

**«CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y  
ALEGRÍA»**



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



**CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA.**

**Autora:** Lcda. Betzy Margarita Páez Mendoza

**Tutor:** Raúl Herrero

Valencia, agosto 2017



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



**CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA.**

**Autora:** Lcda. Betzy Margarita Páez Mendoza

**Proyecto de investigación presentado ante la Comisión  
de la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación**

Valencia, agosto 2017



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



### AUTORIZACION DEL TUTOR

Yo, Magister Raúl Herrero titular de la cédula de identidad No. 6.977.080, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA** presentado por la Licenciada Betzy Páez titular de la cédula de identidad No. 12.314.078 para optar al título de Magister en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 16 días del mes de Septiembre del año 2017.

Msc. Raúl Herrero

C.I. 6.977.080



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



Participante: **Betzy Margarita Páez Mendoza** C.I: **V-12.314.078**

Tutor: **Mcs. Raúl Herrero** C.I: **6.977.080**

Título definitivo del trabajo de grado: **CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA**

Línea de Investigación: **Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo**

| N.- DE SESIONES | HORA     | FECHA        | DESCRIPCIÓN DE LA ASESORIA                                         | OBSERVACIONES                                                                                                                                                                         |
|-----------------|----------|--------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1               | 10:00 am | Marzo 2017   | Revisión de los adelantos del Capítulo I                           | <ul style="list-style-type: none"><li>– Reducir el título del trabajo de investigación según lo reglamentario</li><li>– Detallar el nacimiento de Fe y Alegría y CECAL</li></ul>      |
| 2               | 9:00 am  | Mayo 2017    | Aportes a la construcción del Capítulo II                          | <ul style="list-style-type: none"><li>– No dejar escapar los fundamentos de AVEC y Fe y Alegría.</li><li>– Anexas artículos de la LOTT.</li></ul>                                     |
| 3               | 1:00 pm  | Julio 2017   | Revisión del Capítulo III                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>– Definir en el Cuestionario un máximo de 22 preguntas.</li><li>– Delimitar el número de centros para la aplicación del cuestionario.</li></ul> |
| 4               | 10:00 am | Agosto 2017  | Revisión de del adelanto trabajo de grado y aportes al Capítulo IV | <ul style="list-style-type: none"><li>– Asesoramientos a nivel de forma, cuidado de los márgenes y citas referenciales.</li></ul>                                                     |
| 5               | 9:00 am  | Octubre 2017 | Revisión del Capítulo V                                            | Asesoría Virtual de la propuesta establecida en el trabajo de grado                                                                                                                   |



# MAESTRIA



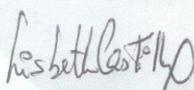
## ACTA DE APROBACIÓN

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 **CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA**

, presentado por el(a) ciudadano(a) **BETZY PÁEZ**, titular de la cédula de identidad N° **12.314.078**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. RAÚL HERRERO**, cédula de identidad N° **6.977.080**, Línea de investigación: **Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo**; Temática: **FORMACIÓN DOCENTE Y PRAXIS PROFESIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**; Subtemática: **CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIONES DOCENTES**; 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 veinticuatro (24) días del mes de Octubre de dos mil diecisiete.

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

  
**PROF. LISBETH CASTILLO**  
Coordinador(a) del Programa



*Elab. msequera 25/10/2017*  
*Impr. 25/10/2017*  
*Archivo Acta de Aprobación*

... La Universidad Efectiva

## **DEDICATORIA**

A mis hijos, Alaya Francisca y Arnaldo Vladimir, por ser brisa fresca que motoriza mi vida.

A mi madre, Flor Margarita, por enseñarme que mi historia cobra sentido cuando se cree firmemente en el amor profundo a Dios, a la familia y al prójimo.

A Oscar Ernesto, el amor de mi vida, por ser el hombre que ayudo a construir mis sueños rotos.

A todo aquel o aquella que encuentre en estas páginas salvia buena para fortalecer el trabajo en conjunto.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios padre-madre, que abona mis pasos con ternura, me mira como su hija predilecta, me llama por mi nombre y me invita a ser mejor persona cada día.

A mi familia hermosa por acompañarme en cada uno de los retos que me propongo.

A mi querida hermana Gloria Isabel, por apostar siempre por mis cualidades y acompañarme en mis desaciertos.

A Fe y Alegría, CECAL y toda su gente buena por ser parte esencial en el proyecto de grado.

A toda la tropa de la sección 02, a la profesora Lisbeth Castillo por ser fuente de inspiración, a la profesora Janeth Polanco por inyectar en mí la pasión de ser educador.

A ti, que no conozco pero sé que abonaras estas páginas con sabiduría y respeto ya que serán apoyo en la construcción de tus logros.

***Betzy Margarita Páez Mendoza***



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



## CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA.

**Autora:** Lcda. Betzy Margarita Páez Mendoza  
**Tutor:** Mcs. Raúl Herrero

### RESÚMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer un programa de capacitación gerencial que permita el fortalecimiento del desempeño laboral de los coordinadores del Centro de Educación y Capacitación Laboral – CECAL de Fe y Alegría; a nivel metodológico, el trabajo se desarrolla bajo el paradigma cuantitativo, en una modalidad de proyecto factible apoyada en la investigación de campo. A nivel teórico se sustenta bajo los fundamentos de autores como: Idalberto Chiavenato en las variables Capacitación Laboral y Desempeño Laboral, a nivel teórico se fundamenta con la teoría de la administración de Fayol, de igual manera, todo el sustento histórico del Movimiento Fe y Alegría. La población objeto de estudio está constituida por 5 Centros de Capacitación del Fe y Alegría en el Estado Carabobo, con una población de 67 personas de la cual se tomará una muestra del 30% de la población de estudio; 27 personas como participantes entre instructores, facilitadores y coordinadores. La información se recolectará a través de una encuesta constituida por 21 preguntas policotómicas con escala tipo Lickert: 1 deficiente, 2 bueno, 3 distinguido y 4 sobresaliente; fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad se midió a través del estadístico Alpha de Crombach con un coeficiente de 0.82. El resultado arrojado confirma, la necesidad de los coordinadores de los centros de capacitación laboral de Fe y Alegría en fortalecer el servicio que prestan en el área gerencial.

**Línea de Investigación:** *Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo*

**Temática:** *Formación Docente y Praxis Profesional*

**Sub-temática:** *Capacitación y Actualización Docente*

**Palabras clave:** *Capacitación Gerencial, Desempeño Laboral*

**Área Prioritaria de la UC:** *Educación*

**Área Prioritaria de la FaCE:** *Gerencia Educativa*



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
DIRECTORATE OF POSTGRADUATE STUDIES  
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES  
MASTER ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION**



**MANAGEMENT TRAINING FOR THE STRENGTHENING OF THE  
LABOR PERFORMANCE OF THE CECAL DE FE Y ALEGRÍA.**

**Author:** Lcda. Betzy Margarita Páez Mendoza

**Tutor:** Mcs. Raúl Herrero

**SUMMARY**

The purpose of this research work is to propose a management training program that allows the strengthening of the work performance of the coordinators of the Center for Education and Labor Training - CECAL of Fe y Alegría; At the methodological level, the work is developed under the quantitative paradigm, in a feasible project modality supported by field research. At a theoretical level, it is based on the foundations of authors such as: Idalberto Chiavenato in the variables Work Training and Labor Performance, at the theoretical level, it is based on the theory of the Fayol administration, in the same way, all the historical sustenance of the Fe y Alegría Movement . The population under study is constituted by 5 Training Centers of the Fe y Alegría in the Carabobo State, with a population of 67 people from which a sample of 30% of the study population will be taken; 27 people as participants among instructors, facilitators and coordinators. The information will be collected through a survey consisting of 21 polykeomic questions with a Lickert scale: 1 deficient, 2 good, 3 distinguished and 4 outstanding; they were submitted to validation through expert judgment. Reliability was measured using the Crombach Alpha statistic with a coefficient of 0.82. The result confirms the need for the coordinators of the Fe y Alegría job training centers to strengthen the service they provide in the management area.

**Research Line:** Educational Management, Management and Work

**Thematic:** Teacher Training and Professional Praxis

**Sub-topic:** Teacher Training and Updating

**Keywords:** Management Training, Labor Performance

**Priority Area of the UC:** Education

**Priority Area of FaCE:** Educational Management

## INTRODUCCIÓN

Desde toda la vida, los grandes estudiosos nos han venido orientando en relación a los cambios vertiginosos que hemos vivido desde lo social, lo económico, político, ecológico, evolutivo y relacional, esos estudios nos han permitido ir haciendo cambios que nos permita convivir en el contexto presente.

De igual manera, en el ámbito educativo ha requerido de cambios que permitan agudizar la mirada de todas aquellas personas que están directamente involucradas en el área. Actualmente, se incrementó la demanda por todas las instituciones educativa requiriendo contar con educadores con conocimientos coherentes con la realidad pedagógica que se experimenta en éste siglo. Gerentes de la educación que puedan acompañar, supervisar y hacer seguimiento a los procesos administrativos que suscitan en el contexto educativo.

Es por ello, que éste trabajo de investigación pretende plantear una propuesta de capacitación gerencial que le permita el fortalecimiento del desempeño de los coordinadores de los Centros de Educación y Capacitación Laboral CECAL de Fe y Alegría, atendiendo no solo el cambio que se manifiesta en el contexto, también dando respuesta a las debilidades y vacíos que arrojó el proceso diagnóstico aplicado en ellos.

Para fundamentar el proceso investigativo, se consultó autores como Idalberto Chiavenato, Magda Cejas y Nilda Chirinos expertos en la administración de recurso humano, así como Henry Fayol para sustentar teóricamente la misma. Metodológicamente está diseñada bajo el paradigma cuantitativo con una modalidad de proyecto factible.

En cada uno de sus capítulos se describen los procesos que ayudaran a dar vida a toda la propuesta investigativa, siendo ellos los siguientes:

**Capítulo I:** Presentación del planteamiento del problema, referentes internacional y nacional que dan un marco lógico al planteamiento problemático. De igual manera, se presenta el objetivo general y objetivos específicos que dar el norte a la investigación junto con la justificación del mismo.

**Capítulo II:** Marco Teórico, donde se describe los antecedentes internacionales, nacionales y locales que hacen referencia a procesos investigativos semejantes al planteamiento expuesto en éste trabajo investigativo, de igual manera, se presenta todo el sustento y fundamento teórico de la investigación junto con el cuadro técnico metodológico.

**Capítulo III:** Marco Metodológico, en este apartado se describe el camino metodológico de la investigación: tipo, diseño, población y muestra. Así mismo, se describe la técnica e instrumento de recolección de datos junto con el proceso de validación y confiabilidad del mismo.

**Capítulo IV:** Análisis de Resultado, donde se describe a detalle los resultados emitidos luego de la aplicación del instrumento utilizado para validar la propuesta de la investigación, así como las conclusiones arrojadas por todo el proceso de construcción y discernimiento de este proceso.

**Capítulo V:** Presentación de la propuesta formativa para los coordinadores de los centros de capacitación laboral de Fe y Alegría: Gerenciando Ando.

Finalmente, se presenta el cronograma de actividades tutoriales y la bibliografía donde se señala los libros, documentos e investigaciones utilizadas como referentes.

## INDICE

|                                        | P.P      |
|----------------------------------------|----------|
| Resumen.....                           |          |
| Abstract .....                         |          |
| Introducción.....                      |          |
| <b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....</b>    | <b>2</b> |
| Planteamiento de Problema.....         | 3        |
| Formulación del Problema.....          | 6        |
| Objetivos de la Investigación.....     | 6        |
| Justificación.....                     | 7        |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b> | <b>8</b> |
| Antecedentes.....                      | 8        |
| Bases Teóricas.....                    | 14       |
| Capacitación Gerencial.....            | 14       |
| Ciclo de la Capacitación.....          | 15       |
| Detención de Necesidades.....          | 15       |
| Programa de Capacitación.....          | 17       |
| Ejecución de la Capacitación.....      | 18       |
| Evaluación de los Resultados.....      | 19       |
| Gerencia Educativa.....                | 20       |
| Desempeño Laboral.....                 | 21       |
| Fundamentación Teórica.....            | 25       |
| Teoría Clásica de Fayol.....           | 25       |
| Aportes a la Administración.....       | 25       |
| Modelo de Proceso Administrativo.....  | 26       |
| Previsión.....                         | 26       |
| Organización.....                      | 27       |
| Dirección.....                         | 28       |
| Coordinación.....                      | 29       |

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Control.....                                                          | 29        |
| Bases Legales.....                                                    | 29        |
| Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....            | 30        |
| Artículo 102: De los Derechos Culturales y Educativos.....            | 30        |
| Artículo 110: Desarrollo Local, Personal y Social.....                | 30        |
| Ley Orgánica de Educación.....                                        | 31        |
| Sistema Educativo: Modalidad del Sistema Educativo (Artículo 28)..... | 31        |
| Artículo 38 Formación y Carrera Docente.....                          | 31        |
| Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadoras y Trabajadores.....            | 31        |
| Centros de Educación y Capacitación Laboral CECAL- Fe y Alegría.....  | 32        |
| Referentes y Principios del CECAL.....                                | 36        |
| Promoción Social.....                                                 | 36        |
| Educación No Formal.....                                              | 37        |
| Educación Adulto.....                                                 | 37        |
| Enfoque Modular.....                                                  | 38        |
| Enfoque por Competencia.....                                          | 39        |
| <b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>                                | <b>41</b> |
| Tipo de Investigación.....                                            | 41        |
| Momentos del Proyecto Factible.....                                   | 42        |
| Diseño de la Investigación.....                                       | 43        |
| Población.....                                                        | 43        |
| Muestra.....                                                          | 44        |
| Técnica y Recolección de Datos.....                                   | 45        |
| Validez.....                                                          | 45        |
| Confiabilidad.....                                                    | 45        |
| <b>CAPÍTULO IV ANALISIS DE RESULTADO...</b>                           | <b>47</b> |
| Análisis de Resultados .....                                          | 47        |
| Conclusiones del Diagnóstico.....                                     | 56        |
| <b>CAPÍTULO V</b>                                                     | <b>58</b> |
| La Propuesta                                                          | 58        |

Bibliografía

Anexos

### **LISTA DE CUADROS**

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
|                                          | <b>P.P</b> |
| Cuadro 1 Técnico Metodológico.....       | <b>39</b>  |
| Cuadro 2 Ponderación de la Encuesta..... | <b>43</b>  |

### **LISTA DE TABLAS**

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
|                                                            | <b>P.P</b> |
| Tabla 1 Descripción de Cursos CECAL.....                   | <b>33</b>  |
| Tabla 2 Formula de Confidencialidad.....                   | <b>47</b>  |
| Tabla 3 Desarrollo y Capacitación Laboral .....            | <b>49</b>  |
| Tabla 4 Capacitación, Percepción y Desempeño Laboral ..... | <b>52</b>  |
| Tabla 5 Sostenibilidad del Proyecto .....                  | <b>55</b>  |

### **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
|                                                              | <b>P.P</b> |
| Gráfico 1 Desarrollo y Capacitación Laboral .....            | <b>50</b>  |
| Gráfico 2 Capacitación, Percepción y Desempeño Laboral ..... | <b>53</b>  |
| Gráfico 3 Sostenibilidad del Proyecto .....                  | <b>56</b>  |

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Se está viviendo una nueva forma de mirar y actuar en el mundo, muchas naciones están desarrollando innovaciones tecnológicas que permiten a millones de personas comunicarse desde kilómetros de distancias. Hace unos 20 años atrás, era impensable poder considerar esta posibilidad.

Hoy día, podemos sumar a estos hechos impensables los avances que se ha tenido en tema de la educación con las muchas reestructuraciones curriculares, innovaciones didácticas y estilos de gestión que permiten garantizar ciudadanos corresponsables con la construcción de una nueva sociedad donde se pueda convivir con dignidad y justicia.

Muestra de ello la impulsa la UNESCO, en su intento de hacer aportes innovadores en el ámbito de la educación presenta el documento “El Desarrollo Sostenible Comienza con la Educación” (2014), allí plantea la situación de transformación y cambio que se ha generado por los múltiples factores sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales; todo esto enmarcado en 11 objetivos que pretenden dar luces al proceso educativo y formativo de las naciones.

De esos 11 objetivos, resalto el objetivo N.- 4: Prestación de Educación, en el mismo se pretende garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad promoviendo oportunidades de aprendizajes para toda la vida. Ciertamente, para impulsar una educación que dignifique a la sociedad, tal como lo plantea el objetivo, es importante tomar en cuenta la formación de los muchos formadores que impulsan procesos de aprendizaje en los ámbitos formal y no formal. Si se está apostando por esta meta, se debe tomar en consideración gerentes en la educación que gestionen

procesos para optimizar desde la eficiencia, la eficacia y la calidad educativa lo necesario para contribuir al alcance del mismo.

De igual manera, el Ministerio del Poder Popular para la Educación ha hecho gestiones para garantizar la formación profesional de los actores principales en el ámbito educativo. En el informe Nacional de la República Bolivariana de Venezuela en el año 2004, durante el mandato del fallecido presidente Hugo Chávez, hacen mención de las políticas, programas y estrategias que fueron implementadas para el ámbito educativo. En dicho informe, plantean la importancia de:

- Hacer un equilibrio en lo económico: ya que fortalecer el desarrollo de la economía productiva a través de la diversidad productiva.
- Hacer un equilibrio en lo Social: alcanzando la equidad social a través de grandes programas de incorporación progresivas de inclusión social.
- Hacer un equilibrio en lo Territorial: para ocupar y consolidar el territorio a través de la descentralización desconcentrada.
- Hacer un equilibrio Internacional: fortaleciendo así la soberanía nacional y promover un mundo multipolar.

Todo este planteamiento buscaba establecer un sistema educativo con un modelo de escuela que impulse el desarrollo local, sustentable y diversificado, persiguiendo el desarrollo endógeno. Aun cuando no se muestra algún tipo de planteamiento que impulse la formación del equipo directivo de las instituciones educativas para la implementación de la propuesta que ofrecen, no quiere decir que la propuesta no tenga elementos interesantes que fortalezcan el sistema educativo Venezolano.

Así mismo, Fe y Alegría Movimiento de Educación y Acción Social ha invertido grandes esfuerzos por producir espacios y recursos didácticos para aportar al crecimiento profesional a todo el personal que hace vida en el contexto educativo. El documento «La Escuela Necesaria de Calidad y su Sistema de Mejora» fue fruto del

estudio investigativo de algunas personas responsables de impulsar procesos de gestión del país. Su mayor aporte está centrado en ofrecer herramientas para superar las debilidades que se presentaron luego de un proceso de evaluación que se llevó a cabo en cada uno de los estados que conforman a Venezuela, así mismo, consolidar las fortalezas y los avances detectados en dicho proceso. El documento resulta un recurso importante para la gerencia de la institución que direcciona los objetivos y metas que persiguen desde la planificación estratégica establecida por el Movimiento.

Por ello se entiende, que toda organización educativa debe reinventar el modo organizativo y de gestión que adopta para contribuir a la labor para lo que está destinado; la formación de ciudadanos y ciudadanas dignos para el país. Una nación con un proyecto educativo estable garantiza el fortalecimiento de la identidad cultural así como el empoderamiento del conocimiento.

Con esta mirada amplia de un sueño de proyecto educativo ideal, nace el programa de Educación y Capacitación Laboral de Fe y Alegría (CECAL) Zona Central hace 18 años atrás, con la intención de atender a jóvenes y adultos en situación de riesgo, ofreciendo capacitación en el oficio en los niveles: Artesanal, de servicio e industrial, logrando así, capacitarlos para la productividad y el emprendimiento para el fortalecimiento de sus proyectos de vida para de esta forma garantizar ciudadanos corresponsables para la sociedad.

Estos centros están distribuidos a lo largo y ancho de nuestro país dividiéndose en zonas que permiten delimitar el radio de acción: Zona Andes (Mérida), Región Frontera (Apure – Guárico- San Felipe), Zona Caracas (Área Metropolitana), Zona Guayana (Puerto Ordaz – Bolívar), Zona Lara-Llanos (Barquisimeto – Barinas), Zona Miranda (Estado Miranda), Zona Zulia (Maracaibo – Zulia) y la Zona Central (Aragua – Carabobo). Cada uno de estas zonas y centros cuenta con un personal que se encarga de la coordinación y la asistencia administrativa así como instructores y facilitadores que están dispuestos para la formación de los participantes.

Para cuando fue creado el CECAL de la Zona Central (Aragua y Carabobo), no se contaba con una estructura que permita la formación de los coordinadores como gerentes a cargo de cada centro formativo, con características propias que ayuden al impulso de los procesos de capacitación como: planificación estratégica, organización, resolución de conflicto y acompañamiento. Ya que, el sistema de mejora de la calidad educativa que impulsa el movimiento Fe y Alegría da sentido y consistencia a todo el proceso educativo formal.

No es sino hasta el año 2007 cuando el CECAL ve la imperiosa necesidad de impulsar procesos de formación en la didáctica, para garantizar el fortalecimiento del programa CECAL como proyecto de Fe y Alegría, es por ello, que inicia toda una serie de encuentros con el personal que hacen vida en los distintos centros de capacitación del país. Dichos encuentros estuvieron enmarcados en el desarrollo del diseño curricular y metodológico basado en competencia específica, genérica y básica así como también en análisis de contexto, estrategias de aprendizajes y evaluación por competencia.

Esto implica, claridad en la misión y visión a nivel institucional, así como claridad en el contexto social-económico-político que se está viviendo como país para atender, desde la realidad, los asuntos que se hacen prioridad como la inclusión, la identidad, los valores fundamentales, la familia, entre otros. De esta forma la planificación se ve centrada en los objetivos que permiten el alcance de las metas establecidas para el CECAL y todo el Movimiento.

Aun cuando se organizase todo un proceso de formación para los centros de capacitación en cuanto a su didáctica, queda solapado el fortalecimiento del desempeño de los coordinadores como gerentes a cargo de los aspectos administrativos, pedagógicos y pastorales de los CECAL. Cuando se pensó en contar con un equipo que impulse estos procesos en los centros, no se tomó en consideración esta necesidad que es tan importante como cualquier otra. Un coordinador con conocimientos en gerencias permitirá una gestión más sólida y centrada; elementos

fundamentales para impulsar todo los procesos que ya están fortalecidos en cada centro de capacitación.

Es por ello, que se ve la necesidad de contar con un proyecto que permita fortalecer las funciones establecidas para el coordinador desde las bases de la gerencia, garantizando un equipo fortalecido en los procesos que fundamentan al Movimiento Fe y Alegría y que aportaran a cada persona que atienden, la oportunidad de reconstruir el proyecto de vida y la garantía de insertar a la sociedad ciudadanos conscientes del país donde viven.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo establecer un modelo de programa que aporte al desarrollo de habilidades gerencial en el grupo de coordinadores del programa CECAL?

¿Cuál será el alcance de este programa si se establece como recurso didáctico-formativo para el grupo de coordinadores del programa CECAL?

### **Objetivos de La Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un programa de capacitación gerencial que permita el fortalecimiento del desempeño laboral de los coordinadores del Centro de Educación y Capacitación Laboral – CECAL de Fe y Alegría.

#### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar las necesidades gerenciales del grupo de coordinadores de CECAL en el estado Carabobo.
2. Describir los elementos de gerencia necesarios para el desempeño laboral de los coordinadores en los centros de capacitación de Fe y Alegría.

3. Determinar la factibilidad de implementación de programa de capacitación gerencial.
4. Diseñar un programa de capacitación gerencial que viabilice las funciones de los coordinadores de los CECAL.

### **Justificación**

El programa de Educación y Capacitación Laboral – CECAL de Fe y Alegría, fue creado con la intención de atender a los jóvenes que desertan del sistema educativo regular y encuentran en CECAL la oportunidad de formación en el ámbito laboral. En cada uno de los centros de capacitación que se ubica en los dos Estados: Aragua y Carabobo, son acompañados por coordinadores con funciones concretas en el ámbito administrativo, pastoral y pedagógico.

Cada uno de estos coordinadores realiza un trabajo extraordinario para que muchos de los participantes que llegan a capacitarse en CECAL puedan emprender o ubicarse en un puesto de trabajo con los recursos aprendidos en el centro.

Para este año escolar son más de 1200 personas ha sido atendidas, es por ello la importancia de poder fortalecer el desempeño de esto coordinadores que están ganados para impulsar la educación para el trabajo desde cada uno de los centros de capacitación.

Con la propuesta de un modelo de programa se podría garantizar los siguientes factores determinantes para el fortalecimiento del Centro de Educación y Capacitación:

- Coordinadores apropiados en el servicio que prestan.
- Con un sentido más amplio de la gerencia.
- Fortalecimiento del programa.
- Centralidad en la forma de gestionar.
- Fortalecimiento de la identidad

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

En la investigación se encontraron antecedentes a nivel internacional, nacional y local que tienen relevancia con la temática de estudio, tales son los casos que a continuación se mencionan:

A nivel internacional, el trabajo de grado del grupo de magister, Uribe A. (2013) titulado: Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. Universidad El Rosario en Colombia.

La investigación estuvo centrada en delimitar conceptualmente el liderazgo en relación con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener en su conformación y mantenimiento. Fue una investigación de tipo cuantitativa, no experimental de tipo descriptiva. Se puntualiza sobre la necesidad de que el líder se convierta en un facilitador para la transformación no solo de las personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento. Se plantea la necesidad de incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder hacia el cambio.

Esta investigación en particular guarda relación con la temática de estudio ya que los coordinadores del programa CECAL son líderes en el entorno donde se desenvuelven, tomando decisiones que ayudan y fortalecen las metas propuestas dentro del plan organizativo del centro de educación y capacitación.

Así mismo, el trabajo de grado de Fernández S. (2016) titulado: Análisis de las competencias y habilidades gerenciales de los estudiantes de posgrado de las Ciencias Administrativas de la Institución Universitaria Esumer.

Plantean una gerencia que facilite la generación de valor compartido, en ese sentido con el desarrollo de esta investigación, se busca que los estudiantes del programa de Administración de Empresas de Esumer, específicamente con la materia Seminario, Práctica e Investigación en Competencias y Habilidades Gerenciales, puedan contrastar los aspectos teóricos más importantes de la gerencia, a través de la metodología propuesta por Yin (1994) en un estudio de caso aplicado a los estudiantes de posgrado de la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo (FEEM), específicamente de los programas Gerencia de Proyectos, Gerencia de Mercadeo y Maestría en Mercadeo. La situación a la que se enfrenta la investigación, es analizar e identificar cuáles son las

La investigación estuvo direccionada en la competencias y habilidades gerenciales que aplica un profesional en un rol gerencial; este documento se fundamenta a partir de las competencias genéricas definidas en el estudio Tuning para Latinoamérica y es por eso, que se traza una investigación cualitativa apoyada en la metodología estudio de caso que se divide en tres etapas; en la primera etapa, se parte de la revisión bibliográfica más relevante durante los últimos 10 años, en temas relacionados con competencias y habilidades gerenciales; en la segunda, se seleccionó un grupo de instrumentos validados en el marco de la investigación, Estudio Prospectivo de las competencias de directivos y gerentes en las empresas pertenecientes a los sectores de talla mundial, realizada por Esumer, SENA y la Universidad San Buenaventura. En la tercera y última etapa se realiza el análisis de la información con el fin de diseñar un informe que permitirá a los estudiantes identificar cuáles son las competencias y habilidades gerenciales que se deben aplicar en un rol gerencial.

Aun cuando la metodología de investigación es cualitativa, la relevancia del tema se mantiene en cuanto contiene elementos que nutren la investigación ya que hace mención de las competencias y habilidades gerenciales necesarias para el fortalecimiento del grupo de coordinadores del CECAL.

De igual manera, el trabajo de investigación titulado: *Elaboración y Socialización de un Taller de Capacitación sobre Liderazgo con el Fin de Mejorar la Productividad de los Trabajadores de la Empresa Cortyvis*, realizado por Erik M. (2016) en la Ciudad de Quito-Perú. La investigación estuvo centrada en el fortalecimiento de la productividad y el desempeño de los trabajadores de la empresa Cortyvis, teniendo como causa probable la ausencia de motivación en los mismos. El trabajo de grado se realizó bajo la modalidad cuantitativa, de tipo descriptiva utilizando la encuesta como instrumento de recolección de datos a los trabajadores, arrojó como resultado debilidad en el clima organizacional y baja productividad, es por ello que se propone la socialización de un taller de liderazgo centrada en la organización interna de la dirección sobre comunicación asertiva y motivación.

Toda investigación que se presenta bajo la premisa de formación, capacitación y desempeño, tendrá especial relevancia con este trabajo de investigación, ya que, se desarrolla todo un proceso que tiene como intención el discernimiento de los indicadores que permitan el fortalecimiento de toda organización empresarial o educativa.

A nivel Nacional, se presenta el trabajo de grado de Hernández M. (2013), titulado: «Estrategias Gerenciales para la Calidad de Desempeño de los Directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara». El estudio estuvo dirigido a analizar las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores en las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Tamare del Municipio Mara. Los fundamentos teóricos se basaron en autores como Chiavenato, Alles y Guerra, el estudio se enmarcó en una investigación descriptiva de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 13 directores y 86 docentes. Para la recolección de la información se utilizó la entrevista y la observación directa. Los resultados permitieron determinar que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento, y de cambios, como también en las competencias analítica e innovadora, a pesar de que la calidad de supervisión presentó fortalezas, en

relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los requerimientos para la calidad de desempeño, y la competencia comunicativa, lo cual representa uno de los aspectos fundamentales para lograr la calidad de desempeño y por ende la buena marcha de las instituciones.

La temática de este trabajo de investigación tiene relevancia para el proceso investigativo que se está planteando en cuanto se plantea el análisis de estrategias gerenciales para optimizar la gestión directiva. En el caso concreto de esta investigación, una de las variables que se pretende investigar va direccionada hacia este tema en particular.

Por otro lado, el trabajo de grado de la Magister Padilla L. (2013), titulado: «Capacitación Gerencial y Gestión del directivo en Educación Media General». Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo. El propósito de esta investigación fue determinar el grado de relación entre la capacitación gerencial y la gestión del directivo en educación media general. Los aportes teóricos fueron sustentados por Chiavenato (2009), Etzion (2010), Fernández (2009) y Medina (2009). El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional de campo, con un diseño No experimental, transversal. La población estuvo constituida por 67 sujetos, 10 directivos y 57 docentes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicada a través de un cuestionario de 45 ítems en una escala de Likert, con 5 alternativas de respuestas.

Los resultados indicaron que casi siempre los gerentes detectan las necesidades de capacitación gerencial, describen siempre la ejecución de programas y evaluación de los resultados, dos con debilidades en la programación, asumen casi siempre los conocimientos, habilidades y actitudes y los aspectos de la gestión por liderazgo, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

Este trabajo de investigación orienta al proceso investigativo en cuanto toca el análisis del proceso de capacitación gerencial directiva con la gestión propia del equipo directivo, es propicio tomar en consideración este tipo de análisis ya que

ofrece a esta investigación algunas ideas de cómo abordar la formación en capacitación en los coordinadores de los CECAL.

A nivel Local, se presenta una serie de investigaciones realizadas en la Universidad de Carabobo en la Facultad de Ciencias de la Educación, específicamente, en Postgrado. Tales investigaciones son mencionadas con la intención de fortalecer los antecedentes que se han trabajado por los futuros magister del municipio y que permiten orientar la presente investigación.

Olivero A. (2013), hace un proceso investigativo titulado: “Plan de Capacitación Gerencial para Optimizar las Coordinaciones de Bienestar Social y Desarrollo Estudiantil del Eje Dos del Municipio Carlos Arvelo, Estado Carabobo”. El trabajo metodológicamente se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo en la modalidad de proyecto factible, apoyado en el nivel documental para establecer el análisis de las bases teóricas así como legales y en el nivel de campo para efecto de la relación de datos, como instrumento se utilizó el cuestionario y los datos suministrados evidenciaron que existe la necesidad de capacitar en el área de gerencia a los orientadores, especificando las competencias y habilidades profesionales que deben ser manejadas dentro de las Instituciones. Basado en los resultados se presenta la propuesta, enmarcada en el diseño de dos módulos, cada uno conformado por cuatro talleres, incluyendo en ellos el manual de facilitación y plan de acción, con el propósito de facilitar la aplicación del mismo.

El magister Rossell R., plantea una investigación titulada: «Estrategias Gerenciales para el Desarrollo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad De Carabobo» (2012). El interés de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, obedece a la necesidad de las organizaciones por ser cada vez más competitivas y eficientes.

La pertinencia de esta investigación aporta al proceso investigativo que se pretende desarrollar, orientaciones en relación a las estrategias para fortalecer las funciones del equipo directivo y poder lograr un equipo de alto desempeño.

Se ha de resaltar la importancia que tiene la presentación de los antecedentes a esta investigación puesto que permite reconocer el trabajo que se ha venido desarrollando en el ámbito de formación de equipos directivos en la rama de educación para el trabajo. Un equipo fortalecido en las competencias gerenciales, garantiza una gestión enmarcada en la eficacia y la eficiencia y por ende, ayuda en el alcance de las metas propuestas por la institución a la sirve.

Seguidamente, se desarrollará las bases conceptuales que sustentan el trabajo de investigación, basado en autores que señalan el camino que se debe tomar para el fortalecimiento del desempeño de los actores gerenciales de los centros de capacitación de Fe y Alegría.

## **Bases Conceptuales**

### **Capacitación Gerencial**

Según Chiavenato (2009) establece que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades competencias en función de objetivos definidos (p. 322).

Ciertamente, el objetivo fundamental de esta investigación se centra en el proceso de capacitación que se desea generar para los coordinadores de los centros de Capacitación de Fe y Alegría con la intención de fortalecer elementos propios de la gerencia que les permita llevar una gestión que dé respuesta a las exigencias del contexto educativo. Esa capacitación se inclina desde el desarrollo de las habilidades, como lo menciona Chiavenato, hasta el empoderamiento del cargo como bien lo establece Keith D. y John W. (2003): “El empoderamiento ayuda a eliminar condiciones que causan impotencia, al mismo tiempo que mejora los sentimientos de eficacia personal en los empleados” (p. 219).

Asimismo, Chiavenato establece un contenido de capacitación que abarca cuatro formas para generar cambio de conducta:

1. **Transmisión de Información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El autor establece, que normalmente la información es general, de preferencia sobre el trabajo, el servicio que presta, las políticas, reglas y reglamentos, al igual que puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.
2. **Desarrollo de Habilidades:** habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
3. **Desarrollo o Modificación de Actitudes:** en este apartado, se establece el cambio de las actitudes negativas por otras más favorables, como el aumento de la motivación o desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las relaciones de las personas.
4. **Desarrollo de Conceptos:** La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

## **CICLO DE LA CAPACITACIÓN**

### **Detención de las Necesidades**

El autor establece como primera etapa de la capacitación el diagnóstico preliminar necesario para detectar y considerar tres niveles de análisis:

- **Sistema Organizacional:** nivel de análisis de toda la organización.
- **Sistema de Capacitación:** nivel de análisis de los recursos.

- Sistema de Adquisición de Habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas.

Cada uno de estos sistemas, pretenden hacer una evaluación previa que permita determinar e investigar, a partir de ellas, para poder establecer los programas convenientemente.

Según Carelli A. (1973) citado por Chiavenato (2009), existen algunos medios para detectar las necesidades de capacitación como forma de diagnóstico, estos medios se establecen de la siguiente manera (p. 329):

1. Evaluación del Desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.
2. Observación: constatar donde hay trabajo ineficiente, como equipo rotos, atraso en relación al cronograma, alto índice de ausentismo entre otros elementos.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionario y listas de control con evidencia de necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponde a un nivel más alto, los propios gerentes suelen solicitar el proceso de capacitación.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: esta es una forma directa de detectar las necesidades para establecer el proceso de capacitación.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización.
7. Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. Entrevista de Salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida.
10. Análisis de Puesto y perfil del puesto: proporcionar un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante del puesto.
11. Informes Periódicos: de la empresa o de la producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

## **PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN**

Una vez establecido los procesos diagnósticos, se procede a organizar el programa de capacitación. Éste recurso se debe sustentar en los aspectos siguientes: ¿Cuál es la necesidad?, ¿Dónde se determinó en primer lugar?, ¿Ocurre en otra área o división?, ¿Cuál es su causa?, ¿Cómo resolverla?, ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?, ¿Quién realizará la capacitación?, entre otras preguntas que permitan orientar el proceso.

De igual manera, para trazar el programa de capacitación se debe generar las siguientes interrogantes que permita proporcionar ideas o elementos de apoyo para la capacitación: ¿Qué se debe enseñar?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo se debe enseñar?, ¿Dónde se debe enseñar?, ¿Cómo se debe enseñar? y ¿Quién lo debe enseñar?.

### **Planeación de la Capacitación:**

Según Hinrichs J., citado por Chiaventaro (2009, p 331), El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes.

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.

3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación.
7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación.
8. Lugar donde se efectuará.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

## **EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Tercera etapa del proceso de capacitación, se da una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, paso seguido es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de capacitación: el material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el nivel de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos,

pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.

4. Calidad y preparación de los instructores: el criterio para seleccionar a los instructores es importantes, es por ello que deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar ideas, entre otros.

## **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN**

La etapa final del proceso de capacitación, es la evaluación de los resultados. El autor hace mención de que el programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos fundamentales:

- Considerar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos consideraciones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, mejora del clima organizacional, mejora en la relación entre empresa y empleado, apoyo del cambio y la innovación y aumento de la eficacia.

2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficacia individual de los empleados así como de las habilidades personales y cambio de actitudes y conductas.
3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de la productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al cliente, reducción del índice de accidentes y reducción de índice de mantenimiento de máquinas y equipos entre otros.

### **Gerencia Educativa**

Según la revista de ciencias de la educación (2010), González M. establece de manera bien clara la episteme de la gerencia educativa vista desde la perspectiva hermenéutica. Se establece, con el sustento de autores como se concibe la gerencia educativa y sus características.

Valecillos (1996) citado por González M. (2010) conceptualiza la gerencia como la función que consiste en dirigir a la gente hacia el comportamiento deseado por la organización. (p. 155).

En relación a lo establecido, la gerencia mantiene su sentido implícito de dirigir, supervisar, controlar, acompañar e impulsar las metas y objetivos de la organización o institución; bien sea como gerencia social, educativa, comunitaria o estratégica. No se pierde lo fundamental de la acción gerencial.

De igual manera, se puede relacionar los grandes retos que sugiere la gerencia en la actualidad, según Pérez (2001) citado por González (2010) establece tres funciones capitales de un gerente: el liderazgo, la estrategia y sentido ejecutivo o ejecutor. Se puede resaltar mediante lo planteado, la importancia que tiene el servicio del gerente

bien se como director de escuela, supervisor, gerente general de alguna empresa o simplemente responsable de hogar.

Ciertamente, estamos viviendo un tiempo vertiginoso donde los cambios se producen de manera muy rápida, en el año 2000 se podía apreciar, dentro y fuera de las empresas, que las decisiones importantes en relación a los proyectos se tomaban desde una planificación que implicaba un tiempo y espacio largo, las personas a cargo reflexionaban profundamente para hacer la toma de decisión. En la actualidad, más aun, en el país donde vivimos (Venezuela) no podemos darnos el lujo de esperar que se establezcan las condiciones para tomar decisiones medulares de cara a esos proyectos.

Esto quiere decir que el gerente de éste siglo, en el aquí y el ahora, debe ser contar con una personalidad, valores, aptitudes y actitudes que le permitan: decidir, reflexionar, hacer, organizar y plantear procesos en la organización educativa y empresarial que ayuden a encaminarla hacia el éxito.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

Chiavenato (2009) establece que el desempeño laboral tiene que ver con el comportamiento de la persona que ocupa un puesto de trabajo, más adelante afirma, que el desempeño laboral tiene que ver con el esfuerzo individual, las habilidades y las capacidades personales así como la percepción del papel que desempeñará. (p. 202).

El autor, constituye algunos factores que intervienen en desempeño laboral, como lo son:

- Capacidades del individuo
- Desempeño en el puesto de trabajo
- Percepciones de la función
- Esfuerzo individual: valor de recompensa y percepción de que la recompensa depende del esfuerzo.

De igual manera, Covey S. citado por Chiavenato (2009), hace un acercamiento al concepto de desempeño laboral, estableciendo lo siguiente: “la excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan” (p.112)

Es así como Covey S (2000), hace un planteamiento específico que fortalece los niveles de desempeño, mismos que se desglosan en su libro 7 claves del desempeño. El aporte que ofrece contribuye y orienta en relación a las características que se desarrollan en los individuos, sus puestos de trabajo y el desempeño del cargo:

1. Gozar de Atribuciones: se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades:
  1. Vivir: la necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud.
  2. Amar: la necesidad social de relacionarse con otras personas, pertenecer, amar y ser amado.
  3. Aprender: la necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de progresar y de contribuir.
  4. Legar: la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad. Si deja de atenderse 1 ó más de estas necesidades, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida.
2. Acuerdo del Desempeño para Ganar-Ganar: Es preciso esclarecer al evaluado las expectativas en torno al trabajo, es decir, los resultados deseados. Sin embargo, esto implica especificar métodos o medios: se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles. Se hace una relación de los recursos disponibles. Pero sin contar cuáles deben utilizar las personas. Por último, se define indicadores de desempeño, límites de responsabilidades, parámetros de remuneración

y consecuencia. Estos acuerdos dejan atrás la orientación de “Control y opta por una orientación de “Liberación”, lo que brinda a la persona la oportunidad de ejercer iniciativas de manera responsable, despiertan la creatividad y los talentos latentes. Así ganan las dos partes, el líder y el liderado.

3. Nuevo Papel del Líder: ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problema. Se basa en 4 preguntas fundamentales:
  1. ¿Cómo marcha su trabajo?
  2. ¿Qué está usted aprendiendo?
  3. ¿Cuáles son sus objetivos?
  4. ¿Cómo puedo ayudarle? El líder no sume el problema sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.
4. Retroalimentación de 360°: los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la retroalimentación 360°, y recibir una evaluación anónima de su desempeño que incluya la opinión de colegas, subordinados, clientes y proveedores.
5. Autoevaluación y Evaluación del Equipo: Cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se orientan con base en la realimentación tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
6. Remuneración Basada en el Valor Agregado: En un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño. Las personas y los equipos son capaces de determinar con más eficiencia su remuneración.

7. Iniciativa: los grados de iniciativa personal puede cambiar cuando aumenta su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son los siguientes:

1. Esperar hasta ser llamado.
2. Preguntar.
3. Recomendar.
4. Actuar e informar de inmediato.
5. Actuar e informa periódicamente.
  
6. Actuar uno solo. Lo importante es poder combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona.

Vale destacar, que toda la propuesta de Covey ofrece al trabajo de investigación elementos importantes que permite definir el proceso de desempeño, aportando ideas claras e innovadoras con respecto al tema.

Así como se desarrolló todo un proceso teórico con autores que sustentan la investigación, seguidamente se fundamentará esas y otras teorías que tienen vinculación directa con el tema a investigar.

## **Fundamentación Teórica**

### **Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol**

Llamada también corriente fayolista en honor a su creador, Henry Fayol, la teoría se distingue por su enfoque sistémico integral a nivel de empresas. Para Fayol era muy importante asegurar los bienes de la empresa y esto requería de atender no solo la parte financiera, sino todo lo que tenía que ver con la organización y las personas que llevaban adelante todo la institución empresarial.

Ésta teoría clásica se centra en definir la estructura para garantizar un nivel de eficiencia en todos los departamentos, esto requiere de la designación de tareas al personal, tanto obreros como empleados. Para ello creo un instrumento de aplicación llamado proceso administrativo que consta de cinco elementos primordiales: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Es propicia la teoría fayolista para este trabajo de investigación ya que sustenta la propuesta formativa que se desarrollará más adelante, una propuesta que pretende ser instrumento de guía, no solo para los coordinadores de los Centros de Educación y Capacitación de Fe y Alegría, sino para todo docente, maestro o facilitador de procesos educativos que requieran de apoyo didáctico para llevar a cabo un cargo directivo o de gerencia.

Henry Fayol, durante toda su juventud, se dedicó a estudios que le permitieron ser hoy en día el precursor y fundador de una doctrina que denominan “Fayolista” por ser signo de la eficiencia y racionalidad. Su teoría ha roto con la aplicación exclusiva de empresas, también aplica a organizaciones como iglesias, escuelas, instituciones lucrativas y civiles así como también en hogares en el individuo mismo.

Ha hecho aportes a la administración como:

- Destacó la universalidad de la administración.
- Creó el primer modelo de proceso administrativo.
- Generó los 14 principios generales de la administración.
- Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- Definió las áreas funcionales de la organización
- Diseñó el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

## **MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO**

Fayol, crea un modelo de proceso administrativo que da sentido a las organizaciones e instituciones cuales quiera que sean su misión o visión. Son cinco componentes que orienta el quehacer de todo el personal que hace vida en la organización, mismos que se describen a continuación:

### **Previsión**

Calcular el porvenir y prepararlo, esto propone Fayol cuando establece el primer elemento del modelo: prever. Visualizar el futuro y organizar las posibles acciones para los eventos que se presenten mediante un programa de acción que requiere los siguientes elementos:

- Los recursos de la empresa
- La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- Las posibilidades futuras; y en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

### **Organización**

Como su palabra lo indica, organizar todas las cosas que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa, tanto para la producción como para el desempeño del personal. Fayol establece que un buen jefe debe ser un administrador, para ello establece 15 responsabilidades que se destacan a continuación:

1. Cuidar que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado.
2. Cuidar que el organismo social y el material se encuentren en relación con el objetivo, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Establecer una dirección única y competente.
4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos.

5. Formular decisiones claras y precisas.
6. Contribuir a un buen reclutamiento de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Fomentar la iniciativa y al responsabilidad.
9. Remunerar equitativamente.
10. Imponer sanciones contra faltas y errores.
11. Observancia de la disciplina.
12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión).
15. Tener bajo control todo.

## **Dirección**

Parafraseando a Fayol, la dirección dentro de un cargo es fundamentalmente el arte de dirigir con ciertas cualidades personales y teniendo el conocimiento de los principios generales de la administración. Requiere entonces, conocer el o los objetivos de la empresa, encauzar los esfuerzos de todos para el logro de los objetivos y alcanzar el máximo rendimiento del personal. Para Fayol, el jefe encargado de una dirección debe:

- Conocer a fondo su personal
- Eliminar a los incapaces.
- Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
- Dar un buen ejemplo.
- Conducir inspecciones periódicas del cuerpo social ayudándose con cuadros sinópticos (cartas organizacionales)

- Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se prepare la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.
- No dejarse absorber por los detalles
- Promover en el personal la iniciativa y el empeño.

Estos elementos que se mencionaron, ciertamente orientan el servicio de dirección en cualquier empresa. Aun cuando Fayol considera que es así, yo difiero en uno de sus elementos: Eliminar a los incapaces. Una de las cosas que he aprendido siendo coordinadora zonal del programa CECAL en dos de los Estados de éste país (Carabobo y Aragua), es poder acompañar el proceso de servicio de todos los coordinadores generales (directores) de los centros para potenciar las capacidades necesarias para cumplir con el cargo que prestan.

Resaltar las habilidades y destrezas que tienen para lograr los objetivos y fomentar el proceso de autodidacta. Para Fe y Alegría lo más importante son las personas, todas, las que atendemos en los distintos barrios donde hacemos vida así como todo su personal sin distinción de cargo. No hay incapaces, hay personas que están dispuestas a aprender y cambiar el estilo de hacer las cosas. De cara a lo expuesto, yo cambiaría ese elemento por: acompañar a los menos hábiles.

### **Coordinación**

Coordinación implica sincronizar las acciones en las proporciones adecuadas, adaptar los medios a los fines, generar responsabilidades por las acciones hechas para no generar procesos ineficientes, generar reuniones periódicas donde se pongan en manifiesto los aciertos y desaciertos, las dudas y las metas con niveles de escucha y de respeto. Coordinar es armonizar todas las actividades del negocio.

### **Control**

Consiste en verificar que la planificación establecida esté en conformidad con lo que está ocurriendo en la puesta en acción, esto permite reestructurar, reorganizar y redireccionar los objetivos planteados y lograr la meta.

Estos cinco elementos son propicios para establecer, desde la propuesta de capacitación gerencial que se pretende desarrollar en este trabajo de investigación, las herramientas o recurso para todo aquel gerente que tiene como cargo el hecho educativo.

## **Bases Legales**

Todo proceso de investigación educativa requiere estar fundamentado por las bases legales que sustenten el hecho del proceso investigativo, en este caso, la constitución Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación, La Ley Orgánica del Trabajador y Trabajadora así como también los estatutos que Fe y Alegría considera como basamentos legales para hecho educativo en el contexto Educación Trabajo, Educación Adulto, Educación No Formal y Educación Popular.

## **Constitución Bolivariana de Venezuela (1999)**

### **Capítulo VI**

#### **De los Derechos Culturales y Educativos**

**Artículo 102.** 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 de esta Constitución y en la ley.

La constitución establece claramente el derecho que tienen los venezolanos y venezolanas de recibir la educación necesaria que permita contribuir al desarrollo intelectual, mejora de la calidad de vida y mejora del contexto social y de país. Por

otra parte, el artículo 110 hace referencia a un aspecto importante por lo que el programa CECAL ha apostado durante el tiempo que tiene al servicio de las comunidades que atienden; la formación en el oficio para el desarrollo local, personal y social.

**Artículo 110.** El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

## **Ley Orgánica de Educación**

### **Capítulo III**

#### **El Sistema Educativo**

#### **Modalidades del Sistema Educativo**

**Artículo 26.** Las modalidades del Sistema Educativo son variantes educativas para la atención de las personas que por sus características y condiciones específicas de su desarrollo integral, cultural, étnico, lingüístico y otras, requieren adaptaciones curriculares de forma permanente o temporal con el fin de responder a las exigencias de los diferentes niveles educativos.

### **Capítulo IV**

#### **Formación y Carrera Docente**

**Artículo 38.** La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Esta última cita legal le da a la fundamentación de la propuesta un ápice de importancia ya que plantea el derecho y deber que reposa en responsables de la formación de la población que atendemos en los centros de capacitación laboral.

### **Ley Orgánica de Trabajador y Trabajadora**

El programa alternativo de Educación y Capacitación Laboral – CECAL de Fe y Alegría, desde su inicio en 1997, fue pensado para la formación en el oficio de jóvenes, adultos y adultas de las comunidades desasistidas de todo el país, para ese entonces, el coordinador nacional del programa, mirando poder beneficiar a todo un conglomerado de personas que trabajaban para el programa, en su mayoría, sin tener formación docente ya que solo contaban con la ardua experiencia que todos tenían en el oficio, se pensó en incluir a todo el personal en nómina administrativa. Actualmente, eso no ha cambiado. Es por ello, que el programa CECAL se rige administrativamente por la Ley Orgánica de Trabajadores y Trabajadoras en todo lo que tiene que ver con beneficios laborales, derechos y deberes de los trabajadores, asignaciones, deducciones y contrataciones.

### **Centro de Educación y Capacitación Laboral – CECAL de Fe y Alegría**

En el año 1998 nace el programa alternativo de Fe y Alegría denominado Centro Educativo de Capacitación Laboral (CECAL), para brindar formación a los jóvenes, adultos y adultas desescolarizados y desocupados provenientes de sectores populares y fronteras de exclusión. Allí los participantes aprenden un oficio para su desarrollo profesional, además de manejar herramientas fundamentales para la escritura, la lectura, el pensamiento matemático y recibir formación en valores humano-cristianos.

En la actualidad, hay 115 CECAL de Fe y Alegría a nivel nacional. Los cursos que se facilitan en CECAL, en sus inicios surgían de encuestas o sondeos de las posibles demandas o necesidades de la comunidad, actualmente, contamos con un pensum de oficios que está siendo aprobado por el Ministerio de Educación creado con la intención de fortalecer el programa y su didáctica de aprendizaje.

Estos cursos se facilitan en diferentes áreas, tales como:

### Área de Hogar y Arte Manual

| <b>PERFIL PRODUCTIVO</b>                                                    | <b>PERFIL ESPECÍFICO</b>             |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Pastelero y Panadero</b>                                                 | Repostero                            |
|                                                                             | Pastelero                            |
|                                                                             | Bombonería (Ruta del Chocolate)      |
|                                                                             | Panadero                             |
| <b>Asistente de Chef</b><br>(Mínimo tres (3) perfiles específicos)          | Barthender                           |
|                                                                             | Cocina para eventos                  |
|                                                                             | Gastronomía / Artes Culinarias       |
|                                                                             | Conservación de alimentos            |
| <b>Diseño, Corte y Confección</b><br>(Mínimo tres (3) perfiles específicos) | Corte y Costura                      |
|                                                                             | Confección                           |
|                                                                             | Vintage (Diseño y transformación)    |
|                                                                             | Ropa íntima                          |
| <b>Lencería</b>                                                             | Alta Costura                         |
|                                                                             | Lencería de Hogar-Baños-Hoteles      |
|                                                                             | Lencería Cojines, Cortinas y Cenefas |
| <b>Diseño Artesanal</b><br>(Mínimo tres (3) perfiles específicos)           | Lencería Infantil                    |
|                                                                             | Artes con Material de Reciclaje      |
|                                                                             | Artesanía                            |
|                                                                             | Masa Flexible                        |
|                                                                             | Cerámica y Arcilla                   |
| <b>Diseño de Accesorios</b><br>(Mínimo tres (3) perfiles)                   | Creaciones con Madera                |
|                                                                             | Bisutería                            |
|                                                                             | Bolsos, Carteras y morrales          |

|                                                                   |                                       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| específicos)                                                      | Pantuflas y zapatillas                |
|                                                                   | Cintas, cintillos y Cinturones        |
|                                                                   | Marroquinería                         |
| <b>Artes en Decoración</b> (Mínimo tres (3) perfiles específicos) | Piñatería                             |
|                                                                   | Decoraciones Navideñas                |
|                                                                   | Decoración de Fiestas                 |
|                                                                   | Dibujo y pintura                      |
|                                                                   | Pintura sobre Tela (Manteles y otros) |
| <b>Artes Manuales</b><br>(Mínimo tres (3) perfiles específicos)   | Bordado en tela                       |
|                                                                   | Muñequería                            |
|                                                                   | Tejido                                |

### Área de Bienes y Servicios

| <b>PERFIL PRODUCTIVO</b>                                             | <b>PERFIL ESPECÍFICO</b>                                    |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Asistente Administrativo Contable / Tributario                       | Asistente Administrativo                                    |
|                                                                      | Asistente Contable                                          |
|                                                                      | Analista Contable / Tributario                              |
| Secretariado                                                         | Asistente de Oficina                                        |
|                                                                      | Asistente Bancario                                          |
|                                                                      | Recepcionista / Archivista                                  |
| Arte y Diseño Digital                                                | Diseño artístico y publicitario                             |
|                                                                      | Diseño Digital y paginas WEB                                |
|                                                                      | Dibujo Computarizado (AutoCAD)                              |
| Operador de PC                                                       | Informática / Ofimática                                     |
|                                                                      | Soporte Técnico (Redes, Mtto. y Ensamblaje de Computadoras) |
| Promotor Turístico y Hotelero (Mínimo tres (3) perfiles específicos) | Camarero                                                    |
|                                                                      | Recreador                                                   |
|                                                                      | Botones                                                     |
|                                                                      | Promotor de Eventos                                         |
|                                                                      | Guía Turístico / Promotor de                                |

|                                                 |              |                                                 |
|-------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|
|                                                 |              | Viajes                                          |
| Promotor de Venta                               |              | Auxiliar de Logística de Almacén                |
|                                                 |              | Aprendiz / Asistente de Farmacia                |
|                                                 |              | Operador de Venta                               |
| Estética y Belleza<br>(3) perfiles específicos) | (Mínimo tres | Peluquero (Colorimetría, Peinados y Maquillaje) |
|                                                 |              | Barbero                                         |
|                                                 |              | Manicure, Pedicura y Sistema de uñas            |
|                                                 |              | Estética Facial y Corporal                      |

### Área Industrial

| <b>PERFIL PRODUCTIVO</b>                                                | <b>PERFIL ESPECÍFICO</b>                                        |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Mecánica Automotriz</b><br>(Mínimo tres (3) perfiles específicos)    | Mecánico en Reparación de motores                               |
|                                                                         | Mecánico en Electroauto                                         |
|                                                                         | Mecánico en sistemas de suspensión, dirección y frenos          |
|                                                                         | Mecánico en Full inyección                                      |
|                                                                         | Mecánico en Trasmisión                                          |
| <b>Mecánica Industrial/Máquinas y Herramientas</b>                      | Torno y Fresadora                                               |
| <b>Electricidad residencial e Industrial</b>                            | Asistente Electricidad Industrial                               |
|                                                                         | Asistente de Electricidad Residencial                           |
|                                                                         | Instalaciones Eléctricas                                        |
| <b>Técnico en Refrigeración</b>                                         | Refrigeración doméstica y Comercial                             |
|                                                                         | Mantenimiento, reparación e instalación de Aires acondicionados |
|                                                                         | Electrónica                                                     |
| <b>Mantenimiento de Máquinas y Equipos de uso personal y domésticos</b> | Reparación de Electrodomésticos                                 |
|                                                                         | Reparación de Celulares                                         |
|                                                                         | Mecánica de Máquina de Coser                                    |
| <b>Técnico en Carpintería y Muebles</b> Mínimo 2 Perfiles ocupacionales | Carpintería Moderna                                             |
|                                                                         | Diseño y fabricación de Muebles                                 |
|                                                                         | Tapizado de Muebles                                             |
| <b>Maestro de Obra</b>                                                  | Albañilería                                                     |
|                                                                         | Estructuras Metálicas                                           |

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
|                                 | Plomería                 |
|                                 | Instalaciones Eléctricas |
| <b>Herrería y Soldadura</b>     | Herrería                 |
|                                 | Soldadura                |
| <b>Elaboración de productos</b> | Productos de limpieza    |
|                                 | Cosmetología Artesanal   |

### Área Agrícola y Pecuaria

| <b>PERFIL PRODUCTIVO</b> | <b>PERFIL ESPECÍFICO</b>        |
|--------------------------|---------------------------------|
| Asistente Agrícola       | Horticultor                     |
|                          | Viveros                         |
| Asistente Pecuario       | Operador de Producción Animal   |
|                          | Asistente de Médico Veterinario |
|                          | Producción Porcina              |
|                          | Avicultura                      |
|                          | Piscicultura                    |

### Referentes y Principios de CECAL- Fe y Alegría

Núñez M. (2011), realizó un proceso de sistematización de lo que ha sido la conformación, organización y desarrollo de la didáctica del programa CECAL, en su escrito, establece los referentes y principios que sustentan al Centro de Educación y Capacitación de Fe y Alegría estableciendo los siguientes fundamentos:

#### Educación Popular

Cendales L. y Mariño G. (2004) consideran que: “Entre las variadas maneras de comprender y asumir la educación, la Educación Popular es una corriente de pensamiento, una manera intencionada de hacer educación desde los intereses de los sectores populares y una forma de contribuir a los procesos de transformación social” (p.10):

Núñez M. (2011), afirma que el propósito es la transformación social y empoderamiento de los sectores más empobrecidos potenciando las capacidades

materiales, institucionales, organizativas y culturales de las personas y los grupos con los cuales realizamos nuestro trabajo (p. 11).

### **Promoción Social**

Los procesos de promoción humana tienen un mismo objetivo de transformación de la persona y su entorno social, y puede hacerse por diferentes caminos. La acción promocional siempre parte de la realidad local, pero situándola en la perspectiva global. Cualquiera estrategia escogida para hacerla, siempre deberá enseñar a leer críticamente realidad, a organizarse para cambiarla, y a empoderar a los sujetos que asumen esta tarea desde una concepción incluyente del poder. En casi la totalidad de nuestras experiencias de centros se presenta una estrecha relación del centro con la comunidad y sus problemáticas, como forma de conocer el contexto y establecer las estrategias con las que podemos desde el centro educativo colaborar con su cambio.

Cendales L. y Mariño G. (2004), citados por Núñez M. (2011), mencionan que estas dos concepciones: “se destaca la intersección existente entre la acción educativa y la acción destinada a la promoción social como un todo. Educación y promoción son dos dimensiones con una meta común, la “transformación”, que interactúan o se intercomunican con modos distintos y complementarios de actuación, y dos escenarios entrelazados identificados como comunidad escolar y comunidad educativa. Sin este entretejido, no sería posible entender que compartan una misma metodología: La Educación Popular” (p. 10)

### **Educación No Formal**

Según la UNESCO (2006), “La Educación No Formal se define como toda actividad organizada y duradera que no se sitúa exactamente en el marco de los sistemas educativos formales integrados por las escuelas primarias, los centros de enseñanza secundaria, las universidades y otras instituciones formalmente establecidas” (p.1)

CECAL es un programa diseñado con cursos de duración semestral de forma organizada cuya formación no tienen relación con la obligatoria continuidad que establece la educación formal en las instituciones ya antes mencionadas. Al ser

definida como este tipo de educación, CECAL, empieza a tener rasgos particulares de agentes intervinientes, propósitos, metodologías y contenidos, financiación y gestión y espacio - temporales.

### **Educación de Adultos**

Torres C. (2007) citado por Núñez M. (2011), establece que el rango de actuación comienza a los 15 años de edad, y aun cuando se ha limitado a los 25 por considerarlo el rango de edad más vulnerable en los jóvenes no hay ningún basamento legal internacional o nacional que lo haga. La Educación de Adultos se puede manifestar con gran versatilidad. Entre ellos con programas de formación que pueden llevar a la certificación de grados de Educación Formal y otros de formación para el trabajo donde hay certificación como reconocimiento de las competencias adquiridas pero no como avance en la escalera de educación formal (p.27) Este segundo caso es el caso de CECAL.

Gracias a aportes como el de Núñez Mercedes (coordinadora nacional del programa hasta el 2015), María Méndez (Acompañante Federativa de Fe y Alegría) y todos los coordinadores zonales de los centros de Educación y Capacitación se ha podido, no solo recopilar la historia y los fundamentos que sustentan al programa, también han incididos en el fortalecimiento de la didáctica, empoderamiento del personal que lo integra y fueron personas claves para garantizar la alianza con el Ministerio de Educación.

El programa CECAL ha crecido exponencialmente a partir del año 2007 cuando iniciaron el proceso de fortalecimiento del mismo, se pensaba en aquel entonces en construir un proyecto CECAL con elementos que fueran coherentes con la población que se atiende, es por ello que se determinó desarrollar y fortalecer: la didáctica llevándola a un enfoque por competencia, el pensum creando un sistema modular que permita sintetizar los procesos formativos por bloques de aprendizajes y la creación de un módulo de desarrollo humano como herramienta para la formación en competencias socioemocionales y espirituales.

### **ENFOQUE MODULAR**

Núñez M. (2011), plantea una estructura integradora que permita el alcance de los objetivos propuestos a nivel formativo, con características propias que le permita al participante y al facilitador escalar por bloque o periodo un oficio determinado. Así lo explica Núñez en el trabajo de sistematización:

Asumimos la capacitación con enfoque modular como una estructura integradora multidisciplinaria de actividades de aprendizaje que, en un determinado lapso, permita alcanzar objetivos educacionales al desarrollo de capacidades, destrezas y actitudes, posibilitando al participante desempeñar funciones laborales.

Así mismo, este enfoque modular se ve fortalecido con la propuesta de capacitación por competencia, se realizó un proceso de adaptación al programa asumiendo: la competencia específica como competencia laboral, la competencia básica y genérica como competencia fundamental y la competencia blandas como competencias socioemocionales.

## **ENFOQUE POR COMPETENCIA**

Se incorporar el enfoque por competencia al proceso de formación, para aquel entonces, el programa CECAL se hace pionero en el uso de la didáctica para la formación en jóvenes y adultos logrando resultados favorables. Este enfoque por competencias tiene un proceso evaluativo específico que integra la forma especial de capacitación; evaluación cualitativa. Núñez M. (20011) expone, en relación al enfoque por competencia lo siguiente:

La concepción modular se basa en la incorporación de enfoque por competencias, entendidas éstas como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades, donde los contenidos de los cursos se estructuran en bloques, en busca de alcanzar el perfil profesional establecido en la dimensión. Nos apropiamos del módulo como una unidad de evaluación y acreditación de capacidades profesionales que se encuentran en la base de competencias identificadas en el perfil profesional y una unidad de enseñanza aprendizaje que asume formas de organización curricular específicas a áreas ocupacionales.

Este diseño curricular no solo aporta una forma de desarrollarse en base a un problema específico, también permite mirarse como un enfoque pluridisciplinario, es por ello que se adapta a la población que se atiende en CECAL de manera eficaz y pertinente.

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

| <b>Objetivo General:</b> Proponer un programa de capacitación gerencial que permita el fortalecimiento del desempeño laboral de los coordinadores del Centro de Educación y Capacitación Laboral – CECAL de Fe y Alegría. |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                         |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------|
| <b>Objetivos Específicos</b>                                                                                                                                                                                              | <b>Dimensión</b>              | <b>Definición Operacional</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Indicadores</b>                      | <b>Ítems</b> |
| Describir los elementos de gerencia necesarios para el desempeño laboral de los coordinadores de los centros de capacitación de Fe y Alegría.                                                                             | <b>Capacitación Gerencial</b> | Chiavenato (2009). La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (P. 322) | Transmisión de Información              | 1,2          |
|                                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Desarrollo de Habilidades.              | 3,4          |
|                                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Desarrollo o modificación de actitudes. | 5,6          |
|                                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Desarrollo de Conceptos.                | 7            |
|                                                                                                                                                                                                                           | <b>Desempeño Laboral</b>      | Chiavenato (2009). ...Comportamiento de la persona que lo ocupa.<br><br>...A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeña. (P. 202)                                            | Capacidades del Individuo               | 8,9          |
|                                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Desempeño en el Puesto                  | 10, 11       |
|                                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Percepciones de la Función.             | 12, 13       |
|                                                                                                                                                                                                                           |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Esfuerzo Individual                     | 14, 15       |
| Determinar la                                                                                                                                                                                                             | <b>Factibilidad</b>           | Páez (2017) Posibilidades que se                                                                                                                                                                                                                                    | Recurso económico                       | 16, 17       |

|                                                      |  |                                            |                            |        |
|------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------|----------------------------|--------|
| factibilidad del programa de capacitación gerencial. |  | manejan para lograr un objetivo planteado. | Recurso Humano             | 18, 19 |
|                                                      |  |                                            | Claridad en los objetivos. | 20, 21 |

Fuente: Páez (2017)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este trabajo de investigación está sustentado con una ruta que permite establecer, a manera metodológica, el camino para el desarrollo de los objetivos planteados. Hurtado J. (2000) establece que toda investigación requiere de orientaciones que le permitan al investigador prever y planificar. (p. 138).

Así mismo, la investigación está basada en la modalidad cuantitativa, según Palella y Martins (2010) ésta se concibe como la que estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y procura determinar la fuerza de asociación y correlación entre variables, la generalización y objetivación de los productos obtenidos del modelo de una muestra, con el fin de inferir resultados aplicados a toda la población de la cual procede la muestra. (p. 19).

#### **Tipo de Investigación**

La propuesta que se desarrollará en éste trabajo de investigación tiene que ver con la Capacitación gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los Centros de Educación y Capacitación Laboral de Fe y Alegría. Según sus características, la propuesta se encamina bajo la modalidad de proyecto factible.

Siendo así, parafraseando a Palella y Martins (2010) plantean que consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica. (p. 53). Es por ello, que todo el proceso que requiere la organización de la propuesta nace de la necesidad detectada por el grupo de coordinadores de los CECAL Fe y Alegría del Estado Carabobo para luego establecer elementos de capacitación para fortalecer las debilidades encontradas.

Así mismo, el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL 2006) hace una definición de proyecto factible como la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. (p. 16).

Las etapas de los proyectos factibles están encaminadas para dar sentido a todo el proceso de formulación de la propuesta, estas etapas serán llamadas en el trabajo de investigación: Momentos. Esto quiere decir, que los momentos establecidos serán: diagnóstico, factibilidad y diseño. Por razones de tiempo no se cumplirá los momentos de aplicación y evaluación de la propuesta.

**Momento I, Diagnóstico:** será realizado mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas direccionadas al desarrollo del cargo, permitiendo así, hacer una evaluación de la capacidad como gerentes así como también el desempeño laboral.

**Momento II, Factibilidad:** se tomará en cuenta la viabilidad de la propuesta tomando en consideración el factor tiempo, económico, recurso humano y técnico para poder en marcha la propuesta de capacitación gerencia.

**Momento III, Diseño:** se pretende la elaboración de la propuesta con los elementos antes mencionados con la intención de atender la problemática diagnosticada previamente.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación que apoyara todo el proceso de proyecto factible se determinará como de Campo. Según Arias (2006) define de la siguiente manera:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o

controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existenciales. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 31)

Es así, como el proceso de recolección de datos de esta investigación estará bajo el diseño de investigación de campo, permitiendo el contacto directo con los actores de los distintos centros de capacitación. De igual manera, todo el desarrollo de la puesta en escena de la aplicación del instrumento diagnóstico será en el contexto donde hacen vida los coordinadores, respetando, como lo establece Arias, la información suministrada.

### **Población y Muestra**

Muchos autores establecen la importancia del proceso de selección de la población y la muestra del objeto de estudio es por ello que para esta investigación fue fundamental concretar el universo a investigar según el número de integrantes de cada centro de capacitación laboral.

#### **Población**

Según Palella y Martins (2010) plantean, que la población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desean tener información y sobre las que se van a generar conclusiones. (p. 105).

Para esta investigación se tomó como población el personal de los 5 centros de capacitación laboral ubicados en los barrios del sur del Estado Carabobo, alrededor de 67 personas.

#### **Muestra**

Para Hurtado J. (2000) la muestra es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa. De igual manera afirma: Se lleva a cabo un procedimiento de muestreo cuando el estudio no puede ser hecho con la población completa. (p.154)

Es por ello, que como muestra se tomara el 30% de la población, para fines de este proyecto, se tomó 12 personas de la población para sustentar la confiabilidad del instrumento y 15 personas para sustentar la propuesta de formación. En total 27 personas del universo de la población.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Con el fin de recopilar la información necesaria para llevar a cabo este trabajo de investigación, se tomó como técnica para direccionar el proceso, la encuesta, según Palella y Martins (2010) sustenta que la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones le interesan al investigador. (p. 123).

Por otro lado, como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean que éste instrumento es tal vez el más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (p. 217).

Es así, que para éste caso, el cuestionario fue realizado con 21 ítems redactados de manera sencilla y clara permitiendo a la persona encuestada poder responder sin ocasionar algún tipo de incomodidad. Para la redacción de las preguntas se tomó en cuenta las variables Capacitación gerencial y desempeño laboral.

Para determinar las respuestas, se dispuso de una ponderación que pretendió integrar varias opciones en una misma selección, esto permite que la persona encuestada pueda considerar varias alternativas dentro de su respuesta.

| 1               | 2                | 3                | 4                  |
|-----------------|------------------|------------------|--------------------|
| Deficiente      | Bueno            | Distinguido      | Sobresaliente      |
| Nunca           | A veces          | Casi siempre     | Siempre            |
| No lo demuestra | Escasos indicios | Satisfactorio    | Plena demostración |
| Insuficiente    | Suficiente       | Bueno, aceptable | Excelente          |

Cuadro N.- 2

Las personas encuestadas tienen el cargo de instructores y facilitadores de los centros de capacitación. El instructor es el encargado de llevar todo el proceso formativo del oficio (competencias laborales) y el facilitador se encarga de la formación en las competencias fundamentales y socio afectivas.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

Según Palella y Martins (2010) La validez se define como ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir (p. 160)

Para determinar la validez del instrumento, se realizó una jornada con 3 expertos integrantes de la universidad de Carabobo, donde determinaron lo siguiente:

- Coherencias de las preguntas.
- Pertinencia de las preguntas relacionadas con las variables establecidas.
- Calidad del contenido
- Organización según lo establecido en el cuadro técnico metodológico.

Ante ello, Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean que la validez de los expertos se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema. (p. 204).

### **Confiabilidad**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto presenta resultados iguales. (p. 200).

En el caso del proceso de confiabilidad del instrumento utilizado, se aplicó a un grupo de la población distinto al grupo de estudio para medir la misma, es decir, 12 instructores y/o facilitadores que integran los CECAL de Fe y Alegría en el Estado Carabobo; tomándose en consideración de los 5 centros de capacitación de 2 a 3 personas de cada uno de los centros.

Como resultado del proceso de confiabilidad se obtuvo 0.82, significando esto en palabras de Palella y Martins (2010) como muy alta (p. 169), es decir, que el resultado se acerca mucho más a 1, implicando una alta confiabilidad para con el instrumento que se aplicó a la muestra final.

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbrach

K = Numero de ítems

$\sum S^2 P$  = Sumatoria de la varianza por pregunta

$S^2 t$  = Varianza de los puntajes totales

$$\alpha_{20} = \left[ \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right) \right]$$

|                                                       |               |             |
|-------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| <b>K</b>                                              | <b>17</b>     |             |
| <b>K - 1</b>                                          | <b>16</b>     |             |
| <b>K</b>                                              | <b>1,0625</b> |             |
| <hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> |               |             |
| <b>K - 1</b>                                          |               |             |
| <b>Varianza Interna</b>                               | <b>8,5455</b> |             |
| <b>Varianza Exter</b>                                 | <b>4,8106</b> |             |
| <b>Fraccion</b>                                       | <b>1,7764</b> |             |
| <b>Corchete</b>                                       | <b>0,7764</b> |             |
| <b><math>\alpha_{20} =</math></b>                     | <b>0,8249</b> | →           |
|                                                       |               | <b>0,82</b> |

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE RESULTADOS

El proceso de análisis de resultado es sumamente importante para el desarrollo de la propuesta, ya que permitirá hacer una ponderación de las necesidades encontradas luego del proceso de aplicación del instrumento a la población seleccionada. Es por ello que, se desglosará cada una de las variables junto con los Ítems establecidos para dilucidar de cara a los hallazgos encontrados. Palella y Martins (2010) afirman que toda la información que se presenta dentro del análisis debe ser clara por lo que recomiendan incluir solo lo relevante... (p. 189). Es por ello, que encontraran durante todo el proceso de análisis de resultado, hallazgos descritos de manera sencilla que aportan a la propuesta elementos para su construcción. A continuación se describen cada una de las tablas junto con las variables establecidas para el diagnóstico.

#### Tabla N.- 1

#### Desarrollo y Capacitación Gerencial

**Variable:** Capacitación Gerencial

**Dimensión:** Capacitación Gerencial

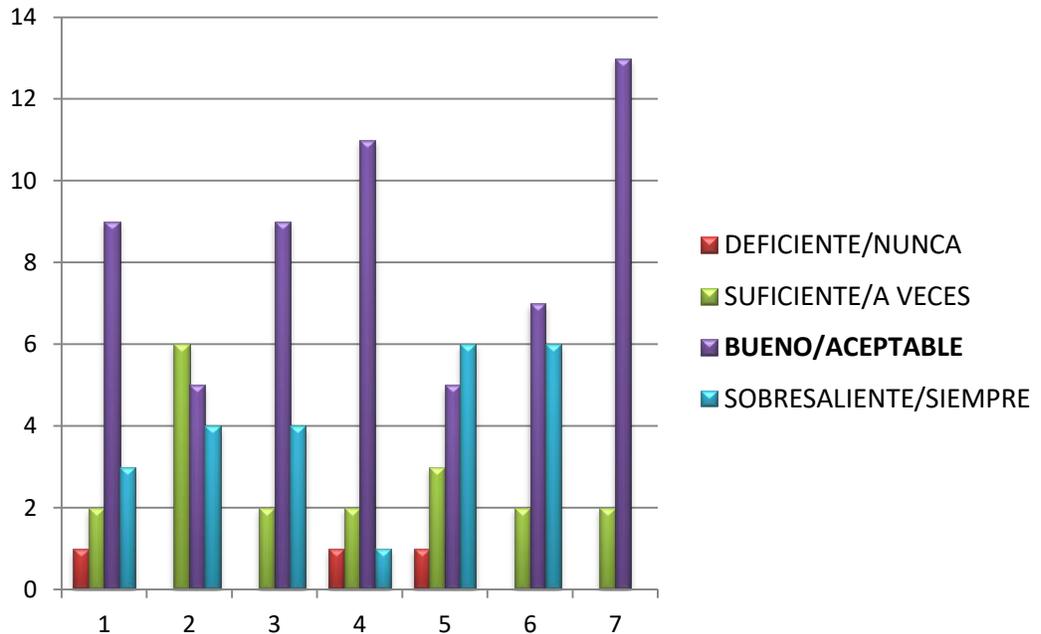
**Indicadores:** Transmisión de información – Desarrollo de Habilidades – Desarrollo y Modificación de Actitudes – Desempeño en el Puesto.

**Ítems:** 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7

- 1) Se muestra como una persona que planifica adecuadamente el proceso relativo a su coordinación: visita a los talleres, revisión de la planificación, redacción de informes.
- 2) Contribuye a la divulgación de los planes y proyectos en el ámbito de su centro de manera efectiva.

- 3) Suele organizar y compartir el plan de formación del centro según las necesidades detectadas.
- 4) Genera una evaluación periódica para mejorar las estrategias de formación planteadas para el personal y el centro de capacitación.
- 5) Suele ofrecer algún tipo de acompañamiento al personal.
- 6) Manifiesta y promueve el trabajo en equipo para desarrollar procesos de formación a nivel interno del equipo.
- 7) Cumple con la planificación prevista de acuerdo al tiempo efectivo planteado

| Ítems    | Deficiente / Nunca |      | Suficiente/ A veces |       | Bueno / Aceptable |       | Sobresaliente/<br>Siempre |       |
|----------|--------------------|------|---------------------|-------|-------------------|-------|---------------------------|-------|
|          | Frecuencia         | %    | Frecuencia          | %     | Frecuencia        | %     | Frecuencia                | %     |
| <b>1</b> | 1                  | 6.66 | 2                   | 13.33 | 9                 | 60    | 3                         | 20    |
| <b>2</b> |                    |      | 6                   | 40    | 5                 | 33.33 | 4                         | 26.66 |
| <b>3</b> |                    |      | 2                   | 13.33 | 9                 | 60    | 4                         | 26.66 |
| <b>4</b> | 1                  | 6.66 | 2                   | 13.33 | 11                | 73.33 | 1                         | 6.66  |
| <b>5</b> | 1                  | 6.66 | 3                   | 20    | 5                 | 33.33 | 6                         | 40    |
| <b>6</b> |                    |      | 2                   | 13.33 | 7                 | 46.66 | 6                         | 40    |
| <b>7</b> |                    |      | 2                   | 13.33 | 13                | 86.66 |                           |       |



De cara al propósito establecido anteriormente con el proceso de análisis, puede determinarse claramente que el índice se inclina en la valoración Bueno/ Aceptable en algunas de las preguntas, cabe destacar, que los niveles de exigencia que debe poseer un gerente superan los aquí establecidos. Como referencia a esta afirmación, Chiavenato (2009) establece algunos criterios que permiten encaminar el desarrollo y la capacitación gerencial, tales como: la transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo y modificación de actitudes y desempeño en el puesto, estos criterios aportan luces al servicio que presta el coordinador como gerente del centro.

Desde el punto de vista de la investigadora, puede aportarse algunos elementos que ayuden a dilucidar estos resultados de cara a lo que se espera de los mismos ya que, es ella quien acompaña los procesos gerenciales en los coordinadores de centro. Ciertamente, existe un nivel de formación en cuanto a cómo llevar la gestión dentro de los CECAL, sin embargo, persiste el desconocimiento de los fundamentos que enmarcan la gerencia, se puede decir que lo coordinadores de CECAL realizan su

labor con instrucciones de acción que motorizan el trabajo más no se hace una conciencia clara de lo que implica ser gerente.

Más adelante, se visualizan los resultados de los ítems 1, 3, 4, 6 y 7 que establecen la planificación, organización y evaluación periódica de las estrategias establecidas en el centro de capacitación para el logro de los objetivos, arrojando un nivel de bueno/aceptable. Sin embargo, en el ítem 2 que establece la divulgación de los planes y proyectos en el ámbito de su centro de manera efectiva se mostró con un nivel de suficiente/a veces, estos resultados dan elementos que le permiten a la propuesta orientar el proceso de formación en gerencia en el ámbito de: planificación estratégica, evaluación de desempeño y todo lo referente a la gerencia estratégica.

Así mismo, el ítem 5 que plantea los procesos de acompañamiento a su personal eleva los niveles de la gráfica a sobresaliente, esto se debe a que Fe y Alegría garantiza que los responsables directos de cada una de las instancias dentro del Movimiento tengan fortalecido el proceso de acompañamiento y seguimiento de las instituciones. De cara a lo establecido por Chiavenato, existe una aproximación en lo planteado por el autor, sin embargo podría superarse las expectativas con el proceso de formación.

## Tabla N.- 2

### Capacitación, Percepción y Desempeño Laboral

**Variable:** Desempeño Laboral

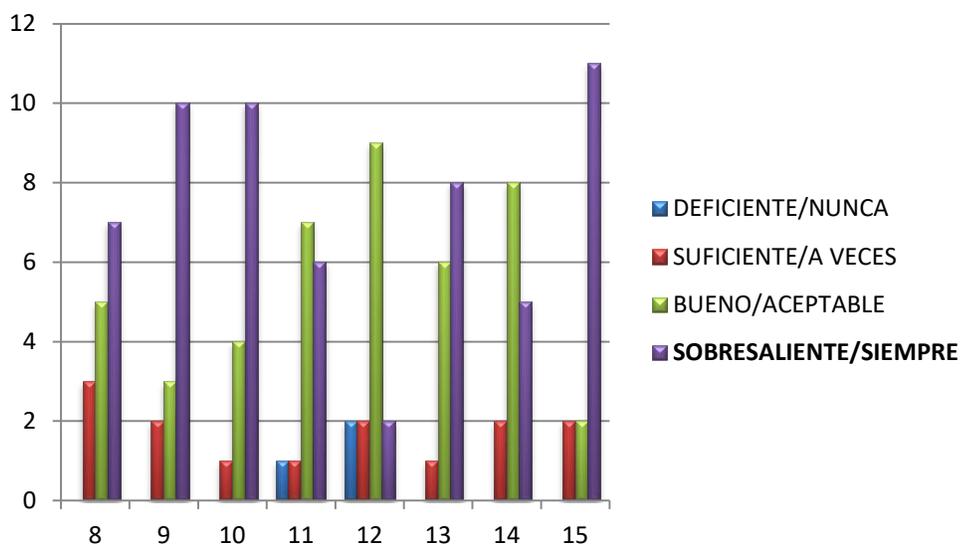
**Dimensión:** Desempeño Laboral

**Indicadores:** Capacitación de Individuo – Desempeño en el puesto – Percepción de la Función – Esfuerzo Individual.

**Ítems:** 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15

- 8) Se muestra tolerante en el manejo de las opiniones, aportando elementos de dialogo ante los disensos.
- 9) Participa e involucra al personal en la organización de eventos, actividades, celebraciones.
- 10) Sus saberes están a la disposición del resto del grupo y en el desempeño efectivo de sus funciones.
- 11) Demuestra, desde el rol, autonomía en el desempeño de las funciones gerenciales
- 12) Suele tener dudas a la hora de tomar una decisión
- 13) Aporta soluciones cuando atiende conflictos, tanto a nivel personal o grupal
- 14) Muestra disposición de realizar los acompañamientos al personal asignados, buscando y demandando los medios para su ejecución
- 15) Asiste a su jornada de trabajo de manera puntual y constante.

| Ítems | Deficiente / Nunca |       | Suficiente/ A veces |       | Bueno / Aceptable |       | Sobresaliente/ Siempre |       |
|-------|--------------------|-------|---------------------|-------|-------------------|-------|------------------------|-------|
|       | Frecuencia         | %     | Frecuencia          | %     | Frecuencia        | %     | Frecuencia             | %     |
| 8     |                    |       | 3                   | 20    | 5                 | 33.33 | 7                      | 46.66 |
| 9     |                    |       | 2                   | 13.33 | 3                 | 20    | 10                     | 66.66 |
| 10    |                    |       | 1                   | 6.66  | 4                 | 26.66 | 10                     | 66.66 |
| 11    | 1                  | 6.66  | 1                   | 6.66  | 7                 | 46.66 | 6                      | 40    |
| 12    | 2                  | 13.33 | 2                   | 13.33 | 9                 | 60    | 2                      | 13.33 |
| 13    |                    |       | 1                   | 6.66  | 6                 | 40    | 8                      | 53.33 |
| 14    |                    |       | 2                   | 13.33 | 8                 | 53.33 | 5                      | 33.33 |
| 15    |                    |       | 2                   | 13.33 | 2                 | 13.33 | 11                     | 73.33 |



El diagnóstico estuvo encaminado hacia lograr discernir sobre las debilidades encontradas en la dimensión de desempeño laboral. Es importante acotar que aun cuando se concluye, a groso modo, un nivel sobresaliente en la mayoría de las respuestas, puede de igual manera notarse en los resultados de la pregunta 11, 12 y 14, evidenciarse un disenso del nivel que lo establece en bueno/aceptable, mismas que van orientadas hacia el rol como gerente y la autonomía en el desempeño. Chiavenato (2009) establece que el desempeño laboral tiene que ver con el comportamiento de la persona que ocupa un puesto de trabajo, más adelante afirma, que el esfuerzo individual, las habilidades y las capacidades personales así como la percepción del papel que desempeñará son fundamentales para el desempeño de los empleados. (p. 202). De cara a esta afirmación, el resultado evidenciado en las respuestas con un nivel aceptable da muestra de la necesidad del fortalecimiento de las competencias propias del coordinador en cuanto al desarrollo del rol de gerente en los centros de capacitación de Fe y Alegría.

Resaltando las fortalezas encontradas en el grupo de coordinadores, se puede señalar elementos que ayudan en la gestión del centro de capacitación, tal es el caso del resultado elevado en ítems relacionado a la tolerancia en el manejo de opiniones, la participación activa de los eventos, actividades y celebraciones con el personal así mismo, la encuesta apunta a que existe una asistencia puntual en la jornada de labor, esto le permite ser ejemplo de constancia y responsabilidad.

**Tabla N.- 3**  
**Sostenibilidad del Proyecto**

**Variable:** Factibilidad

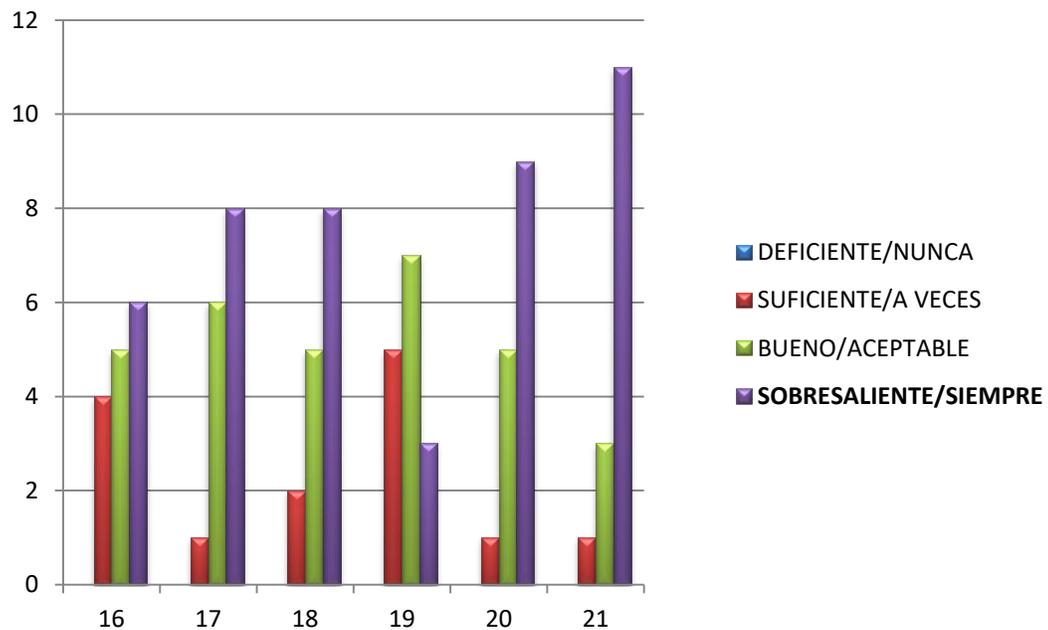
**Dimensión:** Factibilidad

**Indicadores:** Recursos Económicos – Recursos Humanos – Claridad de los Objetivos.

**Ítems:** 16, 17, 18, 19, 20 y 21

- 16) Genera recursos de autogestión para asistir a los talleres de formación.
- 17) Impulsa procesos de producción en los talleres de formación y capacitación
- 18) Presenta disponibilidad en atención a las necesidades extras inherentes al trabajo de la Institución
- 19) Suele generar procesos de evaluación al personal para fortalecer el servicio que prestan
- 20) Transmite los ideales de Fe y Alegría con su personal
- 21) Tiene claridad en los objetivos que debemos cumplir desde el Centro de Capacitación.

| Ítems     | Deficiente / Nunca |   | Suficiente/ A veces |       | Bueno / Aceptable |       | Sobresaliente/<br>Siempre |       |
|-----------|--------------------|---|---------------------|-------|-------------------|-------|---------------------------|-------|
|           | Frecuencia         | % | Frecuencia          | %     | Frecuencia        | %     | Frecuencia                | %     |
| <b>16</b> |                    |   | 4                   | 26.66 | 5                 | 33.33 | 6                         | 40    |
| <b>17</b> |                    |   | 1                   | 6.66  | 6                 | 40    | 8                         | 53.33 |
| <b>18</b> |                    |   | 2                   | 13.33 | 5                 | 33.33 | 8                         | 53.33 |
| <b>19</b> |                    |   | 5                   | 33.33 | 7                 | 46.66 | 3                         | 20    |
| <b>20</b> |                    |   | 1                   | 6.66  | 5                 | 33.33 | 9                         | 60    |
| <b>21</b> |                    |   | 1                   | 6.66  | 3                 | 20    | 11                        | 73.33 |



En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, las preguntas estuvieron orientadas a todo el proceso de autogestión, sostenibilidad y claridad en los objetivos que deben impulsarse desde los centros de capacitación. Las preguntas 16, 17, 18, 20 y 21 alcanzaron un índice de sobresaliente/ siempre, esto se debe a que el trabajo que se realiza desde los CECAL de Fe y Alegría, se fundamenta, entre otras cosas, en el emprendimiento y proyectos productivos; los participantes que integran cada taller formativo deben salir de la institución con competentes para el emprendimiento y el ámbito laboral. Es por ello, que el índice obtenido supera las expectativas del trabajo que impulsa el coordinador del centro para garantizar que todos estos procesos se puedan impulsar desde los centros de capacitación.

Por otro lado, el resultado obtenido de la pregunta número 19 relacionada con la evaluación de los procesos que se gestan en y durante todo el proceso de formación y

capacitación en el CECAL obtuvo un índice de bueno/aceptable. Este resultado está dentro de los parámetros ideales para el trabajo gerencial del coordinador, así mismo, todo el diagnóstico generado en esta dimensión da luces a la pretensión de la construcción de la propuesta ya que garantiza, que tanto el personal como el coordinador de la institución, están ganados para impulsar el objetivo de determinar la factibilidad de implementación de programa de capacitación gerencial en los centros de educación y capacitación laboral de Fe y Alegría.

### **CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

La capacitación en el ámbito gerencial se hace vital para el crecimiento de toda organización empresarial o educativa, contar con un personal formado para llevar las riendas de los procesos medulares dentro y fuera del contorno organizacional garantiza el éxito y el crecimiento del mismo. De igual manera, el proceso de evaluación del desempeño, evaluación de los proyectos y de los objetivos hacen la dupla perfecta para ir visualizando el alcance y los cambios de cara a la organización que se quiere y se sueña.

Durante el proceso de cotejo de la información suministrada por la población de la investigación tomándose como referencia las variables capacitación gerencial, evaluación de desempeño y sostenibilidad se llega a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo diagnosticar las necesidades gerenciales en el grupo de coordinadores que conforman los 5 centros en el estado Carabobo se concluye con un hallazgo inesperado. De las 12 personas elegidas como muestra censal, se obtuvo un resultado de 0,82 de confiabilidad que según Palella y Martins (2010) se considera un nivel muy alto. Aun así, las respuestas suministradas por el resto de la población cambio drásticamente el resultado de la investigación, pasó de ser un resultado con necesidades y debilidades confirmadas en el área de la gerencia a un resultado no tan

debilitado en la segunda vuelta de aplicación del instrumento. Esto pudo deberse a que una de las características de los centro CECAL es la rotatividad de los empleados, puede que en esa segunda vuelta los encuestados fueron de nuevo ingreso y respondieron según los criterios que ellos consideraron de cara a la gestión de coordinador. Sin embargo, estos resultados inesperados aportan a la investigación elementos que permiten fortalecer las dimensiones del papel gerencial en cada uno de los responsables de los CECAL.

En el segundo objetivo específico que se refiere describir los elementos de gerencia necesarios para el desempeño laboral de los coordinadores en los centros de capacitación, se evidenció la necesidad de fortalecer los rasgos de transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo y modificación de actitudes, desempeño en el puesto. Las respuestas estuvieron orientadas en un índice de bueno/aceptable, esto implica que los coordinadores tienen un bagaje de conocimiento o actitudes que le permite llevar el servicio que prestan como responsables directos del centro, sin embargo, el nivel de servicio podría cambiar mejorando la condición de la persona a cargo.

Y para finalizar, en relación al objetivo determinar la factibilidad de implementación de programa de capacitación gerencial para los coordinadores puede decirse, que existe un alto grado de posibilidades de que se pueda contar con un personal ganado para la implementación de dicho programa ya que los resultados arrojados estuvieron en el orden de sobresaliente/siempre. De igual manera, los recursos económicos necesarios vienen dado de todo el proceso de emprendimiento y autogestión que los centros CECAL motorizan como parte del quehacer y la dinámica de la institución.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA



# GERENCIANDO

## *Ando*

Programa de Capacitación Gerencial

Autora: Lcda. Betzy Margarita Páez Mendoza

## INTRODUCCIÓN

La propuesta está encaminada a fortalecer las capacidades gerenciales de los coordinadores de CECAL-Fe y Alegría. Su estructura permitirá al usuario, contar un recurso didáctico que oriente el servicio que preste en el área de coordinación, dirección o sub-dirección de una institución educativa, aun cuando ha nacido de la investigación realizada al grupo coordinador de los CECAL. Está conformada por tres módulos, cada uno de ellos fundamentados gracias al diagnóstico realizado a la población muestral y orientada bajo la teoría clásica de Fayol.

Esta teoría, ayuda a definir el marco filosófico de la propuesta ya que, plantea de forma sencilla, elementos que garantizan la eficacia de un gerente en el puesto de trabajo. Así es como, prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar se convierte en una ecuación fascinante para el quehacer de todo gerente.

Previo a la implementación de la propuesta, se plantea la socialización de los resultados nacientes en la aplicación del cuestionario, junto al equipo de coordinadores de los centros CECAL de Fe y Alegría con la intención de discernir los hallazgos encontrados, presentación de la propuesta y organizar las futuras fechas de encuentro para la aplicación del programa de capacitación. Soñar y *prever* el futuro para plantearnos acciones que permitan fortalecernos y fortalecer a la institución.

Como se mencionó antes, la estructura de la propuesta está organizada con 3 módulos, el primero de ellos ofrece el descubrimiento de los procesos propios de la gerencia y algunas herramientas de apoyos existentes para el servicio de un gerente.

En el segundo módulo se plantea la formación en las habilidades y cualidades propias de un gerente como resolución de conflicto, trabajo en equipo entre otras.

El tercer y último módulo, por ahora, desarrollará elementos propios de programa CECAL con la intención de fortalecer la gestión que se impulsa dentro y fuera del mismo. Es así como se encontrarán con temas como Emprendimiento, sostenibilidad, análisis de contexto entre otros.

## Visión

Gerentes con niveles de eficacia y eficiencia que le permitan organizar, prever y coordinar el quehacer de una institución educativa, desarrollando capacidades y habilidades que lo favorecen como persona y como miembro de una organización.

## Misión

Contribuir a la capacitación y formación de gerentes que ofrezcan sus servicios dentro de parámetros de excelencia y calidad.

### **Objetivo General**

Desarrollar capacidades gerenciales en el equipo de coordinadores, que les permita el fortalecimiento de su desempeño de cara al servicio que prestan en los centros de educación y capacitación laboral de Fe y Alegría.

### **Objetivos Específicos**

- \* Compartir los resultados extraídos de la aplicación de la encuesta al equipo de coordinadores de los CECAL con la intención de que se de la organización e implementación de la propuesta.
- \* Contribuir al fortalecimiento de los procesos de la gerencia y la gestión.
- \* Desarrollar habilidades gerenciales en el equipo de coordinadores.
- \* Fortalecer el programa CECAL desde los temas que conforman el quehacer fundamental de los centros de educación y capacitación laboral.

# Organización de las Sesiones

## Sesión Previa

| INDICADOR                        | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                  | Compartir los resultados extraídos de la aplicación de la encuesta al equipo de coordinadores de los CECAL con la intención de que se de la organización e implementación de la propuesta                                                                                                                                                                  |
| <b>Invitados</b>                 | Grupo de Coordinadores Generales de los CECAL – Fe y Alegría                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Fecha</b>                     | Primera semana del mes de Mayo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Formación</b>                 | «Taller de Socialización de Resultados»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Resultados Esperados</b>      | Se cuenta con un equipo de coordinadores ganados para la aplicación de la propuesta aportando ideas que permitan la implementación de la misma.                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Indicadores de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 100% de coordinadores están ganados para la aplicación de la propuesta formativa</li> <li>* 90% de los coordinadores discernen en cuanto a los vacíos encontrados según las funciones que realizan.</li> <li>* El 90% de los coordinadores dan aportes e ideas para la implementación de la propuesta.</li> </ul> |
| <b>Técnica a Desarrollar</b>     | Trabajo Grupal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Recursos Didácticos</b>       | Lapto, video Bean, cuestionarios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## Módulo I: Gerencia, Tipos de Gerencia y Funciones

| INDICADOR                        | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                  | Contribuir al fortalecimiento de los procesos de la gerencia y la gestión.                                                                                                                                                                             |
| <b>Invitados</b>                 | Grupo de Coordinadores Generales de los CECAL – Fe y Alegría                                                                                                                                                                                           |
| <b>Fecha</b>                     | Fecha por definir, según organización del equipo.                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Formación</b>                 | <b>«Gerencia, tipo de gerencias y funciones»</b>                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Resultados Esperados</b>      | Se cuenta con un equipo de coordinadores con un sentido amplio de lo que implica la gerencia y con una idea clara del tipo de gerencia que desempeña.                                                                                                  |
| <b>Indicadores de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El 90% de los coordinadores comprenden la temática establecida.</li> <li>* El 90% de los coordinadores definen el tipo de gerencia que llevan en CECAL y dan elementos que fortalecen su servicio.</li> </ul> |
| <b>Técnica a Desarrollar</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cartografía conceptual.</li> <li>Proceso Cognoscitivo: Qué aprendí, Cómo lo aprendí, de qué me sirve.</li> <li>Evaluación de la jornada: Yo pienso que...</li> </ul>                                            |
| <b>Recursos Didácticos</b>       | Laptop, video Beam, papelografos, hojas de reciclaje, lápices.                                                                                                                                                                                         |

# Organización de las Sesiones

## Módulo I: Evaluación de Desempeño

| INDICADOR                        | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                  | Contribuir al fortalecimiento de los procesos de la gerencia y la gestión.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Invitados</b>                 | Grupo de Coordinadores Generales de los CECAL – Fe y Alegría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Fecha</b>                     | Fecha por definir, según organización del equipo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Formación</b>                 | «Evaluación de Desempeño»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Resultados Esperados</b>      | Se cuenta con un equipo de coordinadores con ideas claras del porque y para que se dan procesos de evaluación de la práctica y del desempeño.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Indicadores de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El 98% de los coordinadores procesan la temática aportando elementos que permiten fortalecer el proceso de evaluación que se da en los centros CECAL como forma de mejoramiento del quehacer institucional.</li> <li>* El 98% de los coordinadores comprenden los procesos de evaluación de la practica con la posibilidad de aplicación en sus centros.</li> </ul> |
| <b>Técnica a Desarrollar</b>     | <p>Me miro y tú me miras: cualidades y defectos.</p> <p>Antes lo hacía... Ahora lo hago...</p> <p>Proceso Cognoscitivo: Qué aprendí, Cómo lo aprendí, de qué me sirve.</p> <p>Evaluación de la jornada: Rollo de pabito</p>                                                                                                                                                                                  |
| <b>Recursos Didácticos</b>       | Laptop, video Beam, hojas de reciclaje, lápices, sillas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

# Organización de las Sesiones

## Módulo II: Liderazgo Comunitario

| INDICADOR                        | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                  | Desarrollar habilidades gerenciales en el equipo de coordinadores                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Invitados</b>                 | Grupo de Coordinadores Generales de los CECAL – Fe y Alegría                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Fecha</b>                     | Fecha por definir, según organización del equipo.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Formación</b>                 | «Liderazgo Comunitario»                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Resultados Esperados</b>      | Se cuenta con un equipo de coordinadores conscientes de las cualidades y habilidades como líderes dentro la organización..                                                                                                                                            |
| <b>Indicadores de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El 98% de los coordinadores descubren cualidades de líderes comunitarios.</li> <li>* El 95% de los coordinadores planifican intervenciones en la comunidad con la intención de fortalecer el proyecto del centro.</li> </ul> |
| <b>Técnica a Desarrollar</b>     | <p>El nudo</p> <p>Arquitectura Humana</p> <p>Construcción de saberes.</p> <p>Proceso Cognoscitivo: Qué aprendí, Cómo lo aprendí, de qué me sirve.</p> <p>Evaluación de la jornada: Pásalo!</p>                                                                        |
| <b>Recursos Didácticos</b>       | Laptop, video Beam, hojas de reciclaje, lápices, sillas.                                                                                                                                                                                                              |

# Organización de las Sesiones

## Módulo II: Manejo de Conflicto

| INDICADOR                        | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                  | Desarrollar habilidades gerenciales en el equipo de coordinadores                                                                                                        |
| <b>Invitados</b>                 | Grupo de Coordinadores Generales de los CECAL – Fe y Alegría                                                                                                             |
| <b>Fecha</b>                     | Fecha por definir, según organización del equipo.                                                                                                                        |
| <b>Formación</b>                 | « <b>Manejo de Conflicto</b> »                                                                                                                                           |
| <b>Resultados Esperados</b>      | Se cuenta con un equipo de coordinadores capaces de manejar procesos de conflictos dentro del centro de capacitación aplicando las técnicas propuestas por los expertos. |
| <b>Indicadores de Evaluación</b> | * El 98% de los coordinadores demuestran ser capaces de manejar focos de conflictos en sus centros de capacitación laboral.                                              |
| <b>Técnica a Desarrollar</b>     | Zoológico Humano<br>Pensar o Sentir<br>Proceso Cognoscitivo: Qué aprendí, Cómo lo aprendí, de qué me sirve.<br>Evaluación de la jornada: Yo pienso que...                |
| <b>Recursos Didácticos</b>       | Laptop, video Beam, hojas de reciclaje, lápices, sillas.                                                                                                                 |

# Organización de las Sesiones

## Módulo III: Emprender - Emprendiendo

| INDICADOR                        | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                  | Fortalecer el programa CECAL desde los temas que conforman el quehacer fundamental de los centros de educación y capacitación laboral.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Invitados</b>                 | Grupo de Coordinadores Generales de los CECAL – Fe y Alegría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Fecha</b>                     | Fecha por definir, según organización del equipo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Formación</b>                 | « <b>Emprender - Emprendiendo</b> »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Resultados Esperados</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se cuenta con un equipo de coordinadores con capacidades de proyectar ideas de negocios que permitan la sostenibilidad del centro de capacitación laboral.</li> <li>✓ Coordinadores que impulsen línea de producciones establecidas dentro de los centros de capacitación que permitan la empleabilidad y ayuden a la sostenibilidad del centro.</li> </ul> |
| <b>Indicadores de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El 98% de los coordinadores se empoderan de todo el proceso de emprendimiento de los centros de capacitación laboral.</li> <li>* El 100% de los coordinadores establecen líneas de producción en los centros de capacitación laboral.</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>Técnica a Desarrollar</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Idea de Negocio</li> <li>Modelo CANVAS para emprendimiento</li> <li>Proceso Cognoscitivo: Qué aprendí, Cómo lo aprendí, de qué me sirve.</li> <li>Evaluación de la jornada: El rollo de papel</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| <b>Recursos Didácticos</b>       | Laptop, video Beam, hojas de reciclaje, lápices, sillas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Módulo III: Empleabilidad y Sostenibilidad

| INDICADOR                        | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                  | Fortalecer el programa CECAL desde los temas que conforman el quehacer fundamental de los centros de educación y capacitación laboral.                                                                                                                                                                 |
| <b>Invitados</b>                 | Grupo de Coordinadores Generales de los CECAL – Fe y Alegría                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Fecha</b>                     | Fecha por definir, según organización del equipo.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Formación</b>                 | « <b>Empleabilidad y Sostenibilidad</b> »                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Resultados Esperados</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se cuenta con un equipo de coordinadores capaces de proyectar la empleabilidad desde los centros de capacitación Laboral.</li> <li>✓ Coordinadores con un sentido claro de lo que implica la sostenibilidad dentro del Movimiento de Fe y Alegría.</li> </ul> |
| <b>Indicadores de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El 98% de los coordinadores proyectan la empleabilidad en los centros de capacitación laboral.</li> <li>* El 100% de los coordinadores cuentan con ideas claras sobre la sostenibilidad dentro del Movimiento Fe y Alegría.</li> </ul>                        |
| <b>Técnica a Desarrollar</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descubriendo mi Rol</li> <li>✓ Organizando mis 15</li> <li>✓ Proceso Cognoscitivo: Qué aprendí, Cómo lo aprendí, de qué me sirve.</li> <li>✓ Evaluación de la jornada: Me gusto... Se puede mejorar...</li> </ul>                                             |
| <b>Recursos Didácticos</b>       | Laptop, video Beam, hojas de reciclaje, lápices, sillas.                                                                                                                                                                                                                                               |

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. Ed. Episteme. Caracas. Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)*. Artículo 102, Modalidades Artículo 38.
- Cejas M., Chirino N. (2014). *La Gestión de Recursos Humanos, un Enfoque Estratégico*. 1era. Ed. Universidad de Carabobo.
- Covey Stephen (2000). *Las 7 Claves del Desempeño*. Página 112
- Chiavenato I. (2009). *Administración de Recurso Humano. El Capital Humano de las Organizaciones*. 9na Ed. México.
- Erik M. (2013). *Elaboración y Socialización de un Taller de Capacitación sobre Liderazgo con el Fin de Mejorar la Productividad de los Trabajadores de la Empresa Cortyvis*. Quito-Perú.
- Fernández S., Delgado G., y Betancur A. (2016). *Análisis de las Competencias y Habilidades Gerenciales de los Estudiantes de Postgrado de las Ciencias Administrativas de la Institución Universitaria Eusumer*. Colombia.
- González M. (2010). *Episteme de la Gerencia Educativa y la Arqueología del Pensamiento Gerencial*. Artículo. Revista de Ciencias de la Educación. Segunda Etapa. Vol. 20. Valencia - Venezuela
- Hernández M. (2013) *Estrategias Gerenciales para la Calidad de Desempeño de los Directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara*. Postgrado. Maracaibo – Venezuela.

- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Ed. MacGraw Hill. México.
- Hurtado J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. 3era. Ed. Caracas. Venezuela.
- Informe Nacional del Ministerio del Poder Popular de la Educación. *Propuesta Educativa 2004*.
- Joseba L. s.j (2013) *Fe y Alegría un Movimiento con Espíritu*. Venezuela.
- Keith D., John W. (2010) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Undécima edición.
- Núñez M. (2011) *Sistematización del Proceso Didáctico de CECAL Fe y Alegría*. Caracas. Venezuela.
- Medina (2009). *La Gestión Gerencial del Director y el Comportamiento en las Escuelas Básicas Rurales*. Posgrado. Universidad Rafael Urdaneta.
- Padilla L. (2013) *Capacitación Gerencial y Gestión del Directivo en Educación Media General*. Postgrado. Universidad Rafael Urdaneta Maracaibo – Venezuela.
- Palella S., Martins F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3era. Ed- Fondo Editorial Upel. Caracas. Venezuela.
- Olivero A. (2013) *Plan de Capacitación Gerencial para Optimizar las Condiciones de Bienestar Social y Desarrollo Estudiantil del Eje Dos del Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo*. Postgrado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Rossell R. (2012) *Estrategias Gerenciales para el Desarrollo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*. Venezuela.

Sherman, Bohlander, Snell (2009) *Administración de Recursos Humanos*. 11ava. Ed. Internacional Thomson Editores. México.

Uribe A. (2013) *Liderar Equipos de Alto Desempeño: Un gran reto para las Organizaciones Actuales*. Postgrado. Universidad El Rosario. Colombia.

# Anexos



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



Estimado (a) Coordinador (a):

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **“CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA.”**

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. Cada alternativa tiene 3 posibilidades que le permitirán tener una apertura amplia de la selección, revise con cuidado la opción que se ajuste a su consideración.
4. No deje ninguna pregunta sin responder.

*Gracias por su sincera colaboración...*

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A INSTRUCTORES Y FACILITADORES DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN- CECAL DE FE Y ALEGRÍA**

Apreciado Instructores y Facilitadores:

El instrumento que se presenta a continuación, pretende generar un proceso de revisión de la gestión que lleva el coordinador (a) del centro mediante una serie de indicadores inherentes al cargo que desempeña.

El Objetivo fundamental del proceso, es poder determinar los indicadores que se muestran cómo debilidad en el desempeño del coordinador (a) para así proponer una herramienta de apoyo didáctica que ayude al fortalecimiento del servicio que se presta desde la coordinación.

Toma en cuenta la siguiente escala valorativa:

| 1               | 2                | 3                | 4                  |
|-----------------|------------------|------------------|--------------------|
| Deficiente      | Bueno            | Distinguido      | Sobresaliente      |
| Nunca           | A veces          | Casi siempre     | Siempre            |
| No lo demuestra | Escasos indicios | Satisfactorio    | Plena demostración |
| insuficiente    | Suficiente       | Bueno, aceptable | Excelente          |

| Nº | Usted, desde el servicio que presta en el centro (facilitador (a) / Instructor (a)) considera que su coordinador (a):                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1  | ¿Se muestra como una persona que planifica adecuadamente el proceso relativo a su coordinación: visita a los talleres, revisión de la planificación, redacción de informes? |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                                    |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 2  | ¿Contribuye a la divulgación de los planes y proyectos en el ámbito de su centro de manera efectiva?                               |  |  |  |  |
| 3  | Suele organizar y compartir el plan de formación del centro según las necesidades detectadas.                                      |  |  |  |  |
| 4  | Genera una evaluación periódica para mejorar las estrategias de formación planteadas para el personal y el centro de capacitación. |  |  |  |  |
| 5  | ¿Suele ofrecer algún tipo de acompañamiento al personal?                                                                           |  |  |  |  |
| 6  | Manifiesta y promueve el trabajo en equipo para desarrollar procesos de formación a nivel interno del equipo.                      |  |  |  |  |
| 7  | Cumple con la planificación prevista de acuerdo al tiempo efectivo planteado.                                                      |  |  |  |  |
| 8  | Se muestra tolerante en el manejo de las opiniones, aportando elementos de dialogo ante los disensos.                              |  |  |  |  |
| 9  | Participa e involucra al personal en la organización de eventos, actividades, celebraciones.                                       |  |  |  |  |
| 10 | Sus saberes están a la disposición del resto del grupo y en el desempeño efectivo de sus funciones.                                |  |  |  |  |
| 11 | ¿Demuestra, desde el rol, autonomía en el desempeño de las funciones gerenciales?                                                  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                               |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 12 | ¿Suele tener dudas a la hora de tomar una decisión?                                                                           |  |  |  |  |
| 13 | Aporta soluciones cuando atiende conflictos, tanto a nivel personal o grupal.                                                 |  |  |  |  |
| 14 | Muestra disposición de realizar los acompañamientos al personal asignados, buscando y demandando los medios para su ejecución |  |  |  |  |
| 15 | Asiste a su jornada de trabajo de manera puntual y constante.                                                                 |  |  |  |  |
| 16 | Genera recursos de autogestión para asistir a los talleres de formación.                                                      |  |  |  |  |
| 17 | Impulsa procesos de producción en los talleres de formación y capacitación.                                                   |  |  |  |  |
| 18 | Presenta disponibilidad en atención a las necesidades extras inherentes al trabajo de la Institución                          |  |  |  |  |
| 19 | Suele generar procesos de evaluación al personal para fortalecer el servicio que prestan.                                     |  |  |  |  |
| 20 | Transmite los ideales de Fe y Alegría con su personal                                                                         |  |  |  |  |
| 21 | Tiene claridad en los objetivos que debemos cumplir desde el Centro de Capacitación.                                          |  |  |  |  |

Páez (2017)



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



Nombre del Evaluador: Juan Ruffino  
Especialidad: Gerencia y tecnologías de la Información  
Grado Académico: Doctor en Educación  
Fecha: 9 de septiembre de 2017

CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA

Lcda. Betzy Margarita Páez Mendoza

V-12.314.078

### 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    |           | X |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 2    | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 3    | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 4    | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 5    |           | X |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 6    | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 7    | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 8    |           | X |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 9    | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 10   | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 11   |           | X |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 12   |           | X |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 13   | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 14   | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 15   | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |
| 16   | X         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |

|    |   |  |   |  |   |  |   |  |
|----|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 17 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 18 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 19 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 20 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 21 | X |  | X |  | X |  | X |  |

**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 Juan Zuffino



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



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castillo González  
Especialidad: Registro en Investigación Educativa  
Grado Académico: \_\_\_\_\_  
Fecha: 09/09/2016

CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA.

Lcda. Betzy Margarita Páez Mendoza

V-12.314.078

### 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   | ✓         |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |               |





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



Nombre del Evaluador: Altagracia Elizabeth Tambo Gejas  
Especialidad: Investigación Educativa  
Grado Académico: Magister  
Fecha: 09/09/2017

CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CECAL DE FE Y ALEGRÍA.

Lcda. Betzy Margarita Páez Mendoza

V-12.314.078

### 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    |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   | ✓ <i>Revisar redacción para una pertinencia directa con el indicador.</i> |
| 9    |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |                                                                           |
| 10   |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |                                                                           |
| 11   |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |                                                                           |
| 12   |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |                                                                           |
| 13   |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |                                                                           |
| 14   |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |                                                                           |
| 15   |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |                                                                           |
| 16   |           |   |   |             |   |   |            |   |   |            |   |   |                                                                           |

1/2  
At.

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Nota:**

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

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

Que ítems agregaría:

~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~

Sugerencias para mejorar el instrumento

*Realizar ítems indicados en ítem 7.*  
~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~

Gracias por su colaboración;

Firma *Altagracia Tinba*

*AT*

### Confiabilidad de la Prueba Piloto

Nº de Encuestados: 12 Instructores

| Sujeto/Items | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     | 14     | 15     | 16     | 17     | 18     | 19     | 20     | 21     | Xi            |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 1            | 2      | 3      | 2      | 4      | 3      | 2      | 4      | 3      | 3      | 2      | 2      | 4      | 3      | 2      | 3      | 4      | 3      | 2      | 4      | 3      | 3      | 49            |
| 2            | 3      | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 2      | 2      | 3      | 46            |
| 3            | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 2      | 3      | 2      | 3      | 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 4      | 3      | 2      | 3      | 47            |
| 4            | 4      | 3      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 4      | 2      | 3      | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 3      | 49            |
| 5            | 3      | 2      | 3      | 3      | 2      | 3      | 2      | 3      | 3      | 2      | 4      | 4      | 3      | 4      | 3      | 4      | 3      | 4      | 3      | 4      | 2      | 51            |
| 6            | 3      | 4      | 2      | 3      | 2      | 3      | 2      | 2      | 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 4      | 3      | 3      | 4      | 4      | 49            |
| 7            | 3      | 4      | 3      | 2      | 4      | 3      | 3      | 3      | 4      | 3      | 2      | 2      | 3      | 3      | 3      | 4      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 51            |
| 8            | 2      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 2      | 3      | 2      | 2      | 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 4      | 2      | 3      | 3      | 44            |
| 9            | 3      | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 2      | 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 4      | 4      | 49            |
| 10           | 3      | 2      | 3      | 2      | 2      | 2      | 4      | 3      | 2      | 2      | 4      | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 4      | 2      | 3      | 3      | 45            |
| 11           | 3      | 2      | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 47            |
| 12           | 4      | 2      | 4      | 2      | 3      | 3      | 2      | 3      | 2      | 4      | 2      | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      | 3      | 48            |
| Sumatoria    | 36     | 31     | 34     | 31     | 33     | 31     | 33     | 34     | 30     | 33     | 33     | 36     | 36     | 36     | 36     | 38     | 34     | 39     | 32     | 34     | 36     | <b>4,8106</b> |
| Media        | 3,0000 | 2,5833 | 2,8333 | 2,5833 | 2,7500 | 2,5833 | 2,7500 | 2,8333 | 2,5000 | 2,7500 | 2,7500 | 3,0000 | 3,0000 | 3,0000 | 3,0000 | 3,1667 | 2,8333 | 3,2500 | 2,6667 | 2,8333 | 3,0000 |               |
| Desv. Est.   | 0,6030 | 0,7930 | 0,5774 | 0,6686 | 0,6216 | 0,5149 | 0,7538 | 0,5774 | 0,7977 | 0,6216 | 0,8660 | 0,7385 | 0,4264 | 0,4264 | 0,0000 | 0,5774 | 0,5774 | 0,6216 | 0,6513 | 0,8348 | 0,6030 |               |
| Varianza     | 0,3636 | 0,6288 | 0,3333 | 0,4470 | 0,3864 | 0,2652 | 0,5682 | 0,3333 | 0,6364 | 0,3864 | 0,7500 | 0,5455 | 0,1818 | 0,1818 | 0,0000 | 0,3333 | 0,3333 | 0,3864 | 0,4242 | 0,6970 | 0,3636 | <b>8,5455</b> |

- Leyenda:
- a) = 4
  - b) = 3
  - c) = 2
  - d) = 1

$$\alpha_{20} = \left[ \left( \frac{k}{k-1} \right) * \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right) \right]$$

|                         |               |   |             |  |  |  |        |        |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------|---------------|---|-------------|--|--|--|--------|--------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| K                       | 17            |   |             |  |  |  | 1,0625 | 1      | 5,5    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| K - 1                   | 16            |   |             |  |  |  |        |        | 31,2   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| K                       | 1,0625        |   |             |  |  |  |        |        |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| K - 1                   |               |   |             |  |  |  | 1,0625 | 1      | 0,1763 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Varianza Interna        | 8,5455        |   |             |  |  |  |        |        |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Varianza Exter          | 4,8106        |   |             |  |  |  | 1,0625 | 0,8237 |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fraccion                | 1,7764        |   |             |  |  |  |        |        |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Corchete                | 0,7764        |   |             |  |  |  | 0,8752 |        |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Q<sub>20</sub> =</b> | <b>0,8249</b> | → | <b>0,82</b> |  |  |  |        |        |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |