerente educativo | Liderazgo | 1,2 |
| | | | Comunicación | 3,4 |
| | | | Trabajo en Equipo | 5,6 |
| | | | Motivación | 7,8 |
| | | | Toma de decisiones | 9,10 |
| | | | Respeto | 11,12 |
| | | Etapas del proceso administrativo | Planificación | 13,14 |
| | | | Organización | 15,16 |
| | | | Dirección | 17,18 |
| | | | Control | 19,20 |
| Transdisciplinariedad de los conocimientos | Organización del Conocimiento | 21,22,23 | | |
| Estudiar la factibilidad de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la institución. | Constituye la viabilidad que tiene la investigación de llevar a cabo la Propuesta, a partir de los aportes humanos, económicos y técnicos. | Factibilidad | Recurso Humano | 24,25 |
| | | | Recurso Económico | 26,27 |
| | | | Recurso Técnico | 28,29 |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como finalidad presentar los aspectos operacionales para llevar a cabo el diseño de la propuesta que consiste en el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. En el cual se ha definido el problema y establecido el marco de referencia teórico. Se incluye el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad y procesamientos de datos.

Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se enmarcó en la modalidad Proyecto Factible. Al respecto, el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental (UPEL 2006) señala que el Proyecto Factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos no necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación tipo documental, de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.47).

En este caso, la propuesta consistió en el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario, dirigido a docentes con funciones directivas de acuerdo con el objeto estudio abordado.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue de campo, en referencia a esto Arias (2006) expresa que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 21). De ahí que se acudió al espacio real sin manipular ni alterar las variables que incidieron en el hecho estudiado y partiendo de este, se obtuvo la información tal como se presentó. Consecuentemente se obtuvo el diagnóstico real de las necesidades que permitieron desarrollar el programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. Adicionalmente, el estudio se desarrolló tres fases (3), dada su comentada modalidad de Proyecto Factible:

Fase I: en esta se desarrolló el diagnóstico de la necesidad para el desarrollo del programa de capacitación gerencial transdisciplinario, y a partir de este se abordó el objeto de estudio para poder describir de manera detallada el contexto donde se desempeñan las actividades de la institución con respecto al tema. En dicha fase se abordaron las siguientes acciones:

- Diseño de un cuestionario dirigido a los sujetos informantes para recolectar información.
- Aplicación de instrumentos.
- Tabulación e interpretación de los resultados.

Fase II: se basó en la determinación de la viabilidad que tiene la investigación de llevar a cabo la propuesta, para tal efecto se abordó un estudio económico, institucional y humano. Partiendo de estos se pudo evaluar la existencia de los recursos necesarios para desarrollar dicho programa.

Fase III: en esta fase se elaboró el programa de capacitación para la formación del personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, el cual se diseñó bajo la siguiente estructura: Módulo I. Sensibilización del personal directivo, Módulo II. Capacitación Gerencial Transdisciplinaria y Módulo III. Control y Evaluación de Funciones Directivas.

Población

La población según Tamayo y Tamayo (2009), es definida como “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”. (p.92). En este orden de ideas, la población es el conjunto de todas los eventos que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. En este estudio, la población quedó determinada por 64 docentes de la Escuela Técnica Robinsoniana “Monseñor Gregorio Adam”, la población quedó y distribuida de la siguiente manera:

**Cuadro N° 2.
Distribución de la Población de Estudio**

| Estratos | N° de personas |
|-----------------|-----------------------|
| Director (a) | 1 |
| Subdirectores | 3 |
| Coordinadores | 13 |
| Docentes | 47 |
| TOTAL | 64 |

Fuente: Autora (2015).

Muestra

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa. De acuerdo con el autor Morles (2004) la muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población." (p.54). Dicha muestra es de tipo estratificado, que según Arias (2006) "consiste en dividir la población en subconjuntos o estratos cuyos elementos poseen características comunes. Así los estratos son homogéneos internamente". (p.23). En tal sentido dicha muestra quedó determinada por 31 sujetos cuyo criterio de selección fue el intencional, eligiendo a cada integrante de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y accesibilidad para contribuir con este estudio. Se consideró total de 31 sujetos tal como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3.
Distribución de la Muestra de Estudio

| Estratos | N° de personas | % de Muestra | Muestra Total |
|-----------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| Director (a) | 1 | 100% | 1 |
| Subdirectores | 3 | 100% | 3 |
| Coordinadores | 13 | 100% | 13 |
| Docentes | 47 | 30% | 14 |
| TOTAL | 64 | ----- | 31 |

Fuente: Autora (2015).

Técnicas de Recolección de Datos

La técnica que se empleará para la recolección de los datos, será un cuestionario, el cual es definido por Hernández y Otros (2010), como "una serie de preguntas respecto a una o más variables a medir". (p.285). El cuestionario, quedó

constituido por veintinueve (29) ítems, policotómico, diseñado bajo la escala de Licker cuyas opciones de respuestas fueron: Siempre, Algunas Veces y Nunca. Dicha selección permitió acceder a los niveles de aptitud que posee el personal de la escuela técnica hacia la capacitación gerencial. (Ver Anexo A).

Validez

En cuanto a la validez, Hernández (2006), refiere que: “La validez de un instrumento se basa en que el mismo, tiene la capacidad de medir la realidad de lo estudiado” (p.243). En tal sentido se efectuó la validación de expertos la cual, de acuerdo con Hernández (2006), es “... el grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión de acuerdo a las voces de expertos calificados” (p.284). Es decir, la validez del experto permite la revisión de personas con gran experiencia en investigación o con largo tiempo de servicio, conocedores del área inherente al problema estudiado, específicamente un experto en metodología y dos en contenido, quienes confirmaron la validez del contenido y constructo atendiendo a su relación con los objetivos y variables planteadas en la investigación. (Ver Anexo B).

Validez de Contenido: Según Hernández (2006), señala que: “... un instrumento de medición debe contener representado a todos los ítems del dominio del contenido de los aspectos a medir” (p.244). Es por ello que se verificó que se encontraran contemplados todos los puntos indicados en el cuadro técnico metodológico ya que permite conocer si los ítems del instrumento responden a los objetivos formulados en la investigación.

Validez de Constructo: Ésta determina la relación que existe entre los aspectos que mide el instrumento y los supuestos teóricos manejados en el marco teórico, que

toma en cuenta las dimensiones e indicadores de las variables, para la formulación de los ítems del instrumento.

Confiabilidad

En referencia a la confiabilidad de un instrumento de medición, los autores Hernández y Otros (2010), señalan que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1”. (p.248). Es conveniente resaltar, que el coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total).

En el desarrollo del estudio, para calcular la confiabilidad del instrumento se aplicó a 10 sujetos pertenecientes a la E.T.R. “Simón Bolívar” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo; considerando la representación de acuerdo a los estratos de la muestra y se calculó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, ya que, de acuerdo con Flames (2010) es el que permite determinar la consistencia interna cuando se emplea un instrumento bajo la escala de Likert. (Ver Anexo C). La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{K - 1} * 1 - \left[\frac{\sum S^2 i}{S_{Total}} \right] = 0,81$$

Obteniéndose los resultados que se muestran a continuación:

$$K/K-1 = 1,036$$

$$\text{Varianza Interna} = 17,90$$

$$\text{Varianza Externa} = 81,4$$

$$\text{Fracción} = 0,22$$

$$\text{Corchete} = 0,78$$

$$\text{Alfa de Cronbach} = 0,81$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

| Rangos | Coeficiente Alfa |
|---------------|-------------------------|
|---------------|-------------------------|

| | |
|----------|-------------|
| Muy Alta | 0,81 a 1,00 |
|----------|-------------|

| | |
|------|-------------|
| Alta | 0,61 a 0,80 |
|------|-------------|

| | |
|----------|-------------|
| Moderada | 0,41 a 0,60 |
|----------|-------------|

| | |
|------|-------------|
| Baja | 0,21 a 0,40 |
|------|-------------|

| | |
|----------|-------------|
| Muy Baja | 0,01 a 0,20 |
|----------|-------------|

Dado que el resultado obtenido es de 0,81 y de acuerdo a las ideas planteadas por Hernández y Otros (2010) sobre coeficientes de confiabilidad, donde más se acerque a 1 es más confiable, se demuestra que el instrumento es altamente confiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación a la presentación y análisis de los resultados, Tamayo y Tamayo (2008) señala que tienen por objetivo el resumen y descripción de los hechos que han proporcionado la información y que por lo general toman la forma de tablas y gráficas, en el proceso de los datos recabados, en el cual se utiliza la estadística descriptiva y se procede a la realización de cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes para su posterior clasificación, análisis e interpretación.

En este sentido, el presente capítulo contiene los resultados y el tratamiento del análisis efectuado en el diagnóstico que sustenta la propuesta. Los resultados se obtuvieron a través del procesamiento de la información, suministrada por los sujetos muestrales, con apoyo en la estadística descriptiva y representados por treinta y un (31) docentes y el basamento teórico que dio basamento a la presente investigación; los datos se presentan en tablas, cuadros y gráficos para cada ítem con el propósito de facilitar la interpretación de los mismos.

Asimismo, los datos obtenidos se organizaron en tablas porcentuales y de frecuencia, lo que permitió su representación en gráficas de tipo barras, con el objeto de resumir y comparar las observaciones que se han evidenciado con relación a las dimensiones estudiadas y al mismo tiempo explicar la asociación que pueda existir entre ellas, desde las perspectivas de las interrogantes planteadas en el instrumento.

Análisis y tabulación de datos

Aspecto a investigar: Necesidad de capacitación gerencial transdisciplinario

Dimensión: Perfil del gerente educativo

Indicadores: Liderazgo (ítem 1 y 2), Comunicación (ítem 3 y 4) y Trabajo en Equipo (ítem 5 y 6)

Ítems:

Usted como miembro activo de la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam, considera que el personal directivo (Coordinadores y Subdirectores):

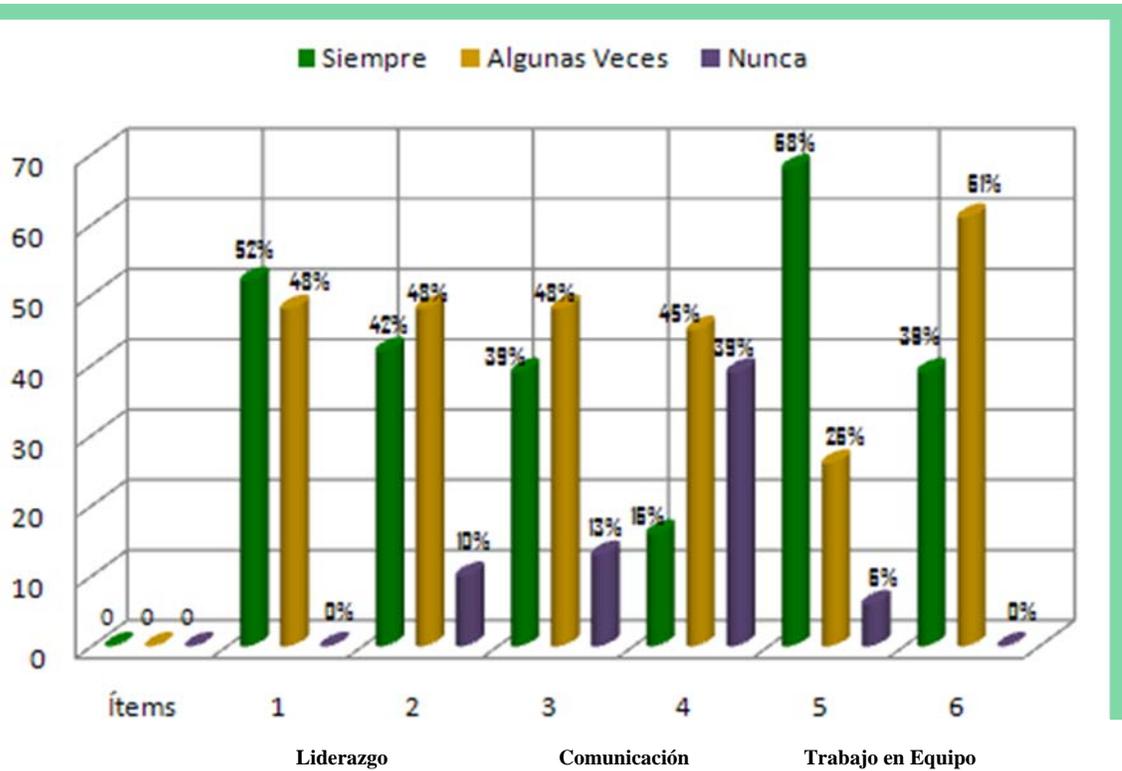
1. Ejerce liderazgo dentro del colectivo docente, para el desarrollo de las actividades académicas.
2. En el cumplimiento de las funciones mantiene contacto con miembros de la institución exhibiendo pro actividad y liderazgo.
3. Se comunica con el personal de la institución de manera efectiva.
4. En el proceso comunicacional, se siente alterado cuando se distorsiona el mensaje emitido inicialmente.
5. Desarrolla las funciones inherentes al cargo considerando al equipo de trabajo.
6. Ante situaciones problemáticas realiza reuniones con el equipo de trabajo para la búsqueda de soluciones.

TABLA N° 1. Perfil del Gerente Educativo. Parte I

| Ítems | Siempre | | Algunas Veces | | Nunca | |
|-------|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % |
| 1 | 16 | 52 | 15 | 48 | 0 | 0 |
| 2 | 13 | 42 | 15 | 48 | 3 | 10 |
| 3 | 12 | 39 | 15 | 48 | 4 | 13 |
| 4 | 5 | 16 | 14 | 45 | 12 | 39 |
| 5 | 21 | 68 | 8 | 26 | 2 | 6 |
| 6 | 12 | 39 | 19 | 61 | 0 | 0 |

Fuente: Cuestionario aplicado en la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”. Autora (2015).

GRÁFICO N° 4. Perfil del Gerente Educativo. Parte I



Fuente: Autora (2015).

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se tiene para el ítem N° 1, que cincuenta y dos por ciento respondieron que el personal directivo siempre en el desempeño de sus funciones ejerce un liderazgo dentro del colectivo docente para el desarrollo de las actividades académicas; mientras que el cuarenta y ocho por ciento respondió algunas veces.

Asimismo para el ítem N° 2, cuarenta y ocho por ciento indicó que el personal directivo algunas veces mantiene contacto con miembros de la institución exhibiendo

pro actividad y liderazgo, el cuarenta y dos por ciento siempre y un diez por ciento respondió nunca. De estos resultados se deduce, que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes dentro de la función gerencial. Según Lussier y Achua, (2002) el liderazgo “es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p.73). El liderazgo es fundamental para poder liderar las instituciones escolares y debe reflejar el clima que prevalece dentro de las mismas. De allí la importancia que tiene para las escuelas contar con la presencia de líderes visionarios, carismáticos y empáticos, que proyecten en los trabajadores a su cargo el compromiso de cambio, concentrando la energía y los recursos para lograr un desempeño laboral exitoso.

En relación al ítem N° 3, cuarenta y ocho por ciento respondió que algunas veces el personal directivo se comunica con el personal de la institución de manera efectiva, en contraposición un treinta y nueve por ciento señaló que siempre y trece por ciento que nunca lo hace. En cuanto al ítem N° 4, el cuarenta y cinco por ciento, expresó que el personal directivo algunas veces en el proceso comunicacional, se siente alterado cuando se distorsiona el mensaje emitido inicialmente. Sin embargo, treinta y nueve por ciento manifestó que nunca y dieciséis por ciento siempre.

Los resultados evidencian que existe diversas opiniones respecto al indicador comunicación, por lo cual se considera pertinente indicar que la función esencial de un sistema de comunicación es la de crear una comprensión integral del trabajo cooperativo no solo en relación con los fines sino también con las normas, hábitos y creencias de la organización. Robbins, (2000) afirma que ningún grupo puede existir sin la comunicación pues esta es la transmisión de significado entre sus miembros. Solo mediante la transmisión de significado de una persona a otra se puede compartir la información, ideas, los valores, las costumbres, los hábitos, entre otros.

Para el ítem N° 5, la mayoría en un sesenta y ocho por ciento respondió que siempre el personal directivo desarrolla las funciones inherentes al cargo, considerando al equipo de trabajo; por otro lado, veintiséis por ciento algunas veces y seis por ciento nunca. Del mismo modo, para el ítem N° 6 se obtuvo como resultados que el sesenta y uno por ciento considera que el personal directivo algunas veces ante situaciones problemáticas realiza reuniones con los grupos de trabajo para la búsqueda de soluciones, con respecto al treinta por ciento que indicó que se hace siempre. Cabe destacar que hoy en día en las instituciones educativas se presentan diversas situaciones, donde se hace necesaria la participación de todo el personal y colectivo para funcionar como un equipo de trabajo, asegurando así la efectividad de la actividad laboral en la solución de los problemas.

Gordon, (2000) señala que el trabajo en equipo debe considerarse como un proceso orientado a incidir sobre la cultura organizacional en forma permanente, por cuanto, se requiere de una conducción asertiva del mismo, por ello, las relaciones interpersonales y la comunicación son aspectos necesarios para que el equipo desarrolle su potencial con calidad.

Aspecto a investigar: Necesidad de capacitación gerencial transdisciplinario

Dimensión: Perfil del gerente educativo

Indicadores: Motivación (ítem 7 y 8), Toma de Decisiones (ítem 9 y 10) y Respeto (ítem 11 y 12)

Ítems:

Usted como miembro activo de la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam, considera que el personal directivo (Coordinadores y Subdirectores):

7. Motiva al personal a su cargo para emprender acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos planteados.

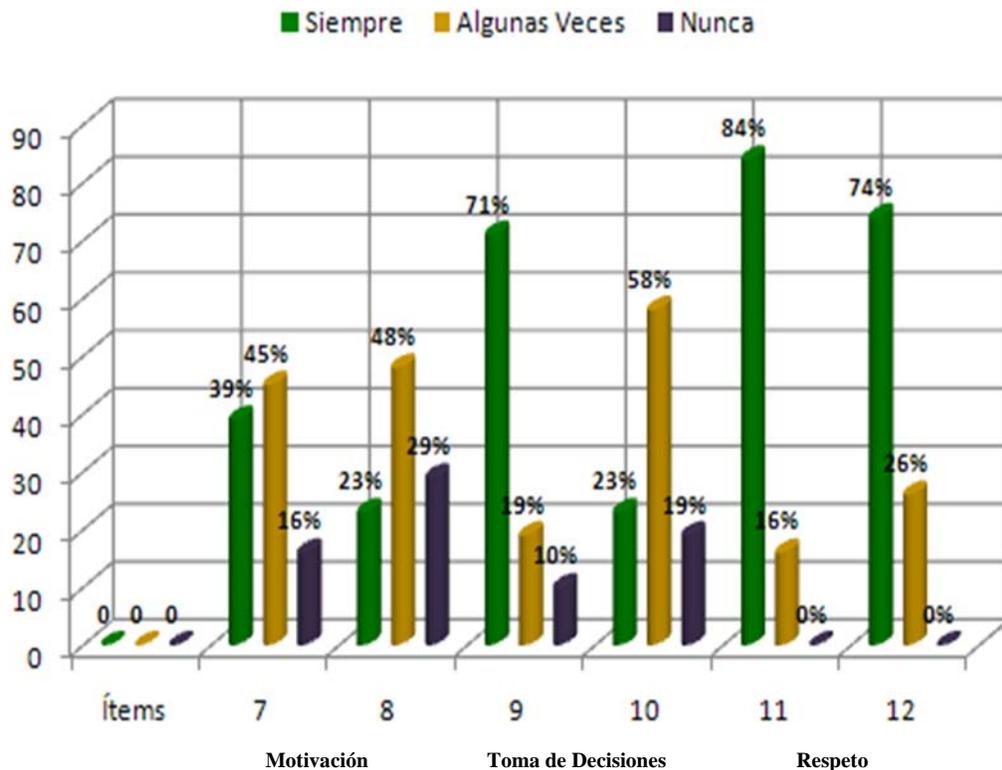
8. Motiva al personal a través de incentivos por el logro del trabajo bien hecho.
9. En la toma de decisiones, analiza detalladamente la situación para la selección asertiva entre varias alternativas.
10. Toma decisiones considerando la opinión de otras personas para definir estrategias de acción.
11. Mantiene conductas respetuosas en el ejercicio de sus funciones.
12. Mantiene un ambiente laboral que propicia el respeto entre compañeros de trabajo.

TABLA N° 2. Perfil del Gerente Educativo. Parte II

| Ítems | Siempre | | Algunas Veces | | Nunca | |
|-------|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % |
| 7 | 12 | 39 | 14 | 45 | 5 | 16 |
| 8 | 7 | 23 | 15 | 48 | 9 | 29 |
| 9 | 22 | 71 | 6 | 19 | 3 | 10 |
| 10 | 7 | 23 | 18 | 58 | 6 | 19 |
| 11 | 26 | 84 | 5 | 16 | 0 | 0 |
| 12 | 23 | 74 | 8 | 26 | 0 | 0 |

Fuente: Cuestionario aplicado en la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”. Autora (2015).

GRÁFICO N° 5. Perfil del Gerente Educativo. Parte II



Fuente: Autora (2015).

Interpretación

La dimensión perfil del gerente educativo, con su indicador motivación, de acuerdo a la información del ítem N°7, evidenció que cuarenta y cinco por ciento algunas veces, el directivo motiva al personal a su cargo para emprender acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos planteados; treinta y nueve por ciento siempre y dieciséis por ciento nunca. En el ítem N°8 cuarenta y ocho por ciento, expresó que algunas veces los docentes con funciones directivas motivan al personal a través de incentivos por el logro del trabajo bien hecho, mientras que el veintinueve por ciento nunca y veintitrés por ciento siempre.

En referencia a los resultados obtenidos, para que un colectivo educativo actúe con eficacia es imprescindible que se interese por su trabajo, es decir, se sienta motivado por los incentivos que le ofrece la institución o por el logro del mismo trabajo bien hecho. Al respecto, (Álvarez, 2000) plantea: un directivo comprometido en la gestión de unos objetivos de calidad tiene que plantear que su consecución pasa por un profesorado satisfecho en su trabajo y con la consecución de un clima organizacional nutritivo. En este sentido, debe conocer los intereses y focos de motivación que mueven al colectivo docente; en segundo lugar, conseguir las mínimas destrezas y recursos personales que le permitan crear un clima gratificante.

Por su parte, el indicador toma de decisiones, en el ítem N° 9 la gran mayoría en setenta y uno por ciento consideró que siempre el personal directivo analiza detalladamente la situación para la selección asertiva entre varias alternativas. Pero otros señalaron diecinueve por ciento algunas veces y diez por ciento nunca. En relación al ítem N° 10, cincuenta y ocho por ciento destacó que los directivos algunas veces toman decisiones considerando la opinión de otras personas para definir estrategias de acción, veintitrés por ciento siempre y diecinueve por ciento nunca.

De estos resultados se deduce la necesidad que en todas las acciones que ejecuta el Gerente Educativo, se debe analizar detalladamente la situación con sus respectivas alternativas para la elección asertiva que solventa el conflicto, ya que esta es la elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles.

Otro aspecto importante de la dimensión perfil del gerente educativo, está representado por el indicador respeto, que expresa a través del ítem N° 11 que los directivos en ochenta y cuatro por ciento siempre mantienen conductas respetuosas en el ejercicio de sus funciones, mientras dieciséis por ciento algunas veces. Por su parte, el ítem N° 12 del mismo indicador, muestra setenta y cuatro por ciento que el personal docente con función directiva siempre mantiene un ambiente laboral que propicia el

respeto entre compañeros de trabajo, respecto al veintiséis por ciento que expresó algunas veces.

Según Chiavenato (2004), la práctica de las relaciones interpersonales consiste en establecer o mantener contactos con otros individuos. De acuerdo con esto, el personal docente con funciones directivas debe considerar la diversidad de los grupos de trabajo, quienes tienen emociones, sentimientos y percepciones distintas que interactúan entre sí, y en el caso de las relaciones interpersonales ha quedado demostrado que las personas al tener conductas respetuosas y empáticas hacia los demás, se promueven el crecimiento personal y la autoestima.

Aspecto a investigar: Necesidad de capacitación gerencial transdisciplinario

Dimensión: Etapas del proceso administrativo

Indicadores: Planificación (ítem 13 y 14), Organización (ítem 15 y 16), Dirección (ítem 17 y 18) y Control (ítem 19 y 20).

Ítems:

Usted como miembro activo de la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam, considera que el personal directivo (Coordinadores y Subdirectores):

13. Elabora los cronogramas de planificación de actividades acordes al cargo correspondiente puntualmente.
14. Mantiene actualizado al personal docente cuando ocurren cambios a nivel de planificación, haciendo uso de la tecnología.
15. Organiza círculos de trabajo que fomenten el ejercicio docente en la institución.

16. Promueve la organización de actividades para la consolidación de los proyectos institucionales.

17. Dirige las actividades en grupos, para obtener un mejor desempeño laboral.

18. Orienta el desarrollo de la programación para el cumplimiento de los logros institucionales.

19. Controla el cumplimiento de la planificación académica.

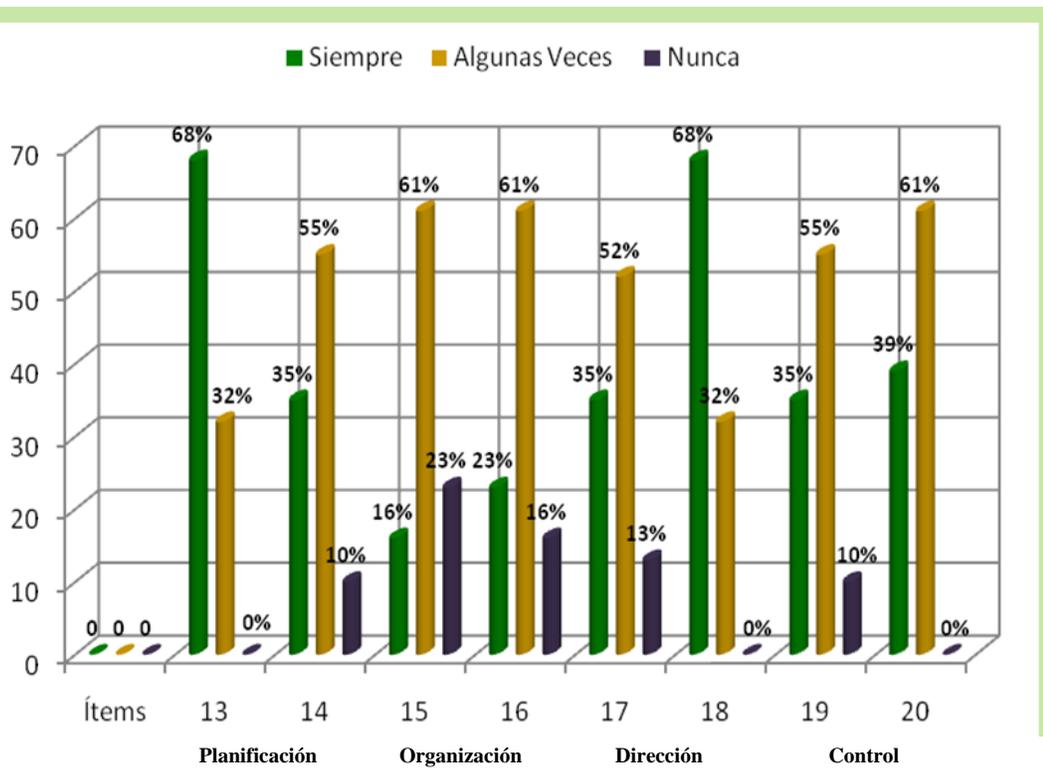
20. Aplica los correctivos necesarios en caso de no cumplirse la planificación prevista.

TABLA N° 3. Etapas del proceso administrativo

| Ítems | Siempre | | Algunas Veces | | Nunca | |
|-------|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % |
| 13 | 21 | 68 | 10 | 32 | 0 | 0 |
| 14 | 11 | 35 | 17 | 55 | 3 | 10 |
| 15 | 5 | 16 | 19 | 61 | 7 | 23 |
| 16 | 7 | 23 | 19 | 61 | 5 | 16 |
| 17 | 11 | 35 | 16 | 52 | 4 | 13 |
| 18 | 21 | 68 | 10 | 32 | 0 | 0 |
| 19 | 11 | 35 | 17 | 55 | 3 | 10 |
| 20 | 12 | 39 | 19 | 61 | 0 | 0 |

Fuente: Cuestionario aplicado en la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”. Autora (2015).

GRÁFICO N° 6. Etapas del Proceso Administrativo



Fuente: Autora (2015).

Interpretación

Continuando con el aspecto a investigar necesidad de capacitación gerencial transdisciplinario, la dimensión etapas del proceso administrativo y el indicador planificación, se evidenció que para el ítem N° 13, el sesenta y ocho por ciento de los encuestados respondió que el personal directivo siempre elabora los cronogramas de planificación de actividades acordes al cargo puntualmente, mientras treinta y dos por ciento considera que sólo algunas veces. Respecto al ítem N° 14, el cincuenta y cinco por ciento considera que los directivos algunas veces mantienen actualizados al

personal docente cuando ocurren cambios a nivel de planificación, haciendo uso de la tecnología, treinta y cinco por ciento expresó que siempre y diez por ciento nunca.

En este sentido, se considera importante destacar que el papel esencial de la actividad gerencial exige la planificación de las tareas que los empleados deben realizar, partiendo del qué, cómo y cuándo ejecutarlas en la organización. De acuerdo a esto, todo sistema de planificación por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico, poner fecha y orden a la tarea estratégica. Especifica la relación de la organización con su entorno en función de la visión, misión los objetivos, las estrategias y el plan de acción.

En relación al indicador organización, en el ítem N° 15 se presenta que el sesenta y uno por ciento consideran que los directivos algunas veces organizan círculos de trabajo que fomentan el ejercicio docente en la institución. Sin embargo, veintitrés por ciento señaló que nunca y dieciséis por ciento siempre. Por otra parte, en el ítem N° 16 el sesenta y uno por ciento expresó que algunas veces el personal docente que cumple funciones directivas promueve la organización de actividades para la consolidación de los proyectos institucionales, el veintitrés por ciento siempre y dieciséis por ciento nunca.

Teniendo en cuenta el señalamiento del autor Stoner (1999), “organizar es el proceso que permite ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización” (p.12). Se puede acotar que a través de la organización los gerentes educativos pueden elevar al máximo el potencial de sus equipos de trabajo promoviendo los ascensos, la selección y desarrollo de los mismos tomando en consideración la realización de las actividades asignadas. Todo esto, permitirá ejercer con éxito la acción gerencial.

Asimismo, en el indicador dirección para el ítem N° 17 el cincuenta y dos por ciento señaló que algunas veces los directivos dirigen las actividades en grupos, para obtener un mejor desempeño laboral con respecto al treinta y cinco por ciento que respondió siempre y trece por ciento nunca. En cuanto al ítem N° 18 el sesenta y ocho por ciento de los encuestados manifestaron en su mayoría que el personal directivo orienta el desarrollo de la programación para el cumplimiento de los logros institucionales mientras treinta y dos por ciento considera que sólo algunas veces.

Considerando los resultados obtenidos, se deduce que todo gerente educativo debe asumir la dirección como una de las etapas del proceso administrativo fundamental, que debe poseer y desarrollar dado que gran parte del éxito de su gestión está centrado en su capacidad para dirigir a los demás miembros de la organización para consolidar las metas y objetivos de la misma.

Respecto al indicador control, se evidenció que para el ítem N° 19, el cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que el personal directivo algunas veces controla el cumplimiento de la planificación académica, el treinta y cinco por ciento siempre y diez por ciento nunca. En relación al ítem N° 20, el sesenta y uno por ciento manifestó que algunas veces los directivos aplican los correctivos necesarios en caso de no cumplirse la planificación prevista y el treinta y nueve por ciento siempre. Por consiguiente, es importante establecer criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los procesos docentes y administrativos.

Finalmente respecto a la dimensión etapas del proceso administrativo, en líneas generales el personal directivo que labora en la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” algunas veces desarrolla de manera efectiva las funciones acordes al cargo de acuerdo con los indicadores antes señalados.

Aspecto a investigar: Necesidad de capacitación gerencial transdisciplinario

Dimensión: Transdisciplinariedad de los conocimientos

Indicadores: Organización del Conocimiento (ítem 21, 22 y 23).

Ítems:

Usted como miembro activo de la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam, considera que el personal directivo (Coordinadores y Subdirectores):

21. Muestra una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos, necesarios para la ejecución de labores administrativas.

22. Muestra una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos, necesarios para la ejecución de labores docentes.

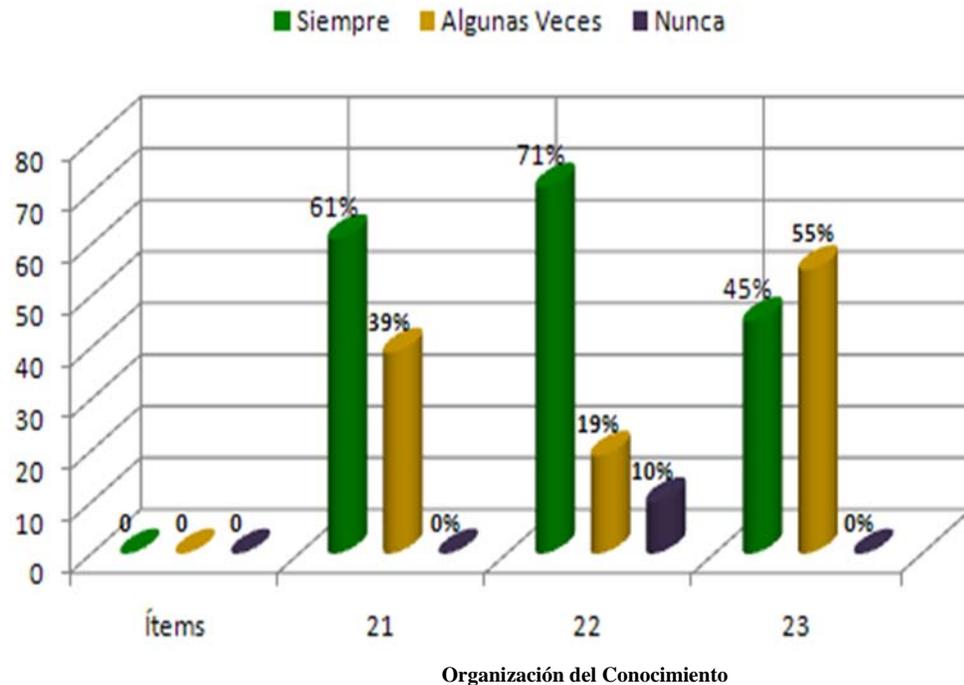
23. Demuestra conocimientos acordes con las exigencias que se formulan en los actuales momentos en el ámbito educativo, a nivel integral y holístico.

TABLA N° 4. Transdisciplinariedad de los conocimientos

| Ítems | Siempre | | Algunas Veces | | Nunca | |
|-------|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % |
| 21 | 19 | 61 | 12 | 39 | 0 | 0 |
| 22 | 22 | 71 | 6 | 19 | 3 | 10 |
| 23 | 14 | 45 | 17 | 55 | 0 | 0 |

Fuente: Cuestionario aplicado en la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”. Autora (2015).

GRÁFICO N° 7. Transdisciplinariedad de los Conocimientos



Fuente: Autora (2015).

Interpretación

En relación al indicador de la dimensión transdisciplinariedad de los conocimientos, se presenta para el ítem N° 21 que el sesenta y uno por ciento de los encuestados, consideran que el personal directivo siempre muestra una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos necesarios para la ejecución de labores administrativas, mientras treinta y nueve por ciento algunas veces. Del mismo modo, en el ítem N° 22 los resultados fueron que el setenta y uno por ciento expresó que siempre los directivos del plantel muestran una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos para la ejecución de labores docentes, con respecto a diecinueve por ciento algunas veces y diez por ciento nunca.

Finalmente para el ítem N° 23 la mayoría en un cincuenta y cinco por ciento, indicó que algunas veces los docentes con funciones directivas demuestra conocimientos acordes con las exigencias que se formulan en los actuales momentos en el ámbito educativo, a nivel integral y holístico, pero cuarenta y cinco por ciento manifestó que siempre.

En tal sentido, la transdisciplinariedad tiene que ver con los fundamentos, la orientación y el modo de percibir, organizar contenidos y desarrollar el conocimiento. Desde una perspectiva compleja, no incorpora otra finalidad distinta a generar conocimiento humanamente útil. La transdisciplinariedad es un recurso de carácter metodológico para la conciencia aplicada, personal, social, histórica y evolutiva. No una finalidad de la conciencia, sino un medio del que ésta puede servirse para crecer en complejidad.

Aspecto a investigar: Factibilidad de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la institución.

Dimensión: Factibilidad

Indicadores: Recurso Humano (ítem 24 y 25), Recurso Económico (ítem 26 y 27) y Recurso Técnico (ítem 28 y 29)

Ítems:

Usted como miembro activo de la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam, considera que el personal directivo (Coordinadores y Subdirectores):

24. Promueve la incorporación del recurso humano necesario para el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo.
25. Expresa la necesidad de recibir talleres de capacitación gerencial con personal calificado, para fortalecer los conocimientos de manera integral y holística.

26. Posee recursos económicos para satisfacer compromisos de formación y/o actualización para el mejoramiento profesional.

27. Estaría dispuesto a coordinar acciones para la obtención de recursos económicos dirigidos hacia el desarrollo de talleres dentro de la institución.

28. En la planta física de la institución se tiene la suficiente capacidad técnica para el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario.

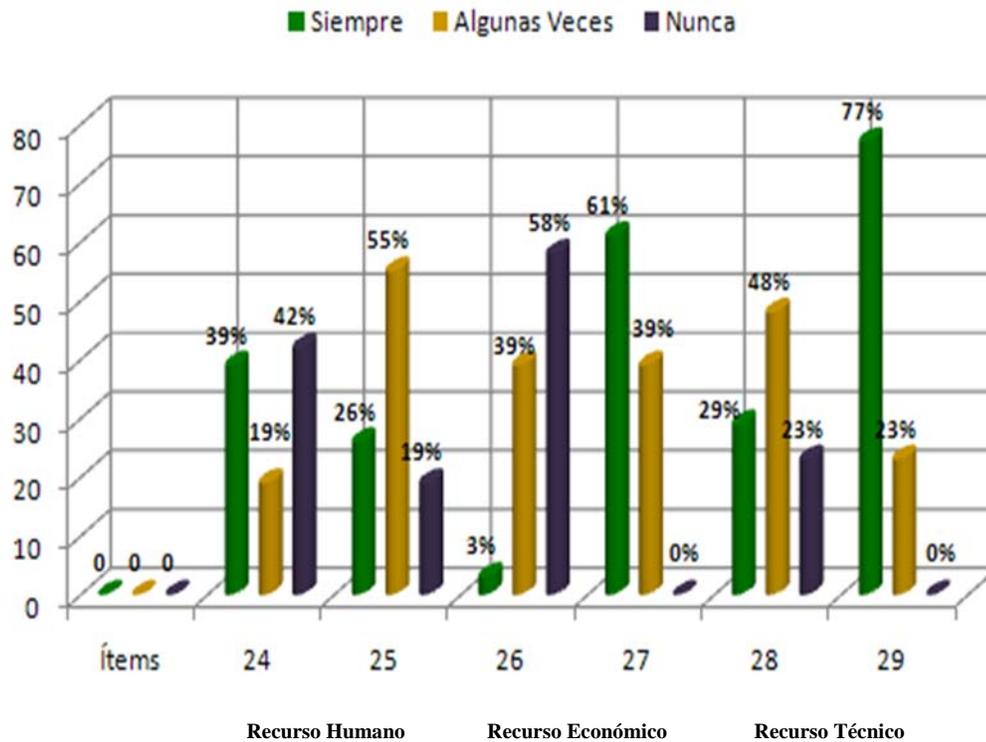
29. En la institución cuenta con recursos audiovisuales (video beam, computador, sonido, etc.) para el desarrollo de talleres de capacitación.

TABLA N° 5. Factibilidad

| Ítems | Siempre | | Algunas Veces | | Nunca | |
|-------|---------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|
| | f | % | f | % | f | % |
| 24 | 12 | 39 | 6 | 19 | 13 | 42 |
| 25 | 8 | 26 | 17 | 55 | 6 | 19 |
| 26 | 1 | 3 | 12 | 39 | 18 | 58 |
| 27 | 19 | 61 | 12 | 39 | 0 | 0 |
| 28 | 9 | 29 | 15 | 48 | 7 | 23 |
| 29 | 24 | 77 | 7 | 23 | 0 | 0 |

Fuente: Cuestionario aplicado en la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”. Autora (2015).

GRÁFICO N° 8. Factibilidad



Fuente: Autora (2015).

Interpretación

Como toda propuesta, esta debe ser factible de diseñarse y desarrollarse, por ello la dimensión factibilidad, a través de la información suministrada por el indicador recurso humano, en el ítem N° 24 se observó que el cuarenta y dos por ciento de los encuestados consideran que el personal directivo nunca ha promovido la incorporación del recurso humano necesario para el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario, mientras el treinta y nueve por ciento señaló que siempre y diecinueve por ciento algunas veces. En relación al ítem N° 25, el

cincuenta y cinco por ciento indicó que los directivos algunas veces expresan la necesidad de recibir talleres de capacitación gerencial con personal calificado, para fortalecer los conocimientos de manera integral y holística, el veintiséis por ciento respondió siempre y el diecinueve por ciento nunca. De acuerdo con estos resultados, se aprecia que existen diversas opiniones en cuanto a este indicador; pero es evidente que existe una necesidad por parte de la mayoría en querer recibir talleres de capacitación gerencial con personal calificado para fortalecer los conocimientos.

El indicador recurso económico, también es un aspecto muy importante en toda propuesta educativa que se diseñe; por esto, en el ítem N° 26 se demostró que el cincuenta y ocho por ciento piensa que nunca el personal docente con función directiva posee recursos económicos para satisfacer compromisos de formación y/o actualización para el mejoramiento profesional, mientras tres por ciento siempre y treinta y nueve por ciento algunas veces. De esto se puede afirmar en atención a la información, que en la institución educativa no se cuenta con el presupuesto económico necesario para desarrollar la propuesta. Sin embargo, por medio del ítem N° 27 se evidenció que el personal directivo en su mayoría con sesenta y uno por ciento siempre estaría dispuesto a coordinar acciones para la obtención de recursos económicos dirigidos hacia el desarrollo de talleres dentro de la institución y el treinta y nueve por ciento algunas veces.

La dimensión factibilidad, con su indicador recurso técnico, a partir de la información del ítem N° 28, arrojó que el cuarenta y ocho por ciento considera que el directivo algunas veces en la planta física de la institución, tiene la suficiente capacidad técnica para el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario, mientras veintinueve por ciento considera que siempre y veintitrés por ciento nunca. Por otra parte, en el ítem N° 29 se presentó que el setenta y siete por ciento creen que siempre el personal directivo en la institución cuenta con recursos audiovisuales (video beam, computador, sonido, etc.) para el desarrollo de talleres de

capacitación y el veintitrés por ciento algunas veces. Se puede afirmar, en atención a esta información que en la institución educativa se cuenta con el recurso técnico necesario para el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario.

Conclusiones del Diagnóstico

Luego de llevar a cabo el diagnóstico se evidenció respecto a la dimensión perfil del gerente educativo, que el personal directivo ejerce algunas veces pro-actividad y liderazgo en el desempeño de sus funciones, lo cual es favorable, debido a que estas habilidades gerenciales o directivas son necesarias para influir en las personas, haciendo que trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Por otra parte, en el proceso de comunicación los directivos algunas veces se comunican con el personal de la institución de manera efectiva; siendo la comunicación clara, concisa y precisa al momento de impartir la información.

En atención al trabajo en equipo, los actores educativos de esta Escuela Técnica siempre cumplen las funciones inherentes al cargo considerando al equipo sobre todo para la búsqueda de soluciones a los problemas fomentando el compañerismo. Por otro lado, el indicador motivación refleja a través del diagnóstico que algunas veces se motiva al personal para emprender acciones que conllevan al cumplimiento de los objetivos. Puesto que la motivación juega un papel esencial para todo gerente educativo, ya que es una herramienta muy útil para aumentar el desempeño de los empleados porque proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y además las hagan con gusto lo cual incide favorablemente en la gestión escolar.

En el indicador toma de decisiones, se puede inferir que los docentes con funciones directivas siempre analizan detalladamente la situación para la solución de

problemas considerando la opinión de otras personas para definir estrategias de acción. Igualmente en el indicador respeto se expresa que siempre los directivos mantienen conductas adecuadas en el ejercicio de sus funciones; además de propiciar un ambiente laboral de respeto con los compañeros de trabajo de la institución.

Por lo tanto, el personal directivo que labora en la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam de acuerdo con la dimensión perfil del gerente educativo cumple funciones inherentes al cargo, pero no en un cien por ciento de efectividad. Se debe atender algunos aspectos importantes en el desarrollo del perfil profesional del directivo, según los datos arrojados por el diagnóstico.

En lo que corresponde a la dimensión etapas del proceso administrativo, los directivos realizan las fases de planificar, organizar, dirigir y controlar, como parte de las funciones de una forma adecuada. Se determina esta situación, ya que las respuestas obtenidas, se ubicó en la alternativa algunas veces. En este sentido Finol y col. (2004), señalan que el gerente educativo tiene la responsabilidad de planificar, al procesar las políticas educativas de instancias superiores, formular diagnósticos reales de la institución, estableciendo prioridades para definir objetivos, metas y estrategias que orienten el plan anual del plantel.

Por otra parte, en la dimensión transdisciplinariedad de los conocimientos se constató según la opinión de los encuestados que los coordinadores y subdirectores muestran una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos, necesarios para la ejecución de labores administrativas y docentes. Pero se requiere conocimientos acordes con las exigencias que se plantean en los actuales momentos en el ámbito educativo, a nivel integral y holístico.

En relación con la factibilidad de la propuesta, los sujetos de la muestra manifestaron que esta tiene factibilidad institucional, porque se cuenta con recursos

técnicos para el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario. No obstante, la factibilidad económica, desde el aspecto presupuestario, la mayoría considera que no poseen recursos económicos para satisfacer compromisos de formación y/o actualización para el mejoramiento profesional. Pero están dispuestos a coordinar acciones para la obtención de recursos económicos dirigidos hacia el desarrollo de talleres dentro de la institución. Por toda la información recopilada se deduce que los sujetos muestrales aceptan la propuesta y están dispuestos a colaborar en la ejecución de las diversas actividades que en ella se establezcan.

Recomendaciones

Partiendo del estudio realizado y de las conclusiones previas, se considera prudente realizar las siguientes recomendaciones:

Se sugiere al personal directivo que labora en la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, dar prioridad y fuerza al trabajo en equipo, donde la comunicación, la gerencia participativa y la motivación, ofrecen una eficaz vía de solución a las situaciones problemáticas que se presentan constantemente en el quehacer educativo.

Se hace necesario que los subdirectores y coordinadores desarrollen las etapas del proceso administrativo de manera eficiente, para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Se recomienda el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo, por ser los garantes del cumplimiento de las exigencias que se formulan en los actuales momentos en el ámbito educativo a nivel integral y holístico para garantizar la calidad educativa.

Se orienta a los directivos mostrar una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos, necesarios para la ejecución de labores docentes y administrativas para obtener un desempeño laboral eficiente.

Se debe impulsar la actualización de los directivos en relación con las funciones gerenciales inherentes al cargo que desempeñan, lo que le permitirá desarrollar las competencias gerenciales necesarias, a fin de tomar conciencia de la gran responsabilidad que implica estar al frente de una institución educativa, en la cual se deben gestionar objetivos y metas que tiendan a favorecer la formación de individuos en forma integral, con una visión de futuro.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO

Liderazgo Comunicación Motivación Respeto

Toma de decisiones Trabajo en Equipo

Planificación Organización

Dirección Control

Organización del Conocimiento

Perfil del Gerente Educativo

Etapas del Proceso Administrativo

Transdisciplinariedad de los Conocimientos

Autora: Lcda. Gladys Duno

CAPÍTULO V

PROPUESTA

La propuesta consiste en la elaboración de un programa de capacitación gerencial para la formación del personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, considerando un enfoque transdisciplinario. Con ello no se pretende desechar o soslayar los demás enfoques teóricos, conceptuales o metodológicos; esperando avanzar y profundizar en el estudio, análisis y construcción de una praxis educativa que vaya más allá del aula de clase.

Según los planteamientos de Tamayo (2009), la interdisciplinariedad es la relación sinérgica entre disciplinas en uno o varios campos de acción del conocimiento, pues se establece un diálogo y colaboración entre distintas disciplinas del conocimiento, respetando la especificidad de cada una de ellas; lo que implica puntos de contacto, entendida como una dialógesis, entre las disciplinas en la que cada una aporta o transfiere sus métodos de investigación, sus problemas y conceptos. De acuerdo con esto, se espera el análisis desde distintas miradas científicas, a problemas cuya complejidad es tal, que con el aporte de cada una de estas, ayudarían a desentrañar las dimensiones de la realidad educativa.

Contenido

- 1.- Presentación
- 2.- Objetivos de la Propuesta
- 3.- Justificación
- 4.- Fundamentación Teórica
- 5.- Fundamentación Legal
- 6.- Misión
- 7.- Visión

- 8.- Partes de la propuesta
- 9.- Plan de Acción
- 10.-Diagrama de Gantt
- 11.- Consideraciones Finales

Presentación

La propuesta denominada “**Programa de Capacitación Gerencial Transdisciplinario**” trata de un plan estratégico de capacitación dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. Tiene como propósito fundamental, el desarrollo efectivo de conocimientos, métodos, técnicas y herramientas gerenciales que sirvan de apoyo para los docentes que cumplen funciones directivas. Por ello, se plantean talleres, conversatorios y mesas de trabajo, para abordar las distintas problemáticas, analizarlas y buscar soluciones para fortalecer la gestión y actualización permanente del personal del plantel.

En primer lugar se exponen los objetivos y justificación para posteriormente, explicar la importancia que tiene la actualización permanente de los directivos en la actualidad. Luego se presenta un cuadro sinóptico con los aspectos a desarrollar según el perfil del gerente educativo, las etapas del proceso administrativo y la transdisciplinariedad del conocimiento, los cuales deben ser atendidos según los resultados del diagnóstico realizado previamente.

Por lo demás, el personal directivo tiene la oportunidad de conocer la importancia del desarrollo de competencias y habilidades para estar a la vanguardia en cuanto a los requerimientos de las distintas situaciones que se le presenten a nivel educativo, por lo cual se considera que debe estar en una constante búsqueda del conocimiento, actualización y aplicación constate. La descripción del mundo y de los

fenómenos actuales, exige una nueva forma de valoración desde una perspectiva más amplia, con una nueva forma de pensar que reclama encontrar un nuevo paradigma capaz de interpretar la realidad actual. En tal sentido el educador es quien tiene la tarea de instruir, por lo cual requiere estar capacitado con estrategias bien estructuradas en pro de fortalecer valores y principios como gerente.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Impulsar un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana “Monseñor Gregorio Adam” ubicada en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Sensibilizar al personal docente con funciones directivas de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” sobre la necesidad de implementación de un programa capacitación gerencial transdisciplinaria, con el objetivo de disminuir las amenazas que puedan afectar la gestión educativa.
- Capacitar al personal docente con funciones directivas, a través del desarrollo de estrategias gerenciales que promuevan, desde la transdisciplinariedad, la comprensión, organización y aplicación de los conocimientos requeridos por los directores para el fortalecimiento continuo de su praxis gerencial.
- Evaluar la ejecución del programa de capacitación gerencial transdisciplinario, antes, durante y al finalizarlo para que se puedan tomar las

acciones correspondiente que garantice que los participantes logren las competencias requeridas por el personal docente con funciones directivas.

Justificación del programa de capacitación gerencial.

En consideración al diagnóstico de la realidad detectada, se devela las múltiples razones que justifican la presente propuesta, entre ellas se destacan:

- El personal directivo de acuerdo con la dimensión perfil del gerente educativo cumple funciones inherentes al cargo, pero no en un cien por ciento de efectividad. Por lo cual, se debe atender algunos aspectos importantes en el desarrollo del perfil profesional del directivo. Asimismo, en lo que corresponde a la dimensión etapas del proceso administrativo, algunas veces los directivos realizan las fases de planificar, organizar, dirigir y controlar, como parte de las funciones de forma adecuada.

- Por otra parte, en la dimensión transdisciplinariedad de los conocimientos se constató que los coordinadores y subdirectores muestran una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos, necesarios para la ejecución de labores administrativas y docentes. Pero se requiere conocimientos acordes con las exigencias que se plantean en los actuales momentos en el ámbito educativo, a nivel integral y holístico.

- También se justifica, ya que se espera producir cambios profundos y favorables en el perfil del gerente educativo, las etapas del proceso administrativo y la organización del conocimiento que este desarrolla, a través de talleres, jornadas, reuniones, formación de equipos de trabajo y actividades especiales; para potenciar las competencias gerenciales de los docentes que cumplen funciones directivas en la escuela técnica, como una herramienta orientada a optimizar el trabajo que todo gerente debe realizar. De lo que se trata en definitiva es obtener una gestión de

calidad en pro de la institución educativa que contribuya al desarrollo integral de todos los actores que hacen vida en la misma.

La transdisciplinariedad como fundamentación teórica del programa.

El programa propuesto se fundamenta en la transdisciplinariedad, pero antes de su abordaje surge la necesidad de entrar en la interdisciplinariedad como fuente primigenia; al respecto, Tamayo (2004), define interdisciplinariedad “como un conjunto de disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada” (p.64). Es decir, un proceso dinámico que busca proyectarse, con base en la integración de varias disciplinas, para la búsqueda de soluciones a problemas de investigación, por lo cual, excluye la verticalidad de las investigaciones como proceso investigativo.

El término interdisciplinariedad surge por primera vez en 1937 y le atribuyen su invención al sociólogo Louis Wirth. Con el transcurrir del tiempo, el propio desarrollo científico-técnico hizo que fueran surgiendo paulatinamente numerosas ramas científicas. En general empezaron a aparecer especialistas en cada una de esas disciplinas que no eran expertos en otras áreas de conocimiento, por lo que ciertos estudios que requerían de conocimientos en diversas áreas eran inasequibles a la mayoría de científicos especializados en una cierta área. Y ello se relaciona con la historia del esfuerzo humano para unir e integrar situaciones y aspectos que su propia práctica científica y social separan.

Puede afirmarse que tiene entre sus representantes más importantes a Géza Róheim y a Georges Devereux. Este último delinea una serie de principios teóricos y metodológicos, a los que llama complementarismo, que constituyen una verdadera sistematización inicial de lo que podría denominarse paradigma interdisciplinario. Lo cual, lleva implícito romper las barreras entre la teoría y práctica. Por lo que la

interdisciplinariedad esencialmente, consiste en un trabajo colectivo, de interacción entre las disciplinas científicas, conceptos, directrices, metodología, procedimientos, datos y la organización de la enseñanza.

Por otro lado, el término transdisciplinariedad se perfiló en la reunión del primer congreso mundial de la transdisciplinariedad, organizado por la UNESCO, en la Arrábida, Portugal, del 2 al 6 de noviembre de 1994, en el documento: “Carta de la navegación de la transdisciplinariedad”, donde se establecen los principios fundamentales de la comunidad de los investigadores transdisciplinarios, expresados en quince artículos, proporcionando ideas básicas para vislumbrar un camino por recorrer en el futuro, si se quiere empezar a resolver de fondo los problemas que está enfrentando la humanidad.

La transdisciplinariedad se refiere, como lo indica el prefijo *trans*, a aquello que está a la vez entre las disciplinas, a través de las disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es “...comprender el mundo actual, del cual uno de los imperativos es la unidad del conocimiento.” (Nicolescu, 2003). En términos generales, la transdisciplinariedad se entiende como “un sistema común de axiomas para un conjunto de disciplinas.” (Klein, 2001). La transdisciplinariedad es un nuevo enfoque científico, cultural, espiritual y social, el cual no niega la disciplinariedad, la interdisciplinariedad y la pluridisciplinariedad, pero subraya su dimensión no exhaustiva en la investigación de la vida. La idea de la transdisciplinariedad es “...superar la parcelación y fragmentación del conocimiento que reflejan las disciplinas particulares y comprender las complejas realidades del mundo actual.” (Martínez, 2004).

Entre las funciones que desempeñaría la teoría transdisciplinaria, figurarían las de describir y explicar el mundo que nos rodea de una forma más comprehensiva. En cuanto a sus características principales, sería una teoría integral, sinérgica, holística,

coherente, lógica e integradora, donde convergerían tres procesos: un proceso interior a la ciencia, un proceso que conecta a la ciencia con su exterior y, finalmente, un proceso que interpela al estatuto mismo del saber científico desde la cuestión de la supervivencia de nuestras sociedades.

Tomando en consideración los fundamentos teóricos, se puede referir que se espera un conocimiento que trascienda y responda a todos los campos, que admita el desarrollo desde diversas perspectivas, centrado en el ser humano, sus relaciones e interrelaciones, integrado y vinculado con su contexto, en una dinámica compleja, donde confluyen de manera abierta diferentes epistemes, paradigmas, enfoques y visiones del mundo, reconozca y aprovecha la pluralidad de ideas, en la generación de respuestas oportunas a las problemáticas de la sociedad.

Fundamentación Legal

La propuesta tiene su fundamentación legal en las disposiciones emanadas en los artículos 102, 103 y 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), perteneciente al capítulo seis, referido a los derechos culturales y educativos. De acuerdo con esto, el Art. 102 hace referencia al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de la personalidad. Valoración ética del trabajo y la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, para lograr un ser humano consustanciado con la identidad nacional, con una visión latinoamericana y universal.

Por otra parte, el Art. 103 plantea la Educación Integral de Calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, para todos los venezolanos. El Art. 104 establece la gran importancia que tiene para una sociedad o país, su educación y por principio, enfatiza o determina que quienes la ejercen dada la

responsabilidad que implica, deben ser además de profesionales en la materia, personas íntegras, con alto nivel de moralidad.

De igual manera, la propuesta se fundamenta en Ley Orgánica de Educación en los Artículos 3 y 6, donde se establece en el Art. 3 los Principios y Valores Rectores de la Educación, expresando una clara correspondencia con el Preámbulo de la Constitución, porque norma como principios de la Educación, aspectos como la Democracia Participativa y Protagónica, la Responsabilidad Social, la Igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la Independencia, la Libertad y la Emancipación, la Valoración y Defensa de la Soberanía, la Práctica de la equidad y la Inclusión, el derecho a la Igualdad de Género, igualmente establece, que la educación debe ser pública, obligatoria, gratuita y de calidad, de carácter laico, íntegral, multiétnica, intercultural y plurilingüe, entre otros aspectos.

En lo que tiene relación al Art. 6, se hace referencia a las Competencias del Estado Docente como rector del Sistema Educativo; allí se establece una interrelación de deberes, obligaciones, derechos, beneficios y garantías, que en materia educativa, son Competencias del Estado de Gobierno; promover, analizar, programar, crear, ejecutar medidas, estrategias, modelos y planificaciones que permitan el óptimo nivel educativo para los venezolanos (as).

Misión

Brindar conocimientos, métodos y técnicas que sirvan de apoyo al docente con función directiva de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” a nivel gerencial basada en la transdisciplinariedad de los conocimientos, mediante experiencias significativas que se adapten al nuevo paradigma, para elevar la calidad educativa.

Visión

Promover y consolidar la capacitación y actualización del personal directivo a nivel gerencial que sirva como eje fundamental para el conocimiento, hasta alcanzar estándares de excelencia y garantizar un servicio eficiente y eficaz que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas educativas.

Partes del programa

Para que una institución educativa pueda desarrollarse adecuadamente en un mundo tan cambiante, es conveniente la presencia de gerentes educativos capaces de implementar políticas y estrategias que contribuyan en la formación del personal, que los motive a perfeccionar continuamente sus habilidades y conocimientos, lo cual encamina a la institución al logro de los objetivos propuestos.

Según Dugarte (1998), el mundo no está formado por fuerzas separadas y desconectadas, esta creado por organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados, en el cual se cultivan nuevos patrones de pensamiento, y donde la aspiración colectiva queda en libertad donde la gente continuamente aprende en conjunto, en pro de construir una mejor organización. En atención a este planteamiento, se considera que la propuesta se operacionalizará de la siguiente manera:

Módulo I. Sensibilización del personal directivo: la finalidad es informar sobre los objetivos y justificación de la propuesta. Posteriormente, se explicará cuál es la importancia que tiene la actualización permanente de los directivos en la actualidad. Esto a través de carteleras, redes sociales y trípticos referidos al tema con el fin de despertar el interés y el deseo de participación para con ellos lograr los cambios propuestos o significativos que beneficien su labor de manera efectiva.

MÓDULO I

| <p>Objetivo: Sensibilizar al personal docente (coordinadores y subdirectores) de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” acerca de la propuesta a implementarse sobre la capacitación gerencial transdisciplinaria, para disminuir las amenazas que puedan afectar la gestión educativa.</p> | Fecha prevista: | | |
|---|---|--|---|
| | 3ra. Semana del mes de octubre de 2016. | | |
| | Lugar: E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” | Hora: 8:30am-1:15pm | |
| | Duración 6 horas académicas | | |
| | Ejecutada por: | | |
| Lcda. Gladys Duno, Lcda. Daniela Mora, Prof. Jenny Camacho | | | |
| Actividad Propuesta: Divulgar a través de carteleras, trípticos y redes sociales el contenido de la propuesta con el fin de promover el interés y el deseo de participación. | | | |
| Descripción de las Acciones | Beneficios | Indicadores de Evaluación | Recomendaciones |
| <p>-Informar al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, acerca de la propuesta de capacitación gerencial transdisciplinaria.</p> <p>-Presentación del plan de acción que contempla los contenidos a desarrollar en los talleres de formación, a través de conversatorios.</p> <p>-Hacer extensiva la invitación para participar en los talleres de formación a las autoridades del Municipio Escolar y personal directivo de otras Escuelas Técnicas.</p> <p>- Se realizará una vendimia con el fin de recolectar fondos para el desarrollo de los talleres de formación.</p> <p>-Propiciar el intercambio de experiencias y estrategias gerenciales basadas en el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y toma de decisiones.</p> | <p>-Permitirá el fortalecimiento de los niveles de motivación entre los docentes a través de diferentes medios a la participación.</p> <p>-Estrechará vínculos afectivos entre el personal interno y externo a la institución mejorando de esta forma el clima organizacional de la E.T.R “Monseñor Gregorio Adam”.</p> <p>-Promoverá la formación permanente y la investigación acorde con las exigencias a nivel educativo.</p> | <p>-Actitud asumida y receptividad por parte del personal de la institución.</p> <p>-La Subdirección Académica debe monitorear el personal a participar.</p> <p>-El director debe evaluar los resultados para poder corregir cualquier desvío del objetivo planteado.</p> <p>-El director brindará apoyo y supervisará que la actividad se logre con excelencia.</p> | <p>-Publicar la información de manera oportuna para lograr la mayor participación</p> <p>-Buscar personal altamente calificado para el desarrollo de la propuesta de capacitación gerencial transdisciplinaria.</p> |
| Recursos Empleados: | | | |
| Humanos: Directores, Subdirectores, Coordinadores, facilitadores, entre otros. | | | |
| Materiales: Material de oficina, carteleras, computadora, impresora, etc. | | | |

Cuadro N° 4. **Sensibilización del personal directivo**

Fuente: Autora (2015).

Módulo II. Capacitación Gerencial Transdisciplinaria: el propósito es lograr el desarrollo de estrategias gerenciales por medio de la organización de los conocimientos, a través de los talleres de formación y/o capacitación.

MÓDULO II

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>Objetivo: Capacitar al personal docente con funciones directivas, a través del desarrollo de estrategias gerenciales que promuevan la organización del conocimiento en los talleres de formación.</p> | Fecha prevista: | | |
| | Desde la 4ta. Semana del mes de octubre de 2016. – 3ra. Semana de Febrero 2017 (2 Talleres semanales) = (24 semanas) | | |
| | Lugar: E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” | Hora: 8:30am-11:35am (T. Mañana) 1:15pm-3:30pm (T. Tarde) | |
| | Duración 72 horas académicas | | |
| | Ejecutada por: | | |
| Lcda. Gladys Duno, Lcda. Daniela Mora, Prof. Jenny Camacho Msc. Leída Rodríguez, Lcda. Luz Sevilla, Msc. Betxi Itriago Y otros facilitadores, de acuerdo con las temáticas. | | | |
| Actividad Propuesta: Organización de los talleres de capacitación gerencial transdisciplinaria, dirigida al personal directivo para brindar conocimientos, métodos, técnicas y herramientas que sirvan de apoyo para el cumplimiento efectivo de las funciones directivas. | | | |
| Descripción de las Acciones | Beneficios | Indicadores de Evaluación | Recomendaciones |
| <p>-Elaborar un Plan de Acción para el desarrollo de los talleres de formación y/o capacitación.</p> <p>-Propiciar el intercambio de experiencias y estrategias gerenciales basadas en el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y toma de decisiones.</p> <p>-Dar a conocer mediante ejemplos prácticos las etapas del proceso administrativo para evaluar y retroalimentar continuamente los resultados e impactos en términos por la calidad educativa.</p> <p>-Promover la transdisciplinariedad de los conocimientos en disciplinas como las tecnologías de la información y comunicación, fundamento legal de la educación, tópicos emergentes,</p> | <p>-Contribuirá en la capacitación gerencial del personal directivo, haciendo énfasis en la transdisciplinariedad de los conocimientos, acordes con la actualidad.</p> <p>-Aportará nuevos conocimientos, métodos, técnicas y herramientas que sirvan de apoyo para el cumplimiento efectivo de las</p> | <p>-Actitud asumida y receptividad por parte del personal de la institución.</p> <p>-Intervenciones, exposiciones espontáneas, aportes de los participantes.</p> <p>-Integración de los participantes tanto de forma individual y grupal.</p> <p>-Evaluar las actividades realizadas durante el taller a través de dinámicas de grupo.</p> | <p>-Publicar la información de manera oportuna para lograr la mayor participación.</p> <p>-Considerar el Plan de Acción propuesto para el desarrollo de los talleres de formación.</p> <p>-Contar con personal altamente calificado para el desarrollo de la propuesta de capacitación gerencial transdisciplinaria.</p> |

| | | | |
|---|---|--|--|
| comportamiento organizacional y desarrollo de procesos gerenciales. | funciones directivas. -Promoverá la formación permanente y la investigación. | -El personal directivo debe brindar apoyo y supervisar que la actividad se logre con excelencia. | -Se sugiere la sistematización de las experiencias pedagógicas. -Otorgar certificados de participación en los talleres de formación, avalados por el Municipio Escolar y Zona Educativa Carabobo. |
| Recursos Empleados: | | | |
| Humanos: Directores, Subdirectores, Coordinadores, facilitadores, entre otros. | | | |
| Materiales: Material de oficina, carteleras, computadora, impresora, video beam, sonido, micrófono, etc. | | | |

Cuadro N° 5. **Capacitación Gerencial Transdisciplinaria**

Fuente: Autora (2015).

| Fecha | Contenidos | Actividades | Estrategias |
|--------------------------------|---|--|---|
| 25-10-2016 y 27 -10-2016 | <ul style="list-style-type: none"> - La Gerencia: Definición, Tipos - Definición Gerencia y rol del gerente Educativo. - Definición de liderazgo. - Naturaleza y tipos de liderazgo. - Enfoque característico del liderazgo. - Teorías del liderazgo. - Definición de motivación - Teorías de la motivación. - Uso de metas y objetivos para motivar - Motivación intrínseca, estímulos e incentivos. | <ul style="list-style-type: none"> -Visión detallada sobre la gerencia educativa. -Presentación de videos sobre liderazgo y motivación. -Exposición del facilitador (a) sobre los contenidos. -Intercambio de experiencias y estrategias gerenciales desarrolladas en el cumplimiento de funciones relacionadas con el liderazgo y la motivación. -Refrigerio | <ul style="list-style-type: none"> -Conformación de mesas de trabajo para el desarrollo de ejercicios y propiciar la discusión entre los participantes. -Resumen grupal de los aspectos comentados. |

Cuadro N° 6. **Plan de Acción. (Módulo II. Gerencia Educativa, Liderazgo y Motivación)**

Fuente: Autora (2015).

| Fecha | Contenidos | Actividades | Estrategias |
|---|---|---|---|
| <p>08-11-2016</p> <p>y</p> <p>10 -11-2016</p> | <ul style="list-style-type: none"> - La Comunicación, definición y canales. - Barreras de la comunicación. - Control de las emociones. - Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones. - Canales formales de la comunicación. - Tipos de comunicación. - Toma de decisiones: Definición, Importancia. - Diferentes enfoques sobre la toma de decisiones. - Decisiones programadas y no programadas. La incertidumbre. - El proceso en la toma de decisiones. - Pasos, Quien toma la decisión, Que debe considerar. - Obstáculos para una buena toma de decisión. - Toma de decisiones en grupo, equipo, o individual. - Modelos para la toma de decisiones. - Guía para la toma de decisiones. - Trabajo en Equipo. Definición e importancia. | <ul style="list-style-type: none"> -Dinámica sobre comunicación y trabajo en equipo. -Exposición del facilitador (a) sobre los contenidos. -Intercambio de experiencias sobre los contenidos. -Refrigerio -Escucha activa. -Percepción: Subjetividad/Objetividad. Percepción personal de la realidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Conformación de mesas de trabajo para el desarrollo de ejercicios y propiciar la discusión entre los participantes. -Resumen grupal de los aspectos comentados. -Dramatización sobre las barreras de la comunicación. |

Cuadro N° 7. Plan de Acción. (Módulo II. Comunicación, Trabajo en Equipo y

Toma de Decisiones)

Fuente: Autora (2015).

| Fecha | Contenidos | Actividades | Estrategias |
|-------------------------------|--|--|---|
| 15-11-2016 y 17-11-2016 | - Etapas del proceso administrativo: Planificación, organización, dirección y control. | -Presentación de videos sobre las etapas del proceso administrativo en forma de contraejemplo. -Exposición del facilitador (a) sobre los contenidos. -Intercambio de experiencias sobre el contenido. -Escucha activa. -Refrigerio | -Conformación de mesas de trabajo para el desarrollo de ejercicios y propiciar la discusión entre los participantes. -Resumen grupal de los aspectos comentados. |

Cuadro N° 8. **Plan de Acción. (Módulo II. Etapas del Proceso Administrativo)**

Fuente: Autora (2015).

| Fechas | Contenidos | Actividades | Estrategias |
|--|--|---|---|
| 29-11-2016 01-12-2016 06-12-2016 08-12-2016 17-01-2017 19-01-2017 | -La transdisciplinariedad de los conocimientos: Disciplinas: -Tecnologías de la información y comunicación. -Importancia de las TIC en la gerencia educativa. -Uso adecuado de redes sociales. -Las innovaciones tecnológicas aplicadas a la gerencia educativa. Tecnologías de Información y Comunicación, Computadoras e Internet, aplicadas a la Investigación en Educación. Ética de la Información -Manejo y respaldo digital de la información, mediante el uso de las unidades de almacenamiento. | -Exposición del facilitador (a) sobre los contenidos. -Intercambio de experiencias sobre el contenido. -Escucha activa. -Refrigerio -Ejercicios Dirigidos en el computador. | -Conformación de mesas de trabajo para el desarrollo de ejercicios y propiciar la discusión entre los participantes. -Resumen grupal de los aspectos comentados. |
| 24-01-2017 26-01-2017 31-01-2017 02-02-2017 | -Fundamento legal de la educación. -Discusión y Análisis de los principales artículos de la CRBV, LOE, RGLOE, REPD, LOPNNA que rigen el proceso educativo. | -Exposición del facilitador (a) sobre los contenidos. -Dinámica de Integración Grupal: -Parejas Rotativas -Ejercicios Dirigidos. -Escucha activa. - Refrigerio | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>07-02-2017 09-02-2017</p> | <p>-Tópicos emergentes. -Términos básicos aplicados a la gerencia avanzada en educación: paradigma, disciplinariedad, transdisciplinariedad, Multidisciplinariedad, certidumbre, incertidumbre, paradigma de la simplicidad, paradigma de la complejidad.</p> <p>-El Poder de la Oratoria.</p> | <p>-Exposición del facilitador (a) sobre los contenidos. -Ejercicios Dirigidos. - Refrigerio -Escucha activa. -Elaboración de Conclusiones.</p> | |
| <p>16-02-2017 21-02-2017 23-02-2017 28-02-2017</p> | <p>-Comportamiento organizacional. -Conformación de Equipos de Alto Desempeño, como Estrategia para el logro de los Objetivos de la Organización de manera Eficaz. -Cultura Organizacional: Tipos de Cultura Organizacional, Dinámica de la Cultura Organizacional: Comportamientos, Niveles de la Cultura Organizacional, El Desempeño y la Cultura Organizacional, Cambio Organizacional: Diseño. Rediseño. Resistencia al Cambio -Herramientas y Técnicas para el estudio del Comportamiento Organizacional: Estudio de Caso</p> | <p>-Orientación a los Participantes en la Investigación de la Cultura Organizacional de su entorno Laboral y Social. -Dramatizaciones. -Discusiones Grupales. -Elaboración de Conclusiones. - Actividades de Reflexión.</p> | |
| <p>02-03-2017 07-03-2017</p> | <p>-Desarrollo de procesos gerenciales. -Manejo de Conflictos. -Inteligencias múltiples de Howard Garner aplicadas a la Gerencia Educativa.</p> | <p>--Exposición del facilitador (a) sobre los contenidos. -Dramatizaciones. -Discusiones Grupales. -Elaboración de Conclusiones. - Actividades de Reflexión.</p> | |

Cuadro N° 9. **Plan de Acción. (Módulo II. Transdisciplinariedad de los conocimientos)**

Fuente: Autora (2015).

Módulo III. Control y Evaluación de Funciones Directivas: permitirá llevar a cabo un plan de revisión constante por parte del directivo, a través de un instrumento de evaluación para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

MÓDULO III

| | | | |
|--|---|---|---|
| Objetivo: Evaluar las competencias desarrolladas por el personal docente con funciones directivas a nivel gerencial, a través de un instrumento para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales. | Fecha prevista: | | |
| | Desde la 3ra. Semana del mes de mayo de 2017. | | |
| | Ejecutada por: | | |
| Prof. Mery Lugo (Directora) | | | |
| Actividad Propuesta: Evaluación del personal directivo que labora en la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam” a través de un instrumento. | | | |
| Descripción de las Acciones | Beneficios | Indicadores de Evaluación | Recomendaciones |
| <ul style="list-style-type: none"> -Aplicar el instrumento para la evaluación del personal directivo de acuerdo a las funciones y normativa legal vigente. -Realizar supervisiones periódicas para verificar el cumplimiento efectivo de las funciones docente, de acuerdo al cargo que ocupe. -Utilizar los documentos relacionados con las funciones gerenciales del docente. | <ul style="list-style-type: none"> -Conocerá de manera oportuna las fortalezas o debilidades que presenta el personal directivo (coordinadores y subdirectores) en su rol de gerente educativo. -Reconocerá el trabajo efectivo del personal en el cumplimiento de los objetivos institucionales. -Distinguirá las competencias desarrolladas por el personal directivo a nivel gerencial, para la ratificación en el cargo. | <ul style="list-style-type: none"> -Actitud asumida y receptividad por parte del personal de la institución. -Presentación de informe de gestión anual. | <ul style="list-style-type: none"> -Motivar al personal a través de incentivos por el logro del trabajo bien hecho. -Otorgar reconocimientos por la excelencia laboral a los directivos más destacados. |
| Recursos Empleados: | | | |
| Humanos: Directores, Subdirectores, Coordinadores, facilitadores, entre otros. | | | |
| Materiales: Material de oficina, computadora, impresora, etc. | | | |

Cuadro N° 10. **Control y Evaluación de Funciones Directivas**

Fuente: Autora (2015)

Diagrama de Gantt

| Meses/Semanas Actividades | Octubre 2016 | | | | Noviembre 2016 | | | | Diciembre 2016 | | | | Enero 2017 | | | | Febrero 2017 | | | | Marzo 2017 | | | | Mayo 2017 | | | | | |
|------------------------------|-----------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|---------------|---|---|---|-----------------|---|---|---|---------------|---|---|---|--------------|---|---|---|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| MODULO I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MODULO II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MODULO III | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Cuadro N° 11. Diagrama de Gantt. Proyección de actividades en el tiempo

Fuente: Autora (2015)

Consideraciones de cierre

De acuerdo con los fundamentos expresados anteriormente, se considera que el gerente educativo debe desarrollar diferentes competencias en cuanto a las dimensiones propias del perfil, etapas del proceso administrativo y la transdisciplinariedad de los conocimientos, que le permita ir acorde a los requerimientos actuales del sistema educativo. Por lo tanto, el personal directivo debe educarse para educar, capacitarse para capacitar y desarrollar la gerencia participativa, desechando viejos esquemas que interrumpen la acción comunicativa entre todos los agentes educativos. Es decir, si se espera profesionales capacitados en su desempeño se tiene que capacitar y formar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ª Edición. Caracas: Venezuela. Editorial Episteme. (p. 23).
- Álvarez, M. (2000). *El Equipo Directivo. Recurso Técnico de Gestión*. España. Editorial Popular. (p.35).
- Ander-Egg, E. (1993). *Interdisciplinarietà en Educación*. Buenos Aires: Argentina. Magisterio del Río de la Plata.
- Ariza, J. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas*. España. Editorial McGraw Hill /Interamericana.
- Balestrini, M. (2010). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. (p. 91).
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bateman, T y Snell,S (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. México: Editorial McGraw Hill.
- Berlo, D. (1981). *El proceso de la comunicación*. Editorial El Ateneo. Argentina.
- Bertalanffy, L. (1986). *General Systems Theory. New York*: Brazillier.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campos, K. (2010). *Perfil gerencial bajo el enfoque por competencias del docente con función directiva en educación básica*. Trabajo de grado. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto: Venezuela.
- Capote, M. (1999). *Revista Candidus. Revista Educativa para el Debate y la Transformación*. Edita Cerined. Año 1. N° 4. Valencia -Venezuela.
- Cesante W. (2003). *Apuntes sobre la utilidad de un Modelo de Gestión por Competencias aplicados a los puestos de dirección en la Universidad de Costa Rica*. Documento en línea.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc.GrawHill.
- Chiavenato, I. (2004). *Proceso Administrativo*. Tercera Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. McGrawhill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario. De Fecha 24 de Marzo*. Editores Distribuidora Escolar, S.A. Caracas-Venezuela.
- Davis, K. y Newston J. (2004). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Editorial Mc Graw-Hill. (p.p. 81, 245).
- Daft, R (2007). *Administración*. Editorial Trillas. México. (p. 64).
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz Santos, S, A, España.
- Durant, M. (2010). *La Inter y transdisciplinarietà en la transversalización de la Orientación. Una nueva racionalidad integrativa y comunicativa desde la concepción de la educación como Continuo Humano del Sistema Educativo Venezolano*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Finol, Marcano y Pirela. (2004). *Evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de III etapa de educación básica*. Revista Encuentro. Volumen 11. N°3.
- Flames, A. (2010). **Cómo elaborar un trabajo de grado de enfoque cuantitativo para optar a los títulos de licenciado y equivalente, especialista, magíster y doctor**. Editorial fundación Abel Flames. Editorial Cultura. San Juan de los Morros. Guárico, Venezuela.
- Freire, P. (2008). *Las siete miradas de Paulo Freire*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.youtube.com/watch?v=pmcGbbmBrII>. [Consulta 2015, junio 21].
- Gamarra, A. (2014). *Plan de capacitación gerencial para optimizar la gestión organizacional dirigido al personal directivo de instituciones de educación media diversificada y profesional*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo, Valencia – Venezuela.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (2003). *Las Organizaciones*. Décima Edición.
- Gordón, J. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.

- Graffe, G. (2000). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Revista de Pedagogía ISSN 0798-9792 versión impresa, v.23 n.68 Caracas set. 2002.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. 3era Edición. Fondo Editorial Tropykos. Caracas.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Editorial Taurus Madrid.
- Habermas, J. (2000). *Teoría de la Acción Comunicativa I y II*. Madrid.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 2ª Edición. México: Ediciones Mc Graw Hill. (p. 248, 285).
- Herrán, A. de la (2011). *Complejidad y Transdisciplinariedad*. Revista Educação Skepsis, pp. 294-320 [ISSN 2177-9163].
- House, R.J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.
- Huber, L. (2013). *Modelos teóricos de comunicación*. Disponible: <http://es.slideshare.net/lalohuber/uner-modelos-teoricos-de-comunicacion-4-1> [Consulta: 2015, noviembre 28].
- Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (1986). Caracas-Venezuela. (p.9).
- Jacotot, M. (1822). *Sur les principes del enseignement universal*. Bruxelles: J.S. Van de Weyer.
- Klein, J. (2001). *Unity of knowledge and transdisciplinarity: Contexts of definition, theory and the new discourse of problem solving (Draft)*. Disponible: <http://www.mines.edu/newdirections/essay2.htm> [Consulta: 2015, noviembre 28].
- Koontz, H y Weihrich (1983). *Administración, una perspectiva global*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Décima edición. (p.45).
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929*. Extraordinario de Fecha 15 de Agosto.
- Lupano P. y Castro A. (2005). *Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación*. Psicodebate, 6, 107-122.

- Lussierr y Achuac (2002). *Liderazgo Teoría-Aplicación-Desarrollo de Habilidades*. Editorial Thomson Learning, México. (p.73).
- Martínez, M. (2004). **Perspectiva epistemológica de la bioética**. Disponible: <http://prof.ucb.ve/miguelm/perspectivaepistdelabioetica.html>. [Consulta: 2015, noviembre 28].
- Maslow, A. (1985). *Necesidades de Maslow. El Hombre auto Realizado*. Santa Fe. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Molins, M. (1998). *Pedagogía, Ciencia de la Praxis Educativa*. Revista de Pedagogía, XVI. (p.42).
- Moraes, M. C. (2010). *Transdisciplinariedad y Educación. Rizoma freireano*. (6).
- Morales, A. (2011). *Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica*. Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 5 N° 9. Julio-Diciembre 2011 / 35-63.
- Morín, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa. (p.158).
- Morles, V. (2004). *Planeamiento y Análisis de Investigaciones*. El Dorado Ediciones. Caracas, Venezuela. (p.54).
- Nicolescu, B. (2003). **La transdisciplinarité**. Disponible: <http://perso.clubinternet.fr/nicol/ciret/rocher/Inicol.htm> [Consulta: 2015, noviembre 28].
- Nicolescu, B. et al (2002). *Educação e transdisciplinaridade II*. Brasília, UNESCO. (p.105).
- Odreman, N. (1997). *La Capacitación del Docente en marco de la Reforma Educativa Venezolana*. Ministerio de Educación, Dirección General Sectorial de Educación Preescolar, Básica Media, Diversificada y Profesional. Caracas-Venezuela. (p-21).
- Puiggrós (1996). *Educación neoliberal y quiebre educativo*. Disponible: http://nuso.org/media/articles/downloads/2549_1.pdf. [Consulta: 2015, noviembre 28].

- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México. (p.183).
- Robbins, E. (2009). *Administración Teoría y Práctica*. Editorial Mason. México. (p.117).
- Roethlisberger, F. y Dickson, W. (2003). *Management and the Worker*. (Vol. 5). Psychology Press.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill. (p. 432).
- Stoner, J. (1999). *Administración*. Sexta Edición. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (p.12).
- Sent, E-M. (2005). **Simplifying Herbert Simon, *History of Political Economy***. Vol. 37, No. 2, p. 227-232.
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior: A case of Decision Making Process in Administrative Organization*. Second edition, NY, NY McMillian.
- Simon, H. (1972). *Theories of Bounded Rationality; Decision and Organization*. Amsterdam North Holland Publishing Company, p. 161-172, Amsterdam.
- Simon, H. (1982). **Models of Bounded Rationality, *Behavioural Economics and Business Organization***. Cambridge Mass (MIT), Vol. 2, p. 505.
- Simon, H. (1992). *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Edward E Publishing Company.
- Simon, H. (1993). **Strategy and organizational evolution, *Strategic Management Journal***. Vol. 14, No. S2, p. 131-142.
- Suárez, C. (2013). *Propuesta de un programa de capacitación gerencial para la formación del personal directivo encargado del núcleo escolar rural 322. Municipio San Carlos Estado Cojedes*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo, Valencia – Venezuela.
- Tamayo, M. (1989). *El Proceso de Investigación Científica Fundamento de la Investigación*. México: Editorial Limusa. (p. 103).
- Tamayo, M. (2009). *El Proceso de la Investigación Científica*. Tercera Edición. Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores. México. (p. 92).

- Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores. México. (p. 64). México.
- UNESCO (2013). *Docentes: Formación Inicial y en Servicio*. Santiago, Enero de 2013. Chile.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador U.P.E.L. (2010). *Manual de Trabajos de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral*. Fedupel.
- Veroes, M. (2011). *Programa de Capacitación Gerencial dirigido al docente de aula de la U.E. San José de Los Chorrillos*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo, Valencia – Venezuela.
- Yukl, G., y Van Fleet, D. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147- 197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

ANEXOS

ANEXO A
Instrumento de Recolección de Datos



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**



CUESTIONARIO

Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA E.T.R. “MONSEÑOR GREGORIO ADAM”**”.

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

Gracias por su sincera colaboración...

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A DOCENTES,
COORDINADORES Y SUBDIRECTORES DE LA ESCUELA TÉCNICA
MONSEÑOR GREGORIO ADAM UBICADA EN EL MUNICIPIO
NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**

| N° | Ítems Usted como miembro activo de la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam, considera que el personal directivo (Coordinadores y Subdirectores): | Siempre | Algunas Veces | Nunca |
|----|--|---------|---------------|-------|
| 1 | Ejerce liderazgo dentro del colectivo docente, para el desarrollo de las actividades académicas. | | | |
| 2 | En el cumplimiento de las funciones mantiene contacto con miembros de la institución exhibiendo pro actividad y liderazgo. | | | |
| 3 | Se comunica con el personal de la institución de manera efectiva. | | | |
| 4 | En el proceso comunicacional, se siente alterado cuando se distorsiona el mensaje emitido inicialmente. | | | |
| 5 | Desarrolla las funciones inherentes al cargo considerando al equipo de trabajo. | | | |
| 6 | Ante situaciones problemáticas realiza reuniones con el equipo de trabajo para la búsqueda de soluciones. | | | |
| 7 | Motiva al personal a su cargo para emprender acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos planteados. | | | |
| 8 | Motiva al personal a través de incentivos por el logro del trabajo bien hecho. | | | |
| 9 | En la toma de decisiones, analiza detalladamente la situación para la selección asertiva entre varias alternativas. | | | |
| 10 | Toma decisiones considerando la opinión de otras personas para definir estrategias de acción. | | | |
| 11 | Mantiene conductas respetuosas en el ejercicio de sus funciones. | | | |
| 12 | Mantiene un ambiente laboral que propicia el respeto entre compañeros de trabajo. | | | |
| 13 | Elabora los cronogramas de planificación de actividades acordes al cargo correspondiente puntualmente. | | | |
| 14 | Mantiene actualizado al personal docente cuando ocurren cambios a nivel de planificación, haciendo uso de la tecnología. | | | |

| N° | Ítems Usted como miembro activo de la E.T.R. Monseñor Gregorio Adam, considera que el personal directivo (Coordinadores y Subdirectores): | Siempre | Algunas Veces | Nunca |
|----|---|---------|---------------|-------|
| 15 | Organiza círculos de trabajo que fomenten el ejercicio docente en la institución. | | | |
| 16 | Promueve la organización de actividades para la consolidación de los proyectos institucionales. | | | |
| 17 | Dirige las actividades en grupos, para obtener un mejor desempeño laboral. | | | |
| 18 | Orienta el desarrollo de la programación para el cumplimiento de los logros institucionales. | | | |
| 19 | Controla el cumplimiento de la planificación académica. | | | |
| 20 | Aplica los correctivos necesarios en caso de no cumplirse la planificación prevista. | | | |
| 21 | Muestra una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos, necesarios para la ejecución de labores administrativas. | | | |
| 22 | Muestra una actitud de apertura hacia la construcción de nuevos conocimientos, necesarios para la ejecución de labores docentes. | | | |
| 23 | Demuestra conocimientos acordes con las exigencias que se formulan en los actuales momentos en el ámbito educativo, a nivel integral y holístico. | | | |
| 24 | Promueve la incorporación del recurso humano necesario para el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo. | | | |
| 25 | Expresa la necesidad de recibir talleres de capacitación gerencial con personal calificado, para fortalecer los conocimientos de manera integral y holística. | | | |

| N° | Ítems | Siempre | Algunas Veces | Nunca |
|----|--|---------|---------------|-------|
| 26 | Posee recursos económicos para satisfacer compromisos de formación y/o actualización para el mejoramiento profesional. | | | |
| 27 | Estaría dispuesto a coordinar acciones para la obtención de recursos económicos dirigidos hacia el desarrollo de talleres dentro de la institución. | | | |
| 28 | En la planta física de la institución se tiene la suficiente capacidad técnica para el desarrollo de un programa de capacitación gerencial transdisciplinario. | | | |
| 29 | En la institución cuenta con recursos audiovisuales (video beam, computador, sonido, etc.) para el desarrollo de talleres de capacitación. | | | |

Autora (2015)

ANEXO B
Validación del Instrumento



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Naika Andara
Especialidad: Msc. en Gerencia Avanzada en Educ.
Grado Académico: Maestría
Fecha: 11/07/2015

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO
DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA E.T.R. "MONSEÑOR
GREGORIO ADAM", MUNICIPIO NAGUANAGUA. ESTADO
CARABOBO.**

Leda. Gladys Duno

C. I: V- 13.989.300

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

| Ítem | Redacción | | | Pertinencia | | | Coherencia | | | Relevancia | | | Observaciones |
|------|-----------|---|---|-------------|---|---|------------|---|---|------------|---|---|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 5 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 6 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 7 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 8 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 9 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 10 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 11 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 12 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 13 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 14 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 15 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 16 | / | | / | | / | | / | | |
| 17 | / | | / | | / | | / | | |
| 18 | / | | / | | / | | / | | |
| 19 | / | | / | | / | | / | | |
| 20 | / | | / | | / | | / | | |
| 21 | / | | / | | / | | / | | |
| 22 | / | | / | | / | | / | | |
| 23 | / | | / | | / | | / | | |
| 24 | / | | / | | / | | / | | |
| 25 | / | | / | | / | | / | | |
| 26 | / | | / | | / | | / | | |
| 27 | / | | / | | / | | / | | |
| 28 | / | | / | | / | | / | | |

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos
 SI NO

Que ítems agregaría:

ninguno



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Amica V. Molina
Especialidad: Gerencia Educativa
Grado Académico: Dra. en Educación
Fecha: 11-07-2015

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO
DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA E.T.R. "MONSEÑOR
GREGORIO ADAM", MUNICIPIO NAGUANAGUA. ESTADO
CARABOBO.**

Leda. Gladys Duno

C. I: V- 13.989.300

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

| Ítem | Redacción | | | Pertinencia | | | Coherencia | | | Relevancia | | | Observaciones |
|------|-----------|---|---|-------------|---|---|------------|---|---|------------|---|---|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 5 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 6 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 7 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 8 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 9 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 10 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 11 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 12 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 13 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 14 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 15 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 16 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 25 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 26 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 28 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos
 SI NO

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Juliana



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castillo
Especialidad: Investigación Educativa
Grado Académico: Dra en Educación
Fecha: 11/07/2015

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL TRANSDISCIPLINARIO
DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA E.T.R. "MONSEÑOR
GREGORIO ADAM", MUNICIPIO NAGUANAGUA. ESTADO
CARABOBO.**

Lcda. Gladys Duno

C. I: V- 13.939.300

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

| Ítem | Redacción | | | Pertinencia | | | Coherencia | | | Relevancia | | | Observaciones |
|------|-----------|---|---|-------------|---|---|------------|---|---|------------|---|---|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 2 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 3 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 4 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 5 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 6 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 7 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 8 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 9 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 10 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 11 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 12 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 13 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 14 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |
| 15 | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|--|---|--|---|--|---|--|-------------------|
| 16 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | Penas 2 preguntas |
| 21 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 25 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 26 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 28 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos
 SI NO

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Isabel Castro

ANEXO C
Cuadro de confiabilidad del cuestionario

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

| Sujeto/Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | Xi |
|-------------|-----|-----|-----|------|------|-------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 57 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 49 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 54 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 53 |
| 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 51 |
| 6 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 52 |
| 7 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 37 |
| 8 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 42 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 36 |
| 10 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 65 |
| Sumatoria | 16 | 17 | 16 | 23 | 12 | 14 | 19 | 20 | 14 | 15 | 12 | 13 | 16 | 19 | 22 | 20 | 18 | 14 | 19 | 18 | 15 | 15 | 15 | 23 | 16 | 26 | 16 | 19 | 14 | |
| Media | 1,6 | 1,7 | 1,6 | 2,3 | 1,2 | 1,4 | 1,9 | 2 | 1,4 | 1,5 | 1,2 | 1,3 | 1,6 | 1,9 | 2,2 | 2 | 1,8 | 1,4 | 1,9 | 1,8 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 2,3 | 1,6 | 2,6 | 1,6 | 1,9 | 1,4 | |
| Desv. Est. | 0,5 | 0,7 | 0,7 | 0,82 | 0,42 | 0,516 | 0,74 | 0,94 | 0,7 | 0,8 | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,7 | 0,8 | 0,7 | 0,8 | 0,5 | 0,7 | 0,4 | 0,5 | 0,7 | 0,5 | 0,8 | 0,7 | 0,5 | 0,7 | 0,9 | 0,5 | |
| Varianza | 0,3 | 0,5 | 0,5 | 0,68 | 0,18 | 0,27 | 0,54 | 0,89 | 0,5 | 0,7 | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,6 | 0,4 | 0,6 | 0,3 | 0,5 | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,3 | 0,7 | 0,5 | 0,3 | 0,5 | 0,8 | 0,3 | 81 |

| | |
|------------------|-------|
| k/k-1 | 1,036 |
| Varianza Interna | 17,90 |
| Varianza Externa | 81,4 |
| Fracción | 0,22 |
| Corchete | 0,78 |
| Alpha | 0,81 |

$$\alpha = \frac{k}{K - 1} * 1 - \left[\frac{\sum S^2 i}{S_{Total}} \right] = 0,81$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

| Rangos | Coeficiente Alfa |
|----------|------------------|
| Muy Alta | 0,81 a 1,00 |
| Alta | 0,61 a 0,80 |
| Moderada | 0,41 a 0,60 |
| Baja | 0,21 a 0,40 |
| Muy Baja | 0,01 a 0,20 |

Fuente: Autora (2015).

Título: Programa de capacitación gerencial transdisciplinario dirigido al personal directivo de la E.T.R. “Monseñor Gregorio Adam”, Municipio Naguanagua. Estado Carabobo.

ANEXO D
Formato de Evaluación para Talleres

PLAN DE CAPACITACIÓN

EVALUACION.

Nombre del Taller: _____
Lugar: _____ Fecha: _____
Facilitador: _____

El objetivo es evaluar los alcances del taller realizado. Es anónimo, responda con la mayor objetividad y franqueza. La información que usted proporcione será de gran utilidad para validar y mejorar los talleres. A continuación le presentamos un conjunto de planteamientos, marque con una equis (x), la casilla que responda su

| | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|---------|-------|-----------|-----------|
| 1. El contenido del taller le pareció | | | | | |
| 2. La calidad del material impreso es en general | | | | | |
| 3. En el desarrollo del taller se cumplieron los objetivos propuestos de manera | | | | | |
| 4. Los conocimientos adquiridos en el taller satisfacen sus necesidades de manera | | | | | |
| 5. La organización del taller fue | | | | | |
| 6. Las condiciones del local donde recibió el taller fueron | | | | | |
| 7. La metodología del taller fue | | | | | |
| 8. El entendimiento, la comprensión dominio logrado respecto a los contenidos fue | | | | | |
| 9. La utilidad del contenido fue | | | | | |
| 10. Como calificaría la actuación de los facilitadores | | | | | |

Expresa su opinión en cuanto a:

El tiempo destinado al taller fue: Poco _____ Suficiente _____ Mucho _____

Argumente su respuesta: _____

¿Cuál fue su mayor aprendizaje?

¿Qué herramientas se lleva del taller?

¿Qué aspectos le gustaría profundizar en relación a este taller?

Recomendaciones:

ANEXO E
Modelo de Certificado para Participantes

Modelo de Certificado para Participantes



ESCUELA TÉCNICA ROBINSONIANA
"MONSEÑOR GREGORIO ADAM"
Código DEA: T0818D0810



Certificado

Que se otorga a (al)

C.I. _____



Por su participación en calidad de **Participante** en el Programa de Capacitación Gerencial Transdisciplinario llevado a cabo en las instalaciones de la E.T.R. "Monseñor Gregorio Adam".

Duración: 72 horas

Prof. Mery Lugo
C.I. V- 7.613.146
Directora

Prof. Eddy Luz Molina
C.I. V-
Jefa del Municipio Escolar N° 10

Naguanagua, Abril de 2017

ANEXO F
Modelo de Certificado para Ponentes

Modelo de Certificado para Ponentes



ESCUELA TÉCNICA ROBINSONIANA
"MONSEÑOR GREGORIO ADAM"
Código DEA: T0818D0810



Certificado

Que se otorga a (al)

C.I.

Por su participación en calidad de **Ponente** en el Programa de Capacitación Gerencial Transdisciplinario llevado a cabo en las instalaciones de la E.T.R. "Monseñor Gregorio Adam".

Duración: x horas



Prof. Mery Lugo
C.I. V- 7.613.146
Directora

Prof. Eddy Luz Molina
C.I. V-
Jefa del Municipio Escolar N° 10

Naguanagua, Abril de 2017