



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



**Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para
la optimización de procesos administrativos.**

Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza "Simón Bolívar" N° 13 en
Barcelona, estado Anzoátegui.

Autor: Marco Gómez

Tutor: Dr. Luís Guanipa

Bárbula, septiembre 2021



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



Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos.

Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza "Simón Bolívar" N°13 en Barcelona, estado Anzoátegui.

Autor: Lcdo. Marco Antonio Gómez Jiménez

Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Bárbula, septiembre 2021



MAESTRIA

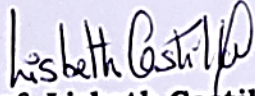


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación** en uso de las atribuciones que le confiere el 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: **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS. CASO: DEPARTAMENTO ACADÉMICO DEL GRUPO AÉREO DE CAZA "SIMÓN BOLÍVAR" N° 13 EN BARCELONA, ESTADO ANZOÁTEGUI**, bajo la línea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo, Área prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa, Área prioritaria de la UC: Educación, presentado por el ciudadano **MARCO GÓMEZ**, cédula de identidad N° **12.609.054**, elaborado bajo la dirección del Tutor Prof. **Luis Guanipa**, cédula de identidad N° **13.045.403**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los dos (02) días del mes de Noviembre de dos mil diecinueve.

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


Prof. Lisbeth Castillo
Coordinadora del Programa

Archivo Acta de Aprobación
Yoleida 2019-11-02



... La Universidad Efectiva



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe, Dr. Luis Guanipa, titular de la cédula de identidad N° 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos. Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13 en Barcelona, estado Anzoátegui.”**, presentado por el ciudadano Marco Gómez, titular de la cédula de identidad N° 12.609.054, para optar al Título de Magíster en 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 designe.

En Bárbula a los 23 días del mes de noviembre del año 2020

Dr. Luís Ramón Guanipa Maluenga

C.I. V-13.045.403



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe, Dr. Luis Guanipa, titular de la cédula de identidad N° 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos. Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13 en Barcelona, estado Anzoátegui.”**, presentado por el ciudadano Marco Gómez, titular de la cédula de identidad N° 12.609.054, para optar al Título de Magíster en 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 designe.

En Bárbula a los 23 días del mes de noviembre del año 2020

Dr. Luís Ramón Guanipa Maluenga

C.I. V-13.045.403



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Marco Gómez C.I: 12.609.054

Tutor: Dr. Luis Guanipa C.I: 13.045.403

Correo electrónico del participante: magdojo@gmail.com

Título tentativo del trabajo: Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos.

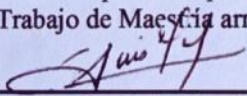
Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

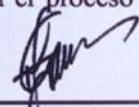
Sesión	Fecha	Hora	Asunto tratado	Observaciones
1	13/03/2019	09:00am	Planteamiento del Problema	
2	29/03/2019	09:00am	Objetivos y justificación	
3	25/04/2019	09:00am	Marco Teórico	
4	15/06/2019	09:00am	Marco Metodológico	
5	30/06/2019	09:00am	Revisión del Instrumento	
6	10/09/2019	09:00am	Análisis de resultados	
7	15/09/2019	09:00am	Conclusiones y recomendaciones	
8	12/10/2019	09:00am	Elaboración de la Propuesta	
9	20/03/2020	09:00am	Última revisión	

Título Definitivo: Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos. Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza "Simón Bolívar" N°13 en Barcelona, estado Anzoátegui.

Comentarios finales de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Maestría arriba mencionado.


Tutor: Dr. Luis Guanipa
C.I. V-13.045.403


Participante: Marco Gómez
C.I. V-12.609.054



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos., presentado por el ciudadano: Marco Gómez, C.I. V-12.609.054 para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
<u>Luís</u>	<u>Guanipa</u>	<u>13.045.403</u>	_____
<u>Lisbeth</u>	<u>Castillo</u>	<u>11.154.381</u>	_____
<u>Yanett</u>	<u>Polanco</u>	<u>4.104.451</u>	_____

En Bárbula a los _____ días del mes de _____ del año 20____.

Dedicatoria

Este trabajo especial de grado lo dedico a quienes de alguna manera u otra han influenciado o coadyuvado en mí para que siga la carrera de Educación; muy especialmente a quienes menciono a continuación:

A mi madre, Carmen Jiménez, educadora y guía.

A mi esposa Jennifer Criollo, motivación y empuje.

A mis hijos Isis y Santiago, inspiración y ganas.

A la Universidad de Carabobo, Alma Mater y cobijo educacional.

Al Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, Dignos del Honor del Libertador y por una Patria Soberana y Libre... Invencibles e Indestructibles.

Agradecimiento

Agradezco efusivamente a todos los que pusieron su granito de arena para que se concretara este nuevo escalón profesional, durante el transcurso de esta Maestría. En especial a quienes menciono a continuación:

Al personal Directivo, Docente, Administrativo y Obrero, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, quienes nos cobijaron en la Dirección de Postgrado para cumplir las arduas jornadas de estudio presencial de la manera más agradable posible.

A mis compañeros maestrantes, quienes siempre dieron lo mejor de sí en beneficio del grupo, apelmazando un equipo de estudio altamente eficiente. Entre todos: Dianceska, Hooverly, Katiuska, María José, Robert, Alejandro, Yannira, Deicy, Yuritmia, Sujahin y Franklyn.

A mi familia, quienes empáticamente me apoyaron sobre todo en los momentos de necesidad. Entre ellos resalto a mi prima Irly y al compadre Edgar quienes en más de una oportunidad me cobijaron en sus predios.

A mis tutores, Profesora Lisbeth Castillo (MsC) y Doctor Luís Guanipa, quienes supieron guiar acertadamente y con mucho tino la construcción de este Trabajo de Grado que además se ha convertido en un reto profesional, gracias a sus observaciones y el entusiasmo que me transmitieron durante la etapa de construcción del mismo.

No cerraré estas palabras sin dejar plasmadas las gracias a Dios quién siempre he tenido presente y constantemente he agradecido por tantas cosas buenas, sobre todo en este momento donde vivimos un tiempo de recogimiento espiritual y de muchas lecciones de humanidad.

Marco Gómez



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



Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos.

Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13 en Barcelona, estado Anzoátegui.

Autor: Lcdo. Marco Antonio Gómez Jiménez C.I. V-12.609.054

Tutor: Dr. Luis Ramón Guanipa Maluenga C.I. V- V-13.045.403

RESÚMEN

El concepto de competencias abarca una multidimensionalidad que involucra al menos dos aspectos importantes del desarrollo organizacional, ellos son el de la Gestión y el de la Capacitación por competencias. El empleo de estrategias basadas en los preceptos de los aspectos mencionados, permite crear herramientas metodológicas para mejorar la efectividad de entes administrativos. El presente trabajo tiene como propósito, evaluar un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos que se llevan a cabo bajo la responsabilidad del Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, en Barcelona, estado Anzoátegui a la luz de las teorías de David McClelland sobre motivación y competencias. Se trata de una investigación bajo la modalidad de proyecto factible haciendo uso de un diseño no experimental de campo y transversal. La población objeto de estudio estuvo constituida por 16 Supervisores de Nivel 7, por lo que la muestra es censal. La información se recolectó a través de la técnica de encuesta con un cuestionario dirigido a los Supervisores de Nivel 7 y constituido por 19 preguntas cerradas, con alternativas de respuesta policotómicas (Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca o Nunca); las cuales fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente de Alpha de Cronbach donde se obtuvo un valor de 0,828 (Muy alta). Como conclusión general se logró determinar, que existe una alta disposición a participar en la implementación de un plan estratégico basado en las teorías de la gerencia por competencias y que su implementación integral coadyuvará a optimizar la ejecución de los principales procesos administrativos inherentes a la capacitación profesional del Departamento Académico del Grupo 13.

Palabras Clave: Gestión por Competencias, Plan Estratégico Gerencial, Procesos Administrativos, Optimización, Gerencia Educativa, Educación.

Línea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

Temática: Planificación Educativa.

Subtemática: Planes de acción y estratégicos.

Área prioritaria de la UC: Educación.

Área prioritaria de FACE: Gerencia Educativa



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



Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos.

Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13 en Barcelona, estado Anzoátegui.

Autor: Lcdo. Marco Antonio Gómez Jiménez C.I. V-12.609.054

Tutor: Dr. Luís Ramón Guanipa Maluenga C.I. V- V-13.045.403

ABSTRACT

The concept of competencies encompasses a multidimensionality that involves at least two important aspects of organizational development, they are Management and Competency Training. The use of strategies based on the precepts of the aforementioned aspects, allows creating methodological tools to improve the effectiveness of administrative entities. The purpose of this work is to evaluate a strategic management plan based on the competency-based management model for the optimization of administrative processes carried out under the responsibility of the Academic Department of the “Simón Bolívar” Air Hunting Group No. 13, in Barcelona, Anzoátegui state. It is an investigation under the feasible project modality using a non-experimental field and cross-sectional design. The study population consisted of 16 Level 7 Supervisors, so the sample is census. The information was collected through the survey technique with a questionnaire addressed to Level 7 Supervisors, which consisted of 19 closed questions, with polycotomic response alternatives (Always, Almost Always, Almost Never or Never); which were subjected to validation through expert judgment. Reliability was measured using Cronbach's Alpha coefficient. As a general conclusion, it was possible to determine that there is a high willingness to participate in the implementation of a strategic plan based on theories of management by competencies and that its comprehensive implementation will help optimize the execution of the main administrative processes inherent in professional training. of the Academic Department of Group 13.

Key Words: Management by Competences, Strategic Management Plan, Administrative Processes, Optimization, Educational Management, Education.

Research line: Educational Management, Management and Work.

Theme: Educational Planning.

Sub-theme: Action and strategic plans.

UC Priority Area: Education.

FACE priority area: Educational Management

Índice

	pp.
Introducción.....	1
Capítulo I: El Problema.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación.....	15
Capítulo II: Marco Teórico.....	17
Antecedentes.....	17
Bases Teóricas.....	21
Fundamentación Teórica.....	21
Bases Conceptuales.....	23
Competencias en el campo laboral y educacional.....	23
Gestión por competencias.....	27
Plan estratégico.....	35
Procesos administrativos.....	36
Bases Legales.....	38
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	38
Ley Orgánica de Educación (2006).....	40
Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (2014)....	42
Capítulo III: Marco Metodológico.....	45
Diseño de la Investigación.....	45
Tipo de Investigación.....	45
Población.....	46
Muestra.....	47
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	47
Validez y Confiabilidad.....	48
Capítulo IV: El Problema.....	50
Análisis e interpretación de los resultados.....	50
Variable: Gestión por Competencias.....	51
Aspecto 1: Ítems 1 y 2.....	51
Aspecto 2: Ítem 3.....	53
Aspecto 3: Ítem 4.....	55

	pp.
Aspecto 4: Ítems 5 y 6.....	57
Aspecto 5: Ítems 7, 8 y 9.....	57
Aspecto 6: Ítems 10 y 11.....	62
Variable: Factibilidad humana, técnica y económica	64
Aspecto 7: Ítem 12.....	64
Aspecto 8: Ítem 13.....	66
Aspecto 9: Ítem 14.....	67
Variable: Procesos administrativos	68
Aspecto 10: Ítem 15.....	68
Aspecto 11: Ítems 16 y 17.....	70
Aspecto 12: Ítems 18 y 19.....	72
Fase I del Proyecto Factible: Diagnóstico.....	73
Conclusiones del diagnóstico.....	73
Fase II del Proyecto Factible: Estudio de factibilidad de la propuesta.....	74
Factibilidad humana.....	74
Factibilidad técnica.....	75
Factibilidad económica.....	75
Fase III del Proyecto Factible: Diseño de la propuesta.....	76
Título.....	76
Propósito.....	76
Alcance.....	76
Líneas de Acción.....	77
Implementación.....	77
Capítulo V: La Propuesta.....	78
Descripción de la Propuesta.....	78
Plan Estratégico Gerencial DA-G13-2020.....	79
Presentación.....	81
Etapas de ejecución.....	85
Etapa 1: Misión y funciones.....	85
Etapa 2: Análisis interno y externo.....	86
Etapa 3: Objetivos del Plan.....	91
Etapa 4: Plan de acción (Estrategias y Proyecciones).....	92
Referencias Bibliográficas.....	106

Anexos.....	pp. 111
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos.....	112
Anexo 2: Formato de validación de instrumento.....	115
Anexo 3: Cálculo de confiabilidad del instrumento (Alpha de Cronbach)..	118
Anexo 4: Protocolo de consentimiento informado.....	119
Anexo 5: Infograma “Educación y Gestión por competencias”.....	122

Lista de Cuadros

	pp.
Cuadro 1: Matriz Operacional.....	44
Cuadro 2: Grado de confiabilidad según el coeficiente Alpha de Cronbach.....	49
Cuadro 3: Ítem 1.....	51
Cuadro 4: Ítem 2.....	51
Cuadro 5: Ítem 3.....	53
Cuadro 6: Ítem 4.....	55
Cuadro 7: Ítem 5.....	57
Cuadro 8: Ítem 6.....	57
Cuadro 9: Ítem 7.....	59
Cuadro 10: Ítem 8.....	59
Cuadro 11: Ítem 9.....	59
Cuadro 12: Ítem 10.....	62
Cuadro 13: Ítem 11.....	62
Cuadro 14: Ítem 12.....	64
Cuadro 15: Ítem 13.....	66
Cuadro 16: Ítem 14.....	67
Cuadro 17: Ítem 15.....	68
Cuadro 18: Ítem 16.....	70
Cuadro 19: Ítem 17.....	70
Cuadro 20: Ítem 18.....	72
Cuadro 21: Ítem 19.....	72

Lista de Gráficos

	pp.
Gráfico 1: Infograma Gestión y capacitación por competencias.....	36
Gráfico 2: Forma básica del proceso administrativo.....	36
Gráfico 3: Pertinencia de la capacitación.....	51
Gráfico 4: Gestión de la capacitación.....	51
Gráfico 5: Diagnóstico de Necesidades de Formación.....	53
Gráfico 6: Medición de la satisfacción.....	55
Gráfico 7: Evaluación previa de competencias.....	57
Gráfico 8: Evaluación posterior de competencias.....	57
Gráfico 9: Calidad en el trabajo.....	60
Gráfico 10: Cantidad de trabajo.....	60
Gráfico 11: Seguridad en el trabajo.....	60
Gráfico 12: Conocimiento de sus funciones como supervisor.....	62
Gráfico 13: Conocimiento de sus competencias en capacitación.....	62
Gráfico 14: Recurso humano capacitado.....	64
Gráfico 15: Capacitación Técnica.....	66
Gráfico 16: Disponibilidad Presupuestaria.....	67
Gráfico 17: Familiarización con el Manual de Normas y Procedimientos.....	68
Gráfico 18: Familiarización con los RVCE.....	70
Gráfico 19: Funciones en la aplicación de los RVCE.....	70
Gráfico 20: Familiarización con la Evaluación de desempeño.....	72
Gráfico 21: Funciones en la aplicación de la evaluación de desempeño.....	72

Introducción

El siguiente Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, tiene como propósito evaluar un plan estratégico gerencial para optimizar los procesos administrativos que se ejecutan en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13 con la intención de mejorar el desempeño del mismo en su función educacional en los aspectos de formación, capacitación y entrenamiento profesional. Para ello en primer lugar se procedió al diagnóstico de la situación; a través de la aplicación de un cuestionario para recabar información que después fue analizada con el fin de determinar la necesidad gerencial en el área de gestión por competencias relacionada a la población objeto de estudio.

Como metodología para el desarrollo de la investigación, tomando en cuenta algunos aspectos de la realidad de la población de estudio del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 de Barcelona, se operacionalizaron las variables de cada objetivo específico planteado; las cuales derivaron en dimensiones e indicadores que orientaron la formulación de los diferentes ítems del instrumento, el cual fue validado por expertos y se utilizó para recabar la información necesaria para el análisis y la presentación de los resultados que evidencian el logro de los objetivos planteados en la investigación.

Para el diseño del plan estratégico gerencial que se propone, se tomaron como bases teóricas los estudios sobre competencias planteados por David McClelland (1917-1998) y como bases conceptuales, todos los preceptos suscritos a la rama de la gerencia conocida como Gestión por Competencias, principalmente los de Leonard Mertens y los de Sergio Tobón, siendo esta tendencia la seleccionada por estar ajustada a las necesidades del comportamiento organizacional representado en el ambiente estudiado.

Tomando en cuenta todas las consideraciones anteriores la presente investigación se organizó en capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema. Comprende el planteamiento del problema formulado para el desarrollo de esta investigación, así mismo refiere los objetivos, tanto el general, como los específicos y la justificación del mismo, donde se destacan los motivos por los cuales se efectuó el trabajo y la importancia que reviste.

Capítulo II. Marco Teórico. Contiene los antecedentes o trabajos afines a la presente investigación, los cuales dan orientaciones en torno al diseño de la metodología a seguir, así como a la sustentación teórica del trabajo. De igual modo, contempla las bases teóricas y conceptuales que dan fundamento al trabajo.

Capítulo III. Marco Metodológico. Corresponde a la descripción de la metodología empleada para llevar a cabo el proceso de recolección y análisis de la información. Allí se describen aspectos vinculados con el tipo y diseño de investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de análisis de los resultados.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados. Describe el análisis e interpretación de los datos recogidos a través de la aplicación de los 19 ítems que conformaron el instrumento, los cuales permitieron conocer las conclusiones y recomendaciones, que sustentan la presentación de la propuesta a fin de propiciar un mejoramiento en los procesos administrativos relacionados a la capacitación profesional del de los integrantes de la Unidad objeto del estudio.

Capítulo V. La Propuesta. Se presenta el denominado “Plan Estratégico Gerencial DA-G13-2020” con sus elementos constitutivos y la descripción de las estrategias y metodologías a utilizar en su implementación, el cual tiene el propósito de optimizar la ejecución de los procesos administrativos relacionados al registro, administración y evaluación de la formación, capacitación y entrenamiento del talento humano que labora en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, en Barcelona, estado Anzoátegui.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y un listado con las referencias bibliográficas consultadas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Existen elementos de carácter estructural que pueden definir el nivel de desempeño de una organización, sobre todo cuando se habla de sistemas de índole administrativo y más aún con fines educativos. Aspectos relevantes de interés tanto educacional como laboral que inciden directamente en qué tan óptimo pueden ser los resultados y qué tan eficiente puede ser un departamento en el cumplimiento de sus funciones.

Entre estas áreas del desempeño organizacional se encuentra el tema de las competencias como una característica importante del desarrollo de la gestión administrativa, en especial de las nuevas tendencias que consideran a las competencias laborales como elementos esenciales en la estructura organizacional y en la adecuación de los puestos de trabajo, de las funciones y del método gerencial a emplear, así mismo como forma de desarrollo de la planificación de la formación, de la capacitación y del entrenamiento profesional.

Según Tobón (2012), las competencias se definen como “desempeños integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con idoneidad, compromiso ético y mejoramiento continuo, integrando sistémicamente el saber ser, el saber convivir, el saber hacer y el saber conocer” (p.11). En esta tónica de saberes se desarrolla un contexto de empleo formativo en la optimización de resultados, refiriéndose a las competencias y su estudio, como una herramienta de interacción personal que hace prevalecer el factor humano como vía hacia el cumplimiento del objetivo de una organización dedicada al medio educacional.

Como el elemento base involucra dos ejes fundamentales, el organizacional (Laboral) y el formativo (Educativo), el enfoque por competencias debe ser abordado desde ambos aspectos tomando en consideración el desarrollo histórico, los principios esenciales, el objeto de formación y los lineamientos de trabajo como elementos claves a considerar en las competencias relacionando un eje con el otro de los mencionados, estableciendo el laboral como consecuencia del formativo y viceversa (Tobón, 2012).

Sin embargo, el enfoque por competencias como una forma de interrelacionar el perfeccionamiento de procesos organizacionales desde lo formativo, no es una experiencia nueva o inédita. Esta perspectiva surge desde inicios de la década de los años 70 “como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación- formación, y las necesidades concretas del mundo laboral” (Becerra y Campos, 2012, p.5)

Aunque el enfoque y empleo de las competencias en el área laboral y educacional son factores de vieja data, su evolución y actualización han hecho que sean columnas fuertes en materia de gestión de recursos humanos y en planificación educativa. Es así como por ejemplo en un estudio realizado en Chile, Becerra y Campos (2012) afirman refiriéndose al tema de competencias, que:

Su desarrollo, en la formación y el empleo, tuvo lugar durante la primera mitad de los noventa, a partir de las distintas experiencias internacionales que desde este enfoque se fueron materializando. Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y España, entre otros, comenzaron a avanzar en diferentes experiencias que fueron conformando un nuevo escenario en la forma de entender la formación para el trabajo. (p.5)

En Latinoamérica, producto del entorno económico globalizado, también se ha incursionado en el tema de las competencias, realizando estudios y proyectos exitosos en países como México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, entre otros (Becerra y Campos, 2012, p. 5). Estos acercamientos pueden ofrecer una perspectiva más amplia de la evolución, alcance e impacto de la gestión por competencias en la región

y por ello es importante ofrecer una revisión a grandes rasgos de algunos de los trabajos más resaltantes en este tema.

En México (Monzó, 2011) la aplicación y análisis de una serie de instrumentos estadísticos sirvió para llegar a la conclusión de que una reestructuración del programa de formación profesional dirigido al plan de estudios de la Escuela de Administración de Instituciones, de la Universidad Panamericana, proporcionaría un avance significativo en el método gerencial empleado de manera que se adapte y aproveche las ventajas del proyecto formativo por competencias y de esta manera reducir la brecha entre las competencias de las alumnas de la ESDAI y las competencias demandadas por los empleadores, lo cual es una evidente muestra de interrelación entre competencias laborales y su par educacional.

Es importante acotar que la Dra. Monzó, enmarcó su estudio en un plan de carácter internacional en lo educativo como lo es el Proyecto Tuning, y que involucra a su vez a varios países de Latinoamérica tales como Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Honduras, Venezuela, entre otros. Esta iniciativa que tuvo su origen en Europa y que fue adaptada entre los años 2004 a 2006 a las 62 Universidades latinoamericanas participantes, entre las que podemos mencionar la Universidad Nacional de Cuyo (Argentina), Pontificia Universidad Javeriana (Colombia), Universidad Católica de Valparaíso (Chile), Universidad de la Habana (Cuba), Universidad Central de Venezuela y la Universidad de Carabobo (Venezuela), entre otras. A través de él se busca la sensibilización de los sistemas educativos “a los nuevos debates, en el que se hayan discutido en profundidad, y a nivel de las áreas del conocimiento, aspectos centrales como la definición de perfiles a través de competencias” (González, Wagner, y Beneitone, 2004, p. 15).

En el mismo orden de ideas, en Colombia se han presentado debates acerca de la conveniencia del uso del proyecto formativo por competencias en función a la actividad profesional y de allí se recatan dos artículos que comparan la educación por competencias con la educación humanística, como es el caso del autor Trujillo (2009)

quien para la revista colombiana “El Hombre y la Maquina” presentó un estudio denominado “Formación humanística o formación por competencias: Dilemas de la Educación en el contexto actual” y en el cual expone razones a favor y en contra del uso de este tipo de formación académica pero que al final en las conclusiones refiere una especie de defensa aludiendo que en ambas metodologías los inconvenientes presentados son directamente relacionados al campo de la educación e inseparables de la naturaleza humana.

Asimismo, Zapata (2015) realiza una ilustrativa comparación analítica titulada “El modelo y enfoque de formación por competencias en la Educación Superior: apuntes sobre sus fortalezas y debilidades” para el ente colombiano llamado Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, publicado en octubre de 2015 y donde concluye que el modelo por competencias ofrece debilidades relacionadas a la subjetividad de sus resultados pero que pueden ser atribuibles a las formas de aplicación. Sin embargo, las fortalezas evidenciadas por este modelo de gestión educativa pueden representar cambios significativos en la sociedad ya que su dinamismo “permite altos grados de flexibilidad, multidisciplinariedad, integralidad, el encuentro entre el sector educativo y el productivo, la comunicación entre empleadores y empleados, la mejor utilización de las herramientas académicas, y una formación mejor en términos éticos y morales” (Zapata, 2015, p.31)

Por su parte, el Ministerio de Educación de Chile, publicó en el año 2008, un importante trabajo que reúne investigaciones de múltiples estudiosos dedicados al quehacer educativo a nivel internacional quienes desarrollaron una serie de análisis acerca del enfoque por competencias desde diferentes ángulos entre los que se incluyen el de formación y el laboral. Este trabajo coordinado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (2008), ha sido titulado “Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en educación superior” ofrece extenso material de consulta acerca de la experiencia chilena en este aspecto, muy bien sustentado y con análisis objetivos.

Otra experiencia en Chile relacionada al tema de las competencias, es expuesta por Andrade (2008) en su artículo “El enfoque por competencias en educación” en el cual muestra un panorama del desarrollo de esta temática en Chile, pero sin desconocer tendencias internacionales que van marcando el rumbo de este enfoque con mucha pertinencia en el campo de la educación desde el enfoque laboral del docente.

En este mismo orden de ideas, en Argentina un grupo de ingenieros presentan un análisis acerca de la aplicación de metodologías formativas por competencias denominado “Formación por competencias en ingeniería: ¿Camino o destino?”, en el que resaltan que en ese país “hubo un gran impulso a partir de que el Consejo Federal de Decanos de Ingeniería cristalizara en 2007 un documento sobre las Competencias Genéricas” (Kowalski y otros, 2016, p. 130). Denota este estudio, el compromiso de la nación argentina con la formación profesional de su mano de obra calificada.

Otro proyecto argentino que demuestra interés en aprovechar las bondades de la articulación de competencias entre la formación y la producción profesional es el presentado en el año 2015 en la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal denominado “Desarrollo de proyectos y enfoque por competencias: el caso del Instituto de Formación Técnica Superior (IFTS) N° 13”, en el cual sus autoras plantean la necesidad de aplicar un curriculum basado en esta metodología para “responder a las demandas de un mercado laboral emergente” (Prada y Allendez, 2015, p. 1130)

Por su parte, en Honduras, otro país de Latinoamérica que ha incursionado en el tema de las competencias educativas y laborales, siendo los siguientes trabajos resaltantes. El primero es “Formación Profesional Basada en Competencias como Estrategia de Apoyo para la Reducción de la Inseguridad Alimentaria en Honduras” donde sus autores evalúan la necesidad de implementar o al menos “proponer un programa formativo que responda adecuadamente a la demanda de profesionales en Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN)” en ese país Centroamericano. El mismo

ha sido desarrollado por los ingenieros Carlos Ardón y Ana Gallegos, publicado en la revista de circulación nacional “Ceiba” en el año 2012.

El siguiente trabajo del año 2015, explota el tema desde el enfoque educacional universitario, realizando un estudio denominado “Competencias docentes y gestión del conocimiento con apoyo de las TIC. El enfoque de competencias como medio para evaluar la calidad de recursos digitales para el aprendizaje”, donde varios autores desarrollan profundamente el enfoque y lo exponen de forma académica mostrando un alto nivel de documentación y análisis descriptivo en forma de propuestas. Este trabajo es un compendio de investigaciones articuladas en torno a la implementación de proyectos formativos por competencia en el sistema educativo de Honduras (Pech y otros, 2015).

Para finalizar con los trabajos enfocados en la investigación de la metodología empleada por competencias en educación para la formación y mejoramiento de profesionales en Latinoamérica, es importante resaltar una investigación realizada en Costa Rica denominada “Modelo educativo basado en competencias: Importancia y necesidad” donde García (2011) plantea la importancia de adaptar el sistema educativo a las nuevas tendencias globales de manera que el enfoque por competencias ofrece una opción articulada de corresponder las demandas del mercado laboral costarricense (p. 1).

Cabe destacar que en Venezuela también ha existido de cierta forma una preocupación o un acercamiento institucional al ámbito de competencias para la gestión de recursos humanos en organizaciones dedicadas al quehacer educativo. Este interés se puede percibir más objetivamente en la emisión de boletines a través de Gacetas Oficiales donde se exhorta desde algunos Ministerios (como por ejemplo, el de Educación Universitaria Ciencia y Tecnología y el de la Defensa) a la creación e implementación de manuales descriptivos de cargos y competencias laborales en las diferentes esferas del desempeño administrativo público.

Un ejemplo concreto de estos boletines se puede conseguir en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.144 de fecha 05 de mayo de 2017, donde por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, se enuncia como funciones inherentes a la Coordinación General de la Fundación Misión Sucre la captación de profesionales docentes según sus competencias (p. 12).

Otro claro ejemplo del interés institucional por el tema de las competencias queda evidenciado en la publicación de fecha 10 de diciembre de 2018 del Ministerio del Poder Popular para la Defensa la cual contiene los “Lineamientos de los sistemas de mérito, ascenso y concurso público de ingreso 2019” y allí se realiza una descripción detallada de los tipos de cargos optativos de acuerdo a las competencias y características que deben poseer en el perfil profesiográfico de los aspirantes a dichos cargos bien sea por contratación nueva o por ascenso. Esta evidencia del interés de abordar desde las publicaciones institucionales el tema de las competencias, requiere de un esfuerzo cierto por relacionar el ambiente laboral y el educacional de manera de adaptar o sincronizar ambos lados de la moneda en una interrelación que ofrezca óptimos resultados (MPPD, 2019).

Sin embargo, en la esfera nacional es escaso el material de carácter investigativo que se puede conseguir basados en experiencias anteriores que relacionen estas competencias desde el enfoque gerencial con fines de mejoramiento de procedimientos administrativos, aprovechando la potencialidad de la Gestión por Competencias al facilitar y optimizar el cumplimiento de funciones que se llevan a cabo desde varias instancias que comparten procesos y responsabilidades. Es por ello, que se muestra atractivo este enfoque para realizar una investigación donde se puedan concatenar los distintos ámbitos de la gestión por competencias –el laboral y el educacional o formativo- y así lograr una propuesta de optimización de procedimientos administrativos en educación, especialmente poco aplicada.

Existe la particularidad en los trabajos investigativos encontrados, que la mayoría tocan el tema de las competencias desde uno de los dos ángulos, bien sea el educativo o el laboral, pero no articulan ambos esquemas ni tampoco explotan el enfoque funcional de la Gerencia por Competencias referente a la supeditación de la estructura organizacional a las funciones y misión a cumplir por las dependencias y su interrelación en el proceso, a través del cual comparten tareas y responsabilidades que según la organización tradicional, deben ser gestionadas por los jefes o supervisores y divididas por departamentos, lo que le resta flexibilidad y efectividad a la empresa.

Este enfoque antes mencionado y su escaso aprovechamiento, es una de las razones de mayor peso que ha motivado a asumir este ángulo de observación y criterio investigativo en la problemática analizada para la recomendación de estrategias gerenciales basadas en la Gestión por Competencias, haciendo especial énfasis en el tipo de organización para la cual se va a aplicar la propuesta, siendo esta una dependencia adjunta a un ente de la administración pública, adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Defensa, más específicamente a la Aviación Militar Bolivariana y dedicado a la coordinación académica con fines de formación, capacitación y entrenamiento de profesionales dedicados principalmente a la defensa del espacio aéreo nacional a través del trabajo técnico aeronáutico.

En este sentido, una organización dedicada a esta noble misión de la defensa del espacio aéreo soberano a través del cultivo y práctica del trabajo técnico en el ambiente aeronáutico, el elemento educativo en sus fases, juega un papel preponderante. Por esta razón, se destina a un Departamento para que cumpla las funciones de coordinación y control en materia académica, asegurando de esta manera la preparación de los profesionales que laboren en ella. Y por ello también es importante identificar los indicadores de producción en esta área que, aunque son abstractos, son elementos fundamentales en la evaluación del desempeño en orden general de una dependencia de este tipo como la involucrada en el estudio que se presenta a partir de la propuesta y del análisis del problema planteado.

El Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13 (GAC N°13) es el escenario donde se realiza la investigación y es una Unidad operativa de la Aviación Militar Bolivariana que cuenta con una estructura organizativa de carácter piramidal con Departamentos, Escuadrones de vuelo y un Escuadrón de Mantenimiento. Su misión es la de contribuir con el resguardo del espacio aéreo soberano a través de la operación y mantenimiento del sistema de aviación denominado Sukhoi-30MK2, el cual es un avión de combate de fabricación rusa adquirido por la Nación en el año 2006.

Dentro de su estructura organizacional, el GAC N° 13 cuenta con un Departamento Académico que tiene la misión de coordinar, desarrollar, administrar y/o ejecutar planes de formación, capacitación o entrenamiento dirigidos a los profesionales que laboran en la Unidad, con el propósito de optimizar su desempeño profesional y que esto a su vez se vea reflejado en la calidad total del producto final, a través del uso de las herramientas metodológicas de la planificación estratégica y de la evaluación de procesos educativos.

El Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13 (Depacadem G-13) cumple con diversas funciones, entre las que se pueden mencionar:

- Iniciar, controlar y culminar los procesos administrativos del Adiestramiento en el Trabajo (AET) a los profesionales integrantes del GAC N°13, de acuerdo a los criterios de la Dirección de Educación de la Aviación Militar Bolivariana.
- Planificar, programar, evaluar y controlar proyectos educativos con la intención de formar, capacitar o entrenar a los profesionales integrantes del GAC N°13.
- Coordinar con las instituciones educativas que puedan prestar apoyo al GAC N°13 en el cumplimiento del objetivo de la función académica dirigida a sus integrantes, tales como la Universidad Experimental de la

Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA), la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), la Universidad Bolivariana de los Trabajadores “Jesús Rivero” (UBTJR) y el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) entre otras.

- Proponer las modificaciones, actualizaciones e innovaciones de diseños educativos, necesarios para la optimización de los procesos administrativos y/o técnicos inherentes a las funciones propias de las dependencias del GAC N°13.

Para llevar a cabo estas funciones, el Depacadem G-13 cuenta con una estructura conformada por una jefatura y dos secciones (a saber, Sección de AET y Sección de Instrucción y Evaluación) para lo cual según el Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 (2009, p. 190) debería emplear a un Jefe de Departamento, un Jefe y dos adjuntos de la Sección de AET, un Jefe y dos adjuntos de la Sección de Instrucción y Evaluación; es decir, un total de al menos 7 profesionales. Sin embargo, por observación directa se pudo evidenciar que en la actualidad sólo cuenta con 2 adjuntos y entre las filas de la Unidad no existe la posibilidad de reasignar a personas dedicadas a otras actividades administrativas por motivo de disponibilidad y pertinencia laboral.

En vista de esta situación y tomando en cuenta que las diferentes dependencias que integran al GAC N° 13, se ven favorecidas con las actividades programadas desde el Depacadem G-13, se propone diseñar un conjunto de estrategias basadas en el modelo de gestión por competencias que supedite a los integrantes de esas instancias a algunas funciones de coordinación y control académico, como una forma de perfeccionar el desempeño de este Departamento y que las mismas sean plasmadas en un “Plan de Optimización de Procedimientos Administrativos” que se ajuste a las condiciones actuales y mantenga la suficiente flexibilidad para que se adapte a situaciones futuras, siempre en la búsqueda de la calidad total en el desenvolvimiento educativo del ente en cuestión.

En vista de la situación planteada, surge la necesidad de formular la siguiente interrogante: ¿En qué medida, un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias optimizaría la ejecución de los procesos administrativos del Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13

Objetivos específicos

- Diagnosticar la necesidad de un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.
- Determinar la factibilidad de implementación de un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.
- Diseñar un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.
- Implementar un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.
- Evaluar un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias y su incidencia en los procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Justificación

El Depacadem G-13, desempeña un papel de relevancia capital en el cumplimiento de la misión de su Unidad matriz, que a su vez tiene una importancia de carácter nacional al ser un elemento fundamental en la seguridad y defensa del espacio aéreo soberano. El elemento educativo que se lleva a cabo desde este Departamento, visto desde una perspectiva de formación, capacitación y entrenamiento para profesionales en diversas áreas de desempeño, representa una columna sólida de aseguramiento de la calidad en el producto que se obtiene tras el trabajo de los mismos en sus distintos espacios de desarrollo laboral; esta condición genera una relevancia pedagógica de rango inobjetable.

Cabe destacar, que para lograr un compendio de estrategias como las que se plantean en la propuesta presentada, es necesario hacer una revisión exhaustiva del material disponible que ilustre sobre los modelos más recientes de organización administrativa y gerencial, por lo cual este trabajo también cobra una relevancia importante desde el enfoque teórico del tema.

En el mismo orden de ideas, la relevancia metodológica del trabajo investigativo se ve reflejada en el modelo que se construyó como plan de estrategias gerenciales debido a que el mismo cumple con todos los elementos necesarios para dar base a una formación dirigida didácticamente así como a la optimización real de los procedimientos administrativos del Depacadem G-13, donde resalta la estructuración sistemática a través de la cual el conocimiento menos complejo basado en las experiencias previas de los practicantes de estos procedimientos, se puede transformar en un conocimiento de mayor complejidad en la puesta en práctica del respectivo programa de mejoramiento administrativo.

Adicionalmente reviste a la investigación propuesta una relevancia de carácter nacional, ya que al coadyuvar al Depacadem G-13 a la optimización de sus procedimientos administrativos, se estaría colaborando al cumplimiento de su misión educativa dentro del GAC N° 13 el cual cumple con una importante función como lo

es la de mantener el sistema de defensa conocido como el avión Sukhoi 30 MK2 en operatividad, y para ello emplea un talento humano designado a diferentes áreas dedicadas a las actividades técnicas, de vuelo y de apoyo logístico. Este talento debe ser entrenado en cada contexto específico del trabajo al que ha sido destinado; por lo tanto es de vital importancia para la Aviación Militar y para la Nación, que todos los profesionales que laboren allí, estén formados, capacitados y entrenados de la mejor manera posible.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico, es la recopilación de información que tras una selección de los aspectos que guardan mayor pertinencia con el contexto abordado en la investigación, reflejan un soporte desde el punto de vista epistemológico y de acuerdo a estudios previos que se constituyen como antecedentes, teorías, fundamentos legales y variables (Balestrini, 2006). En este capítulo se presentan los referenciales de carácter documental que sustentan este trabajo investigativo.

Antecedentes

Las investigaciones previas recientes que se hayan realizado acerca del tema a tratar, son consideradas como parte de la fundamentación teórica, donde es importante identificar claramente los distintos enfoques que se le puedan haber dado al tema de las competencias laborales y formativas con un empleo gerencial. Al respecto de la definición e importancia de los antecedentes en la investigación, Claret (2009) indica que “Se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio realizados fundamentalmente en instituciones de educación superior reconocidas o, en su defecto, en otras organizaciones.” (p. 19)

En el ámbito internacional, Ávila (2017) en su investigación para optar al título de Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central de Bogotá en Colombia denominada “Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera”, cuyo objetivo general fue implementar la gestión por competencias para la fase I (procesos de auditoría y control, gestión de calidad, gestión de riesgos y trámite de operaciones) en CSC, siendo este un trabajo de campo basado principalmente en las teorías de McClelland (1973) sobre la selección de personal por competencias que se efectuó diagnosticando la problemática en base al estudio aplicado a 18 personas en 70 niveles de competencias, en el cual se llegó a la

conclusión a partir del desarrollo de la consultoría, de que el cambio de paradigma acerca de las personas que laboran dentro de una organización (al pasar de su definición como un factor productivo al de su importancia real como foco central y generador de ventajas competitivas) es el punto de partida de la gestión de los colaboradores de la organización y de cualquier proceso que fomente su permanencia y desarrollo.

La investigación referida anteriormente guarda una estrecha relación con la variable principal de la presente investigación, ya que plantea el aprovechamiento de las bondades y herramientas de la implementación de programas gerenciales modernos que basen sus estrategias en la gestión por competencias, ofreciendo un marco teórico amoldado a las exigencias del tema, así como también algunas evidencias útiles en la implementación de planes estratégicos de este tipo.

En el mismo orden de ideas, Quiroga (2015) desde Chile presenta un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional ante la Universidad de Chile que fue titulado “Aplicación del Modelo de Competencias en la Industria de Consultoría- Human Capital” con el propósito de conocer los aspectos de la valoración en torno a la implementación, aplicación y gestión del modelo de competencias de la Firma, así como las percepciones de los profesionales en los distintos roles que desempeñan, basado en un modelo de trabajo de campo con levantamiento de la información en dos fases cualitativas (entrevistas y grupos de discusión) y un análisis cuantitativo (encuestas) las cuales fueron aplicadas en los 26 empleados de la empresa objeto del estudio en sus diferentes niveles organizacionales. Esta investigación fue realizada utilizando principalmente las teorías de Dubois (2004), Champion (2011) y Shanghi (2007), llegando a la conclusión de que la Gestión por Competencias constituye una herramienta fundamental para lograr el alineamiento de los profesionales a las prácticas globales de la Firma, y favorece la participación transversal de los consultores en proyectos de nivel multi nacional.

Tras la revisión de los planteamientos presentados en la anterior investigación, se pudo constatar que existe una concordancia con los elementos principales planteados en el objetivo general del presente proyecto factible ya que esboza una dinámica gerencial basada en la transversalidad de funciones como un aspecto a aprovechar de la gestión por competencias, siendo esta característica un elemento explotable en el nivel organizacional en el que se desea implementar la propuesta.

A nivel nacional también se han realizado estudios investigativos en el área de gestión por competencias. Un ejemplo claro y pertinente de ello es el presentado por Pérez (2019) para optar al grado académico de Magister en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo y que lleva por título “Competencias gerenciales a la luz de la gestión del conocimiento en el universum del egresado en física”, cuyo propósito es Construir las competencias gerenciales desde la gestión del conocimiento en el universum del egresado en Física, que cumpla funciones directivas y/o gerenciales en los espacios del campus de la Universidad de Carabobo. en investigaciones tales como: los estudios de McClelland (1973), Spencer y Spencer (1994) Feurestein (1980) y Tobón (2005). Para la variable de Gestión del Conocimiento se toma; el modelo SECI propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) El tipo de estudio es en función a la investigación cualitativa, a través del método hermenéutico de Gadamer (comprender, interpretar, construir) para triangular las categorizaciones de la información suministrada por 3 informantes claves. En la matriz semántica conceptual y diagrama de cada variable se reflejaron los resultados del investigador posterior a la triangulación. Para construir las competencias gerenciales que adquieren y desarrollan en el Universum de los egresados en Física se realizó una infografía que integra las variables, el corpus y la triangulación de las competencias gerenciales develada en la investigación lo cual permitió la reconstrucción del universo simbólico del egresado en Física.

Por lo antes expuesto, se determina un alto grado de pertinencia entre el antecedente mencionado y la actual investigación, ya que se considera el factor relacionado a las competencias gerenciales como una columna base del proceso de

transformación organizacional en búsqueda de la optimización de la ejecución de las tareas y funciones inherentes a los departamentos de la organización en la que se efectúa el proyecto.

Por último pero no menos relevante, Rojas (2015) presenta un trabajo de investigación para optar al título académico de Magister en Ciencias de la Educación, mención Administración Educativa de la Universidad Nacional Abierta, que lleva por título “Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio “Pedro Gual”, estado bolivariano de Miranda”, el cual es un proyecto factible apoyado en una investigación de Campo basado principalmente en los fundamentos teóricos de Chiavenato (2006) y Robbins (1999). En el mismo se trabajó con una población de 05 directivos de los centros de educación inicial bolivariana a quienes se le aplicó un cuestionario escala tipo Likert de 30 preguntas y su objetivo general fue proponer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de educación inicial bolivarianos del municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano de Miranda.

Se llegó a las siguientes conclusiones: Los directivos de las instituciones, en su mayoría están en condición de encargados, tienen pocos años de servicio desempeñando la función directiva, su nivel de conocimiento en materia de gerencia educativa es muy poca y sus relaciones de comunicacionales con el personal que está a su cargo es muy deficiente. Los directivos están dispuestos para buscar soluciones, para conseguir recursos que hagan viable la propuesta. Se recomienda poner en práctica la propuesta. Se deben promover entrevistas con personas especializadas en la gerencia educativa para buscar orientaciones, que ayuden a ampliar temas relacionados con la Gerencia y Administración Educativa, Gestión escolar, comunicación, toma de decisiones. Se aspira que este trabajo constituya un aporte significativo al personal directivo interesado y preocupado en mejorar las estrategias en gestión administrativa, haciendo del proceso una actividad agradable, efectiva, transparente y duradera.

Este último antecedente seleccionado se relaciona directamente con el elemento gerencial de la propuesta, más pertinentemente con la intención estratégica de modificar y mejorar los procesos ya establecidos en base a las carencias administrativas observadas y que a la postre representan el tema central de la investigación planteada en este proyecto factible.

Bases Teóricas

Con el objetivo de fundamentar la investigación, se presentarán diversas teorías y conceptos relacionados con el tema de estudio, para así permitir su mayor comprensión en concordancia con lo planteado por Arias (2012), quien señala que las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p. 39)

El tema de las competencias ha sido históricamente tratado con cierto sigilo teórico infundado en lo abstracto que puede significar su definición en un sentido hermenéutico o tal vez pragmático de este rasgo importante de las capacidades humanas en su conducta, su aptitud y sobre todo su actitud hacia el logro de los objetivos planteados. En este sentido, si bien es cierto que Abraham Maslow esboza el paradigma de las necesidades humanas, dándole un puesto a la motivación como un elemento a tomar en cuenta en las aspiraciones de autorrealización, es David McClelland (1917-1998) quien desarrolla toda una teoría en torno a cómo afecta o es aprovechable el estímulo que incita el perseguir una meta, en el cumplimiento de la misma (Perilla, 1998).

Es muy importante hacer hincapié en la cuestión de la motivación, ya que sin dudas es el elemento esencial y de mayor influencia en el resultado de las aspiraciones humanas y por analogía, del comportamiento organizacional, ya que toda organización está constituida indefectiblemente por seres humanos pensantes y con capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes diferentes. Por lo tanto, constituye una relación intrínseca la motivación y el logro siendo una resultado de la otra -y

viceversa- para darle cabida intermedia a las competencias: el elemento que enlaza las aspiraciones de realizar algo con la pertinencia para lograrlo.

En este sentido, para focalizar las teorías de McClelland al tema de las competencias, habría que puntualizar que él consideraba la motivación al logro como la principal causa de desarrollo y progreso económico de las sociedades siendo esto una conceptualización que según Cohen (como se citó en Perilla, 1998) responde exclusivamente a la definición más moderna de eficiencia económica. Sin embargo, lo que para Cohen representa una limitación, para efectos del tema corporativo gerencial ajusta la definición otorgándole mayor pertinencia al argumento de las competencias.

Si se toma en cuenta que la motivación es un eje fundamental de la psicología contemporánea (junto con la percepción y el aprendizaje) y que las competencias constituyen un paradigma que pertenece al campo de estudio de lo actitudinal y de las capacidades humanas, seguramente se podrá notar una interrelación entre las teorías de McClelland y las teorías modernas gerenciales, laborales y educacionales que abordan a las competencias como columna vertebral de funcionamiento. Esto se ve mayormente evidenciado en el hecho de que a McClelland se le atribuye el primer acercamiento a la definición de competencia en un ámbito de desempeño laboral (como se citó en Schvartzman, 2004).

McClelland define el concepto de competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional” (Schvartzman, 2004, p.1). Esta definición claramente relaciona las competencias con el elemento motivacional ya que condiciona al ámbito laboral con sus distintas variables medibles en referencia al éxito, con el componente actitudinal del ser humano.

Los aportes de McClelland a las teorías de competencias, bien sea las de gestión por competencias o las de formación y evaluación por competencias, han perdurado en el tiempo gracias a la naturaleza de sus investigaciones, ya que realizó grandes

avances al deslindarse del conductismo clásico de las pruebas con ratas en condiciones artificiales de Clark Hull en búsqueda de explicaciones teóricas sobre la motivación humana y marcó una tendencia inspirada en su trabajo como psicólogo social lo que representó una visión más fresca y humanizada del tema conductual en el que observó casos de la cotidianidad (Perilla, 1998).

En ese orden de ideas, uno de los aspectos de mayor peso teórico y que le da más pertinencia a la presente investigación con las teorías de McClelland es el hecho de haber enfocado sus observaciones a conductas profesionales y laborales, utilizando en sus investigaciones herramientas metodológicas propias de los estudios conductuales en psicología como por ejemplo la entrevista de incidentes críticos de Flanagan, en la cual se le solicita a los sujetos que piensen en situaciones que han ocurrido durante su desenvolvimiento laboral cotidiano que ellos consideren que han representado cambios importantes en la consecución de un éxito o fracaso y deben describir las conductas antes, durante y después de esa actividad, de manera que se registren los tipos de competencias según su incidencia en los resultados (Schvartzman, 2004).

Otro elemento importante que se debe mencionar sobre las teorías de McClelland y que dan fundamento teórico a esta investigación es haber identificado muestras representativas de sujetos que tras la valoración de sus trabajos habían obtenido un resultado positivo en contraste con los que no lo habían logrado, de manera que se identificaran las características particulares resaltantes de mayor influencia en sus éxitos o fracasos como competencias, separando esas características entre las que hacían sobresalir a un trabajador con respecto a otro (competencias diferenciadoras) y las mínimas requeridas para ejecutar un trabajo de manera estándar (competencias mínimas) (Schvartzman, 2004).

Bases Conceptuales

Competencias en el campo laboral y educacional

La acepción que se le da a la palabra “competencias” es muy variada de acuerdo al entorno en que esta se maneje. Sin embargo existen dos planos en los que ha cobrado un significado de carácter especializado y en ellos se definen líneas muy específicas de cuáles son sus enfoques y aplicaciones en el contexto humano y organizacional. Estos espacios del quehacer organizacional son: el Gerencial y el Educativo.

Esta multidimensionalidad del concepto de competencia debe sus dotes a los distintos niveles del saber que involucra en su definición, resaltando entre ellos, por ejemplo: el saber conocer (datos, conceptos, conocimientos), el saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), el saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y el saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo) (Chomsky, 1965). Es decir que la competencia significa entre otras cosas, desenvolverse exitosamente dentro de un entorno bien sea laboral o educativo de acuerdo a las capacidades adaptativas y de desarrollo de habilidades con idoneidad y pertinencia, frente a contextos complejos y auténticos. Para ello es necesario el desarrollo de capacidades para la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Si se recurre al recurso lingüístico, se encontrará un apoyo ineludible en las teorías de Chomsky (1965) quien estableció el concepto y define competencia como una capacidad y disposición a emplearse en una ocupación y para la interpretación de sus funciones en la misma, siendo esta una definición enfocada en el ser humano como ente socio productivo capaz de asociarse y vincularse a una organización o sistema laboral.

De igual manera, si se extiende un poco el ámbito de conceptualización del constructo anterior y se lleva al plano educativo, habría que decir que una competencia en educación es el conjunto de comportamientos sociales, afectivos y

habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que se configuran en el aprendiz para llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea que represente un aprendizaje en el devenir de un proceso tan complejo como lo es el de la formación educativa.

En otro orden de ideas, también existe la diversificación conceptual de competencia, generada de acuerdo a su acepción con respecto a la “lupa” filosófica con que se observe. Guach (2015) resalta 6 posturas conceptuales que definen diferentes enfoques de competencias, a saber: Conductista, Funcionalista, Cognitivista, Constructivista, Hermenéutico-Reflexiva (Crítico) y Humanista.

Es importante acotar que de estos seis enfoques o posturas filosóficas, tres se han establecido mejor en el aspecto laboral por sus características de orientación organizacional (Conductista, Funcionalista y Constructivista) y los otros tres se adaptan más a los conceptos de competencia manejados en el área educativa (Cognitivista, Hermenéutico-Reflexiva y Humanista) dadas sus características dentro del área del conocimiento y de la visión ontológica de sus líneas ideológicas.

De allí se hace notar que bajo un entorno conductista, la acepción referente de competencia es la que relaciona a las capacidades potenciales de un individuo, es decir, aquellas que puede desarrollar y prepondera la conducta del individuo en el desempeño de la tarea, observando especialmente los resultados que se obtienen de su práctica laboral. Este enfoque presenta una limitación importante, ya que toma en cuenta exclusivamente la forma como los sujetos abordan las actividades, sean laborales o educativas en razón de la descripción de lo que puede lograr a futuro y no lo que realmente está habilitado o capacitado para hacer, sin observar otras dimensiones humanas.

Por otra parte, el enfoque funcionalista asume una perspectiva más generalizada relacionando el desempeño del individuo con su entorno y su contribución al logro de los resultados que concuerden significativamente con las funciones de su organización. “Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones

que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes. Se busca identificar los elementos relevantes para la solución de los problemas” (Guach, 2015, p.4). La limitación más resaltante de este enfoque es que prepondera el análisis desde la perspectiva de las funciones de la organización y la contribución individual a ellas, mas no las competencias humanas como tal.

Asimismo, el enfoque constructivista ofrece una visión organizacional que prepondera la relación entre la capacitación y la participación del sujeto en la actividad que realiza en el ámbito organizacional. Bajo esta perspectiva es imperante la búsqueda de soluciones a las disfunciones y deficiencias que presenta la organización en el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual tiende a dirigir sus esfuerzos al fortalecimiento de los puntos débiles que presenta la estructura funcional de la misma. La concepción de competencia que se asume bajo esta postura filosófica cubre tanto la función como la dimensión personal en una interrelación que enfatiza en la capacitación como forma de atacar una deficiencia organizacional. “Se pone de relieve la necesidad de generar confianza en los individuos, para lograr un mejor desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y la elección de tareas” (Guach, 2015, p.4).

El enfoque constructivista es de uso común y eficiente en el área educativa ya que permite integrar otras concepciones actuales necesarias para la adaptación de los procesos formativos a las exigencias del mercado laboral y de igual forma poder favorecer el desarrollo integral de la persona, lo cual es uno de los pilares de la calidad total y de los conceptos modernos organizacionales donde también se toman en cuenta las aspiraciones personales como estrategia gerencial para optimizar la producción (Guach, 2015).

En el campo de estudio de la educación, los enfoques cognitivista, hermenéutico reflexivo y humanista con sus particularidades tienen un campo ganado a razón de sus características encauzadas al tema del desarrollo del pensamiento, comprometiéndose

más con la postura direccionada hacia el área epistemológica más que la actitudinal y de habilidades, lo cual podría representar una limitación en su adaptación al mundo laboral.

Las acepciones más generalizadas de las competencias pueden identificarlas desde dos particulares visiones, como un modelo el cual interpretaría todas las estructuras involucradas en la educación formal pasando por una transformación curricular de carácter complejo y a largo plazo; y como enfoque que se direccionan sus acciones hacia algunos aspectos de la educación y no pretenden abordar todo el sistema educativo (Tobón, 2011).

Gestión por competencias

Los programas y estrategias gerenciales han ido evolucionando en la medida en que las concepciones de la relación existente entre la producción y los recursos humanos se han adecuado a los efectos tendenciales de la globalización en todos los ámbitos del quehacer organizacional. Los ejes principales de la gerencia han de incluir la capacitación profesional como el elemento que marca la diferencia entre organizaciones exitosas y organizaciones retrogradadas de bajo rendimiento.

La gestión por competencias integra, entre sus herramientas, la posibilidad de hacer aportes significativos en los espacios de la formación en un amplio rango de niveles, entre los que cabe destacar el nivel técnico superior, los sistemas de capacitación públicos y las capacitaciones internas de las empresas y organizaciones privadas.

En el mismo orden de ideas, el modelo de gerencia basado en competencias emplea todos los esfuerzos estratégicos para potenciar las competencias individuales de los sujetos de una organización de acuerdo a sus necesidades operativas. Para lograrlo o por lo menos aproximarse a ello, recurre a medidas que optimicen el desarrollo y administración de las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. También puede emplear un

sistema de selección y/o captación que posibilite estudiar y evaluar las competencias laborales de un trabajador en relación con el cargo o funciones que va a cumplir.

Si se profundiza un poco más en el tema, la gestión basada en competencias está generalmente conformada por siete elementos a los que se les puede denominar componentes o subsistemas de gestión. A saber: gestión basada en competencia de los recursos humanos, identificación de competencias, normalización de competencias, formación basada en competencias, evaluación de competencias, certificación de competencias e investigación de competencias (Guach, 2015). Es importante puntualizar los aspectos más importantes de cada uno de estos módulos:

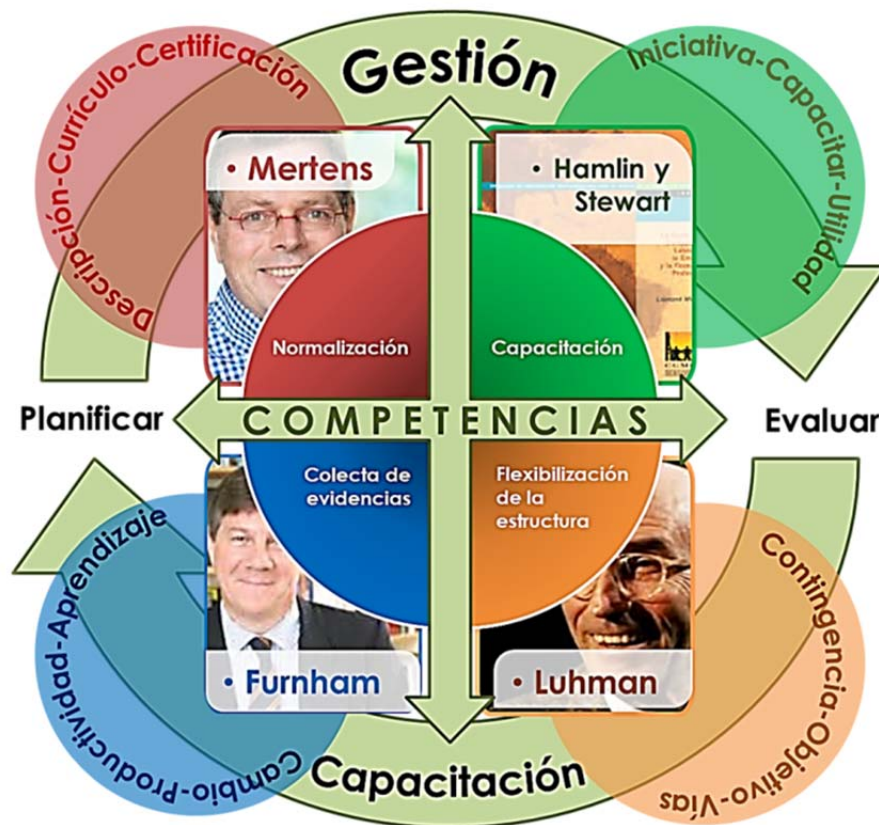
- Gestión basada en competencia de recursos humanos: constituye “un modelo integral para la Gestión de los Recursos Humanos, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral” (Guach, 2015, p.7).
- Identificación de competencias: Es un proceso que se ejecuta a partir de la práctica real del desempeño laboral, considerando principalmente el criterio de los especialistas y/o técnicos más experimentados en el área tras ser entrenado con instrumentos metodológicos que le sirven para determinar cuáles competencias se involucran o afectan el desarrollo de una actividad de trabajo.
- Normalización de competencias: El proceso que sigue a la identificación de las competencias consiste en desarrollar procedimientos de estandarización que vinculen el puesto de trabajo y sobretodo sus funciones, al objetivo institucional “de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores” (Guach, 2015, p.7).
- Formación basada en competencias: Una vez establecidos los estándares que representan la norma, en donde se describen las competencias, la elaboración de programas de formación o currículos (dependiendo del ámbito de acción)

se deberán orientar para que concuerden con esta normalización. Esta orientación promueve la generación de competencias en los individuos que ocupan u ocuparan los puestos normalizados y hará más eficiente el sistema y su impacto será más específico y pertinente que si se realiza de manera general o desvinculada de las necesidades de la organización. “La formación basada en competencias debe estar dirigida al desarrollo de las competencias en las personas a partir de su individualidad. Cada persona va aportar con su formación al desarrollo del grupo en el que está inserto” (Guach, 2015, p.7).

- Evaluación de competencias: consiste en la aplicación de un proceso en el que se recogen evidencias de desempeño, conocimientos, habilidades y otros, referentes a la comparación del desempeño de cada individuo en relación con una norma de competencia laboral. Guach (2015), expone que se siguen generalmente cuatro pasos en este tipo de evaluación, a saber: definición de los objetivos, recolección de evidencias, comparación de evidencias con los objetivos y la formación de un juicio. Además se realizan: evaluación de la calidad de la formación del personal, evaluación de la transferencia de la formación, evaluación de la rentabilidad y utilidad de la formación y evaluación de la formación mientras se imparte la acción formativa entre otros.
- Certificación de las competencias: Este subsistema tiene la función de hacer más transparente la gestión basada en competencias estableciendo un instrumento normalizado de reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada y previamente evaluada, de un individuo para realizar una actividad laboral determinada.
- Investigación de competencias: Este componente busca dominar la técnica a través del estudio consecuente y profundizado de sus características a través de diferentes enfoques investigativos. Es un proceso complejo que parte desde el elemento científico y da apoyo a las innovaciones que se busquen implementar en los procedimientos, estrategias, métodos y tecnologías de la organización.

Basados en la Gráfica 1 (a continuación), se puede denotar otra forma más generalizada de desglosar los componentes del modelo de gestión por competencias apoyados en sus relaciones y articulaciones tales como la normalización, la formación-capacitación y la certificación. “Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia en la expresión amplia de su significado” (Mertens, 2000, p.11). Se debe poner especial atención en estos tres pilares ya que de ellos se definen la gran mayoría de las estrategias gerenciales aprovechables en el desenvolvimiento de las funciones de una coordinación académica laboral. Su interrelación es explicada a continuación, a partir del siguiente Infograma:

Gráfico 1: Gestión y Capacitación por competencias.
Interacción y elementos principales.



Fuente: Gómez (2020)

Aun siendo hasta cierto punto evidente la necesidad de adaptarse de acuerdo a un efecto inevitable de la globalización, de los avances tecnológicos y en concordancia con los cambios sociales producto de la evolución de las ideas como consecuencia de una mayor difusión informativa (dados los altos niveles de difusión existentes gracias a internet y los medios alternativos) y aunque se reconoce abiertamente el valor agregado para la institución, de los procesos de formación y capacitación como una de las principales herramientas de optimización de las organizaciones, no ha existido una reciprocidad exponencial en la potenciación de estos planes (Mertens, 2000). Por ello es importante crear formas de evidenciar la efectividad de las estrategias basadas en la gestión por competencia en materia de capacitación profesional.

Otra característica importante de resaltar de la gerencia basada en competencias es el tratamiento de las tareas y funciones dentro de una organización o empresa como tal y es que el valor de la misión de la misma direcciona una diversidad de actividades más compleja que las simples instrucciones donde el sentido crítico y la toma de decisiones juegan un papel preponderante desde el trabajador individual, lo cual hace que las funciones sean definidas adicionalmente a la forma tradicional, como una suma de actividades, también conllevan la apertura y enriquecimiento de las tareas a través la innovación tecnológica y de una organización especial que se flexibiliza para supeditar el cargo, la instrucción de trabajo e inclusive la estructura organizativa al cumplimiento de esas funciones.

Es decir, quien manda o quien supervisa depende no de la estructura organizativa sino de la función que se esté cumpliendo en el momento porque el verdadero jefe es el cumplimiento de la misión. Por lo que las descripción detallada de cada tarea pasa a un segundo plano al igual que la sobre actuación de la estructura organizativa tradicionalmente piramidal queda solamente en un sentido administrativo y las secuencias de funciones se desarrollaran de acuerdo a la complejidad, apertura y dinamismo que le aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Mertens, 2000).

Este modo de acción que puede parecer abstracto o complicado cuando se está acostumbrado al manejo tradicional de las estructuras, donde se reciben instrucciones

desde un solo jefe o ente organizativo y es ese mismo quién supervisa el cumplimiento de la función, corresponde a la complejidad y la apertura del sistema de tareas con la diversificación de gran variedad de tipos de trabajo asignados a un solo puesto. Ello hace que las funciones sean menos controlables y predecibles desde una perspectiva tradicional por lo que la gestión por competencias responde flexibilizando las estructuras de acuerdo a la actividad que se deba realizar. Luhmann (como se citó en Mertens, 2000) afirma al respecto de esto que ante las funciones a cumplir crece la contingencia, es decir, la posibilidad de poder llegar al objetivo por más de una sola vía de realización de tareas, y también por la posibilidad de fallar aun en la formación más favorable de las misiones y sus elementos.

La configuración funcional descrita anteriormente permite que frente a los conceptos variables de la organización, los sujetos que la integran y que puedan estar en un programa de capacitación profesional por competencias puedan asumir de manera autónoma la responsabilidad de tomar la mejor decisión ante un problema presentado en el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, su aplicación requiere de un esfuerzo de coordinación mayor que exige a los encargados de la formación y de la gerencia de producción unos niveles de articulación que permitan colocar la capacitación técnica profesional en el plano de la organización del trabajo.

La capacitación profesional y sus matices representan una columna fuerte en un plan de acción basado en gestión por competencias, ya que tiene características muy específicas que le otorgan al proceso organizativo una especial flexibilización concerniente a las funciones específicas de los puestos de trabajo. En el caso de los supervisores, han de asumir roles de instructor-formador-evaluador, haciendo uso de su experiencia en etapa de la producción a la que pertenece, lo cual también representará la creación de una nueva etapa de capacitación por parte de la gerencia enfocada en los especialistas de las distintas áreas organizativas (Mertens, 2000). Tomando en cuenta desde una visión amplia que la capacitación profesional está representada por todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona.

El fortalecimiento del plan de acción gerencial por competencias deberá ser basado en una normalización de competencias laborales que debe reflejar, según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (como se citó en Mertens, 2000) al menos las siguientes descripciones:

- La competencia para administrar la tarea.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para desempeñarse en un ambiente organizado, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro y de un contexto a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y a los métodos de trabajo.
- Los conocimientos y las habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.

Más específicamente en el área de capacitación profesional, se deberá complementar esta normalización con un programa de formación tipo currículo que responda a la necesidad de representar las diferentes etapas de este adiestramiento especificando el trayecto formativo de un sujeto desde principiante hasta experto, con base en el análisis de los niveles de competencia de sus funciones según cada puesto de trabajo a cumplir en el transcurrir de su carrera. Un método pedagógico sugerido por Mertens (2000) es el del aprendizaje basado en problemas y debe contemplar la metodología de incidencia en las distintas etapas de aprendizaje así como los mecanismos de evaluación, guías didácticas y autoevaluación de los capacitandos.

En el mismo orden de ideas, es importante resaltar como otro elemento característico de la capacitación profesional por competencias la necesidad de certificar los procesos de aprendizaje cumplidos a partir del programa tomando en cuenta todas las formalidades que ello conlleva tras la implementación de los instrumentos administrativos propios del plan estratégico en curso. Esa certificación

puede ser a nivel de empresa (institución, organización) o a nivel de rama de actividad (apoyarse en instituciones educativas habilitadas para tal fin).

Asimismo, la capacitación profesional, así como la formación y el entrenamiento práctico, han pasado a formar parte esencial de todo plan estratégico gerencial implementado desde el enfoque por competencias dándole mayor preponderancia a su implementación, acorde con la exposición de Hamlin y Stewart (como se citó en Mertens, 2000) quienes afirman que “Toda iniciativa que tiene como efecto alentar la discusión y que conduce a la decisión de educar y capacitar en las organizaciones de trabajo, es útil” (p.82).

En contraparte, el ente coordinador de la formación profesional debe evitar involucrarse excesivamente con las funciones de producción, por lo cual es importante articular con los gerentes encargados de la producción de manera que sean los supervisores de áreas los que lleven a cabo los procedimientos administrativos y ejecutorios de las diferentes etapas de la capacitación profesional ya que hay que resaltar que la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación práctica y la posibilidad de abarcar hasta las capacidades productivas del individuo.

La implementación de este tipo de planes podría también tener sus obstáculos al representar el compromiso organizativo de asumir, desde niveles gerenciales, nuevas tareas e innovar aspectos deficientes en el programa de capacitación lo cual pudiera comprender cambios en la remuneración, ergonomía, seguridad y desarrollo tecnológico necesarios para el cumplimiento de la producción. Por lo tanto debe existir la disposición gerencial de asumir ese “costo” tomando en cuenta el factor beneficio que se logra al final.

Para contrarrestar el efecto limitante del aumento o modificación de patrones, se trata de “convencer” al ente decisorio de la necesidad y efectividad de la aplicación de un plan estratégico por competencias, haciendo uso de la implementación de instrumentos que permitan evidenciar los resultados realmente vinculados a la

práctica del aprendizaje en el trabajo. Estas pruebas deberán respaldar en todo momento la puesta en ejecución del plan estratégico y se pueden abordar desde la visión de Furnham (como se citó en Mertens, 2000) quien identifica de manera general los siguientes cuatro grupos de evidencias:

1. La reacción del participante hacia la capacitación recibida. La medición de la satisfacción de los capacitandos.
2. La diferencia entre lo que los capacitandos conocen y saben hacer antes del curso y lo que demuestran dominar después.
3. La medición del cambio en el comportamiento laboral del capacitando, evidenciando lo que los capacitandos hacen de manera diferente después de la capacitación.
4. Los resultados fundamentales del negocio, como son las mejoras en ventas, productividad y retorno sobre activos, la disminución de las quejas de los clientes, entre otros.

Este conjunto de mediciones de efectividad de la capacitación, comprometen también la implementación de un plan estratégico gerencial basado en competencias ya que representa de alguna manera otra limitante que no toda organización pudiera estar a favor de sortear, a pesar de estar debidamente reconocido, teóricamente, los beneficios atribuibles a los procesos formativos profesionales de este tipo y de su incidencia en la calidad total y en la producción de la empresa. Aun así, hay que apoyar con máximos esfuerzos la adopción de medidas de evaluación de efectividad para comprobar en qué medida se incide en el cumplimiento final de la misión empresarial bajo la premisa de Mertens (2000): “Una confianza ciega de que la capacitación conduce a beneficios solamente por el hecho de que se realiza, más que ayudarla la puede llevar al fracaso” (p.87).

Plan estratégico

Un plan estratégico puede representar una herramienta de acción gerencial enfocada a un ámbito organizacional en específico que profundice la actuación

directiva en una situación que constituya de alguna manera una problemática, deficiencia, debilidad o simplemente una condición a ser mejorada u optimizada desde el punto de vista procedimental o de resultados obtenidos.

Básicamente, son instrumentos de programación y control de la ejecución de los programas, funciones, tareas y actividades correspondientes al cumplimiento de la misión organizacional y comúnmente se plasma en un documento procedimental acordado por las instancias involucradas de manera que se ejecute en el lapso establecido en el convenio o de manera permanente hasta que sea necesario modificarlo, eliminarlo o sustituirlo en beneficio de la empresa.

Para Urquiola (como se citó en Blanco, 2014) dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad, las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Sus estructuras constitutivas dependen de las exigencias y objetivos del plan de manera que se hacen particularmente basados en las condiciones institucionales a abordar y tomando en cuenta los recursos a utilizar en su implementación.

En resumen, el contexto de un plan estratégico debe estar comprendido entre otras cosas, por las descripciones de las actividades a realizarse para el desempeño de una labor dentro de la organización, así como también los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable (Blanco, 2014).

Procesos administrativos

Relacionando los conceptos de proceso y de administración, se puede inferir que el proceso administrativo es una sucesión de actividades concatenadas y relacionadas entre sí que se llevan a cabo para planear, organizar, dirigir o controlar alguna etapa de la producción en concordancia con la misión organizacional planteada y donde se involucran las funciones, tareas y actividades pertinentes. Normalmente los procesos

administrativos se relacionan directamente con sus formatos de registro de ejecución, sin embargo están conformados también por las acciones y procedimientos establecidos en el plan de acción de la empresa.

Refiere al respecto Hurtado (como se citó en GestioPolis.com Experto, 2003)

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (p.1)

La siguiente figura resume de forma básica lo que es el proceso administrativo, nótese la interrelación y la continuidad de las actividades:

Gráfica 2: Forma básica del proceso administrativo



Fuente: GestioPolis (2003)

Generalmente, se identifican dos fases esenciales del proceso administrativo, las cuales son: la Fase mecánica o estructural y la Fase operativa o dinámica. Al respecto de la Fase Mecánica o Estructural se identifican los procedimientos de planeación para determinar qué acciones se van a tomar (referentes a propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y otros) y de organización para definir las formas en que se ejecutarán (división del trabajo a través de la jerarquización, departamentalización y descripción de funciones y la coordinación).

Por otro lado, la Fase Operativa o Dinámica, comprendida por los procedimientos de Dirección o Ejecución donde se constata que se cumpla con lo planificado (toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión) y de control para verificar en qué medida se cumple con las actividades (establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación, entre otros).

Bases Legales

Tomando en cuenta el contexto de la propuesta, es importante resaltar las características del escenario y la intención educativa del proyecto factible presentado para de esta manera sustentar legalmente la investigación; siendo uno de los ejes fundamentales planteados la optimización de procesos administrativos internos de una Unidad Operativa de la Aviación Militar Bolivariana relacionados con la formación, capacitación y entrenamiento de sus integrantes. Por ello es importante subrayar algunos artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como también de la Ley Orgánica de Educación y de la Ley Constitucional de Fuerza Armada Nacional Bolivariana que soportan jurídicamente toda intención de mejoramiento educacional en esta institución, inclusive cuando su enfoque es gerencial.

Esta estructura legal ofrece un marco jurídico que reglamenta el uso, diseño y derechos de recibir la información en él contenidas, y principalmente está basado en los siguientes artículos de las mencionadas leyes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

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 en esta Constitución y en la ley.

El artículo 102 de la CRBV, expresa claramente la condición de deber y derecho de la educación y a su vez especifica que el estado apoyará cualquier intención de enfoque educativo que conlleve al desarrollo tecnológico de la Nación, por lo que el presente estudio cimienta sus objetivos en la formación, capacitación y entrenamiento de profesionales dedicados al trabajo técnico aeronáutico y con ello contribuyen en gran manera a la defensa de la Patria, estableciéndose una relación estrecha entre lo establecido en este artículo y el objetivo final de la investigación.

Artículo 103.

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

Siendo que el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 es un ente dedicado a la coordinación de planes de formación con instituciones universitarias y de otros niveles académicos entre otras funciones, se fortalece el cumplimiento de esta ocupación con la optimización de sus procesos administrativos. Por lo cual, este artículo está estrechamente vinculado y la investigación se soporta en él para justificar de forma legal la realización de la propuesta.

Ley Orgánica de Educación (2006)

Artículo 14.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación del nuevo republicano y republicana para participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal. La educación regulada por esta ley se fundamenta en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, en la doctrina de Simón Rodríguez, en el humanismo social y está abierta a todas las corrientes del pensamiento. La didáctica está centrada en los procesos que tiene como eje la investigación, la creatividad y la innovación, lo cual lo permite adecuar las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los y las estudiantes....

La investigación que tiene la finalidad de crear un plan estratégico para optimizar los procesos administrativos de un ente dedicado a la coordinación académica en un ambiente tecnológico de aviación que involucra la formación y capacitación de técnicos y especialistas, se apoya en este artículo para sustentar la acción de innovación, creatividad e investigación necesarias para llevar a cabo la misión encomendada.

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. Son modalidades: La educación especial, la educación de jóvenes, adultos y adultas, la educación en fronteras, la educación rural, la educación para las artes, la educación militar, la educación intercultural, la educación intercultural bilingüe, y otras que sean determinadas por reglamento o por ley. La duración, requisitos, certificados y títulos de las modalidades del Sistema Educativo estarán definidos en la ley especial de educación básica y de educación universitaria.

La investigación que generaría un plan estratégico de optimización de procesos administrativos, involucra la integralidad y complementación de profesionales que han sido formados bajo la modalidad de estudios de la educación militar, por lo cual este artículo sustenta jurídicamente el estudio de sus variables.

Artículo 30.

La educación militar tiene como función orientar el proceso de formación, perfeccionamiento y desarrollo integral de los y las integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana mediante los procesos educativos sustentados en los valores superiores del Estado, éticos, morales, culturales e intelectuales que tienen como fundamento el pensamiento y la acción de nuestro Libertador Simón Bolívar, Simón Rodríguez y Ezequiel Zamora, los precursores y las precursoras, los héroes venezolanos y las heroínas venezolanas. El órgano rector con competencia en materia de Defensa, ejercerá la modalidad de educación militar, en tal sentido, planifica, organiza, dirige, actualiza, controla, evalúa y formula políticas, estrategias, planes, programas de estudio y proyectos dirigidos a garantizar una educación de calidad en la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, para asegurar la defensa integral de la Nación, cooperar en el mantenimiento del orden interno y participar activamente en el desarrollo integral de la Nación. La educación militar se ejercerá en coordinación con el órgano con competencia en materia de Educación Universitaria.

Motivado a que el objeto de estudio está compuesto por individuos profesionales formados bajo la modalidad de educación militar, es muy importante tomar en cuenta el anteriormente expuesto artículo de la Ley Orgánica de Educación, haciendo énfasis

en la intención de complementar el carácter integral de esa formación educativa a través de la optimización de procesos administrativos que se cumplen en el ente encargado de administrar el elemento educacional en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Artículo 15.

La educación, conforme a los principios y valores de la Constitución de la República y de la presente Ley, tiene como fines:

...

6. Formar en, por y para el trabajo social liberador, dentro de una perspectiva integral, mediante políticas de desarrollo humanístico, científico y tecnológico, vinculadas al desarrollo endógeno productivo y sustentable.

Los planes de formación y capacitación que se gestionan desde el Departamento Académico, son enfocados esencialmente en procesos tecnológicos y científicos. Por lo cual el aparte 6 del artículo 15 de la LOE, asegura un marco jurídico apropiado para justificar legalmente el desarrollo de un estudio que mejore los procesos administrativos y de esta manera coadyuve en la formación y capacitación integral de los profesionales involucrados en el mismo.

Ley Constitucional de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (2020)

Artículo 159.

La Educación Militar es una modalidad del Sistema Educativo Nacional, fundamentada en el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos de formación, capacitación, perfeccionamiento, actualización y adiestramiento del talento humano de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, para asegurar su condición profesional y garantizar mediante la educación para la defensa, la participación protagónica y de corresponsabilidad en la defensa integral de la Nación.

Como el propósito ulterior del proyecto, consiste en presentar una propuesta que coadyuve a la formación y capacitación de los profesionales del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13, el estudio cumple con el artículo 147 de la LOFANB al

garantizar a través de un plan estratégico, que se complemente la educación de los militares involucrados en el mismo.

Artículo 160.

La modalidad de la educación militar, se sustenta en los principios y valores de la Doctrina Militar Bolivariana, con base en el concepto estratégico militar para la defensa integral de la Nación, dirigido a las y los integrantes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, para el desarrollo de sus capacidades físicas, psíquicas, morales, culturales e intelectuales a fin de cumplir con el más alto nivel de compromiso y capacidad en la defensa de la patria. Su autonomía académica se rige conforme a lo que establezca su respectiva ley especial, así como las normas para la orientación, organización y administración de los procesos educativos y las estructuras docentes requeridas para coadyuvar en el cumplimiento de la misión de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana y su corresponsabilidad en la defensa integral de la Nación.

El propósito del trabajo de investigación es un aporte al mejoramiento de los profesionales que desde el elemento técnico aeronáutico presente en sus labores dentro del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 contribuyen a la defensa integral de la Nación. Por lo tanto, esta contribución enmarcada dentro de lo establecido en el artículo antes expuesto, se sustenta en los principios y valores de la Doctrina Militar Bolivariana enunciados a través de la modalidad de educación militar.

Cuadro 1: Matriz Operacional

Objetivo General: Proponer un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Sub-Indicadores	Ítems
Diagnosticar la necesidad de un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de los procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13	Gestión por competencia	Según Guach (2015) “modelo integral... que promueve la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral”	Gestión	• Competencias	• Relación: Capacitación vs. Desempeño. • Gestión de la capacitación	1 2
				• Necesidades de formación	Diagnóstico	3
				• Efectividad en la capacitación profesional.	• Medición de la satisfacción • Resultados de la capacitación • Incidencia en la producción	4 5-6 7-8-9
			Plan estratégico	• Funciones	• Funciones (Actividades y Tareas) • Competencias de los supervisores (Nivel 7)	10 11
Determinar la factibilidad humana, técnica y económica de implementación de un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de los procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13	Factibilidad humana, técnica y económica	Según Chiavenato (2008): Es la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados.	Recursos disponibles	• Humana	Recurso humano capacitado	12
				• Técnica	Capacitación técnica	13
				• Económica	Disponibilidad presupuestaria	14
Diseñar un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.	Procesos Administrativos	Según Hurtado (como se citó en GestioPolis.com Experto, 2003): es la herramienta que se aplica.	Procesos	• Fase mecánica o estructural	Manual de Normas y procedimientos (Departamento Académico)	15
				• Fase operativa o dinámica	• RVCE • Evaluación de desempeño.	16-17 18-19

Fuente: Gómez (2020)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico representa la estructura organizativa de las acciones tomadas en función de la investigación para que la misma logre su objetivo de forma ordenada y progresiva, lo cual asegura el cumplimiento del método científico en un entorno de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos en la indagación de los resultados (Balestrini, 2006).

Tipo y Diseño de la Investigación

Cuando se formulan políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos con la intención de atacar un problema dentro de una organización y hacer un aporte cierto a su real solución, ese esfuerzo sistematizado se considera un Proyecto Factible (UPEL, 2011). Por esta razón, la investigación que se realizó con fines de presentar una propuesta de optimización de procesos administrativos a través de un plan estratégico gerencial, se puede enmarcar dentro de esta modalidad investigativa, la cual se cumplió efectuando cinco fases (diagnóstico, factibilidad, diseño de la propuesta, implementación y evaluación). Las mismas serán descritas a continuación:

- **Fase I: Diagnóstico**

El diagnóstico es la fase inicial del proyecto factible y cumple la función de presentar la situación actualizada del escenario donde se va a realizar la investigación en función a aquellas necesidades que acontecen en el mismo; por ello Orozco, Labrador y Palencia (2002) lo describen como "... una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad detectar situaciones donde se ponga en manifiesto la necesidad de realizarlo" (p.186).

Esta primera fase se realizó apoyada en un diseño no experimental de campo y transversal el cual, cómo lo define Arias (2012), consiste en recolectar datos desde la

fuente directa, es decir, directamente desde donde ocurren los hechos o el fenómeno estudiado o la problemática planteada siempre y cuando el investigador no manipule ninguna de las variables que afecten al mismo de manera que se obtengan los datos sin alterar el escenario inicial.

También es transversal, ya que los datos fueron recolectados en un momento único para describir cual es la situación que se presenta y el estatus de la problemática planteada, lo cual permitió abordar su análisis de incidencias e interrelación en ese preciso instante, así que es considerado dentro de esta tipología de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En este orden de ideas, se realizó un análisis previo situacional, en el cual se estableció el contexto y la naturaleza del escenario que representa una oportunidad de mejora a través de la optimización de los procesos administrativos que se ejecutan en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13. Para ello fue necesario profundizar en las variables planteadas en la sistematización, con la aplicación de un instrumento de recolección de datos para procesarlos estadísticamente y de esta manera poder dimensionar un plan estratégico.

- **Fase II: Factibilidad**

El estudio de factibilidad permite observar detalladamente todos los elementos que pueden facilitar u obstaculizar la realización y puesta en marcha de un proyecto, en relación a los recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales y otros, con los que se disponga en el momento del diseño e implementación del proyecto factible (Orozco, Labrador y Palencia, 2002, p.188). Es por ello que esta fase se realiza antes de diseñar una propuesta, de manera que la misma corresponda a las necesidades detectadas en la fase de diagnóstico.

En este sentido, se analizaron todas las variables relativas a recursos disponibles para ser empleados en la implementación de un plan estratégico para optimizar los procesos administrativos de la capacitación profesional en el Grupo Aéreo de Caza

“Simón Bolívar” N° 13, tomando en cuenta tres dimensiones principalmente: recurso humano capacitado, capacitación técnica y disponibilidad presupuestaria.

- **Fase III: Diseño de la Propuesta**

Todas las características descritas del proyecto factible, lo denotan como un instrumento metodológico ideal para abordar y resolver problemáticas de carácter institucional, por lo que el corazón del trabajo de investigación, es el diseño de su propuesta, como también lo expresa Dubs (2002) quien afirma que “la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio” (p. 8).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto y ajustándose a las necesidades y limitaciones observadas en las fases I y II del proyecto, se realizó un plan estratégico gerencial que recoge la esencia de todas las variables estudiadas, de manera que sea pertinente con la intención de optimización de los procesos administrativos evaluados durante la fase diagnóstica. El propósito del proyecto factible es implementar las mejoras planteadas en dicho plan basado en los preceptos de la gerencia por competencias.

- **Fase IV: Implementación de la Propuesta**

En la fase de implementación, se ponen en práctica todas las estrategias descritas de acuerdo a las actividades que le conforman a cada una de las planteadas en la propuesta. Cada estrategia ha sido debidamente especificada a través del empleo de cuadros descriptivos y gráficas de progreso (de Gantt) que permiten observar numéricamente y gráficamente, el orden cronológico correspondiente a la ejecución de cada una de ellas. Esta etapa del proyecto, según Dubs (2002), tiene el propósito de promover su aplicación inmediata.

- **Fase V: Evaluación de la Propuesta**

La fase de evaluación de la aplicación de la propuesta, consiste en la utilización de un conjunto de instrumentos diseñados específicamente para medir de la manera más objetiva posible, ciertas magnitudes cuantitativas originadas a partir de la ejecución de las estrategias propuestas en el contexto del plan y que ayudan a visibilizar de mejor manera, cual es la eficiencia del mismo con respecto a las funciones y objetivos para los cuales fue diseñado. Por ello, constituye “un proceso que procura determinar, de la manera más significativa y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de objetivos específicos” (Guía de UNICEF para Monitoreo y Evaluación citado por Thompson, 2006, p.2).

Población

Según Arias (2012), la población se define así: “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.” (p.81). Por esta razón, la población de la investigación, es representada por los Supervisores de las diferentes especialidades que laboran en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, los cuales son los encargados de ejecutar los programas de capacitación profesional descritos en el Manual de Procedimientos Administrativos del Adiestramiento en el Trabajo (AET) de la Aviación Militar Bolivariana. Estos Supervisores de Nivel 7 son un total de 16 profesionales en las distintas áreas involucradas en la ejecución de los procesos administrativos que se desean optimizar y que son gestionados desde el Departamento Académico.

Muestra

Las conclusiones de orden general se obtuvieron a partir del análisis de un subconjunto limitado que teóricamente representa a la población estudiada y sobre la cual se aplicaron las técnicas y metodologías de medición (Palella y Martins, 2012). En el caso de la presente investigación, la muestra a considerar es la misma cantidad

de supervisores (16) que representa la población, ya que por criterio estadístico al ser menor de 30 individuos, se puede considerar una muestra censal de la población que según Palella y Martins (Ob. cit) se obtiene "...involucrando a todas las personas que guardan relación con el objeto de estudio" (p.116).

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para recolectar los datos de la investigación se hizo uso de una encuesta, la cual aportó las informaciones necesarias para determinar las acciones que se plantean en el Plan estratégico propuesto. Esta técnica es la más idónea en este caso ya que la misma está orientada a la obtención de datos desde la opinión de las personas afectadas por el fenómeno o situación planteados y que son de interés del investigador, permitiéndole a este enfocar el objetivo de indagación (Palella y Martins, 2012).

Al respecto de la aplicación de esta técnica, Palella y Martins (2012) señala, que las fases de una encuesta son (p.142):

1. Preparación: Conocimiento general del tema, evaluando el interés, evaluación de la posibilidad de obtener información deseada y de la adecuación de la encuesta como técnica, determinación de los objetivos específicos de la encuesta, indicación del tipo de usuarios.
2. Diseño: determinación de la población objeto de estudio, decisión sobre ámbito geográfico, diseño, muestra, decisión sobre métodos de administración, diseño de instrumento.
3. Ejecución: selección del personal y entrenamiento, realización del trabajo de campo y control de calidad.
4. Análisis y preparación de resultados.

Esta técnica se aplicó a través del instrumento denominado cuestionario que es una secuencia de planteamientos afirmativos o interrogativos en los que se busca registrar sistemáticamente la reacción del encuestado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), de manera que cada integrante de la muestra respondió una lista de 19 preguntas (ítems cerrados) de tipo policotómicas, haciendo uso de una escala tipo Likert con cuatro (4) opciones para escoger su respuesta, a saber: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Casi Nunca (CN) o Nunca (N). (Ver Anexo 1)

Validez y Confiabilidad

Para disminuir la posibilidad de sesgos o malversaciones de la información recolectada con la intención de acortar la distancia entre lo que se mide y lo que se quiere medir (Palella y Martins, 2012), se analizaron los niveles de validez a través de la evaluación a juicio de expertos que según Hernández, Fernández y Batista (2010) 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), proceso que fue llevado a cabo al ser sometido el instrumento a la apreciación de tres expertos del área educativa en el que se le realizaron ajustes y observaciones las cuales fueron tomadas en cuenta para la corrección del mismo (Ver Anexo 2) antes de la aplicación de la prueba piloto que se realizó a 10 supervisores de nivel 7 del Centro de Mantenimiento Aeronáutico de Oriente.

Con respecto a la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach ya que las alternativas de respuestas son policotómicas, determinado a través de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \left[\left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_t^2} \right) \right]$$

Donde:

K = N° de ítems

s_i^2 = Varianza ítems

s_t^2 = Varianza total del instrumento

El análisis de coeficiente de confiabilidad se realizó mediante el procesador estadístico SPSS versión 17, obteniendo los siguientes resultados:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	10	100.0

a. Eliminación por listas basada en todas las variables en el procedimiento.

Estadísticas de confiabilidad

Alpha de Cronbach	Nº de Items
.828	19

Dando como resultado 0.828, el cual se interpretó de acuerdo con el siguiente cuadro de referencia, según Palella y Martins (2012):

Cuadro 2: Grado de confiabilidad según el coeficiente Alpha de Cronbach

Coficiente	Grado
1	Perfecta
0,81-0,99	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media-Moderada
0,21-0,40	Baja
0,01-0,20	Muy baja
0	Nula

Fuente: Palella y Martins (2012)

Una vez cotejado el resultado con la tabla anterior y siendo que su valor es de 0,828 (en el rango de “Muy alta” confiabilidad), se procedió a aplicar el instrumento a 16 supervisores de nivel 7 del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

(Ver Anexo 3)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tomando como base los principios de la estadística descriptiva, se presentan a continuación los resultados obtenidos en la fase diagnóstica de la investigación. Los mismos, son expuestos de forma numérica y gráfica, interpretando sus tendencias, analizándolas por dimensiones y relacionándolas con el objeto del estudio, de manera que sean útiles en el enfoque del diseño de la propuesta.

Para Orozco, Labrador y Palencia (2002), el análisis de la información es una forma de procesar los datos, de manera que se expongan las tendencias reflejadas. En este capítulo de la investigación, se presenta el análisis correspondiente a la información obtenida a través de la aplicación del instrumento a los sujetos informantes. De esta forma, se pudo conocer los resultados y las respuestas obtenidas, relacionándolos con el contenido y los objetivos de la investigación. Así como también, con las dimensiones, indicadores y sub-indicadores que caracterizan teóricamente el estudio.

En ese mismo orden de ideas, se presentó la necesidad de desglosar estos datos en tablas y gráficos claros y precisos que coadyuvaron a una interpretación mucho más evidencial del escenario y condición procedimental que se estaba indagando, de manera que este análisis decantara en una propuesta de plan estratégico gerencial que, basado en los principios de la gestión por competencias relacionada a la capacitación profesional, pudiera servir de vía de optimización de los procesos administrativos que se cumplen en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

A continuación se presentan entonces, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la recolección de información durante la investigación.

Variable: Gestión por Competencias

Aspecto 1

Dimensión: Gestión

Indicador: Competencias

Sub-indicadores: Relación Capacitación vs Desempeño y Gestión de la Capacitación.

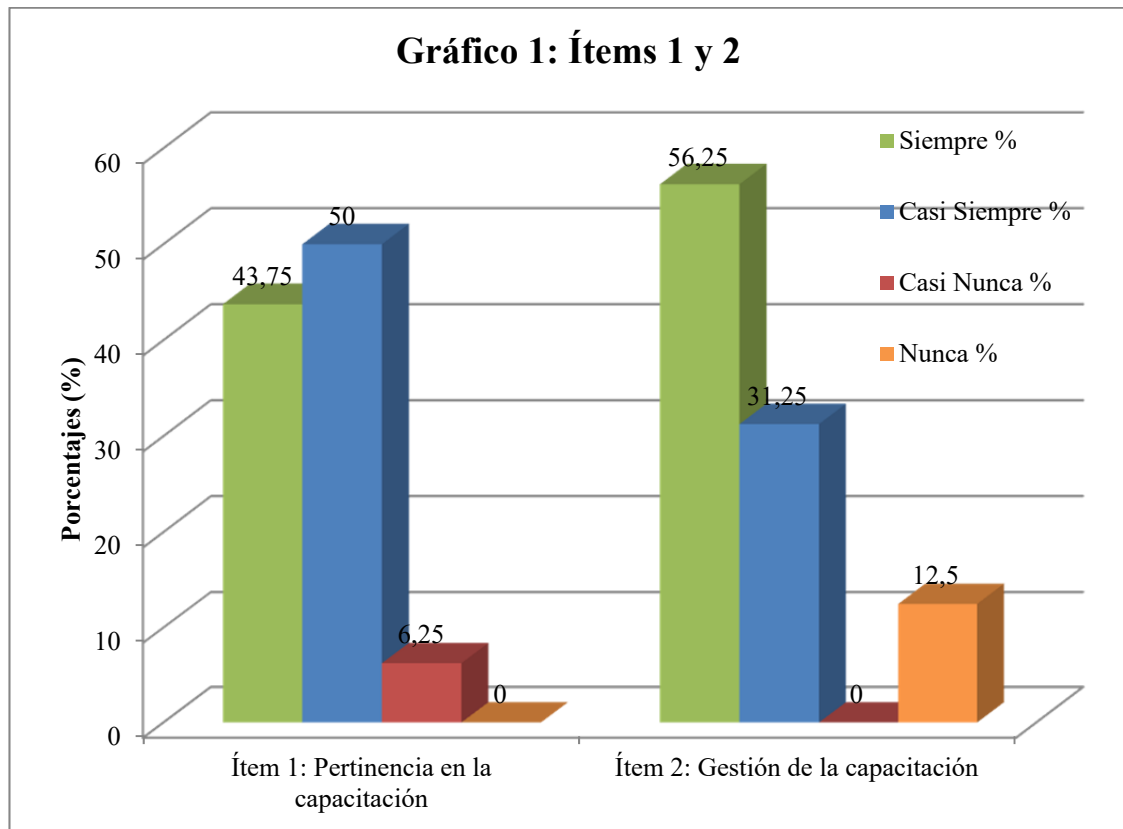
Ítem 1 ¿Considera que la capacitación de sus supervisados está acorde con el desempeño de sus funciones?

Ítem 2 ¿Cumple funciones administrativas relacionadas a la capacitación profesional de sus supervisados?

Cuadro 2: Ítems 1 y 2

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	43,75	8	50	1	6,25	0	0
2	9	56,25	5	31,25	0	0	2	12,5

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 1

En la dimensión Gestión, indicador competencias, los subindicadores observados fueron la interrelación existente entre el elemento de la capacitación contrastado con su repercusión en el desempeño laboral, así como también el conocimiento de las funciones administrativas que en relación a la gestión por competencias puedan tener los supervisores que fueron objeto de indagación en la capacitación profesional de sus supervisados. Se ahondó en el diagnóstico de las competencias que se estaban logrando a través de la aplicación de los planes de capacitación ya establecidos en el ambiente estudiado ya que este aspecto podría ser vital en el posterior diseño de un plan para optimizar los procesos administrativos allí ejecutados.

Sin embargo, en el ítem 1 donde se le pregunta a los sujetos de información sobre si consideran que la capacitación de sus supervisados está acorde con las funciones que desempeñan, la mayoría de estos respondió en el rango de “Casi siempre” (50 por ciento) o “Siempre” (43,75 por ciento) como queda evidenciado en la Gráfica N° 1, para un total del 93,75 por ciento de los encuestados. Lo cual lleva a deducir que en este enfoque en particular, más que una debilidad, se denota una fortaleza que pudiera ser aprovechada en la eventual aplicación de la propuesta.

También en la aplicación del ítem 2, donde se indaga sobre la familiarización que puedan mostrar los supervisores de nivel 7 con respecto a sus funciones administrativas en el proceso de capacitación de sus supervisados, se generó un consenso no acordado en tendencia hacia la respuesta positiva de la tabla, donde el 87,5 por ciento de los encuestados respondieron estar siempre (56,25 por ciento) o casi siempre (31,25 por ciento) en conocimiento de sus responsabilidades para con el entrenamiento formal de su personal. Ello indica que existe un nivel de concientización elevado entre los supervisores de áreas sobre lo importante que es, para la organización y para su ámbito laboral, la capacitación profesional y los programas que de ella se deriven.

Los altos porcentajes de pertinencia entre la capacitación y el desenvolvimiento laboral, así como también de conciencia situacional con respecto a las funciones administrativas de la capacitación, se suscriben a la adaptabilidad que Chomsky (1965) refiere acerca de saber conocer, hacer y ser en contextos de competencias laborales y educativas. Adicional a esto, es importante resaltar el soporte teórico de Guach (2015) en relación al enfoque conductista de las competencias donde afirma que la relación entre las capacidades potenciales de un individuo pueden ser explotadas más eficientemente con un plan de capacitación profesional, mejorando de esta manera su desempeño.

Esta condición favorece la implementación de un plan estratégico para el fortalecimiento de los procesos administrativos que se efectúan en pro de la capacitación, ya que los supervisores juegan un papel importantísimo en el mando medio y en la ejecución de acciones directas sobre el personal, cuando se requiere que las mismas tengan un efecto a corto o mediano plazo y los resultados sean evidenciables rápidamente, al menos sus características más representativas.

Aspecto 2

Dimensión: Gestión

Indicador: Necesidades de formación

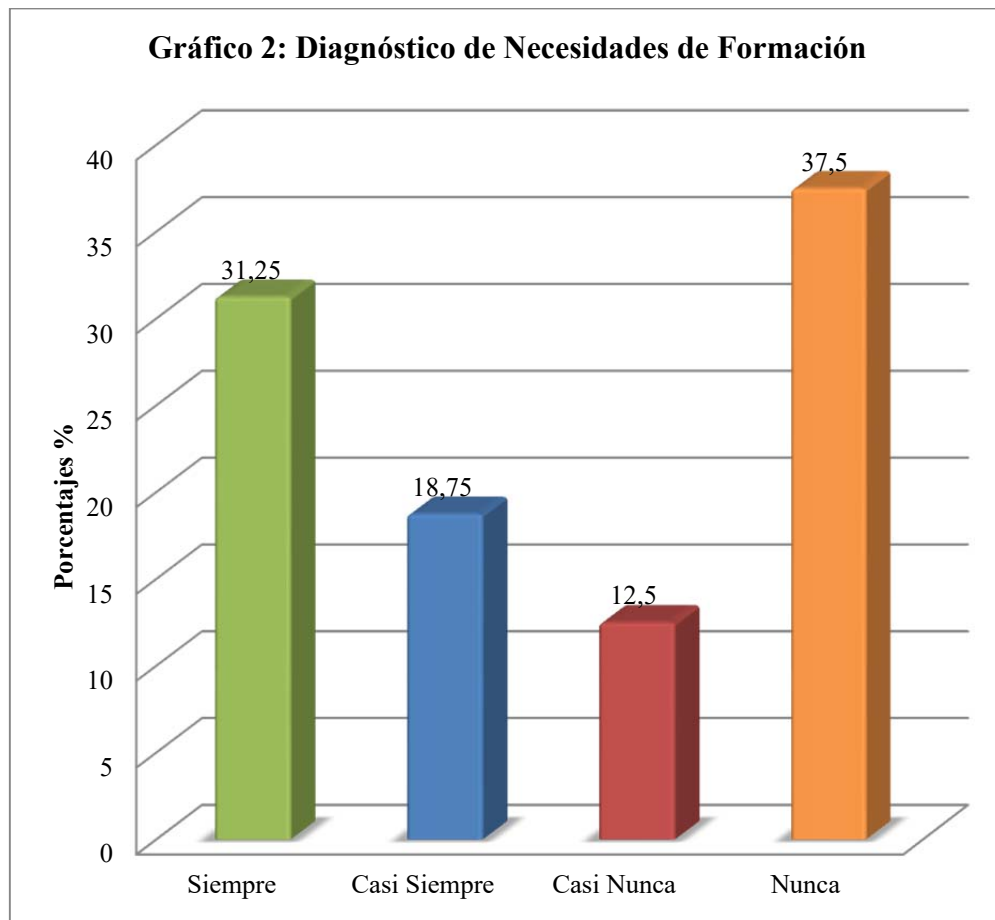
Sub-indicadores: Diagnóstico

Ítem 3 ¿Cuenta con un instrumento metodológico que le permita determinar necesidades de capacitación en sus supervisados, registrarlas e informar al Departamento Académico?

Cuadro 3: Ítem 3

Ítem 3	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Frecuencia	5	3	2	6
%	31,25	18,75	12,5	37,5

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 2

Continuando con la dimensión de Gestión en su indicador de Necesidades de formación, se observó el sub-indicador de diagnóstico con la intención de evaluar la tendencia de respuesta ante la interrogante sobre si se implementa en las áreas supervisadas por los sujetos de información, algún instrumento metodológico para determinar necesidades de formación, siendo esta reacción dispersa y uniformemente distribuida, por lo que se puede evidenciar que no existe ningún tipo de consenso en ese sentido y resaltando un 37,5 por ciento en la opción de respuesta “Nunca” ante las otras opciones en las que se mostró un 31,25 por ciento en “Siempre”, un 18,75 por ciento en “Casi Siempre” y por último un 12,75 por ciento en “Casi Nunca”. Es decir, que cada jefe implementa su estrategia para saber en qué área laboral se necesita reforzar la capacitación y en el mayor sector agrupado de casos no se lleva ningún tipo de metodología para dilucidar y/o registrar las necesidades de capacitación en su dependencia laboral. La importancia de este elemento diagnóstico en la capacitación está representada en el soporte teórico descrito por Guach (2015) quien expone que la determinación previa de las necesidades educativas, orienta en gran medida los esfuerzos por planificar la capacitación, percibiendo la misma desde el enfoque constructivista de las competencias ya que prepondera la participación del sujeto en la actividad que realiza e identifica las debilidades y deficiencias que presenta la organización en el cumplimiento de sus funciones.

Es importante resaltar que una de las debilidades que denota esta dispersión de respuesta es que no existe una centralización del control de este procedimiento, por lo que no hay un puente procedimental en este sentido entre las diferentes secciones del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 y su Departamento Académico, que debe ser el ente rector de la capacitación profesional y por ende debe existir un registro y un control de las programaciones de capacitación profesional que se efectúen a nivel medio y bajo, aun en la rutina diaria del trabajo.

Aspecto 3

Dimensión: Gestión

Indicador: Efectividad de la capacitación profesional

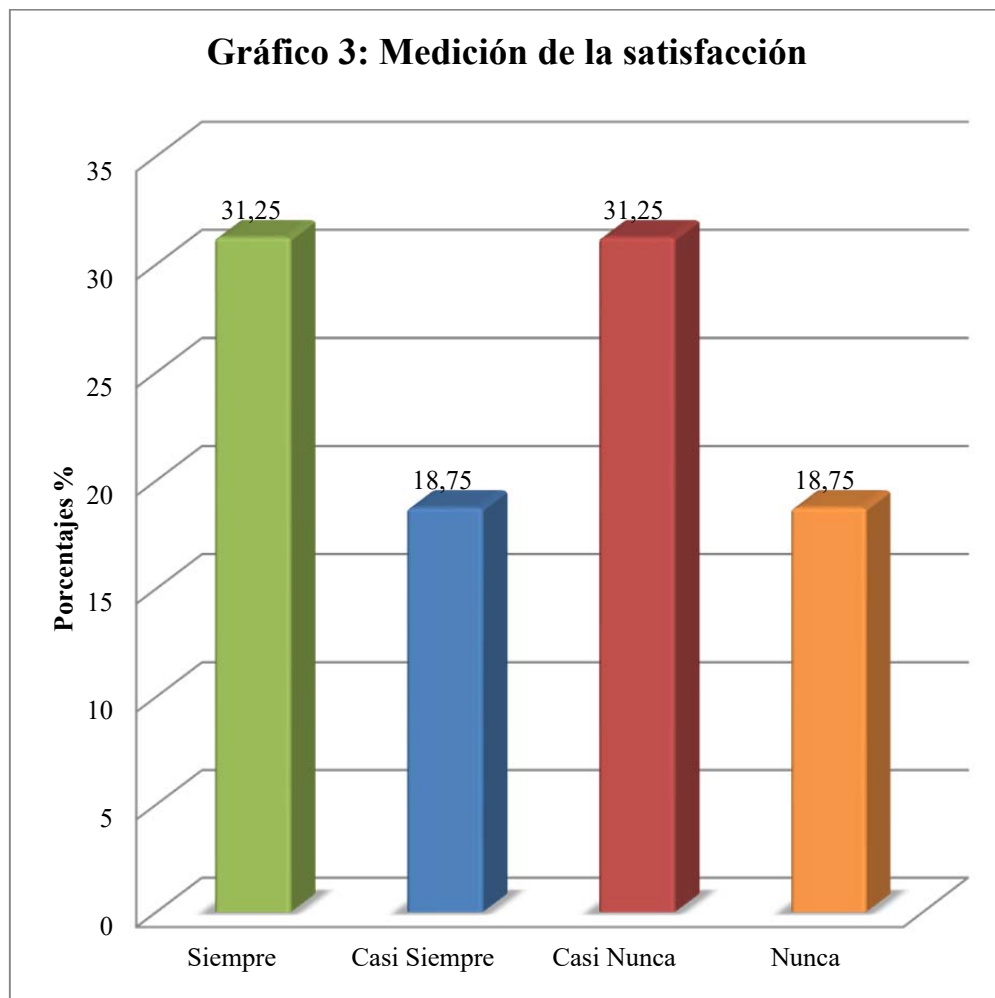
Sub-indicadores: Medición de la satisfacción

Ítem 4 ¿Mide los niveles de satisfacción de los sujetos de aprendizaje con el proceso capacitación profesional?

Cuadro 4: Ítem 4

Ítem 4	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Frecuencia	5	3	5	3
%	31,25	18,75	31,25	18,75

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 3

En el indicador de Efectividad en la capacitación profesional, el primer sub-indicador que se exploró fue el de Medición de la satisfacción, que tiene el propósito de indagar en la capacidad disponible de instrumentos que permitan sondear los niveles de satisfacción que perciben los sujetos de capacitación durante los procesos relacionados a su mejoramiento profesional. Ante la interrogante de si se miden los niveles de satisfacción del personal en proceso de capacitación, la tendencia de respuesta fue uniformemente distribuida, siendo que el 50 por ciento de los sujetos de información respondieron en el área de “Siempre” (31,25 por ciento) o “Casi siempre” (18,75 por ciento) y el 50 por ciento restante, en el área de “Casi nunca” (31,25 por ciento) o “Nunca” (18,75 por ciento). Esta distribución permite denotar que no existe un consenso ni una metodología estandarizada para diagnosticar que tan satisfechos están los profesionales una vez que ha culminado su proceso de capacitación y recolectar una información útil para sugerir correcciones y fortalecer procedimientos en donde se detecten debilidades.

Este mecanismo de diagnóstico de la satisfacción con la capacitación, está contemplado como uno de los cuatro grupos de evidencias que respaldan ante los entes decisorios, la implementación de un plan estratégico basado por competencias según Furnham (cómo se citó en Mertens, 2000), donde plantea como primer elemento a evidenciar, la reacción del participante hacia la capacitación recibida, midiendo los niveles de satisfacción de los mismos.

Aspecto 4

Dimensión: Gestión

Indicador: Efectividad de la capacitación profesional

Sub-indicadores: Resultados de la capacitación

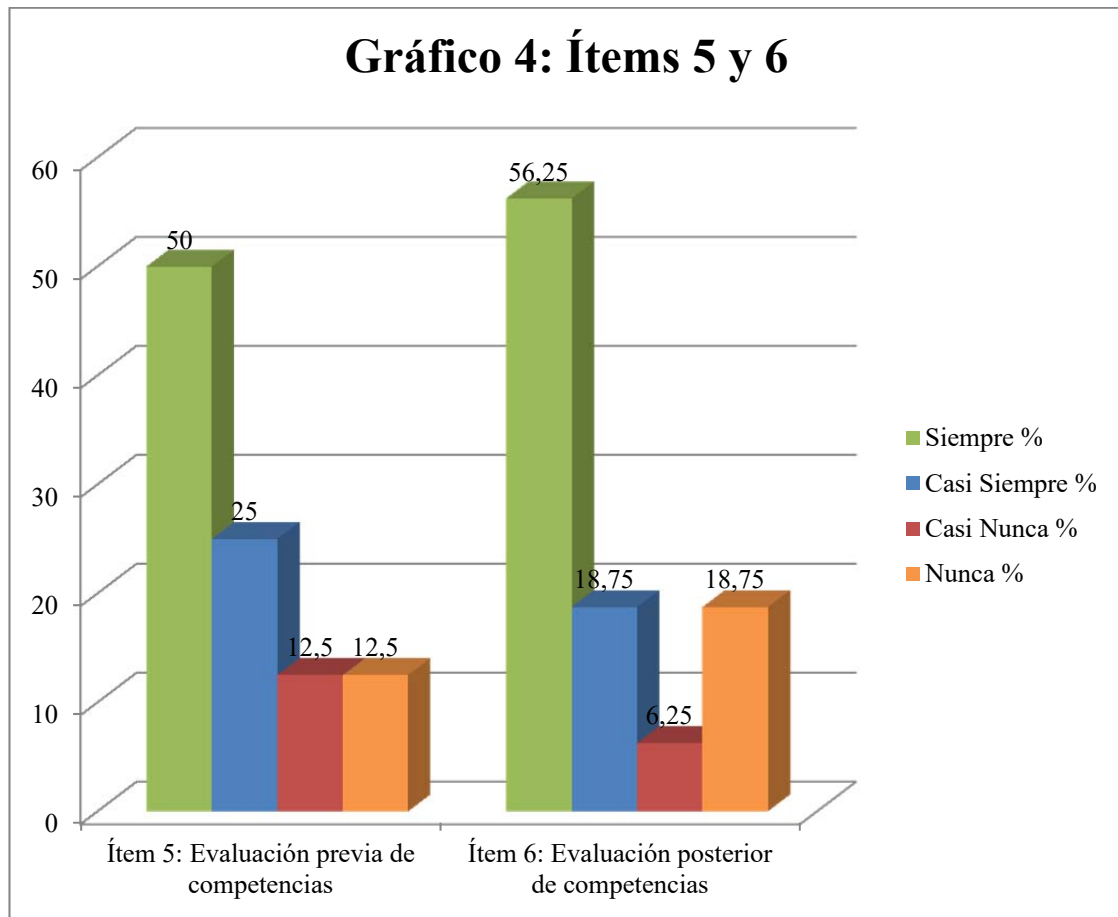
Ítem 5 ¿Evalúa las competencias laborales del supervisado antes de iniciar un proceso de capacitación profesional?

Ítem 6 ¿Evalúa las competencias laborales del supervisado logradas al culminar el proceso de capacitación profesional?

Cuadro 5: Ítems 5 y 6.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
5	8	50	4	25	2	12,5	2	12,5
6	9	56,25	3	18,75	1	6,25	3	18,75

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 4

En continuidad del indicador de Efectividad en la capacitación profesional, otro de los sub-indicadores explorados fue el de Resultados de la capacitación; para ello era importante determinar la existencia y puesta en práctica de herramientas metodológicas para determinar las competencias de entrada y salida en los programas de capacitación profesional implementados. En este aspecto del instrumento aplicado a los supervisores de nivel 7, se ahondó en la evaluación diagnóstica y evaluación de resultados que se deben aplicar antes y después (respectivamente) de cada proceso de capacitación profesional, de manera que la información que se obtenga tras la aplicación de estos instrumentos permita apreciar la efectividad del mismo.

Para ambos momentos interrogados la tendencia de respuesta fue hacia el lado positivo de las opciones, siendo que para la evaluación antes del proceso de capacitación, el 75 por ciento de los sujetos de información encuestados respondieron que “Siempre” (50 por ciento) o “Casi Siempre” (25 por ciento) aplican las herramientas metodológicas disponibles para este fin ante un 12,5 por ciento en la opción de “Casi Nunca” y otro 12,5 por ciento de la opción “Nunca”, mientras que para el aspecto después de la capacitación, la tendencia de respuesta fue del 75 por ciento positiva también con una distribución del 56,25 por ciento a la opción de “siempre” y un 18,75 por ciento para la opción de “Casi Siempre” ante un 18,75 por ciento de la opción “Nunca” y por último un 6,25 por ciento para la opción “Casi Nunca”; por lo que se puede evidenciar un fuerte arraigo con los procedimientos destinados a la evaluación de resultados, lo que favorece al proceso de capacitación y sus posibles mejoras. Siempre será importante que esta tendencia sea del 100 por ciento, así que cualquier esfuerzo por mejorar la frecuencia de aplicación de estos procedimientos desde un plan estratégico, será beneficioso para la organización.

Los logros de la capacitación en materia de competencias dominadas en relación a las competencias que se conocían previamente a la participación en el proceso de capacitación profesional implementado suscribe su importancia como el segundo

grupo de evidencias que deben respaldar la implementación de un plan estratégico gerencial que mejore la ejecución de los procesos administrativos en este sentido (Mertens, 2000).

Aspecto 5

Dimensión: Gestión

Indicador: Efectividad de la capacitación profesional.

Sub-indicadores: Incidencia en la producción.

Ítem 7 ¿Considera que tras la capacitación profesional, aumenta o mejora la calidad del trabajo realizado por sus supervisados?

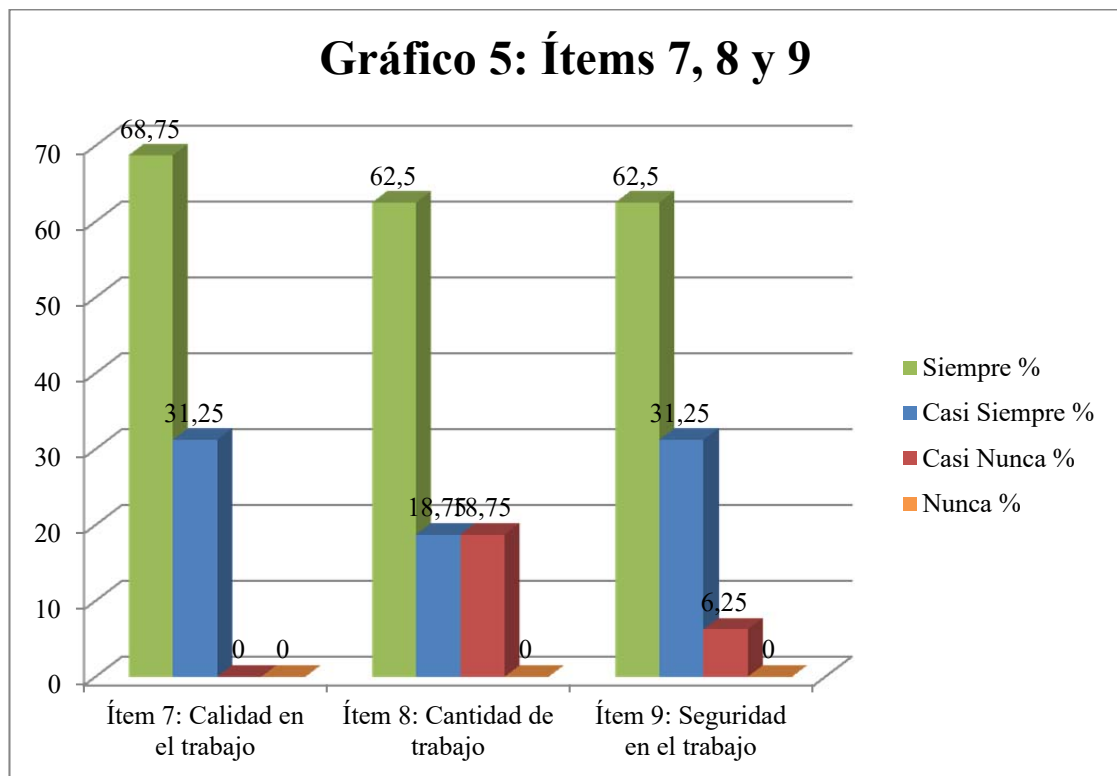
Ítem 8 ¿Considera que tras la capacitación profesional, aumenta o mejora la cantidad del trabajo realizado por sus supervisados?

Ítem 9 ¿Considera que tras la capacitación profesional, aumenta o mejora la seguridad en el trabajo realizado por sus supervisados?

Cuadro 6: Ítems 7, 8 y 9

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
7	11	68,75	5	31,25	0	0	0	0
8	10	62,5	3	18,75	3	18,75	0	0
9	10	62,5	5	31,25	1	6,25	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Analisis e Interpretación 5

Para culminar la exploración realizada al indicador de Efectividad en la capacitación profesional, se observó el sub-indicador de incidencia en la producción, tomando en cuenta tres espacios de su desarrollo como lo son la calidad, cantidad y seguridad en el trabajo, comparándolas con los resultados obtenidos en los procesos de mejoramiento técnico. El objetivo de este aspecto del instrumento diagnóstico aplicado a los supervisores de nivel 7 del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 fue evaluar cuál era la percepción de los mismos ante la incidencia del proceso de capacitación en la calidad, cantidad y seguridad de la producción que ejecutan los integrantes de esta organización, de manera que los resultados obtenidos en los ítems 7, 8 y 9 de la encuesta sirvieran para evaluar los niveles de sensibilización de los jefes de áreas y los encargados del adiestramiento profesional con respecto a los beneficios que se pueden obtener al aplicar programas formativos bien dirigidos y diseñados.

El resultado en conjunto se puede definir como satisfactorio, en el caso del ítem 7 donde se indaga sobre la calidad mejorada tras la capacitación, el 100 por ciento de los encuestados respondió “Siempre” (68,75 por ciento) o “Casi siempre” (31,25 por ciento); mientras que en el ítem 8 con el cual se indaga sobre la cantidad de trabajo que realizan los participantes tras culminar un proceso de capacitación profesional, la respuesta fue del 81,25 por ciento positiva entre “Siempre” (62,5 por ciento) y “Casi siempre” (18,75 por ciento) con un restante de 18,75 por ciento en la opción de “Casi Nunca”, asimismo en el ítem 9 donde se indagó acerca de los niveles de seguridad que se percibían luego de la capacitación, si los mismos aumentaban, la tendencia de respuesta se decantó hacia las opciones afirmativas de la tabla, obteniéndose resultados de 93,75 por ciento entre “Siempre” (62,5 por ciento) y “Casi siempre” (31,25 por ciento) contra un 6,25 por ciento restante a la opción de “Casi Nunca”; por lo que esta propensión puede ofrecer un soporte justificativo a una eventual aplicación de mejoras en procedimientos administrativos relacionados al adiestramiento técnico.

La incidencia en la producción, traducida en los ejes estudiados respectivos al trabajo desempeñado en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 y para lo cual sus integrantes se capacitan, forman parte de un tercer y cuarto grupo de evidencias mencionadas por Furnham (citado en Mertens, 2000) con las cuales se soportaría teóricamente una serie de registros que deben ser presentados ante los entes decisorios de la denominada gerencia general, o en el caso del escenario estudiado, del Comando de la Unidad.

Aspecto 6

Dimensión: Plan Estratégico

Indicador: Funciones

Sub-indicadores: Funciones (Actividades y Tareas) y Competencias de los Supervisores (Nivel 7).

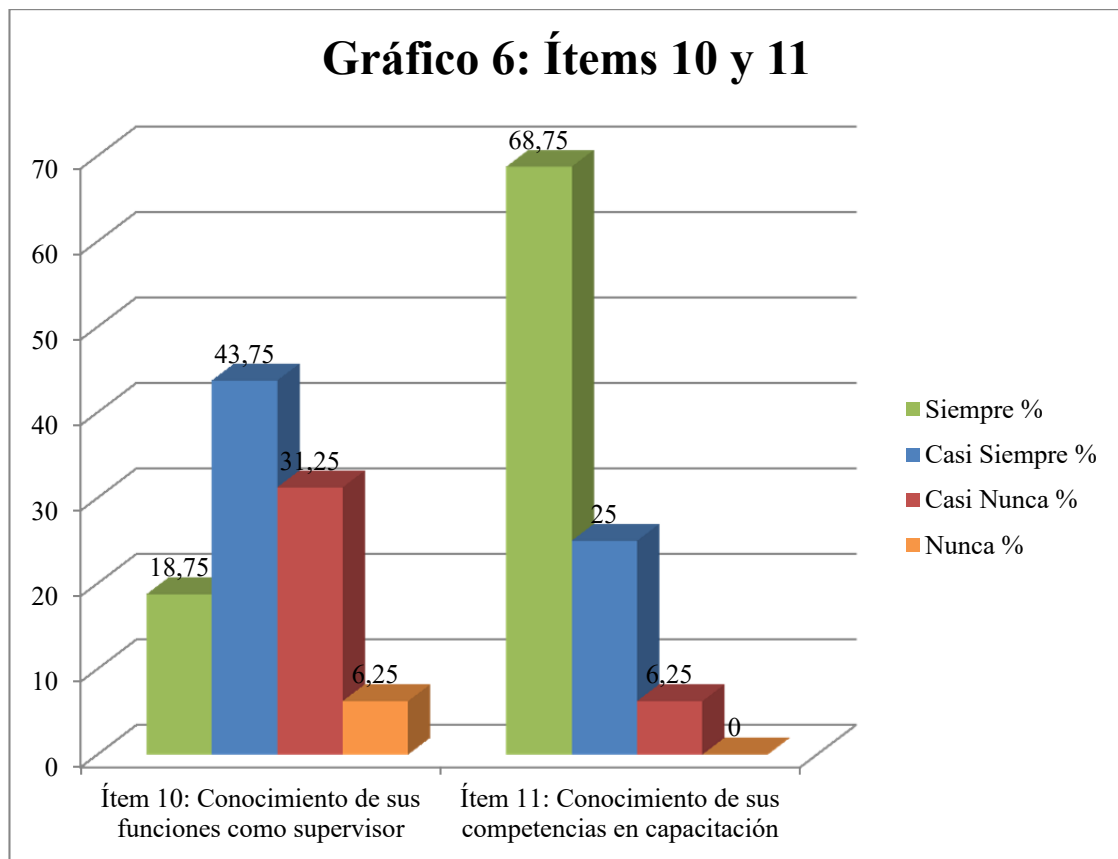
Ítem 10 ¿Conoce cuáles son sus funciones relacionadas a su rol como supervisor Nivel 7? (Descripción de su cargo y nivel).

Ítem 11 ¿Conoce sus competencias en la capacitación profesional de sus supervisados?

Cuadro 7: Ítems: 10 y 11.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
10	3	18,75	7	43,75	5	31,25	1	6,25
11	11	68,75	4	25	1	6,25	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 6

A partir de este aspecto, se comienza a explorar la dimensión Plan Estratégico y para ello es importante indagar en su indicador de Funciones para lo cual se examinaron los Sub-indicadores de Funciones (Actividades y Tareas) y Competencias de los Supervisores (Nivel 7) a través de los ítems 10 y 11 respectivamente, haciendo hincapié en el conocimiento que los supervisores encuestados tienen de estos elementos actitudinales.

En los resultados arrojados por estos dos ítems, a pesar de que la gran mayoría de los encuestados dice conocer sus competencias en relación al proceso de capacitación de sus supervisados, lo cual se vio reflejado en la tendencia de respuestas del ítem 11, donde un contundente 93,75 por ciento de los sujetos de información, marcaron las opciones positivas de la escala (“Siempre”-68,75 por ciento- y “Casi siempre”-25 por ciento-) en contra parte a un 6,25 por ciento restante en la opción “Casi Nunca”, no ocurre así con el conocimiento que tienen sobre sus funciones durante el mencionado proceso de adiestramiento técnico diagnosticado a través del ítem 10, donde la preferencia de respuesta fue distribuida y medianamente uniforme con una leve tendencia hacia el lado positivo de la escala, siendo la opción mayormente seleccionada la de “Casi Siempre” con un 43,75 por ciento, seguida de “Casi Nunca” con un 31,25 por ciento, luego “Siempre” 18,75 por ciento y por último “Nunca” con un 6,25 por ciento.

Estos resultados correlacionados de los ítems 10 y 11, evidencian que existen dudas que pueden ser interpretadas como debilidades en este aspecto del proceso de capacitación y que ello puede afectar negativamente la hipotética implementación de modificaciones y/o actualizaciones de los procesos de adiestramiento técnico si esta situación no es correspondida con medidas para corregir este elemento de carácter educativo. Estas deficiencias se pueden subsanar apeándose a las recomendaciones teóricas de Guach (2015) quien expone que entre los elementos principales de la gestión basada en competencias se encuentran las fases de identificación y

normalización de competencias que se realizan a partir del análisis directo de la práctica real del desempeño laboral y a partir de allí, construir estandarizaciones que vinculen esas competencias con la ejecución de las funciones.

Variable: Factibilidad humana, técnica y económica

Aspecto 7

Dimensión: Recursos disponibles

Indicador: Humana

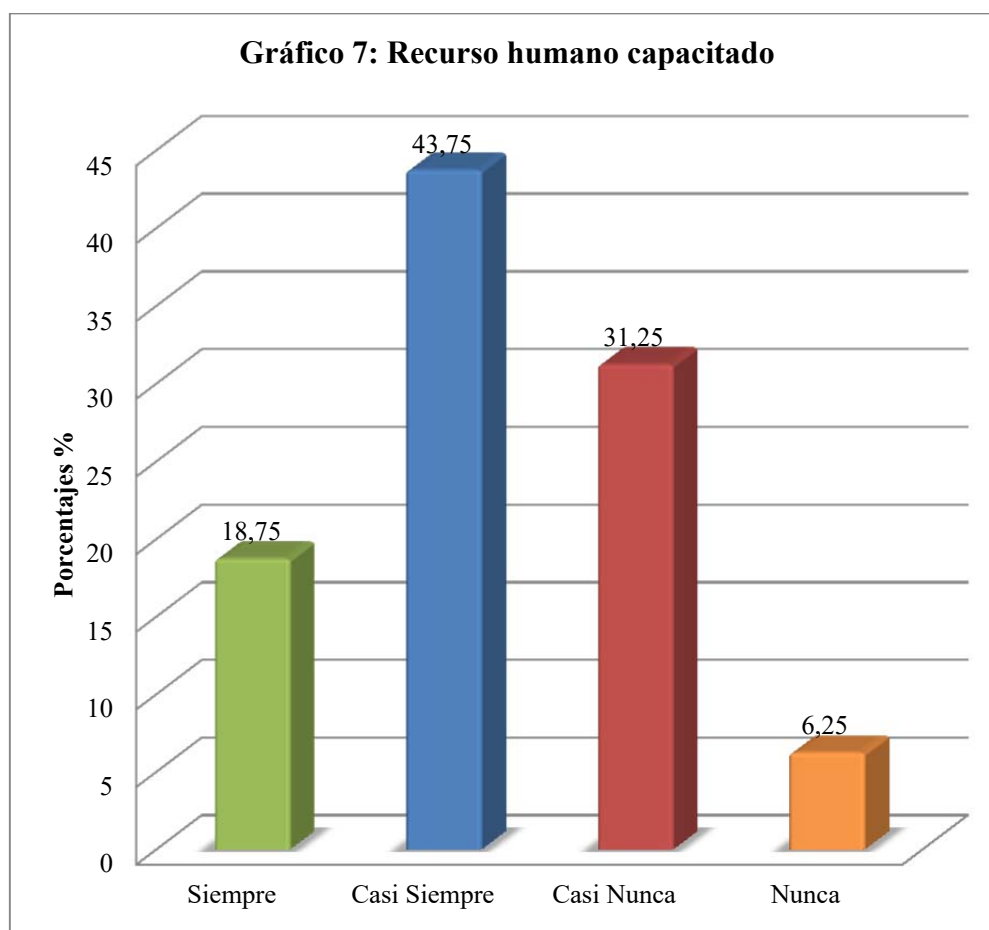
Sub-indicadores: Recurso humano capacitado

Ítem 12 ¿Cuenta con el recurso humano para la capacitación profesional de sus supervisados?

Cuadro 8: Ítem 12

Ítem 12	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Frecuencia	3	7	5	1
%	18,75	43,75	31,25	6,25

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 7

Ya entrando en la Dimensión de Recursos disponibles, el primer indicador en el que se indagó fue el del factor humano en su sub indicador de Recurso humano capacitado como uno de los aspectos más álgidos en todo proceso de capacitación, por lo cual este debe ser un elemento a tomar en cuenta en la planificación estratégica que se vaya a hacer para aplicar un programa de adiestramiento técnico como el que se lleva a cabo en las áreas del mantenimiento aeronáutico del Grupo 13 de acuerdo a los fundamentos teóricos planteados por Guach (2015) quien expone que el talento humano es el elemento central de la gestión basada en competencias de recursos humanos ya que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral.

Es importante resaltar el resultado obtenido de la aplicación del ítem 12 porque a pesar de que la tendencia fue ligeramente mayoritaria hacia el enfoque positivo de la escala, es decir 62,5 por ciento entre “Siempre” (18,75 por ciento) y “Casi siempre” (43,75 por ciento) también hubo un grupo que manifiesta no contar “Casi nunca” (31,25 por ciento) o “Nunca” (6,25 por ciento) con el recurso humano para implementar los programas de capacitación profesional, por lo que esta condición debe ser tomada en cuenta como uno de los aspectos a evaluar en el diseño de un plan que coadyuve a la optimización del personal con que se cuenta.

Aspecto 8

Dimensión: Recursos disponibles

Indicador: Técnica

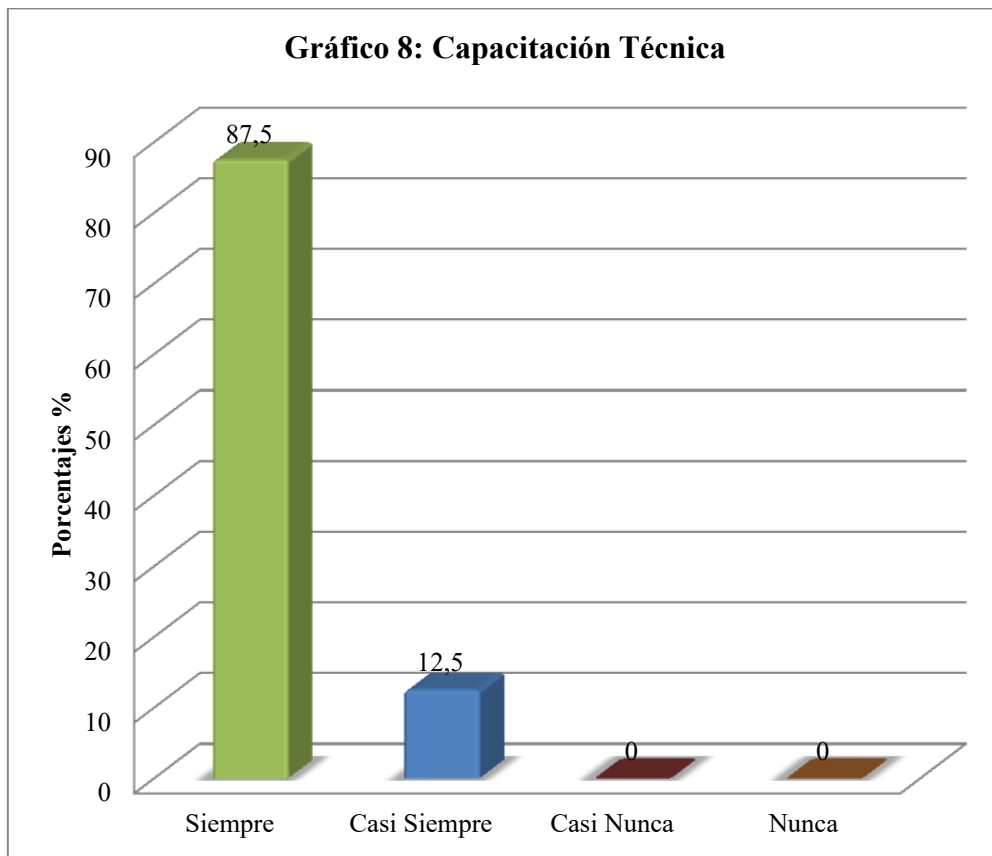
Sub-indicadores: Capacitación Técnica

Ítem 13 ¿Considera necesario implementar programas de capacitación para que los supervisores puedan ampliar y mejorar sus competencias en el aspecto formativo profesional de sus supervisados?

Cuadro 9: Ítem 13

Ítem 13	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Frecuencia	14	2	0	0
%	87,5	12,5	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 8

En el indicador Técnica, se evaluó la reacción de los supervisores con respecto al sub indicador Capacitación Técnica en el ítem 13 donde se indagó sobre la disposición a recibir algún tipo de capacitación para la implementación de los programas de adiestramiento técnico. El resultado denotó una amplia disposición de 87,5 por ciento en razón de la opción “Siempre” y un 12,5 por ciento en razón de “Casi siempre”, a recibir instrucción en este sentido por lo que esta tendencia representa una fortaleza que favorece la implementación de un plan estratégico para optimizar los procesos administrativos del Departamento Académico de la organización en estudio.

En este orden de ideas y basados en la fundamentación teórica de McClelland (1989) se puede afirmar que existe una estrecha relación entre la motivación personal (disposición a recibir capacitación) de los entes afectados y su rendimiento en una hipotética aplicación de un programa de gestión por competencias, tendiendo esta condición a favorecer un desarrollo positivo y beneficioso del mismo.

Aspecto 9

Dimensión: Recursos disponibles

Indicador: Económica

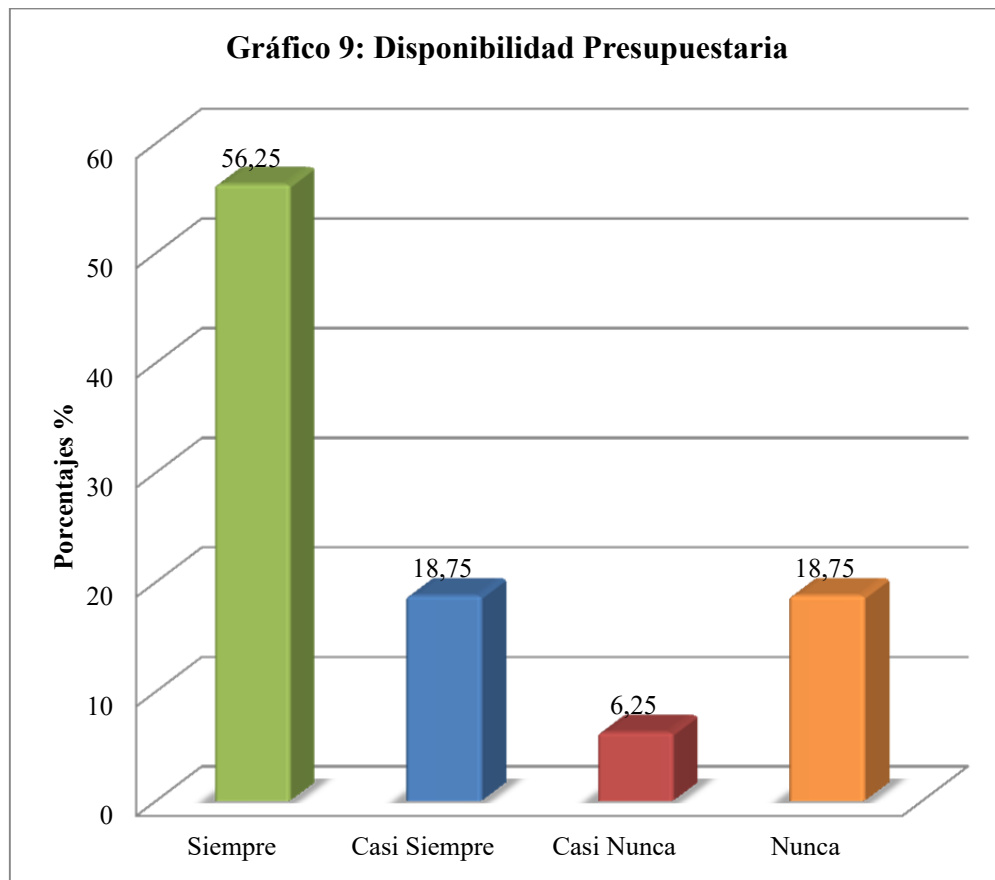
Sub-indicadores: Disponibilidad presupuestaria

Ítem 14 ¿Considera que económicamente se puede implementar un plan estratégico basado en gerencia por competencias para optimizar los procesos administrativos de la capacitación profesional?

Cuadro 10: Ítem 14

Ítem 14	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Frecuencia	9	3	1	3
%	56,25	18,75	6,25	18,75

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 9

En el indicador Económico, Sub-indicador Disponibilidad presupuestaria se intentó indagar en la capacidad monetaria o de recursos financieros de la organización para implementar un plan estratégico que incida positivamente en la capacitación profesional del talento humano que integra la Unidad que sirvió de escenario de la investigación, tomando en cuenta que la misma es un ente público por lo cual existen elementos administrativos centralizados y también presupuestos que ya están contemplados y por lo cual, la aplicación de un plan estratégico como el que se propone estaría dentro de los gastos que anualmente se planifican para el funcionamiento de la organización. Otro elemento que hay que resaltar, es que tanto los instructores, como los planificadores, son funcionarios de la administración pública que ya devengan un sueldo por el cumplimiento de sus funciones y que estas ya están contempladas allí por lo que no se requiere un gasto por honorarios profesionales adicional.

La implementación de un plan estratégico que incida en los programas de capacitación profesional cuenta con la opinión favorable del 75 por ciento de los supervisores de nivel 7 quienes respondieron de forma tendiente al lado positivo de la escala (“Siempre” 56,25 por ciento y “Casi siempre” 18,75 por ciento) en contra parte a una menor porción que respondieron “Nunca” un 18,75 por ciento y “Casi Nunca” un 6,25 por ciento. Por lo que esta preferencia denotada en el ítem 14 del instrumento aplicado favorece la implementación de la propuesta.

El presupuesto para gastos y recursos económicos y materiales a consumir, es un aspecto importante que debe ser definido en la fase mecánica o estructural de todo proceso administrativo, basándose en la opinión de Hurtado (como se citó en GestioPolis.com Experto, 2003) quien asegura que en ella se identifican los procedimientos de planeación para determinar qué acciones se van a tomar y de organización, para definir las formas en que se ejecutarán.

Variable: Procesos administrativos

Aspecto 10

Dimensión: Procesos

Indicador: Fase mecánica o estructural

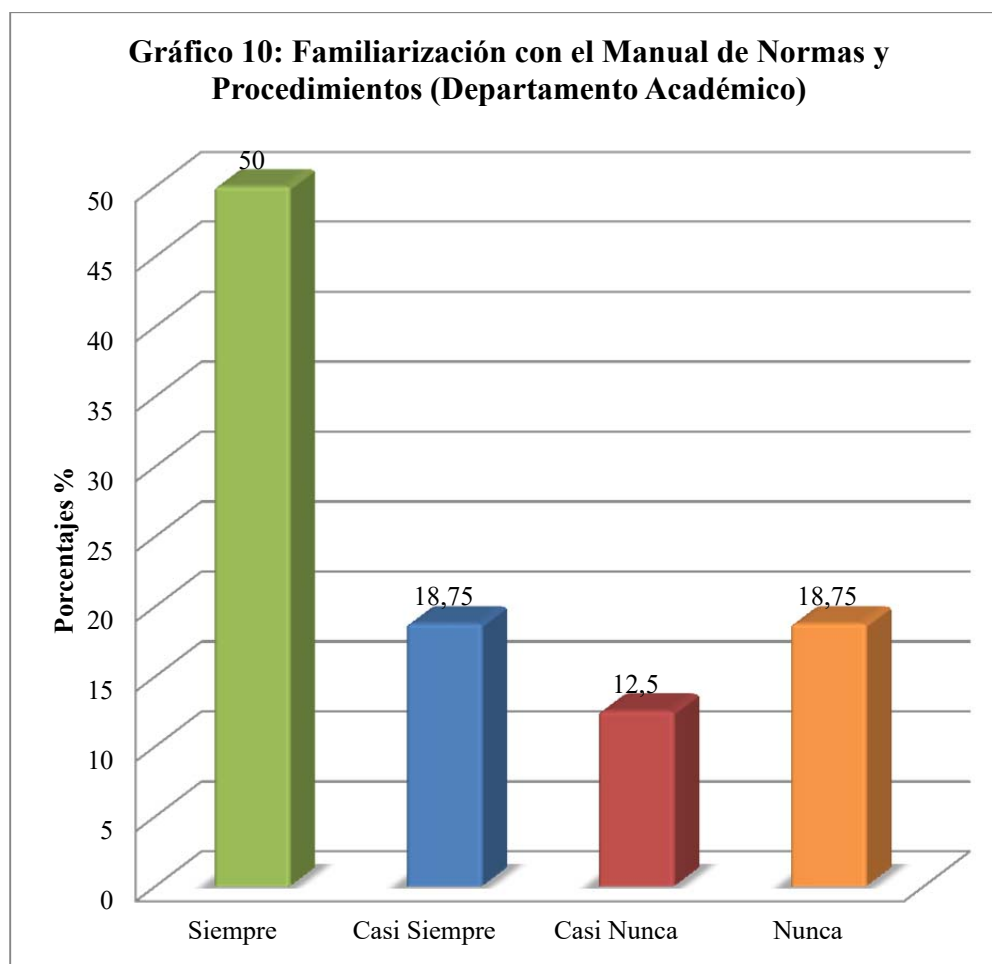
Sub-indicadores: Manual de Normas y procedimientos (Departamento Académico).

Ítem 15 ¿Está familiarizado con los instrumentos de capacitación profesional disponibles por el Departamento Académico, descritos en el Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad?

Cuadro 11: Ítem 15

Ítem 15	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Frecuencia	8	3	2	3
%	50	18,75	12,5	18,75

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Análisis e Interpretación 10

En la Dimensión Procesos, Indicador Fase mecánica o estructural y Sub-indicador Manual de Normas y procedimientos (Departamento Académico), ante la interrogante de si estaban familiarizados con los instrumentos de capacitación descritos en el Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, en su aparte del Departamento Académico, los supervisores de nivel 7 respondieron de forma mayoritariamente tendiente al lado positivo de la escala (“Siempre” un 50 por ciento y “Casi siempre” un 18,75 por ciento). Sin embargo hubo un importante 31,25 por ciento (12,5 por ciento “Casi nunca” y 18,75 por ciento “Nunca”) quienes manifestaron no estar en conocimiento de dichas herramientas metodológicas, por lo cual ello debe representar un aspecto importante a tomar en cuenta en el diseño del respectivo plan estratégico.

Este factor de desconocimiento de procesos administrativos, aunque no son mayoría, si constituye un porcentaje considerable que puede representar un obstáculo en el cumplimiento de las funciones del Departamento Académico ya que, como asegura Hurtado (citado en GestioPolis.com Experto, 2003), el proceso administrativo es una herramienta de los gerentes que cuando es aplicada de manera eficiente y eficaz (para lo cual se necesita del conocimiento de la misma) se convierte en un poderoso método de asegurar el éxito organizacional.

Aspecto 11

Dimensión: Procesos

Indicador: Fase operativa o dinámica

Sub-indicadores: Reportes de verificación de calidad del entrenamiento (RVCE).

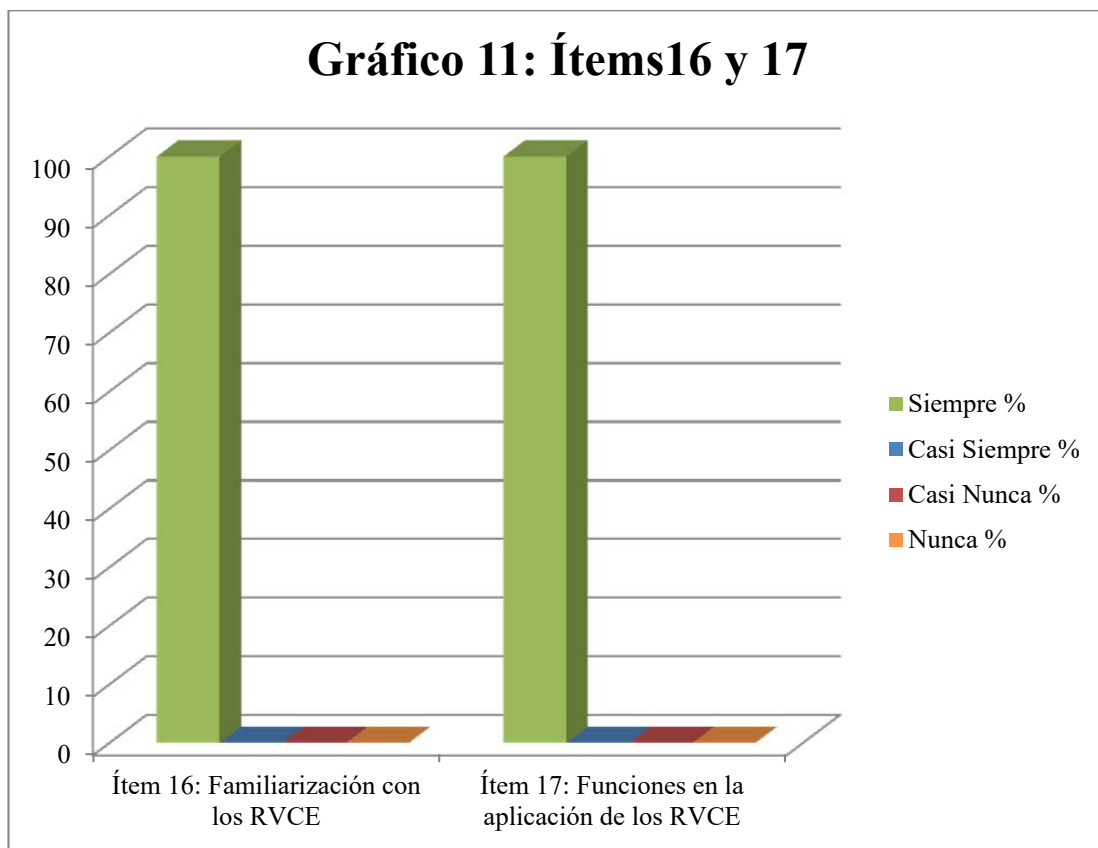
Ítem 16 ¿Conoce el formato denominado “Reporte de Verificación de Calidad de Entrenamiento (RVCE)” del 50 y 100% de los procesos del AET?

Ítem 17 ¿Conoce sus funciones en la aplicación de los Reportes de Verificación de Calidad de Entrenamiento (RVCE) del 50 y 100%?

Cuadro 12: Ítems: 16 y 17.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
16	16	100	0	0	0	0	0	0
17	16	100	0	0	0	0	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Analisis e Interpretación 11

El indicador Fase operativa o dinámica, fue explorado a través de la indagación sobre el Sub-indicador denominado Reportes de verificación de calidad del entrenamiento (RVCE), en los ítems 16 y 17 con los cuales se interrogaron a los supervisores de nivel 7 sobre si conocían el formato mencionado y sus funciones en la aplicación del mismo.

Este es un elemento muy importante en los procesos de capacitación implementados por el Departamento Académico del Grupo 13, en concordancia con lo establecido por las directrices de la Aviación Militar Bolivariana emanadas por la Dirección de Educación, ya que cumple la función de reportar cuales han sido las tareas y competencias logradas durante el proceso de Adiestramiento en el Trabajo, ante el ente administrativo encargado de la gestión de la capacitación profesional a nivel organizacional, tal como está establecido en el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos del AET 52-1.

Por esta razón es satisfactorio para la investigación que la respuesta a estos ítems haya sido 100 por ciento “Siempre” por lo que esto evidencia una fortaleza aprovechable en la implementación de un plan estratégico para optimizar los procesos administrativos del Departamento Académico del Grupo Aéreo Caza “Simón Bolívar” N° 13 en relación a la capacitación profesional del talento humano que integra esta Unidad.

Aspecto 12

Dimensión: Procesos

Indicador: Fase operativa o dinámica

Sub-indicadores: Evaluación de desempeño.

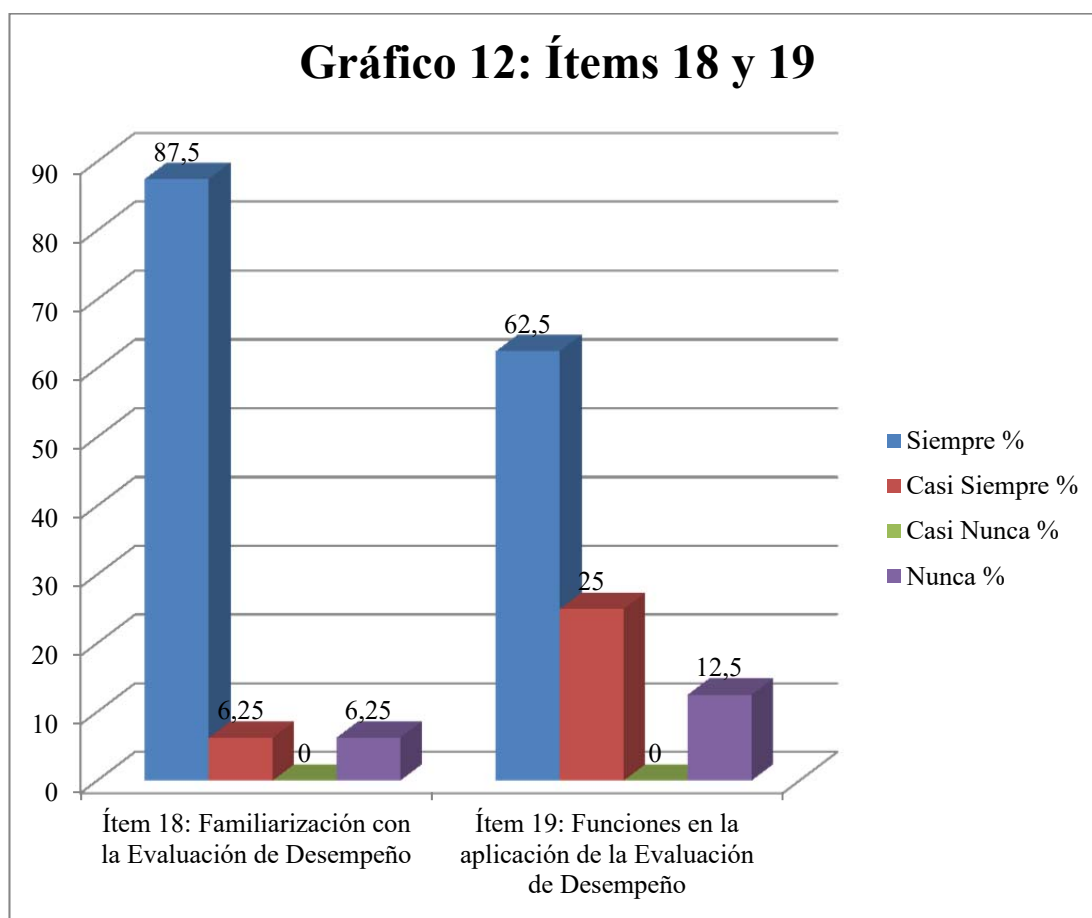
Ítem 18 ¿Conoce el formato denominado “Evaluación de Desempeño” de los procesos del AET?

Ítem 19 ¿Conoce sus funciones en la aplicación de la Evaluación de Desempeño?

Cuadro 13: Ítems: 18 y 19.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
18	14	87,5	1	6,25	0	0	1	6,25
19	10	62,5	4	25	0	0	2	12,5

Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)



Fuente: Cuestionario aplicado a supervisores de nivel 7 del GAC N° 13 (2019)

Analisis e Interpretación 12

Para cerrar los aspectos analizados, en relación al indicador Fase operativa o dinámica, se observó el sub-indicador Evaluación de desempeño, el cual es otro de los instrumentos de registro procedimental más importantes en el desarrollo de los programas de capacitación profesional establecidos en el Manual de Procedimientos Administrativos del Adiestramiento en el Trabajo 52-1, en el cual se establece que este formulario tiene el propósito de registrar la medición del rendimiento del sujeto de capacitación, en función de su actuación y de las exigencias de su nivel de pericia. Este formato es llevado bajo la tutoría del Departamento Académico; por lo cual era necesario sondear cual es la percepción que tienen los supervisores de nivel 7 respecto a su aplicación y sus funciones en el mismo.

Los dos ejes fundamentales de este aspecto fueron la familiarización con el instrumento y las funciones respectivas al mismo. Al respecto de la familiarización, que se exploró en el ítem 18, se observó un notable 93,75 por ciento al lado afirmativo de la tabla, es decir “Siempre” (87,5 por ciento) y “Casi siempre” (6,25 por ciento) y en contraparte “Nunca” con sólo un 6,25 por ciento; en el mismo orden de ideas en el ítem 19 se indagó al respecto del conocimiento de las funciones relacionadas al formato, con lo que se obtuvo una reacción de la población marcadamente favorable hacia el lado positivo de la tabla en la que se registró un 87,5 por ciento entre las opciones “Siempre” (62,5 por ciento) y “Casi siempre” (25 por ciento), mientras que la opción “Nunca” obtuvo el 12,5 por ciento restante. Estos resultados denotan una fortaleza importante a ser tomada en cuenta en la implementación de un plan estratégico de acción directa a la capacitación profesional del talento humano que integra el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Conclusiones del diagnóstico

De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento diagnóstico a los supervisores de áreas técnicas del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 con sede en Barcelona, estado Anzoátegui; se pudo evidenciar con respecto al primer objetivo específico de la investigación que tiene el propósito de diagnosticar la necesidad de un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de los procesos administrativos en el Departamento Académico, el cual es el ente encargado de administrar los programas de capacitación profesional para el talento humano que integra la mencionada Unidad de la Aviación Militar Bolivariana, que existen elementos suficientes de peso que justifiquen el diseño y aplicación de estrategias dirigidas a mejorar los aspectos que presentan debilidades y de explotar aquellos que por el contrario representan fortalezas en la ejecución de los procesos administrativos relacionados al área de formación, capacitación y entrenamiento profesional.

El hecho de que un sólido 87,5 por ciento de los supervisores expresan estar conscientes de sus funciones y responsabilidades con respecto a la capacitación profesional de sus supervisados; un 100 por ciento reconocen los beneficios de mejoramiento en la calidad, cantidad y seguridad en el trabajo tras aplicar los programas respectivos de capacitación profesional y un 93,75 por ciento dice estar en conocimiento de sus competencias referentes a la capacitación profesional, ofrece unas bases fuertes de carácter actitudinal y de capacidades que favorecen la implementación de un plan estratégico gerencial basado en los preceptos de la gestión por competencias.

Por otro lado, una distribución uniforme de opinión que refleja que hasta un 50 por ciento de los supervisores no cuenta con un instrumento metodológico que le permita determinar necesidades de capacitación en sus supervisados, registrarlas e informar al Departamento Académico y un 37,5 por ciento expresa no conocer sus funciones como supervisor de nivel 7 relativas a la descripción de su cargo, denotan que existe

la necesidad de aplicar estrategias que fortalezcan estos aspectos del desenvolvimiento administrativo de la organización estudiada.

Con respecto al segundo objetivo específico de la investigación, que tiene como propósito determinar la factibilidad humana, técnica y económica para implementar un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de los procesos administrativos inherentes a la capacitación profesional, se concluye que el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 cuenta con los el talento humano capacitado, las herramientas metodológicas, capacidades técnicas y los recursos materiales necesarios para diseñar un programa de estrategias gerenciales y su posible implementación en el tiempo planificado para ello. Estas características se ven reflejadas en el 62,5 por ciento de los supervisores quienes manifiestan contar con el personal capacitado para los programas de capacitación, el 100 por ciento de disposición a recibir algún tipo de capacitación técnica y el 75 por ciento que considera que la Unidad está en capacidad económica para la implementación de un plan estratégico en beneficio de su propia misión.

Ya para cerrar este capítulo, se resaltan los resultados referentes al tercer objetivo de la investigación que tiene como propósito observar los aspectos más resaltantes que influyen en el diseño de un plan estratégico gerencial basado en gestión por competencias y que coadyuve a la optimización de los procesos administrativos del Departamento Académico tomando en cuenta que hasta un favorable 68,75 por ciento de los supervisores manifiestan estar familiarizados con los instrumentos utilizados para la capacitación profesional, un 100 por ciento conoce el empleo de los Reportes de Verificación de Calidad de Entrenamiento (RVCE) y un 87,5 por ciento conoce el formato y uso de la Evaluación de Desempeño en la capacitación profesional del talento humano bajo su supervisión, por lo cual y aunado a todos los resultados anteriores se concluye que metodológicamente hablando, un programa que involucre la implementación de estrategias gerenciales para fortalecer la ejecución de la capacitación profesional es totalmente factible, conveniente y sería beneficioso para la organización estudiada desde el punto de vista administrativo y operativo.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Descripción de la Propuesta

La propuesta de acción para abordar la problemática analizada, consiste en la implementación de un Plan Estratégico Gerencial que coadyuve a mejorar el cumplimiento de los procesos administrativos inherentes a la capacitación profesional del talento humano que conforma el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 y que se ejecutan bajo la coordinación del Departamento Académico de esta entidad.

La fase de diagnóstico y su respectivo análisis, decantaron en el diseño de un plan estratégico gerencial que aborda las principales funciones que fueron observadas detenidamente en el transcurso de la investigación y plantea en su contexto, una serie de actividades a cumplirse en el lapso comprendido de uno a tres años de ejecución, periodo en el cual debe ser depurado y adaptado a su forma permanente de acuerdo a su funcionalidad, de manera que pueda ser reflejado en el Manual de Operaciones de la Unidad como parte de la metodología continua de funcionamiento del Departamento Académico.

Este Plan Estratégico ha sido denominado DA-G13-2020 y está conformado por las siguientes partes:

1. Presentación
2. Misión y Visión
3. Justificación
4. Objetivos: General y Específicos
5. Factibilidad de la propuesta
6. Diseño de la Propuesta
7. Implementación de la propuesta
8. Evaluación de la implementación de la propuesta.

A continuación se presenta el Plan Estratégico Gerencial DA-G13-2020:

2021

DA-G13-2020

Plan Estratégico Gerencial para optimizar los procesos administrativos del Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Este Plan Estratégico, aborda las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la interrelación existente entre el Departamento Académico y las dependencias que se ven beneficiadas del servicio de gestión de la capacitación profesional prestada por el mismo, con la intención de optimizar los procedimientos administrativos que dan soporte a esta importante función dentro de la Organización.

Lcdo. Marco Antonio Gómez Jiménez

Barcelona, septiembre de 2021



DA-G13-2020

**Plan Estratégico Gerencial para
optimizar los procesos
administrativos del Departamento
Académico del Grupo Aéreo de Caza
“Simón Bolívar” N° 13.**

Lcdo. Marco Antonio Gómez Jiménez

Barcelona, septiembre de 2021

DA-G13-2020: Plan Estratégico Gerencial para optimizar los procesos administrativos del Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Presentación

El Plan Estratégico DA-G13-2020 es un compendio de datos, estrategias y actividades que se entrelazan en su nivel utilitario para proponer un método de optimizar la ejecución de los procesos administrativos que se relacionan a la capacitación profesional del talento humano que labora en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, con sede en Barcelona, estado Anzoátegui.

Estos procesos administrativos se llevan a cabo bajo la gestión del Departamento Académico de esta Unidad de la Aviación Militar Bolivariana, por lo que una optimización de procesos administrativos incide directa y positivamente en la eficiencia de esta dependencia y en consecuencia, sería un factor favorable en la formación, capacitación y entrenamiento de los profesionales que se benefician de los servicios que presta este departamento.

Una de las características principales que presenta el Plan Estratégico DA-G13-2020, es su estructura basada en el aprovechamiento de los preceptos representativos de la gestión por competencias, extraídos a conciencia de causa desde las teorías de estudiosos del área organizacional, entre los que se puede mencionar a Leonard Mertens, Niklass Luhman y Adrian Furnham, entre otros. Este basamento teórico le otorga al plan una fortaleza estructural que se refleja en la construcción de las estrategias, métodos y actividades programadas en él.

La esencia central de este plan estratégico está constituida por tres ejes de acción que determinan las fases en que se ejecutará; estos tres direccionamientos son:

1. Describir los objetivos
2. Identificar los elementos ejecutantes
3. Capacitar en el rango de acción

Las partes que componen el Plan Estratégico DA-G13-2020 fueron determinadas para que correspondieran con una visión integral de la situación que se va a intervenir a través de él, por lo que sus componentes van desde lo general hacia lo más específico. Ellas son descritas a continuación:

Misión y Visión del Departamento Académico: Este apartado permite obtener una evaluación general del contexto y del escenario como tal en que se presenta la situación a abordar con el Plan. La misión es una guía para establecer estándares de lo que debe ser o de la situación ideal de funcionamiento, mientras que la visión permiten alinear toda actividad programada en el plan con el propósito general del departamento afectado y su perspectiva a futuro.

Justificación: La justificación reúne todos los parámetros que representan la relevancia de la investigación de acuerdo a su enfoque de aprovechamiento; este apartado se centra en el alcance (Local, nacional e internacional)) y en su estructura y nivel de incidencia (pedagógico, teórico y metodológico).

Objetivos del Plan Estratégico DA-G13-2020: Una vez que se ha establecido de forma clara y oportuna el estado actual de la dependencia a intervenir con el Plan Estratégico planteado, se determinan los objetivos del mismo, con la finalidad de que estén claras cuáles son las intenciones de optimización y por qué razón se realizan. Esta condición le otorga mayor eficiencia al Plan, ya que no se desperdician esfuerzos en otras actividades que no contribuyan a alguno de los objetivos.

Factibilidad de la propuesta: Este apartado del Plan, muestra una descripción detallada de los factores más relevantes observados en el estudio de factibilidad con el propósito de sustentar la viabilidad de la ejecución del mismo.

Diseño de la Propuesta: Exposición descriptiva de los elementos de identificación y subsecciones del diseño estratégico en sí, así como su importancia dentro del contexto estratégico. Contiene la formulación del título del Plan, Propósito, Alcance, líneas de acción, implementación, análisis interno y externo.

Análisis interno y externo: Es importante para el éxito del Plan, que sean plasmadas las características más relevantes en el comportamiento organizativo de la dependencia a intervenir, antes de la ejecución del mismo para poder reconocer con qué recursos se cuenta para ejecutar el plan. También es preponderante analizar cómo se interrelaciona la dependencia con su entorno de trabajo.

Formulación de estrategias a través de la matriz FODA: Es una herramienta metodológica que permite observar cuales son los elementos a mejorar o reforzar y en qué forma se pueden intervenir de forma rápida y eficiente. Es muy útiles para obtener información acerca del estado actual en que se encuentra el escenario donde se va a ejecutar el plan, de manera expedita por lo que contribuye a la mejor toma de decisiones, más ajustadas a la realidad.

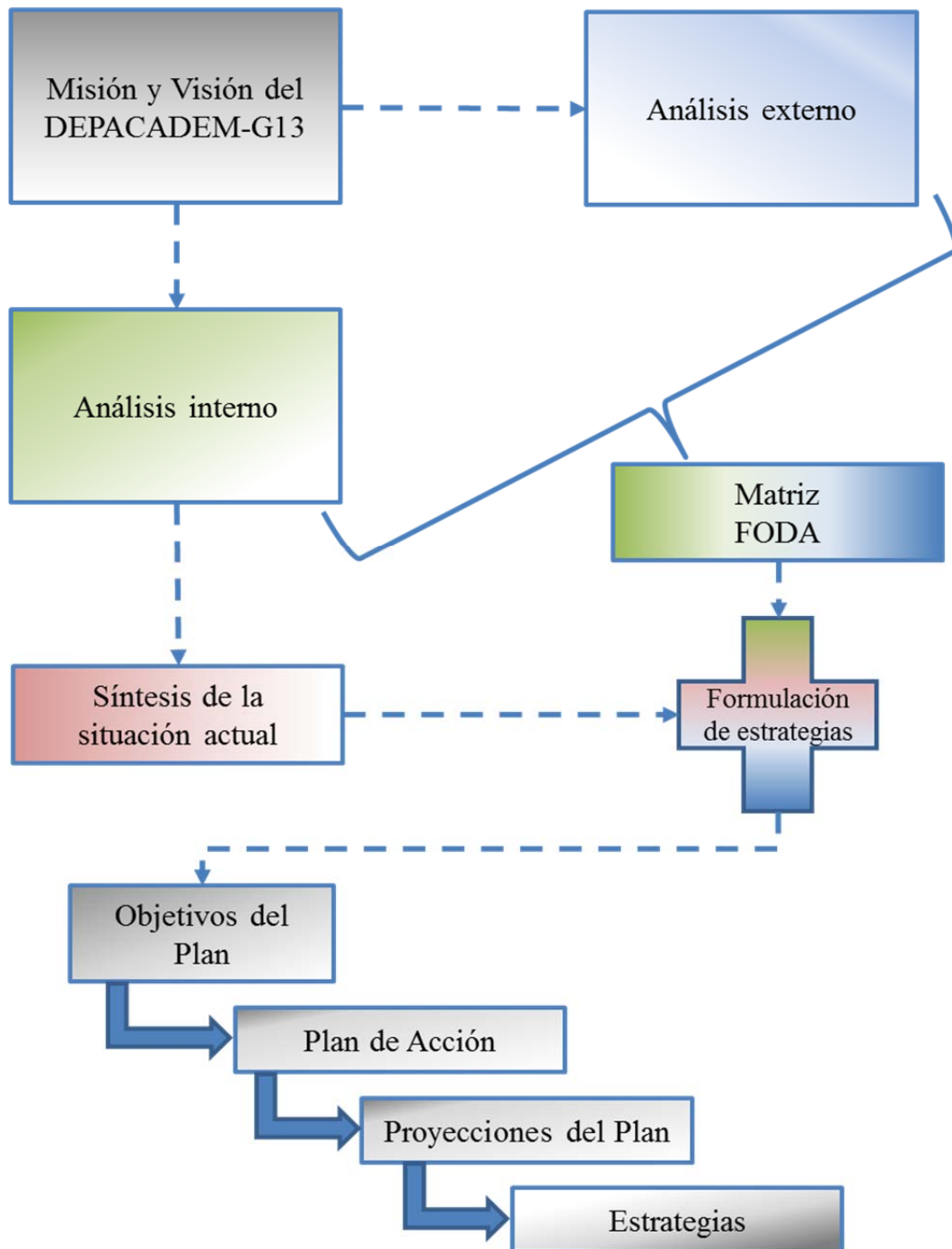
Plan de Acción: Estrategias y Proyecciones: El Plan de Acción recoge de forma lógica y concatenada, todos los pasos a seguir para evolucionar desde una situación actual identificada hacia un estado mejorado que justifique el logro de los objetivos propuestos, satisfaciendo de forma eficiente las necesidades identificadas durante la etapa de diagnóstico.

Estrategias: Si los objetivos le dan una razón de ser a cada programación realizada en el Plan, las estrategias le dan la forma al método que se utilizará para alcanzar esos objetivos. En un Plan estratégico, son las estrategias el elemento neurálgico que puede determinar qué tan exitoso sea el mismo a corto, mediano y largo plazo. Por esta razón es muy importante hacer una selección de estrategias bien fundamentada y justificada para cada actividad planificada.

Proyecciones del plan: Otra etapa importante en la aplicación de un plan estratégico, es el direccionamiento de las estrategias basándose en los lapsos de ejecución, de manera que este elemento no quede a libre albedrío o no se deje a la improvisación de como vayan saliendo los resultados ya que de no contar con esta guía de ejecución, los lapsos se pueden extender excesivamente y ello puede afectar la función final de la planificación. Las proyecciones del plan son formas gráficas de

sistematizar los lapsos en que se deben cumplir los procesos con la finalidad de tenerlos presentes en todo momento durante la ejecución del mismo. Para ello se utilizan herramientas metodológicas como diagramas de Gantt y otros.

Estructura del Plan Estratégico DA-G13-2020



Fuente: Gómez (2020)

**DA-G13-2020: Plan Estratégico Gerencial para optimizar los procesos
administrativos del Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón
Bolívar” N° 13.**

**Misión y Visión del Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón
Bolívar” N° 13**

La misión del Depacadem-G13, está contemplada en el Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad y como todo ente perteneciente o que conforma a otra institución mayor, se suscribe a la Misión y Visión del Grupo cómo tal. Sin embargo, parte del aporte propuesto en el presente Plan Estratégico, consiste en evaluar y ajustar estas directrices a las estrategias de mejoramiento planteadas, de manera que estas coadyuven a la eficiencia de la ejecución de los procesos administrativos que se llevan en la entidad estudiada y por lo tanto se proponen dos estructuras adaptadas al enfoque organizacional de la misión y la visión como se presentan a continuación:

Misión:

Contribuir a la defensa del espacio aéreo soberano y al desarrollo integral de la Nación, a través del empleo de planes de formación, capacitación y entrenamiento que optimicen el nivel profesional del personal que integra el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Visión:

Ser el más eficiente e innovador de los departamentos académicos de la Aviación Militar Bolivariana, demostrando un alto rendimiento concreto en la coordinación y administración de programas formativos de capacitación profesional y estando a la vanguardia de la gestión educativa con el estudio y uso de las estrategias metodológicas disponibles en el contexto pedagógico actualizado y de carácter mundial.

Justificación

El Plan Estratégico DA-G13-2020, aporta la posibilidad metodológica de buscar una manera más eficiente de ejecutar los procedimientos administrativos que dan estructura formal a la capacitación profesional del talento humano que integra al Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, el cual tiene su sede en Barcelona, estado Anzoátegui. Para esa Unidad de la Aviación Militar Bolivariana, en especial para su personal técnico, es relevante que se implemente un programa que atienda las deficiencias que en esta materia se puedan presentar, de manera que el rendimiento general de la organización mencionada, perciba una optimización en los procesos que conllevan al mejoramiento profesional, técnico y académico. Esta condición representa una justificación de alcance regional de la propuesta, ya que directamente se ven beneficiados los integrantes del escenario de aplicación, como individuos y como comunidad representada por el colectivo de los mismos.

Otro aspecto que se debe resaltar, es la contribución que aporta el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 al desarrollo integral de la Nación, en sintonía con la misión de la Aviación Militar Bolivariana, establecida en las leyes y reglamentos principales que rigen la materia de seguridad y defensa en nuestro país. Por lo tanto, cualquier plan estratégico que coadyuve al cumplimiento de esa misión de una manera más eficiente, indirectamente cobrará una relevancia de carácter nacional.

También el diseño propuesto se puede aprovechar desde una perspectiva internacional, tomando en cuenta los rasgos generales del Plan Estratégico DA-G13-2020 en cuanto a la gestión por competencias aplicada a organizaciones con estructura académica similar a la que se dirige desde el Depacadem G-13, donde se involucran programas de capacitación y mejoramiento profesional para trabajadores del área de mantenimiento aeronáutico, el cual es un área compleja y de gran auge en el sector transporte a nivel mundial. Esta característica le concede relevancia internacional a la propuesta.

Desde el enfoque pedagógico, la propuesta promueve la optimización de procedimientos administrativos que inevitablemente inciden en procesos formativos de capacitación, mejoramiento y entrenamiento en los que se involucran la impartición de enseñanzas principalmente técnicas y tecnológicas, a través de las distintas modalidades y recursos educativos disponibles para ser gestionados desde el Departamento Académico del Grupo 13, como por ejemplo el programa institucional del denominado Adiestramiento en el Trabajo (AET), cursos del INCES, Diplomados de la UPEL, UNEFA y el esquema de sistematización de experiencias en pregrado que se lleva en colaboración con la Universidad Bolivariana de los Trabajadores “Jesús Rivero” (UBTJR). Por lo antes expuesto, se considera que la propuesta evidencia una justificación pedagógica basada en su incidencia educativa en el talento humano del Grupo 13.

En el desarrollo del diseño que se propone, se debió estructurar un complejo armazón de estrategias basadas en los elementos teóricos de la gestión por competencias y del empleo administrativo de la dirección de capacitación profesional en organizaciones piramidales dedicadas a labores técnicas y de mantenimiento tecnológico, por lo que el Plan Estratégico DA-G13-2020 también está revestido de una justificación teórica y metodológica representada por su conformación sistemática, la cual puede ser aplicada en diferentes escenarios con las modificaciones observadas a las particularidades del medio en el cual se vaya a implementar.

Queda evidenciado entonces por lo anteriormente expuesto, que el Plan Estratégico DA-G13-2020 para optimizar los procedimientos administrativos de la capacitación profesional que se gestiona desde el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, se encuentra revestido de una justificación soportada desde diferentes enfoques respecto a su alcance como por ejemplo el local, nacional e internacional; y respecto a su estructura e impacto como por ejemplo los enfoques pedagógico, teórico y metodológico.

Objetivos del Plan Estratégico DA-G13-2020

Objetivo General

Optimizar los procesos administrativos de la capacitación profesional que se ejecutan bajo la gestión del Departamento Académico G-13, tomando en cuenta las condiciones actuales del escenario y los preceptos aprovechables de la Gerencia por Competencias.

Objetivos específicos:

- 1) Emplear herramientas de mejoramiento profesional que instruyan sobre los procesos administrativos de la capacitación, para mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades presentadas por el escenario estudiado.
- 2) Administrar mesas de trabajo con los supervisores de nivel 7, que permitan el diseño estandarizado de formatos e instrumentos metodológicos necesarios para la mejor implementación de procesos administrativos de la capacitación profesional.
- 3) Diseñar los formatos requeridos que permitan la entrega periódica de informes de resultados y reportes de beneficios de la capacitación profesional a la gerencia principal del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, de manera que ello contribuya con la toma de evidencias de la educación por competencias.
- 4) Crear los canales de coordinación interna y externa con los entes aliados al Depacadem-G13, de manera que el mismo sirva de enlace entre los usuarios del servicio de capacitación profesional y los hipotéticos colaboradores.
- 5) Evaluar sistemáticamente los aspectos representativos de la implementación de las estrategias gerenciales planteadas en el Plan DA-G13-2020 para optimización de procesos administrativos, con el propósito de determinar de la manera más objetiva y significativa posible, su pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto a la luz de los objetivos específicos.

Factibilidad de la propuesta

Para implementar este estudio de factibilidad se tomaron en cuenta los recursos necesarios y los disponibles para llevar a cabo la implementación de la propuesta haciendo énfasis en su aplicación de manera ahorrativa y apoyada en las fortalezas evidenciadas en el diagnóstico para que de esta manera sea más posible su realización. Este estudio se llevó a cabo observando cuatro ejes fundamentales, a saber: Factibilidad humana, Factibilidad técnica, Factibilidad económica y Factibilidad institucional.

Factibilidad humana

En la matriz operacional construida en el contexto de la investigación se determinó que el rasgo evidencial de la factibilidad humana, estaría representado por el recurso humano capacitado dispuesto a abordar la implementación de un plan estratégico con las características descritas en la propuesta. Este elemento se evidenció a través de los datos recogidos, donde se determinó que existe un alto porcentaje de personal capacitado, dispuesto a ponerse a disposición de un plan que sirva para optimizar los procesos administrativos que se ejecutan en el ente encargado de gestionar su capacitación y la de sus supervisados.

Factibilidad técnica

La capacitación técnica explorada en el estudio de la población de supervisores, evidenció una preparación técnica adecuada para llevar a cabo el plan estratégico propuesto y también denotó una alta disposición a participar en talleres y formaciones técnicas para mejorar su capacitación. Resaltando que existen los medios tecnológicos y estructurales para llevar a cabo el plan propuesto, se evidencia un gran nivel de factibilidad, por lo que se hace potencialmente viable la implementación de la propuesta.

Factibilidad económica

Tomando en cuenta que el escenario en el cual se implementaría la propuesta, es un ente del Estado, es importante resaltar que las personas que llevarían a cabo este proyecto pertenecen a la administración pública y por lo tanto ya devengan un salario para la ejecución de sus funciones, por lo que este aspecto no incide en los gastos propios por la implementación del plan estratégico propuesto.

Otro aspecto importante a resaltar, serían los gastos asociados a los materiales a utilizar en el diseño e implementación de la propuesta, siendo los mismos en su totalidad materiales de oficina y papelería. Sin embargo, y a sabiendas de que este es un elemento oneroso en la actualidad, los mismos se suscriben a los gastos administrativos del Departamento Académico del Grupo 13 como tal y por lo tanto ya están contemplados en el presupuesto anual de la Unidad, haciendo énfasis en que se trabajaría con los procesos administrativos que se implementan actualmente en esta dependencia.

Factibilidad institucional

Siendo el Departamento Académico, una dependencia perteneciente a una de las Unidades operativas de la Aviación Militar Bolivariana (AMB), sus funciones y actividades están enmarcadas dentro de la estructura organizativa y administrativa de esta institución de carácter nacional y público. El diseño del plan propuesto, procuró su enfoque hacia incidir en procedimientos administrativos que ya están establecidos institucionalmente, por lo que su nivel de incidencia es netamente hacia lo interno de la Unidad; por lo cual, según los preceptos de funcionamiento de la AMB, es viable su implementación.

Diseño de la propuesta

Título

“DA-G13-2020: Plan estratégico gerencial para optimizar los procesos administrativos del Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza ‘Simón Bolívar’ N° 13”

Propósito

La intención principal con la que se diseña el plan estratégico DA-G13-2020, es la de mejorar los aspectos que presentan debilidades en la ejecución de procesos administrativos relacionados a la capacitación profesional de los integrantes del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, con sede en Barcelona, estado Anzoátegui y que son llevados bajo la gestión del Departamento Académico de dicha Unidad de la Aviación Militar Bolivariana.

Esta acción se propone sea ejecutada a través de la implementación de una serie de estrategias que incluyen la realización de talleres, capacitaciones y modificaciones en los mencionados procedimientos, ajustándolos a los preceptos estudiados de la gerencia por competencias con la finalidad de optimizar y aprovechar los recursos actuales de la dependencia que servirá de escenario al Plan.

Alcance

La implementación del Plan Estratégico DA-G13-2020, tendría un impacto de carácter administrativo en todas las dependencias que hacen uso y que son atendidas por los programas de capacitación profesional y de Adiestramiento en el Trabajo (AET) del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13. Sin embargo, es importante acotar que el mismo puede servir de guía para implementar planes análogos en Unidades similares de la Aviación Militar Bolivariana.

Líneas de acción

Las líneas de acción del Plan Estratégico DA-G13-2020, son las áreas que se van a abordar al respecto de las funciones y procedimientos administrativos del Departamento Académico, con una intención que puede adquirir una de dos vertientes; se enfocan en corregir las debilidades o en aprovechar las fortalezas evidenciadas ambas en el proceso de diagnóstico ejecutado.

Implementación

La aplicación del Plan Estratégico DA-G13-2020 podrá ejecutarse inmediatamente después de su presentación, teniendo como premisa el cumplimiento de sus actividades con un sentido flexible de adaptación a las situaciones que se puedan presentar de acuerdo a las actividades propias que se efectúan en el escenario planteado, de manera que ello no represente menoscabo en la eficiencia de las entidades abordadas por el mismo y tomando conciencia de que cualquier sacrificio de tiempo y recursos materiales adicionales al desenvolvimiento usual de la Unidad, podrán reflejarse luego en una notable mejoría en la capacitación profesional.

Análisis interno y externo

Es importante hacer una “radiografía” del Depacadem G13 para determinar con mayor pertinencia cuáles son las acciones más adecuadas y que generen el mayor índice de satisfacción y de cumplimiento del objetivo planteado que es la optimización de los procesos administrativos. Resalta la necesidad de involucrar a los usuarios de los programas de capacitación que se desarrollan bajo el control de este Departamento para mejorar el cumplimiento de las funciones del mismo.

El análisis interno se realizó aplicando una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), donde se valoraron las fortalezas y debilidades del ente estudiado en relación con sus capacidades internas, es decir de las funciones administrativas que sólo dependen del Departamento Académico sin la interrelación con los beneficiarios del servicio de capacitación profesional.

Por otro lado, para el análisis externo se aplicó una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), con la cual se ponderaron las oportunidades y amenazas como elementos representativos de los aspectos relevantes de la interrelación entre el Departamento Académico y los usuarios del servicio de capacitación profesional, es decir, el cliente que se beneficia con los procesos administrativos que se ejecutan desde el escenario estudiado.

Estas matrices aplicadas a lo interno y externo del ente de aplicación del Plan, permitieron formar una imagen general para luego integrar estas características en la construcción de una matriz FODA que luego sirvió como elemento vertebral en la escogencia de las estrategias que se utilizarán en la optimización de los procesos administrativos del Depacadem G-13.

Análisis interno:

Síntesis de la situación actual del Depacadem G-13

¿Qué tenemos? ¿Con qué contamos? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

El análisis interno se realiza para explorar la situación actualizada y que dependen únicamente de las decisiones internas del ente estudiado, sin involucrar al “Cliente”, es decir, quien se beneficia de los servicios del Departamento Académico. Para ello, se utilizó una matriz EFI la cual permite observar de manera sintetizada los factores que representan fortalezas y debilidades a partir del diagnóstico realizado. Para desarrollar nuestra matriz EFI se efectuó el siguiente procedimiento:

1. Se efectuó una lista de Fortalezas y Debilidades a partir del diagnóstico realizado.
2. Se asignó una ponderación rasa a todos los factores evaluados (tanto fortalezas como debilidades) cuya suma total debe ser del 100%. En el caso de nuestra matriz, como se describieron 5 Fortalezas y 5 Debilidades, cada una se le asignó una ponderación del 10%. Luego, de acuerdo a la importancia o incidencia que tiene cada factor en el éxito del Departamento Académico se elevó o disminuyó cada valor a juicio de la experiencia interna del Departamento, cuidando que la suma total siempre sea del 100%
3. Se determinó una escala de clasificación de cada factor de acuerdo a la respuesta obtenida en concordancia al diagnóstico con respecto a ese elemento en específico. La escala utilizada fue la siguiente: una debilidad mayor (Calificación de 1), debilidad menor (Calificación de 2), fortaleza menor (Calificación de 3) y fortaleza mayor (Calificación de 4). Ósea que las debilidades pueden ser clasificadas como 1 o 2 y las fortalezas como 3 o 4.
4. Se determinó el valor de cada factor a través de la multiplicación de la ponderación por la clasificación y el valor obtenido se divide entre cien para obtener una escala correlativa que oscilará de 0,1 a 0,8.
5. Los valores obtenidos en el paso 4 se suman y debe dar un valor final entre 1,0 (valor más bajo) y 4,0 (valor más alto), con un valor promedio de 2,5. Si el valor ponderado está por debajo de la media, se entiende que el desenvolvimiento interno de la organización es débil; por el contrario, si está por encima del promedio se considera que la estructura administrativa interna es fuerte.

Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Supervisores concientizados de sus niveles de responsabilidad con respecto a la capacitación de su personal.	5%	4	0,2
2.	Se aplican eficientemente las evaluaciones diagnósticas y de resultados (sumativas) necesarias para determinar la efectividad de la capacitación profesional.	5%	4	0,2
3.	Supervisores en rol de adiestradores: Alta disposición a recibir capacitación para la implementación de los programas de adiestramiento técnico.	20%	4	0,8
4.	La gran mayoría de los supervisores conoce los formatos de Registro de Calidad de Entrenamiento (RVCE) y de Evaluación de desempeño.	5%	4	0,2
5.	Se cuenta con infraestructura adecuada para el desarrollo apropiado de planes de formación, capacitación y entrenamiento.	15%	4	0,6
Debilidades				
1.	No existen instrumentos diagnósticos consensuados para determinar necesidades de formación.	5%	1	0,05
2.	No se aplica una metodología para diagnosticar los niveles de satisfacción de los aprendices con la capacitación profesional.	5%	1	0,05
3.	Poco conocimiento por parte de los supervisores de sus funciones relacionadas a la capacitación.	20%	2	0,4
4.	Existe un porcentaje considerable de supervisores que desconocen las herramientas metodológicas para administrar la capacitación, descritos en el Manual respectivo.	5%	1	0,05
5.	No existen suficientes profesionales adjuntos al Departamento para efectuar la totalidad de tareas y funciones del mismo.	15%	2	0,3
Total		100%		2,85

Fuente: Gómez (2020)

El valor del análisis interno fue de **2,85 (por encima del promedio)** por lo que se considera que el desempeño interno del Departamento Académico del G-13, es fuerte.

Análisis externo:

Síntesis de la situación potencial del Depacadem G-13 con respecto a los receptores del servicio de capacitación profesional.

¿Qué podríamos tener? ¿Cuáles son los escenarios que podríamos manejar o aprovechar? ¿Cuáles son nuestras oportunidades y amenazas?

El análisis externo tiene el propósito de evaluar la situación potencial del Departamento Académico en su interrelación con los departamentos pares a este y a los usuarios del servicio de administración de la capacitación profesional. Para ello, se utilizó una matriz EFE la cual permite observar de manera sintetizada los factores que representan oportunidades y amenazas a partir del diagnóstico realizado. El procedimiento para desarrollar la matriz EFE es similar al anterior y se llevó a cabo cumpliendo los siguientes pasos:

1. Se efectuó una lista de Oportunidades y Amenazas a partir del diagnóstico realizado.
2. Se asignó una ponderación rasa a todos los factores evaluados (tanto oportunidades como amenazas) cuya suma total debe ser del 100%. En el caso de nuestra matriz, como se describieron 5 Oportunidades y 5 Amenazas, cada una se le asignó una ponderación del 10%. Luego, de acuerdo a la importancia o incidencia que tiene cada factor en el éxito del Departamento Académico se elevó o disminuyó cada valor a juicio de la experiencia interna del Departamento, cuidando que la suma total siempre sea del 100%
3. Se determinó una escala de clasificación de cada factor de acuerdo a la respuesta obtenida en concordancia al diagnóstico con respecto a ese elemento en específico. La escala utilizada fue la siguiente: respuesta por debajo del promedio (Calificación de 1), respuesta promedio (Calificación de 2), respuesta por encima del promedio (Calificación de 3) y respuesta superior (Calificación de 4). Con la particularidad de que tanto oportunidades como amenazas deben ser evaluadas del 1 al 4.
4. Se determinó el valor de cada factor a través de la multiplicación de la ponderación por la clasificación y el valor obtenido se divide entre cien para obtener una escala correlativa que oscilará de 0,1 a 0,8.
5. Los valores obtenidos en el paso 4 se suman y debe dar un valor final entre 1,0 (valor más bajo) y 4,0 (valor más alto), con un valor promedio de 2,5. Si el valor ponderado está por debajo de la media, se entiende que el desenvolvimiento externo está potencialmente amenazado; por el contrario, si está por encima del promedio se considera que la estructura administrativa externa goza de muchas oportunidades.

Matriz EFE

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Capacitación de los sujetos de aprendizaje, acorde con sus funciones.	5%	3	0,15
2.	Alto nivel de influencia positiva de la capacitación profesional actualmente implementada, en la calidad, cantidad y seguridad de la producción.	10%	3	0,3
3.	Adiestrados: Disposición a la capacitación, inducida por los requisitos exigidos para ascensos relacionados a la formación profesional.	5%	4	0,2
4.	Posibilidad de certificación de experiencias por entes habilitados para ello, en el contexto del programa de capacitación profesional.	15%	4	0,6
5.	Disposición de asesorías externas de carácter técnico y metodológico por parte de entes de carácter especializado.	15%	4	0,6
Amenazas				
1.	Poca participación en planes de capacitación, cuando estos no son de carácter obligatorio.	5%	3	0,15
2.	Altos niveles de conformismo con respecto a las exigencias de responsabilidad y sacrificio del estudio.	5%	4	0,2
3.	Enfoque disperso por situaciones de estrés elevado referentes a temas distintos a la capacitación (distracción de esfuerzo).	5%	4	0,2
4.	Desconocimiento de recursos metodológicos adicionales a los descritos en el Manual de Procedimientos Administrativos del AET (52-1).	20%	3	0,6
5.	Bajo nivel de coordinación entre actividades laborales y actividades de capacitación profesional.	15%	4	0,6
Total		100%		3,6

Fuente: Gómez (2020)

El valor del análisis externo fue de **3,6 (por encima del promedio)** por lo que se considera que el desempeño externo del Departamento Académico del G-13, goza de muchas oportunidades por encima de las amenazas.

Matriz FODA

El análisis FODA tiene la función de conciliar las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas del área a atender con los servicios de capacitación profesional administrados desde el Departamento Académico y generar la mayor cantidad posible de alternativas estratégicas, aparte de presentar de manera sintetizada, la interrelación de los cruces entre todas dimensiones estudiadas para su más fácil evaluación.

Para llevar a cabo este análisis se aprovechan los datos obtenidos en las matrices de evaluación interna y externa y se vacían las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en los espacios correspondientes y luego se correlacionan en forma de coordenadas para conformar estrategias de acuerdo al siguiente patrón:

- **FO:** Estrategias Fortalezas-Oportunidades
- **DO:** Estrategias Debilidades-Oportunidades
- **FA:** Estrategias Fortalezas-Amenazas
- **DA:** Estrategias Debilidades-Amenazas

Estos cruces de dimensiones de la matriz, ofrecen 4 espacios de interrelación en los cuales se indican con las iniciales y los números especificando cuales son los factores que se están considerando en la construcción de cada estrategia. Por ejemplo, si se indica FO1: (F1, F3, F4, F5 / O2, O3), quiere decir que en la construcción de la estrategia FO1 se interrelacionaron las fortalezas 1, 3, 4 y 5 con las oportunidades 2 y 3; y así sucesivamente para los otros espacios.

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1) Supervisores concientizados de sus niveles de responsabilidad con respecto a la capacitación de su personal. 2) Se aplican eficientemente las evaluaciones diagnósticas y de resultados (sumativas) necesarias para determinar la efectividad de la capacitación profesional. 3) Supervisores en rol de adiestradores: Alta disposición a recibir capacitación para la implementación de los programas de adiestramiento técnico. 4) La gran mayoría de los supervisores conoce los formatos de Registro de Calidad de Entrenamiento (RVCE) y de Evaluación de desempeño. 5) Se cuenta con infraestructura adecuada para el desarrollo apropiado de planes de formación, capacitación y entrenamiento.	1) No existen instrumentos diagnósticos consensuados para determinar necesidades de formación. 2) No se aplica una metodología para diagnosticar los niveles de satisfacción de los aprendices con la capacitación profesional. 3) Poco conocimiento por parte de los supervisores de sus funciones relacionadas a la capacitación. 4) Existe un porcentaje considerable de supervisores que desconocen las herramientas metodológicas para administrar la capacitación, descritos en el Manual respectivo. 5) No existen suficientes profesionales adjuntos al Departamento para efectuar la totalidad de tareas y funciones del mismo.
Oportunidades	1-Estrategias FO	2-Estrategias DO
1) Capacitación de los sujetos de aprendizaje, acorde con sus funciones. 2) Alto nivel de influencia positiva de la capacitación profesional actualmente implementada, en la calidad, cantidad y seguridad de la producción. 3) Adiestrandos: Disposición a la capacitación, inducida por los requisitos exigidos para ascensos relacionados a la formación profesional. 4) Posibilidad de certificación de experiencias por entes habilitados para ello, en el contexto del programa de capacitación profesional. 5) Disposición de asesorías externas de carácter técnico y metodológico por parte de entes de carácter especializado.	<ul style="list-style-type: none"> FO1: (F1, F3, F4, F5 / O2, O3) Taller sobre optimización de métodos administrativos de la capacitación profesional. FO2: (F1, F4, F5 / O4) Administrar procesos de certificación de experiencias como competencias en programas nacionales de formación con entes habilitados para ello. FO3: (F3, F5 / O5) Establecer un canal administrativo de solicitud de asesorías técnicas a entes especializados a través de Depacadem-G13. 	<ul style="list-style-type: none"> DO1: (D1, D2, D4 / O1, O2) Mesa de trabajo para diseño de instrumentos metodológicos necesarios para atender las debilidades administrativas presentadas. DO2: (D5 / O1, O2, O3) Presentar métodos de administración de los procesos de capacitación que permitan involucrar a los profesionales de cada dependencia de acuerdo a los preceptos de la gerencia por competencias.
Amenazas	3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
1) Poca participación en planes de capacitación, cuando estos no son de carácter obligatorio. 2) Altos niveles de conformismo con respecto a las exigencias de responsabilidad y sacrificio del estudio. 3) Enfoque disperso por situaciones de estrés elevado referentes a temas distintos a la capacitación (distracción de esfuerzo). 4) Baja manifestación de conocimiento de la importancia y beneficios de la capacitación profesional para el desenvolvimiento de la organización por parte de los jefes. 5) Bajo nivel de coordinación entre actividades laborales y actividades de capacitación profesional.	<ul style="list-style-type: none"> FA1: (F1, F3, F5 / A1, A2, A3) Plantear un sistema de recompensas por participación en programas de formación y capacitación profesional no exigidos para ascensos. FA2: (F2, F4 / A2, A5) Diseñar un formato de resumen de actividades de capacitación profesional que evidencie y resalte los beneficios de la formación para ser entregado a la alta gerencia periódicamente. FA3: (F1, F3 / A5) Establecer nexos de coordinación entre Depacadem-G13 y los entes encargados de la administración del trabajo y la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> DA1: (D1, D2, D3, D4 / A1, A2, A3) Incrementar las asesorías metodológicas y acompañar los procesos de capacitación profesional de forma separada, asistiendo a cada dependencia donde se esté ejecutando. DA2: (D5 / A4, A5) Incentivar a profesionales de distintas dependencias que tengan perfil profesional adecuado para formar parte del Depacadem-G13, para que en algún momento pasen al mismo cuando hayan las condiciones para ello. Crear una lista de candidatos con su exposición de motivos.

Fuente: Gómez (2020)

Enfoques de las estrategias:

1-Estrategias FO	2-Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • FO1: (F1, F3, F4, F5 / O2, O3) Taller sobre optimización de métodos administrativos de la capacitación profesional. • FO2: (F1, F4, F5 / O4) Administrar procesos de certificación de experiencias como competencias en programas nacionales de formación con entes habilitados para ello. • FO3: (F3, F5 / O5) Establecer un canal administrativo de solicitud de asesorías técnicas a entes especializados a través de Depacadem-G13. 	<ul style="list-style-type: none"> • DO1: (D1, D2, D4 / O1, O2) Mesa de trabajo para diseño de instrumentos metodológicos necesarios para atender las debilidades administrativas presentadas. • DO2: (D5 / O1, O2, O3) Presentar métodos de administración de los procesos de capacitación que permitan involucrar a los profesionales de cada dependencia de acuerdo a los preceptos de la gerencia por competencias.
3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • FA1: (F1, F3, F5 / A1, A2, A3) Plantear un sistema de recompensas por participación en programas de formación y capacitación profesional no exigidos para ascensos. • FA2: (F2, F4 / A2, A5) Diseñar un formato de resumen de actividades de capacitación profesional que evidencie y resalte los beneficios de la formación para ser entregado a la alta gerencia periódicamente. • FA3: (F1, F3 / A5) Establecer nexos de coordinación entre Depacadem-G13 y los entes encargados de la administración del trabajo y la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • DA1: (D1, D2, D3, D4 / A1, A2, A3) Incrementar las asesorías metodológicas y acompañar los procesos de capacitación profesional de forma separada, asistiendo a cada dependencia donde se esté ejecutando. • DA2: (D5 / A4, A5) Incentivar a profesionales de distintas dependencias que tengan perfil profesional adecuado para formar parte del Depacadem-G13, para que en algún momento pasen al mismo cuando hayan las condiciones para ello. Crear una lista de candidatos con su exposición de motivos.

Fuente: Gómez (2020)

Plan de Acción: Estrategias y Proyecciones

A continuación, se presentan las descripciones de las estrategias a implementar para llevar a cabo el Plan Estratégico DA-G13-2020, relacionadas con los objetivos específicos a los cuales ellas coadyuvaran a cumplir, así como los lapsos programados en los que se deben efectuar.

Cuadro de Estrategias			
Nº	Estrategia	Enfoque	Obj.
1	Taller sobre optimización de métodos administrativos de la capacitación profesional.	FO	1
2	Certificación de experiencias como competencias		4
3	Solicitud de asesorías técnicas a entes especializados		4
4	Mesa de trabajo para diseño de instrumentos metodológicos	DO	2
5	Técnicas para involucrar a los sujetos, en los procesos administrativos de capacitación.		1
6	Programa de recompensa por formación o capacitación no exigida para ascenso.	FA	3
7	Informe periódico de actividades pro capacitación profesional (Evidencias de beneficios, impacto en la producción y resultados positivos).		3
8	Reunión de coordinación de carácter mensual (Depacadem-G13 y Jefaturas de los entes beneficiados con los servicios de capacitación profesional).		4
9	Programa semanal de visitas de acompañamiento y asesorías a la capacitación profesional, por dependencias.	DA	4
10	Captación de profesionales para realizar lista de candidatos con su respectiva justificación, que puedan pasar a formar parte del Depacadem-G13 de acuerdo a su perfil profesional.		4

Fuente: Gómez (2020)

Leyenda de enfoques de estrategias:

- **FO:** Mantiene o mejora las fortalezas del escenario estudiado para aprovechar las oportunidades.
- **DO:** Corrige debilidades apoyado en las oportunidades.
- **FA:** Utiliza las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.
- **DA:** Orden prioritario, exige máximo esfuerzo (Alerta), superar debilidades y evitar amenazas.

Estrategias

Objetivo 1: Aplicar un taller sobre los procesos administrativos de la capacitación profesional para mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades presentadas por el escenario estudiado.

Estrategia 1		
Taller sobre optimización de métodos administrativos de la capacitación profesional.		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
Exponer con ejemplos prácticos y ajustados al desenvolvimiento diario del trabajo, cuales son los procedimientos administrativos del AET de manera que los supervisores puedan hacer un uso más adecuado de estas herramientas metodológicas durante la aplicación de la capacitación profesional.	FO: Mantiene o mejora las fortalezas del escenario estudiado para aprovechar las oportunidades.	
Actividades		
Diseñar el taller de acuerdo a los procesos administrativos del AET señalados en el Manual 52-1.		
Comunicar a las jefaturas involucradas acerca del propósito, contenido y duración del taller para acordar una fecha de aplicación.		
Aplicar el taller a los supervisores de Nivel 7 en la fecha acordada.		
En la aplicación: <ul style="list-style-type: none"> • Reunir al máximo de supervisores posible. • Establecer equipos de trabajo. • Entregar el material impreso y/o en digital. • Dar la inducción teórica y generar el debate de ideas. • Dar las indicaciones preliminares al trabajo de taller. • Concluir el taller con un resumen de resultados. 		
Recursos		
Humanos	Investigador, Administrador de AET, Comandante del Escuadrón de Mantenimiento, Superintendente, Supervisores de nivel 7.	
Materiales	Aula de 20 puestos de estudio, Computadora, Proyector, Pizarra acrílica, Marcadores	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Departamento Académico	Revisión de materiales producidos a partir del trabajo de los equipos participantes.	8 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Estrategia 2		
Técnicas para involucrar a los sujetos, en los procesos administrativos de capacitación.		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
Motivar a los supervisores participantes del taller de optimización de procesos administrativos de la capacitación profesional, a que apliquen los procedimientos administrativos bajo su propia gestión.	DO: Corrige debilidades apoyado en las oportunidades.	
Actividades		
Durante la fase de inducción teórica del Taller sobre procedimientos administrativos del AET, exponer la importancia y los beneficios que le pueden aportar a cada dependencia, el dominio y aplicación propia de los mismos en la capacitación profesional.		
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición • Intercambio de ideas • Técnicas para promover la participación de los supervisores según los preceptos de la Gestión por competencias. • Sensibilización del grupo de participantes del Taller hacia la capacitación, su importancia y beneficios. 		
Recursos		
Humanos	Investigador, Administrador de AET, Comandante del Escuadrón de Mantenimiento, Superintendente, Supervisores de nivel 7.	
Materiales	Aula de 20 puestos de estudio, Computadora, Proyector, Pizarra acrílica, Marcadores	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Departamento Académico	Revisión de materiales producidos a partir del trabajo de los equipos participantes.	1 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Objetivo 2: Administrar una mesa de trabajo con los supervisores de nivel 7, que permita el diseño estandarizado de formatos e instrumentos metodológicos necesarios para la mejor implementación de procesos administrativos de la capacitación profesional.

Estrategia 3		
Mesa de trabajo para diseño de instrumentos metodológicos.		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
A través de una inducción especializada, crear una mesa de trabajo conformada por los supervisores en sus diferentes áreas de desempeño que diseñen formatos de diagnóstico de necesidades educativas para estandarizar el mencionado procedimiento.	DO: Corrige debilidades apoyado en las oportunidades.	
Actividades		
Acordar con las jefaturas de los entes convocados para esta mesa de trabajo, una fecha para reunir a los supervisores de nivel 7.		
Impartir una inducción teórica especializada acerca de la metodología para diseñar este tipo de instrumentos.		
Crear los equipos de trabajo y que ellos acuerden futuras reuniones independientes.		
Acordar una futura fecha en un lapso máximo comprendido de un mes, para la entrega de la producción de los equipos y revisión socializada de los mismos.		
Definir el diseño estandarizado que se va a utilizar para cubrir esta necesidad administrativa.		
Recursos		
Humanos	Investigador, Administrador de AET, Comandante del Escuadrón de Mantenimiento, Superintendente, Supervisores de nivel 7.	
Materiales	Aula de 20 puestos de estudio, Computadora, Proyector, Pizarra acrílica, Marcadores	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Investigador, Cuerpo de supervisores.	Revisión de formato producido y comparación con el patrón metodológico.	8 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Objetivo 3: Diseñar los formatos requeridos que permitan la entrega periódica de informes de resultados y beneficios de la capacitación profesional a la gerencia principal del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, para cumplir con la toma de evidencias de la educación por competencias.

Estrategia 4		
Informe periódico de actividades pro capacitación profesional (Evidencias de beneficios, impacto en la producción y resultados positivos).		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
Diseñar un método para evidenciar los beneficios que obtiene la organización con la aplicación de programas de capacitación profesional con la intención de presentarlo periódicamente a la gerencia principal de la Unidad, en concordancia con los preceptos de la Gestión y Educación por Competencias.	FA: Utiliza las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.	
Actividades		
Diseñar el instrumento.		
Presentar el modelo al Comandante de la Unidad (Gerencia principal).		
Acordar el lapso de entrega.		
Recursos		
Humanos	Investigador, Administrador de AET, Comandante de la Unidad (Gerente principal de la organización estudiada)	
Materiales	Oficina del Departamento Académico, Computadora, Impresora, hojas de papel bond tamaño carta	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Investigador, Personal integrante del Departamento Académico, Comandante de la Unidad..	Revisión de formato producido y comparación con el patrón metodológico.	8 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Estrategia 5		
Programa de recompensa por formación o capacitación no exigida para ascenso.		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
Diseñar un programa de incentivo a los participantes en formaciones y capacitaciones de carácter técnico profesional que no estén contempladas en el sistema de requisitos intelectuales exigidos para ascenso, con la intención de motivar a la participación de los integrantes de la Unidad.	FA: Utiliza las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.	
Actividades		
Diseñar el instrumento.		
Presentar el modelo al Comandante de la Unidad (Gerencia principal).		
Hacer las modificaciones requeridas de acuerdo a las observaciones realizadas.		
Acordar un lapso para implementación.		
Recursos		
Humanos	Investigador, Administrador de AET, Comandante de la Unidad (Gerente principal de la organización estudiada)	
Materiales	Oficina del Departamento Académico, Computadora, Impresora, hojas de papel bond tamaño carta	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Investigador, Personal integrante del Departamento Académico, Comandante de la Unidad..	Aprobación de la Gerencia Principal.	4 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Objetivo 4: Crear los canales de coordinación interna y externa con los entes aliados al Depacadem-G13, de manera que el mismo sirva de puente entre los usuarios del servicio de capacitación profesional y los hipotéticos colaboradores.

Estrategia 6		
Reunión de coordinación de carácter mensual (Depacadem-G13 y Jefaturas de los entes beneficiados con los servicios de capacitación profesional).		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
Crear un enlace formal de supervisión y control de la ejecución de los programas de capacitación profesional administrados por el Departamento Académico, con la intención de evaluar su desempeño y posibles modificaciones y/o ajustes.	FA: Utiliza las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.	
Actividades		
Diseñar una estructura formal de reunión específica para el fin tratado, para asegurar la optimización del tiempo y que sea lo más ajustada a su función como tal.		
Convocar una reunión inicial para presentar las condiciones de la programación.		
Acordar el lapso de las futuras reuniones, propuesta mensual.		
Registrar observaciones y sugerencias.		
Recursos		
Humanos	Investigador, Administrador de AET, Comandante del Escuadrón de Mantenimiento, Superintendente de Mantenimiento, Jefaturas de Departamentos (Gerencia de Mantenimiento)	
Materiales	Sala de reuniones, Computadora, Impresora, hojas de papel bond tamaño carta	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Jefe del Departamento Académico	Revisión de formato y comparación con el estándar.	4 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Estrategia 7		
Programa semanal de visitas de acompañamiento y asesorías a la capacitación profesional, por dependencias.		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
Presentar al Comandante del Escuadrón de Mantenimiento (Gerencia Técnica) un programa que formalice las visitas de acompañamiento semanal de manera directa con responsabilidades y autoridad para ejercerla sobre los participantes del proceso de capacitación profesional.	DA: Orden prioritario, exige máximo esfuerzo (Alerta), superar debilidades y evitar amenazas.	
Actividades		
Diseñar un programa de acompañamiento con visitas semanales, dirigido a los participantes de la capacitación profesional.		
Presentar el programa de visitas a la Gerencia de Mantenimiento Aeronáutico.		
Convocar una reunión inicial para presentar las condiciones de la programación.		
Implementar.		
Registrar observaciones y sugerencias.		
Recursos		
Humanos	Investigador, Administrador de AET, Comandante del Escuadrón de Mantenimiento.	
Materiales	Sala de reuniones, Computadora, Impresora, hojas de papel bond tamaño carta	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Jefe del Departamento Académico	Revisión de formato y comparación con el estándar.	4 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Estrategia 8		
Captación de profesionales para realizar lista de candidatos con su respectiva justificación, que puedan pasar a formar parte del Depacadem-G13 de acuerdo a su perfil profesional.		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
Apoyados en la Estrategia 7, realizar un estudio de compatibilidad de perfiles e intereses entre los integrantes de la Unidad para determinar cuáles son candidatos posibles que tengan la pertinencia necesaria para formar parte del Departamento Académico, en el caso de abrirse la posibilidad de reasignar personal a estas funciones y crear una lista.	DA: Orden prioritario, exige máximo esfuerzo (Alerta), superar debilidades y evitar amenazas.	
Actividades		
Durante el cumplimiento del programa de visitas de acompañamiento de la capacitación profesional:		
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar a los participantes sobre sus intereses profesionales y su inherencia en la administración de procesos de capacitación profesional. • Crear la lista de los pertinentes que se ajusten al perfil de trabajo. 		
Recursos		
Humanos	Adjuntos al Departamento Académico.	
Materiales	Oficina del Departamento Académico, Computadora, Impresora, hojas de papel bond tamaño carta	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Jefe del Departamento Académico	Revisión de lista	1 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Estrategia 9		
Certificación de experiencias como competencias		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
A través de un programa de sistematización de experiencias, certificarlas como competencias académicas de acuerdo a los Programas Nacionales de Formación vigentes.	FO: Mantiene o mejora las fortalezas del escenario estudiado para aprovechar las oportunidades.	
Actividades		
Diseñar un programa de sistematización de experiencias		
Solicitar la certificación de las experiencias sistematizadas a un ente habilitado para ello (Sugerido la Universidad Bolivariana de los Trabajadores “Jesús Rivero”).		
Recursos		
Humanos	Adjuntos al Departamento Académico.	
Materiales	Oficina del Departamento Académico, Computadora, Impresora, hojas de papel bond tamaño carta	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Jefe del Departamento Académico	Revisión de cumplimiento de sus fases	25 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Estrategia 10		
Solicitud de asesorías técnicas a entes especializados		
Propósito de la estrategia	Enfoque de la estrategia	
Crear un canal formal de solicitud de asesorías externas a entes especializados del área técnica, tecnológica y científica.	FO: Mantiene o mejora las fortalezas del escenario estudiado para aprovechar las oportunidades.	
Actividades		
Crear la lista de entes especializados que puedan prestar apoyo a la Unidad con asesorías de carácter técnico, tecnológico y/o científico.		
Diseñar una metodología de solicitud de asesorías externas.		
Comunicar los fines, utilidad y metodología a las dependencias asistidas con este servicio.		
Recursos		
Humanos	Adjuntos al Departamento Académico.	
Materiales	Oficina del Departamento Académico, Computadora, Impresora, hojas de papel bond tamaño carta	
Financieros	Presupuesto incluido en gastos administrativos de la Unidad.	
Responsable	Evaluación:	Tiempo
Jefe del Departamento Académico	Revisión de cumplimiento de sus fases.	25 hrs

Fuente: Gómez (2020)

Proyecciones

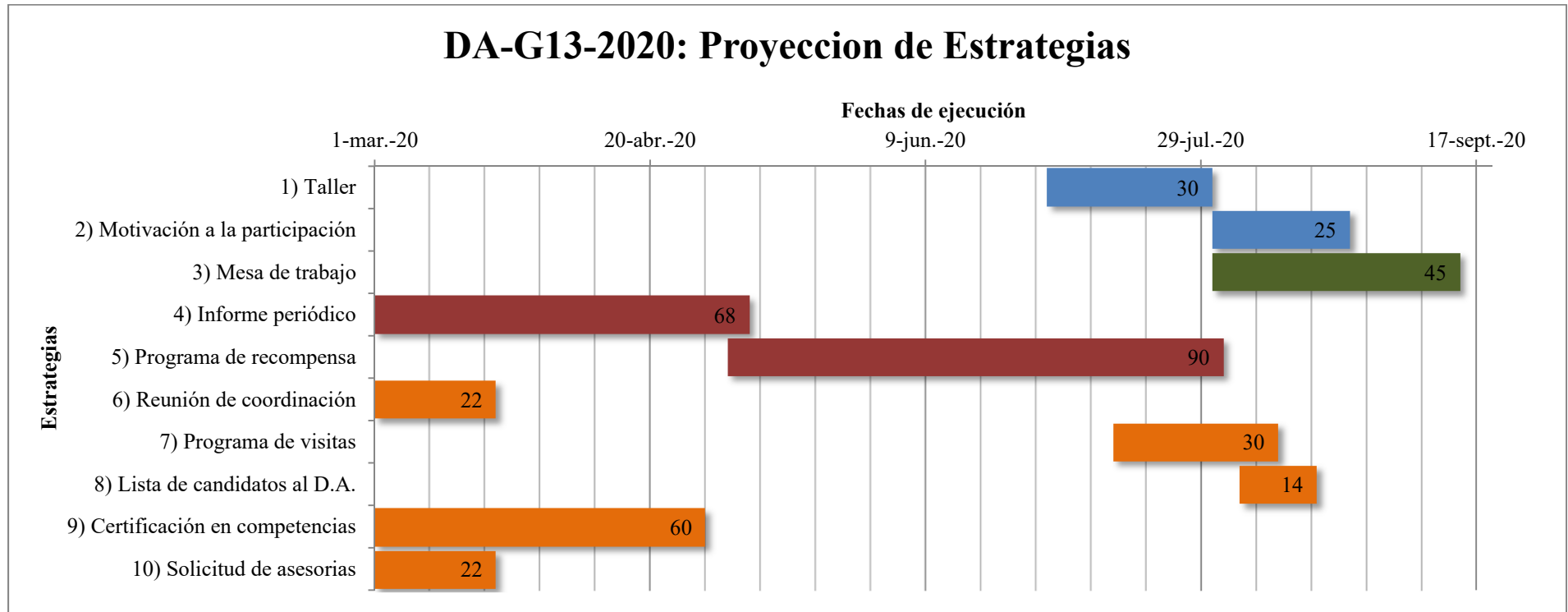
A continuación se presentan los diagramas donde se muestra gráficamente cual es el orden de cumplimiento y lapsos proyectados de las distintas fases del Plan Estratégico Gerencial para optimizar los procesos administrativos del Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, bajo los preceptos y fundamentos de la Gestión por Competencias.

Cuadro de proyección de estrategias y actividades:

N°	Estrategias	Actividades	F.I.	F.C.
1	Taller sobre optimización de métodos administrativos de la capacitación profesional.	Diseño del taller	01-jul-20	16-jul-20
		Convocatoria	16-jul-20	25-jul-20
		Aplicación	26-jul-20	31-jul-20
2	Técnicas para involucrar a los sujetos, en los procesos administrativos de capacitación.	Exposición e intercambio de ideas.	31-jul-20	10-ago-20
		Motivación	10-ago-20	25-ago-20
		Sensibilización	10-ago-20	25-ago-20
3	Mesa de trabajo para diseño de instrumentos metodológicos.	Convocatoria	31-jul-20	06-ago-20
		Aplicación de la mesa e inducción.	07-ago-20	26-ago-20
		Reunión N° 2: Definición de diseño.	26-ago-20	14-sep-20
4	Informe periódico de actividades pro capacitación profesional	Diseño del instrumento	01-mar-20	31-mar-20
		Presentación del modelo	31-mar-20	07-abr-20
		Entrega del primer informe.	08-abr-20	08-may-20
5	Programa de recompensa por formación o capacitación no exigida para ascenso.	Diseño del programa	04-may-20	14-may-20
		Presentación-revisión-modificación.	14-may-20	21-may-20
		Implementación (propuesta trimestral)	21-may-20	02-ago-20
6	Reunión de coordinación de carácter mensual	Diseño de la estructura y protocolo.	01-mar-20	16-mar-20
		Convocatoria y ejecución de 1ra. R.	16-mar-20	23-mar-20
7	Programa semanal de visitas de acompañamiento y asesorías a la capacitación profesional.	Diseño del programa de visitas.	13-jul-20	28-jul-20
		Presentación a la Gerencia de Mant.	28-jul-20	04-ago-20
		Implementación de la 1ra. Visita.	05-ago-20	12-ago-20
8	Lista de candidatos al Depacadem-G13	Entrevista a los participantes	05-ago-20	12-ago-20
		Crear la lista.	12-ago-20	19-ago-20
9	Certificación de experiencias como competencias	Diseño de sistematización.	01-mar-20	31-mar-20
		Solicitud ante el ente habilitado.	31-mar-20	30-abr-20
10	Solicitud de asesorías técnicas a entes especializados	Diseño de metodología	01-mar-20	16-mar-20
		Presentación ante usuarios	16-mar-20	23-mar-20

Fuente: Gómez (2020)

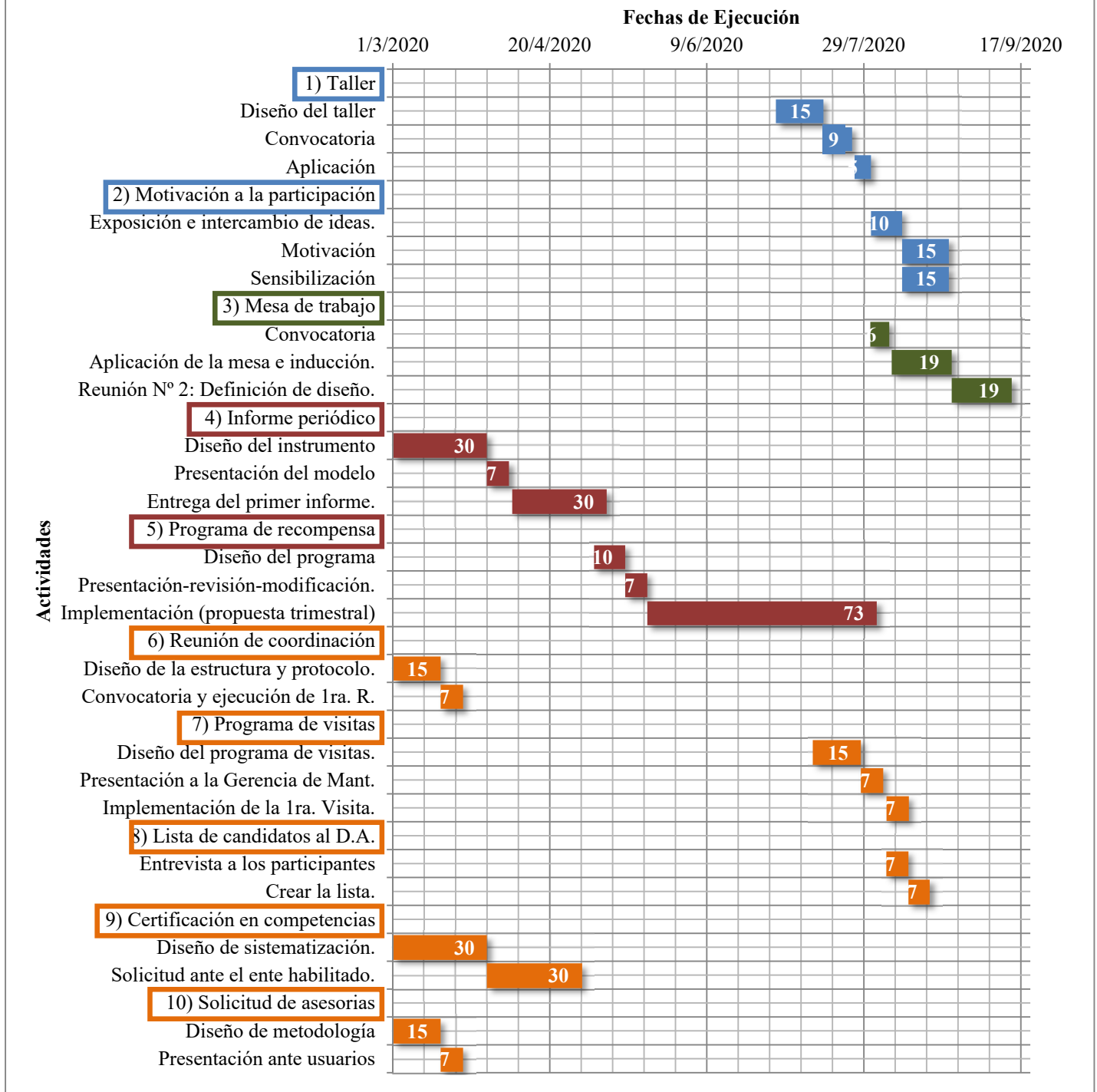
Diagramas de proyección de estrategias y actividades (Diagramas de Gantt)



Leyenda	
	Estrategias asociadas al 1er. Objetivo del Plan
	Estrategias asociadas al 2do. Objetivo del Plan
	Estrategias asociadas al 3er. Objetivo del Plan
	Estrategias asociadas al 4to. Objetivo del Plan

Fuente: Gómez (2020)

DA-G13-2020: Proyección de Actividades



Leyenda

	Estrategias asociadas al 1er. Objetivo del Plan
	Estrategias asociadas al 2do. Objetivo del Plan
	Estrategias asociadas al 3er. Objetivo del Plan
	Estrategias asociadas al 4to. Objetivo del Plan

Ejecución de la Propuesta

La ejecución continua de las estrategias planteadas en el Plan DA-G13-2020 obedece exclusivamente al diseño del mismo y a sus fines de largo plazo, de manera que este programa sea evaluado en lapsos continuos de tres (3) meses durante un periodo de tres (3) años y esas evaluaciones podrían involucrar modificaciones al mismo en la búsqueda de su autorregulación y optimización, o podrían representar la decisión de continuar por más tiempo, reemplazar, crear un nuevo plan o simplemente finiquitar el mismo de acuerdo a las condiciones cambiantes del escenario de aplicación.

Como queda evidenciado en los cuadros de proyecciones de las estrategias, las mismas tienen diferentes lapsos de ejecución, los cuales están adaptados a las capacidades metodológicas que exigen sus características técnicas. Esta condición implica por consiguiente diferentes momentos de evaluación de sus resultados y en algunos casos, los efectos reales se evidenciarán al cabo de unos meses después de su consecuente aplicación.

A continuación se presentan las evidencias de la ejecución de las estrategias más próximas al inicio de la aplicación del plan y sus respectivas evaluaciones, mas no de la totalidad de las actividades, dadas las razones expuestas anteriormente. Ellas son: Modelo de Informe periódico del Departamento Académico propuesto en la estrategia n° 4, Diseño del protocolo que regirá las reuniones de coordinación académica propuesto en la estrategia n° 6, Diseño de la estructura de sistematización para la certificación de experiencias como competencias académicas con peso en Unidades Crédito de un Programa Nacional de Formación (PNF) propuesto en la estrategia n° 9 y el Diseño del procedimiento para solicitar asesorías técnicas a entes especializados propuesto en la estrategia n° 10 del Plan Estratégico DA-G13-2020.

Estrategia N° 4: Informe periódico

Descripción

El Informe Periódico del Departamento Académico, es un reporte detallado de las actividades educacionales realizadas bajo la gestión del mencionado ente administrativo del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, para ser presentado con una periodicidad trimestral al Comando de la Unidad como elemento organizacional de mayor jerarquía y ente decisorio en la dirección y cumplimiento de la misión del mismo. Este informe periódico contribuye con el proceso de colecta de evidencias de la gestión educativa por competencias, aplicada a la capacitación profesional, señalado por Furnham (como se citó en Mertens, 2000) como uno de los elementos vitales para la perdurabilidad y aceptación de un plan estratégico por parte de la alta gerencia.

Propósito:

Presentar evidencias del trabajo realizado por concepto de capacitación profesional, de manera que este registro sirva de soporte de solicitudes de apoyo de diferentes tipos como por ejemplo de personal asignado, de material, de autorización de proyectos formativos y otros por el estilo que impliquen o puedan implicar la inversión de recursos al cumplimiento de las funciones del Departamento Académico en pro de la formación, capacitación y entrenamiento del talento humano que conforma el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Diseño

Para la elaboración del informe periódico de actividades académicas, se tomaron en cuenta las variables más representativas del trabajo de organización y planificación de la gestión educativa que se lleva desde el Departamento Académico, de manera que se resalten los beneficios y bondades que se obtienen con la aplicación de los programas de capacitación profesional.

Informe de actividades del 1er. Trimestre de 2020 del Departamento Académico G-13

Cuadro 1: Formación y capacitación profesional

N°	Actividad	Fecha	Lugar	Participantes	Hrs. Ac.	Insumos Utilizados	Observaciones
1	Reunión de coordinación con el equipo Anzoátegui de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores. Tópicos abordados: 1) Procesos de pregrado en la Unidad. 2) Entrega de Cartas de culminación de cargas académicas de Ingeniería.	21-01	Oficina del Departamento Académico	05	04	10 hojas impresas	
2	Diplomado UBTJR en Diseño y Construcción de Programas Nacionales de Formación Avanzados	28-01	Aula "A" del edificio sede del G-13	22	600	60 hojas impresas	Finaliza en junio 2020
3	Conversatorio: 4F Causas e impacto en la actualidad	04-02	Salón de conferencias de G-13	140	4	4 Hojas impresas	Asistieron invitados de la Base Aérea, Grupo 11 y CEMAO
4	Taller metodológico con personal de la empresa Venezolana de Cementos. Tópico abordado: Metodología de sistematización de experiencias.	05-03	Aula "A" del edificio sede del G-13	5	4	--	
5	Asesoría metodológica en el marco del Diseño del PNFA para la Maestría en Teoría Electromagnética.	12-03	Oficina del Departamento Académico	4	2	--	

Cuadro 2: Adiestramiento en el Trabajo (AET)

N°	Actividad	Fecha	Lugar	Participantes	Hrs. Ac.	Insumos Utilizados	Observaciones
1	AET: Nivel 3	15-01	Hangar	09	300	108 hojas blancas impresas	Se apoyó a la Base con la administración de 11 procesos de Nivel 3.
2	AET: Nivel 5	15-01	Hangar	05	600	60 hojas blancas impresas	Se apoyó a la Base con la administración de 02 procesos de Nivel 5.
3	AET: Nivel 7	15-01	Hangar	02	600	24 hojas blancas impresas	

Cuadro 3:
Resumen de actividades del Departamento Académico durante el 1er.
trimestre del 2020

N°	Descripción	Cantidad
1.	Actividades realizadas	8
2.	Participantes	193
3.	Horas académicas empleadas	2.114
4.	Impresiones en hojas de papel bond	266
5.	Impresiones en hojas de opalina (a colores)	0

Cnel. Marco A. Gómez J.
Jefe del Departamento
Académico G-13

Cuadro 4: Registro Fotográfico

N°	Actividad y fecha	Imágenes	
1	Reunión de coordinación con el equipo Anzoátegui de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores. (21-01-2020)		
2	Diplomado UBTJR. (28-01-2020)		

N°	Actividad y fecha	Imágenes	
3	Conversatorio: 4F Causas e impacto en la actualidad. (04-02-2020)		
4	Taller metodológico con personal de la empresa Venezolana de Cementos. (05-03-2020)		

N°	Actividad y fecha	Imágenes
5	Asesoría metodológica en el marco del Diseño del PNFA para la Maestría en Teoría Electromagnética. (12-03-2020)	

Cnel. Marco A. Gómez J.
Jefe del Departamento

Estrategia N° 6: Protocolo de reuniones de coordinación académica

Descripción

El Protocolo de reuniones de coordinación académica, establecerá una estructura organizativa que servirá de guión de ejecución y de patrón de registro de las juntas que se convoquen con la finalidad de establecer las acciones y revisar la ejecución de los programas de capacitación profesional, bien sea por concepto del Adiestramiento en el Trabajo (AET) o por los apoyos al proceso de mejoramiento profesional planificados en el Departamento Académico G-13.

Propósito

Coordinar las actividades a ejecutar y revisar las acciones de carácter educacional en pro del mejoramiento profesional, entre el Departamento Académico y los elementos de dirección de los entes beneficiados por los servicios de capacitación implementados en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13; para que los mismos sean ejecutados cada vez con mayor eficiencia, pertinencia y profundidad en el accionar de los programas planificados.

Diseño

El protocolo se diseñó en base a las necesidades administrativas de la capacitación profesional y los diferentes procedimientos de apoyo tales como la coordinación, supervisión y evaluación de los programas de mejoramiento profesional, tomando en cuenta los regímenes de trabajo del personal que labora en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, de manera que este sea un medio de optimización de la producción y no signifique un entorpecimiento de las jornadas planificadas.

El protocolo está dividido en tres fases, apoyadas en la conceptualización de Luhman (como se citó en Mertens, 2000) de la gestión por competencias que promueve el uso de una flexibilización de la estructura organizativa para que la función de cada individuo quede supeditada al propósito con respecto a la misión de

la Unidad y no a su ubicación en el organigrama; estas fases son: 1) Fase de convocatoria; 2) Fase de reunión y 3) Fase de conclusiones y recomendaciones.

Protocolo para ejecución de reuniones de coordinación académica del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13

Fase de Convocatoria

- 1) Solicitud de autorización para la realización de la reunión, al Comandante de la Unidad (Autoridad equivalente a la Gerencia General), notificándole los puntos a tratar, fecha/hora, lugar y convocados.
- 2) Se informa al Comandante del Escuadrón de Mantenimiento (función de la Gerencia Técnica o línea de mando medio) del propósito de la convocatoria.
- 3) Una vez autorizada la reunión, se informa a los convocados a través de los canales de comunicación comúnmente utilizados (Mensajes de texto, grupos de “Whatsapp”, personalmente, otros).

Solicitud de reunión de coordinación académica			
Puntos a tratar	Convocados	Sitio	Fecha/Hora
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de niveles de AET (3, 5 y 7) • Captación de candidatos para curso de Refrigeración industrial del INCES. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cmdte. Escuadrón de Mantenimiento. -Superintendente. -Jefe del Departamento de Control de Calidad. -Jefes de talleres. 	Aula “A”	28/05/2020 09:00 hrs
Convocante: Jefe del Departamento Académico		Fecha de solicitud: 15/05/2020	
Comandante G-13			
Observaciones:		Autorizado: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Firma:	

Fase de reunión:

- 1) Se realiza la lista de asistencia.
- 2) Se designa a un redactor de minuta, quien debe llevar el registro según formato ofrecido.
- 3) Se leen los puntos a tratar.
- 4) Toma la palabra el convocante y luego se abre el espacio de discusión y aportes.

Fase de conclusiones y recomendaciones

- 1) Se hace el cierre de la reunión leyendo la minuta.
- 2) Se escuchan aportes y sugerencias.
- 3) Se prepara la información recogida y se determinan las conclusiones para generar las acciones correspondientes, de ser necesarias.
- 4) Se generan las recomendaciones y se plasman en el libro de reuniones.

A continuación se presenta el formato de registro de minuta de la reunión de coordinación académica diseñado y lista de asistencia:



Reunión de Coordinación Académica

Minuta

Código: RCA-2020-01

Fecha: 28/05/2020

Hora: 09:00 hrs

Redactor de Minuta:

Asunto

-
-
-

Convocados	Nombre	Iniciales	Firma
Jefe del Departamento Académico			
Comandante del Escuadrón de Mantenimiento			
Superintendente de Mantenimiento			
Jefe del Departamento de Control de Calidad			
Jefe de talleres (Escuadrilla de Mantenimiento)			

Lista anexa de asistentes no convocados: Si No

Ref.	Resp.	Punto tratado (PT), Propuesta (PP), Acción a tomar (AAT), Acción tomada (AT)

Continuación de Actividades

Ref.	Resp.	Punto tratado (PT), Propuesta (PP), Acción a tomar (AAT), Acción tomada (AT)

Estrategia N° 9: Sistematización de certificación de experiencias como competencias académicas

Descripción

Basados en los procedimientos de certificación de experiencias de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores “Jesús Rivero” (UBTJR), se construyó un procedimiento administrativo fundamentado en dos (02) formatos de registro para la conformación de portafolios de experiencia. Estos dos formatos constituyen procesos administrativos que se anexan a los procedimientos que ya tiene instituida la Universidad mencionada y son: 1) Certificación de nivel de Adiestramiento en el Trabajo y 2) Sistematización de experiencia laboral como competencia académica.

Propósito

El propósito de la implementación de los formatos diseñados, es establecer un procedimiento administrativo que permita reconocer las formaciones y capacitaciones internas del proceso de Adiestramiento en el Trabajo (AET) como competencias académicas con un peso puntuable en Unidades Crédito dentro de alguno de los Programas Nacionales de Formación (PNF) ofrecidos por la UBTJR. De igual manera, se busca soportar los niveles de pericia como elementos portadores de conocimiento basados en la experiencia para de esta manera certificarlos dentro de los mencionados PNF's.

Diseño

Los formatos que se presentan a continuación, fueron diseñados de acuerdo a las necesidades de certificación planteadas en el propósito del procedimiento administrativo tratado de manera que fuera de fácil llenado y que guiara de alguna manera el complejo proceso de sistematización de experiencias, siendo este un proceso no tradicional de la educación y más específicamente de la capacitación como medio de mejoramiento profesional y tomando en cuenta que la certificación es un proceso que se suscribe a la normalización como una etapa importante de la

gestión y capacitación por competencias (Mertens, 2000). Por ello se realizaron tomando en consideración los altos niveles de preparación técnica del talento humano del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 y que de alguna manera ya se encuentra sistematizado a nivel institucional; por lo que estos formatos representan un puente entre la formación universitaria basada en experiencia laboral (modalidad de la UBTJR) y la capacitación profesional por niveles de pericia denominada Adiestramiento en el Trabajo (AET) que se aplica en todas las Unidades de la Aviación Militar Bolivariana, bajo la supervisión de la Dirección de Educación y sus diferentes órganos.

El primer formato diseñado se denomina “Certificación de nivel de Adiestramiento en el Trabajo” y está constituido por un área de identificación y control para efectos de archivo, un área de especificación del nivel de pericia adquirido según el proceso de AET en la Aviación, un área donde se especificarán los cargos desempeñados durante la carrera de manera que esto pueda servir de soporte como experiencias certificables, un área para especificar los contextos generales de conocimiento involucrados en el nivel de AET adquirido relacionando las tareas especificadas en la Norma de Adiestramiento en el Trabajo (NAT) con el PNF al que se aspira ser certificado y por último, un área donde autoridades certifican que ese nivel de pericia manifestado anteriormente cuenta con su soporte administrativo respectivo en el Departamento Académico del G-13.

El segundo formato diseñado se denomina “Sistematización de experiencia laboral como competencia académica” y está constituido por un área de identificación y control para efectos de archivo, un área de especificación del tipo de experiencia a sistematizar, un área para reflejar el contexto (Fecha, lugar y funciones relacionadas) de la experiencia que se va a sistematizar; un área para seleccionar los elementos de competencia académica implícitos en la experiencia que se va a sistematizar, lo cual corresponde a las áreas generales del PNF que se aspira; un área para que autoridades de la UBTJR y especialista evaluador firmen como testigos de la experiencia que se

estaría sistematizando. Se complementa con una planilla para describir la experiencia y esta permite presentar evidencias de la misma.

Certificación de nivel de Adiestramiento en el Trabajo

Según sistema de AET de la Aviación Militar Bolivariana descrito en el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos FAV 52-1

(Solo para ser usada en el contexto de Sistematización de Experiencias del proceso de profesionalización de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores "Jesús Rivero")

Unidad:	N° de Control: G-13-AET-CN-XXX-2020
---------	--

Grado, Nombre, Apellido	C.I.	Firma del participante:
-------------------------	------	-------------------------

Especialidad AET:

Nivel de AET Adquirido

3 (Auxiliar o Nivel de Entrada) <input type="checkbox"/>	5 (Especialista) <input type="checkbox"/>	7 (Avanzado o Supervisor) <input type="checkbox"/>	0 (Gerente Técnico) <input type="checkbox"/>
--	---	--	--

Cargos desempeñados en su carrera:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

Áreas Generales de conocimiento involucradas en la NAT respectiva:

Seguridad e Higiene en el área de trabajo	Sistemas Electrónicos Digitales
Principios de Taller	Sistemas Electrónicos de Potencia
Circuitos Eléctricos	Electrotecnia aplicada al área laboral
Sistemas de Comunicación	Sistemas Electrónicos Analógicos
Otra (Especifique):	

Autoridades que certifican:

Cargo	Grado, Nombre, Apellido	C.I.	Firma
Inspector de Control de Calidad			
Administrador de AET			
Supervisor Inmediato			
Comandante de la Unidad			

Sistematización de experiencia laboral como competencia académica

Aplicado a los participantes del proceso de Autoformación colectiva, integral, continua y permanente del Centro de Formación "Base Aérea Revolucionaria Tte. Luís del Valle García" de la Universidad Bolivariana de los Trabajadores "Jesús Rivero", Equipo Anzoátegui.

Carrera: Ingeniería Electrónica	Fecha de entrega:	N° de Experiencia:
Grado, Nombre, Apellido	C.I.	Firma del participante:

Tipo de experiencia a sistematizar

Actividad laboral rutinaria <input type="checkbox"/>	Habilidad adquirida de manera empírica <input type="checkbox"/>	Oficio aprendido informalmente <input type="checkbox"/>	Proyecto <input type="checkbox"/>
--	---	---	---

Otra (Especifique):

Contexto de la experiencia a sistematizar

Fecha:	Lugar:
Cargo desempeñado en el momento de la experiencia:	

Elementos de competencia académica implícitos en la experiencia:

Seguridad e Higiene en el área de trabajo	Sistemas Electrónicos Digitales	
Principios de Taller	Sistemas Electrónicos de Potencia	
Circuitos Eléctricos	Electrotecnia aplicada al área laboral	
Sistemas de Comunicación	Sistemas Electrónicos Analógicos	

Autoridades testigos de la experiencia

Clasificación	Gr. Ac., Nombre y Apellido	C.I	Firma
Especialista evaluador			
Equipo evaluador por la UBTJR			

Carrera: Ingeniería Electrónica	Fecha de entrega:	N° de Experiencia:
Grado, Nombre, Apellido	C.I.	Firma del participante:
Descripción de la experiencia a sistematizar como competencia académica		
Se anexan documentos de soporte de la experiencia: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Pág. 1 de 1

Estrategia N° 10: Procedimiento de solicitud de asesoría técnica especializada

Descripción

Este es un procedimiento que se puede emplear cuando un problema técnico fuera de lo común abarca áreas de competencias mayores a las cubiertas por el sistema integrado entre talento humano y logística tecnológica disponible. Surge como un proceso administrativo adjunto a la cooperación obtenida a través de la interrelación institucional con la Universidad Bolivariana de los Trabajadores “Jesús Rivero” en aprovechamiento de su presencia en otras instituciones de alta especialización en investigación científica y tecnológica tales como el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC) y la División de Automatización, Informática y Telecomunicaciones de Petróleos de Venezuela (AIT-PDVSA).

Está constituido por un formato que permite de forma expedita, solicitar el apoyo interinstitucional en razón de solventar cualquier situación de carácter científico, tecnológico y/o técnico que represente un nodo en el correcto desenvolvimiento en el cumplimiento de la misión del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Propósito

El objetivo de este formato, es facilitar la canalización de la solicitud de asesorías técnicas especializadas interinstitucionales a través del Departamento Académico, que puedan decantar en un apoyo de carácter formal en las áreas de desempeño técnico de los integrantes de la Unidad. En razón de esta función administrativa, se diseñó el formato en cuestión con los ítems necesarios para orientar de forma clara y resumida, la solicitud del apoyo.

Diseño

El formato diseñado fue preparado para facilitar el proceso de solicitud de una asesoría técnica especializada ante situaciones de un nivel elevado de complejidad que puedan representar la necesidad de apoyo externo en la Unidad, siendo elementos

importantes a tomar en cuenta la identificación de la necesidad como tal y las áreas de especialización involucradas. Esta solicitud está soportada en los preceptos teóricos de Hamlin y Stewart (como se citó en Mertens, 2000) quienes afirman que ante una contingencia se originan enfoques diversos que propician caminos hacia una solución de la problemática y que el aprovechamiento de estas vías es materia de la gerencia por competencias.

El formato denominado “Solicitud de asesoría técnica especializada” está constituido por un área para identificación del Departamento/ Sección/ Taller que solicita la asesoría; un espacio para describir la situación presentada de manera concisa y precisa donde se debe indicar el tiempo en que ha perdurado y su orden de prioridad con respecto a la misión de la Unidad (Urgente, importante o si puede esperar); un área para seleccionar las áreas de desempeño técnico involucradas en la situación según criterio del solicitante o de su mesa de trabajo multidisciplinaria; y un área para expresar cual es la especialidad de la asesoría requerida según criterio del solicitante.

Solicitud de asesoría técnica especializada

Dependencia solicitante (Sección o taller):

N° de Control:

G-13-SAT-XXX-2020

Especialidad / Subespecialidad:

Breve descripción de la situación presentada

Fecha en que se presentó la situación / Tiempo de persistencia:

Prioridad con respecto a la Misión de la Unidad:

Urgente

Importante

Puede esperar

Áreas generales de desempeño técnico involucradas en la situación

Electricidad

Electrónica

Automatización y control

Mecánica

Telecomunicaciones

Metalmecánica

Software

Fluidos

Otra (Especifique):

Se solicita asesoría técnica por aproximación de especialista(s) en:

Jefe de la dependencia solicitante: (Grado, Nombre, Apellido)

C.I.

Firma:

Fase de Evaluación

La evaluación de la ejecución del Plan Estratégico DA-G13-2020 asegura que tras la valoración y medición de la efectividad de las estrategias implementadas se puedan mejorar o modificar las actividades que las conforman y/o sus respectivos diseños para que cumplan a cabalidad sus funciones dentro del mencionado programa de optimización de procesos administrativos relativos a la capacitación profesional del talento humano que labora en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13 y que se llevan bajo la gestión del Departamento Académico.

Para los fines evaluativos de cada estrategia implementada, se realizó un enfoque por rubricas de evaluación que permiten apreciar los indicadores más relevantes que están directamente relacionados a la efectividad en términos de eficacia y eficiencia de la estrategia en sí; es decir, a la relación entre el procedimiento propuesto y su propósito dentro del plan, el cual ha sido previamente seleccionado en concordancia con el objetivo general del programa que se presenta.

Para llevar a cabo la fase de evaluación, se escogió un grupo de 5 evaluadores, los cuales fueron seleccionados de acuerdo a sus cargos y funciones administrativas que cumplen dentro de la organización estudiada. A los mismos se les hizo llegar el material con las descripciones y muestras de los instrumentos y procedimientos administrativos propuestos como estrategias del plan, así como también una rúbrica de evaluación donde se muestran los criterios y descriptores para el correcto llenado de la “Hoja de evaluación”. A continuación se presentan las estrategias y evaluadores:

Cuadro de estrategias a evaluar		
N°	Descripción	Evaluadores
4	Modelo de Informe periódico del Departamento Académico	-Comandante del G-13
6	Diseño del protocolo para las reuniones de coordinación académica	-Comandante del Escuadrón de Mantenimiento.
9	Diseño de formatos para certificación de niveles de pericia y experiencia cómo competencias académicas.	-Superintendente de mantenimiento. -Jefe del Departamento de Control de Calidad.
10	Diseño del procedimiento para solicitar asesorías técnicas.	-Comandante de la Escuadrilla de Mantenimiento.

Rubrica de evaluación de los procesos administrativos propuestos

	Efectiva	Eficiente	Suficiente	Deficiente	PESO
	4	3	2	1	
Cumplimiento de su función	Cumple cabalmente su propósito.	Cumple su propósito en la mayoría de sus aspectos.	Cumple su propósito en la mitad de sus aspectos.	Cumple su propósito en la menor parte de sus aspectos.	25%
Comprensibilidad y Practicidad (Fácil de entender y usar)	Se entienden fácilmente todos los aspectos que lo conforman y se aplica con facilidad.	Se entienden fácilmente todos los aspectos que lo conforman pero se dificulta su aplicación.	Se aplica fácilmente pero no se entienden todos sus aspectos que lo conforman.	No se entienden todos los aspectos que lo conforman y se dificulta su aplicación.	25%
Optimización (Mejora el procedimiento administrativo al que se suscribe)	Permite realizar el procedimiento administrativo de manera más rápida y económica.	Permite realizar el procedimiento administrativo de manera más rápida	Permite realizar el procedimiento administrativo de manera más económica	No afecta la manera en que se ejecutaba anteriormente el procedimiento administrativo.	25%
Cobertura del contenido	Cubre la totalidad del contenido requerido de acuerdo a su propósito.	Cubre la mayor parte de contenido requerido, de acuerdo a su propósito.	Cubre la mitad del contenido requerido, de acuerdo a su propósito.	Cubre la menor parte del contenido requerido, de acuerdo a su propósito.	25%

Hoja de evaluación de procedimientos administrativos propuestos en el Plan Estratégico DA-G13-2020

Fecha: 02/05/2020

Evaluador 1

Pondere cada criterio en la escala del 1 al 4, de acuerdo a los descriptores presentados en la rúbrica de evaluación: Ineficiente (1), Suficiente (2), Eficiente (3) y Muy eficiente (4).

Criterios Estrategia a evaluar	Criterios de evaluación				
	Cumplimiento de su función	Comprensibilidad y Practicidad	Optimización	Cobertura del contenido	Promedio
Estrategia N° 4: Modelo de Informe periódico del Departamento Académico	4	4	4	4	4
Estrategia N° 6: Diseño del protocolo para las reuniones de coordinación académica	4	3	4	4	3,75
Estrategia N° 9: Diseño de formatos para certificación de niveles de pericia y experiencia cómo competencias académicas.	4	4	4	4	4
Estrategia N° 10: Diseño del procedimiento para solicitar asesorías técnicas.	4	4	4	4	4

Observaciones cualitativas: El informe periódico es una herramienta muy útil en la toma de decisiones y permite dejar constancia del trabajo que se realiza en el Departamento Académico. Además, las otras estrategias evaluadas están ajustadas a la función principal del Departamento Académico, por lo que son altamente beneficiosas para los integrantes del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Evaluador: Cnel. Alí Camilo Ruben Sánchez

C.I.: V-12.001.371

Cargo: Comandante del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Hoja de evaluación de procedimientos administrativos propuestos en el Plan Estratégico DA-G13-2020

Fecha: 02/05/2020

Evaluador 2

Pondere cada criterio en la escala del 1 al 4, de acuerdo a los descriptores presentados en la rúbrica de evaluación: Ineficiente (1), Suficiente (2), Eficiente (3) y Muy eficiente (4).

Criterios Estrategia a evaluar	Criterios de evaluación				
	Cumplimiento de su función	Comprensibilidad y Practicidad	Optimización	Cobertura del contenido	Promedio
Estrategia N° 4: Modelo de Informe periódico del Departamento Académico	4	4	4	4	4
Estrategia N° 6: Diseño del protocolo para las reuniones de coordinación académica	4	4	4	4	4
Estrategia N° 9: Diseño de formatos para certificación de niveles de pericia y experiencia cómo competencias académicas.	4	4	4	3	3,75
Estrategia N° 10: Diseño del procedimiento para solicitar asesorías técnicas.	4	4	4	4	4

Observaciones cualitativas: Los procedimientos administrativos que se intervienen en esta propuesta, se revisten de gran importancia dentro de nuestra organización funcional, por lo que es muy positiva la intención de optimizarlos a través de las estrategias presentadas en este Plan Estratégico.

Evaluador: Cnel. Carlos Javier Moreno

C.I.: V-9.680.288

Cargo: Comandante del Escuadrón de Mantenimiento

Hoja de evaluación de procedimientos administrativos propuestos en el Plan Estratégico DA-G13-2020

Fecha: 02/05/2020

Evaluador 3

Pondere cada criterio en la escala del 1 al 4, de acuerdo a los descriptores presentados en la rúbrica de evaluación: Ineficiente (1), Suficiente (2), Eficiente (3) y Muy eficiente (4).

Criterios Estrategia a evaluar	Criterios de evaluación				
	Cumplimiento de su función	Comprensibilidad y Practicidad	Optimización	Cobertura del contenido	Promedio
Estrategia N° 4: Modelo de Informe periódico del Departamento Académico	4	4	4	4	4
Estrategia N° 6: Diseño del protocolo para las reuniones de coordinación académica	4	4	4	4	4
Estrategia N° 9: Diseño de formatos para certificación de niveles de pericia y experiencia cómo competencias académicas.	4	4	4	4	4
Estrategia N° 10: Diseño del procedimiento para solicitar asesorías técnicas.	4	4	4	4	4

Observaciones cualitativas: Cada estrategia presenta características eficientes y eficaces que aseguran la efectividad de su propósito en sus distintos niveles de acción.

Evaluador: Cnel. José Rodrigo Arias Sosa
C.I.: V-10.752.968
Cargo: Superintendente de mantenimiento

Hoja de evaluación de procedimientos administrativos propuestos en el Plan Estratégico DA-G13-2020

Fecha: 02/05/2020

Evaluador 4

Pondere cada criterio en la escala del 1 al 4, de acuerdo a los descriptores presentados en la rúbrica de evaluación: Ineficiente (1), Suficiente (2), Eficiente (3) y Muy eficiente (4).

Estrategia a evaluar	Criterios de evaluación				
	Cumplimiento de su función	Comprensibilidad y Practicidad	Optimización	Cobertura del contenido	Promedio
Estrategia N° 4: Modelo de Informe periódico del Departamento Académico	4	4	4	4	4
Estrategia N° 6: Diseño del protocolo para las reuniones de coordinación académica	3	4	4	4	3,75
Estrategia N° 9: Diseño de formatos para certificación de niveles de pericia y experiencia cómo competencias académicas.	4	3	4	4	3,75
Estrategia N° 10: Diseño del procedimiento para solicitar asesorías técnicas.	4	4	4	3	3,75

Observaciones cualitativas: Algunas de las estrategias presentan un nivel de especialización muy específico del área de capacitación profesional, por lo cual habrá que realizar una inducción que familiarice a los usuarios de las estrategias presentadas con las herramientas metodológicas y con la terminología utilizada en su construcción. Sin embargo, destaca el diseño estructurado del material presentado, donde se denota que existió una investigación profunda y sistematizada del tema para lograr la realización de los instrumentos administrativos presentados.

Evaluador: Cnel. César Francisco Márquez Peña

C.I.: V-12.143.966

Cargo: Jefe del Departamento de Control de Calidad

Hoja de evaluación de procedimientos administrativos propuestos en el Plan Estratégico DA-G13-2020

Fecha: 02/05/2020

Evaluador 5

Pondere cada criterio en la escala del 1 al 4, de acuerdo a los descriptores presentados en la rúbrica de evaluación: Ineficiente (1), Suficiente (2), Eficiente (3) y Muy eficiente (4).

Criterios Estrategia a evaluar	Criterios de evaluación				
	Cumplimiento de su función	Comprensibilidad y Practicidad	Optimización	Cobertura del contenido	Promedio
Estrategia N° 4: Modelo de Informe periódico del Departamento Académico	4	4	4	4	4
Estrategia N° 6: Diseño del protocolo para las reuniones de coordinación académica	4	4	4	4	4
Estrategia N° 9: Diseño de formatos para certificación de niveles de pericia y experiencia cómo competencias académicas.	4	4	4	4	4
Estrategia N° 10: Diseño del procedimiento para solicitar asesorías técnicas.	4	4	4	4	4

Observaciones cualitativas: Gran eficiencia y eficacia en las estrategias evaluadas. Ello asegura su efectividad en la ejecución de las mismas.

Evaluador: Tcnel. Gerardo Antonio Ramos Escalona

C.I.: V-12.592.523

Cargo: Comandante de la Escuadrilla de Mantenimiento

Análisis de la evaluación

Tras registrar la evaluación de los procedimientos planteados en las estrategias N° 4; 6; 9 y 10 del Plan Estratégico DA-G13-2020 se pudo evidenciar la alta efectividad de los instrumentos propuestos, quedando esto demostrado en las percepciones de los evaluadores quienes bajo su criterio de conocedores de los procesos administrativos que se cumplen en la organización estudiada con intención de capacitar a los profesionales que laboran en ella. Estos resultados se presentan a continuación de forma sistematizada y sintetizada para su apreciación visual:

Estrategia evaluada	Evaluadores					
	1	2	3	4	5	Promedio
Estrategia N° 4: Modelo de Informe periódico del Departamento Académico	4	4	4	4	4	4
Estrategia N° 6: Diseño del protocolo para las reuniones de coordinación académica	3,75	4	4	3,75	4	3,9
Estrategia N° 9: Diseño de formatos para certificación de niveles de pericia y experiencia cómo competencias académicas.	4	3,75	4	3,75	4	3,9
Estrategia N° 10: Diseño del procedimiento para solicitar asesorías técnicas.	4	4	4	3,75	4	3,95

Se consideró que el promedio de la calificación otorgada, debería estar por encima de 3 puntos para determinar que la estrategia es efectiva en términos de eficiencia y efectividad. Por lo cual se pudo comprobar que todos los procedimientos administrativos propuestos, son suficientemente eficaces y con ellos se logrará el objetivo de la optimización.

Conclusiones

En concordancia con los resultados obtenidos en la implementación y evaluación del Plan Estratégico DA-G13-2020 se pudo evidenciar que la percepción de los aspectos observados fue altamente positiva en relación a la efectividad de las estrategias planteadas como elementos fundamentales en la optimización de los procedimientos administrativos gestionados por el Departamento Académico para la capacitación profesional del talento humano que labora en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Cada una de las estrategias implementadas y evaluadas, cumplen cabalmente el propósito para el cual fue diseñada; presentan una comprensibilidad alta (son fácilmente entendidas por los receptores); ofrecen una gran practicidad; permiten en buena medida realizar el procedimiento administrativo al cual se suscriben, de manera más rápida y económica (en términos de recursos utilizados); y cubren totalmente los contenidos requeridos de acuerdo a los propósitos para los cuales fueron diseñadas. Estas características les otorgan la distinción de “Eficaces” a cada procedimiento implementado en la propuesta.

La fase de ejecución y evaluación ha servido para confirmar que el Plan Estratégico DA-G13-2020, basado en Gestión por Competencias, si optimizaría los procedimientos administrativos que se implementan bajo la supervisión del Departamento Académico, inherentes a la capacitación profesional del talento humano que labora en el Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13.

Recomendaciones

En base a las conclusiones obtenidas a partir de la realización del proyecto factible, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Tomando en cuenta que el Plan Estratégico DA-G13-2020 es un programa integral de acciones que cumplen funciones independientes pero que comulgan en el propósito general del mismo, el cual es la optimización de procesos administrativos relacionados a la capacitación profesional, se recomienda respetuosamente a la gerencia principal de la organización estudiada, que se hagan todos los trámites necesarios para favorecer la implementación de las estrategias planificadas para ser implementadas progresivamente, luego de la presentación del presente proyecto factible.
- A la gerencia de más alto nivel al del escenario estudiado, se recomienda respetuosamente tomar en cuenta la estructura, forma y fondo del proyecto factible presentado y más específicamente del Plan Estratégico DA-G13-2020, para que sea estudiada la posibilidad de implementar en Unidades operativas de la Aviación Militar Bolivariana con características similares al Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, con la debida atención a las modificaciones y ajustes que haya que realizar a su contexto.
- Al equipo de supervisores de nivel 7 del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, se recomienda participar de manera proactiva, en todas las actividades programadas en el Plan Estratégico DA-G13-2020, aprovechando el alto nivel de motivación hacia los procesos de capacitación profesional, denotado durante la etapa de diagnóstico del presente Proyecto factible.

Referencias Bibliográficas

- Andrade Cázares, R. A. (2008). El enfoque por competencias en educación. *Ide@s CONCYTEG N° 39*, 53-64.
- Ardón, C., & Gallegos, A. (2013). Formación Profesional Basada en Competencias como Estrategia de Apoyo para la Reducción de la Inseguridad Alimentaria en Honduras. *Ceiba*, 29-43.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas- Venezuela: Episteme, C.A.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2020). *Ley Constitucional de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana*. Caracas: ANC.
- Asamblea Nacional de 1999. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)*. Caracas.
- Asamblea Nacional de 2009. (2009). *Ley Orgánica de Educación*. Caracas.
- Asamblea Nacional del año 2017. (05 de Mayo de 2017). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.144*. Caracas.
- Ávila Moreno, C. G. (2017). *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*. Bogotá: Ediciones Universidad Central.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados (7ma edición).
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Santiago, Chile.
- Blanco, E. (2014). *Plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación del gerente de aula*. Bárbula: Universidad de Carabobo.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2008). *Diseño curricular basado en competencias y aseguramiento de la calidad en educación superior*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Madrid: McGraw Hill.
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Massachusetts: The M.I.T. Press. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Claret Véliz, A. (2009). *¿Cómo hacer y defender una tesis?* Caracas: Editorial Texto, C.A.
- Dubs de Moya, R. (2002). El proyecto factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación.*, 1-19.

- EAE Business School. (11 de Septiembre de 2014). *Retos para ser Directivo*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/el-cronograma-de-actividades-y-la-dinamica-del-proyecto/>
- Fernández Bravo, C. A. (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. Tecana American University Education.
- GAC N°13. (2009). *Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Aéreo de Caza "Simón Bolívar" N° 13*. Barcelona, Venezuela: AMB.
- García Retana, J. Á. (2011). Modelo educativo basado en competencias: Importancia y necesidad. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" Volumen 11, Número 3, septiembre-diciembre*, 1-24.
- Gestiopolis. (13 de marzo de 2003). *GestioPolis.com Experto*. Obtenido de ¿Qué es un proceso administrativo?: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- González, J., Wagner, R., & Beneitone, P. (2004). Tuning-América Latina: Un proyecto de las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación, mayo-agosto, número 035*, 151-164.
- Guach Castillo, J. (2015). *Gestión basada en competencias en las organizaciones laborales*. Habana: Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta. Edición)*. México: Interamericana de México: Mc Graw Hill.
- Kowalski, V., Posluszny, J., Jorge, L., Erck, I., & Enriquez, H. (2016). Formación por competencia en ingeniería: ¿Camino o destino? *Revista Argentina de Ingeniería- Año 5- N° 7*, 130-141.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Monzó Arevalo, R. (2011). *Formación Basada en competencias. El caso de los estudios de la Escuela de Administración de Instituciones, de la Universidad Panamericana en México*. Barcelona, España: Universitat Internacional de Catalunya.
- MPPD. (2018). *Lineamientos de los sistemas de mérito, ascenso y concurso público de ingreso 2019*. Caracas: MPPD.

- Orozco, C., Labrador, M., & Palencia, A. (2002). *Metodología. Manual teórico práctico de metodología para tesis, asesores, tutores y jurados de trabajos de investigación y ascenso*. Caracas: Ofimax de Venezuela.
- Parella Stracuzzi, S., & Matins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa (3ra. Edición)*. Caracas: Fondo Editorial de la UPEL.
- Pech, S., Prieto, M., Menéndez, V., Eguigure, Y., & Ricalde, E. (2015). Competencias docentes y gestión del conocimiento con apoyo de las TIC. El enfoque de competencias como medio para evaluar la calidad de recursos digitales para el aprendizaje. *Competencias en Educación Universitaria*, 577-588.
- Pérez, A. (2019). *Competencias gerenciales a la luz de la gestión del conocimiento en el universum del egresado en física*. Bárbula: Universidad de Carabobo.
- Perilla Toro, L. E. (1998). David C McClelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 30, núm. 3, 529-532.
- Prada, M., & Allendez, P. (2015). Desarrollo de proyectos y enfoque por competencias: el caso del Instituto de Formación Técnica Superior (IFTS) N° 13. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal- Año 31- N° Especial 6*, 1116-1135.
- Quiroga B., X. A. (2015). *Aplicación del modelo de competencias en la industria de consultoría- Human Capital*. Santiago de Chile: Postgrado de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Rojas Morffe, M. (2015). *Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio "Pedro Gual", estado bolivariano de Miranda*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Schvatzman, V. (06 de febrero de 2004). *¿Qué entendemos por competencias?* Recuperado el 13 de julio de 2019, de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Gestio_uen_por_comptetencias.pdf
- Thompson Baldvievco, J. M. (Septiembre de 2006). *Evaluación de Proyectos: Conceptos*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/proyecto/evaluacion-proyectos.html>
- Tobón Tobón, S. (2012). *Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Tobón Tobón, S., Pimienta Preto, J. H., & García Fraile, J. A. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México: Pearson.

- Tobón, S. (2011). El modelo de las competencias en la educación desde la socioformación. En A. & Dipp, *Competencias y educación. Miradas múltiples de una relación*. (págs. 14-24). México: Instituto Universitario Anglo Español A.C. y Red Durango de Investigadores Educativos A.C.
- Trujillo Amaya, J. F. (2009). Formación humanística o formación por competencias: Dilemas de la educación en el contexto actual. *El Hombre y la Máquina* N° 32, 8-19.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fondo Editorial de la UPEL.
- Zapata Callejas, J. S. (2015). El modelo y enfoque de formación por competencias en la Educación Superior: apuntes sobre sus fortalezas y debilidades. *Revista Academia y Virtualidad*, N° 8, 24-33.

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos



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



Estimado Supervisor Nivel 7:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada:

“Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos.”

Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar”

Nº13 en Barcelona, estado Anzoátegui.

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 de acuerdo a las opciones: **Siempre (S), Casi Siempre (CS), Casi Nunca (CN) o Nunca (N).**
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

Gracias por su sincera colaboración

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

Instrumento de consulta dirigido a los supervisores Nivel 7 del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13

Ítem	Preguntas	Opciones			
	Usted como supervisor Nivel 7, en su área:	S	CS	CN	N
1	¿Considera que la capacitación de sus supervisados está acorde con el desempeño de sus funciones?				
2	¿Cumple funciones administrativas relacionadas a la capacitación profesional de sus supervisados?				
3	¿Cuenta con un instrumento metodológico que le permita determinar necesidades de capacitación en sus supervisados, registrarlas e informar al Departamento Académico?				
4	¿Mide los niveles de satisfacción de los sujetos de aprendizaje con el proceso capacitación profesional?				
5	¿Evalúa las competencias laborales del supervisado antes de iniciar un proceso de capacitación profesional?				
6	¿Evalúa las competencias laborales del supervisado logradas al culminar el proceso de capacitación profesional?				
7	¿Considera que tras la capacitación profesional, aumenta o mejora la calidad del trabajo realizado por sus supervisados?				
8	¿Considera que tras la capacitación profesional, aumenta o mejora la cantidad del trabajo realizado por sus supervisados?				
9	¿Considera que tras la capacitación profesional, aumenta o mejora la seguridad en el trabajo realizado por sus supervisados?				
10	¿Conoce cuáles son sus funciones relacionadas a su rol como supervisor Nivel 7? (Descripción de su cargo y nivel)				
11	¿Conoce sus competencias en la capacitación profesional de sus supervisados?				
12	¿Cuenta con el recurso humano para la capacitación profesional de sus supervisados?				
13	¿Considera necesario implementar programas de capacitación para que los supervisores puedan ampliar y mejorar sus competencias en el aspecto formativo profesional de sus supervisados?				

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

(Continuación)					
Ítem	Preguntas	Opciones			
	Usted como supervisor Nivel 7, en su área:	S	CS	CN	N
14	¿Considera que económicamente se puede implementar un plan estratégico basado en gerencia por competencias para optimizar los procesos administrativos de la capacitación profesional?				
15	¿Está familiarizado con los instrumentos de capacitación profesional disponibles por el Departamento Académico, descritos en el Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad?				
16	¿Conoce el formato denominado “Registro de Verificación de Calidad de Entrenamiento (RVCE)” del 50 y 100% de los procesos del AET?				
17	¿Conoce sus funciones en la aplicación de los Registros de Verificación de Calidad de Entrenamiento (RVCE) del 50 y 100%?				
18	¿Conoce el formato denominado “Evaluación de Desempeño” de los procesos del AET?				
19	¿Conoce sus funciones en la aplicación de la Evaluación de Desempeño?				

Anexo 2: Formato de validación del instrumento



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



Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

Fecha: _____

Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos.

Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza "Simón Bolívar" N°13 en Barcelona, estado Anzoátegui.

Lic. Marco Antonio Gómez Jiménez

C. I: 12.609.054

Anexo 2: Formato de validación del instrumento

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 relación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													

Anexo 2: Formato de validación del instrumento

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 _____

Anexo 3: Cálculo de confiabilidad del instrumento: Alpha de Cronbach

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19
SUJ. 1	2	2	4	4	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
SUJ. 2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
SUJ. 3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUJ. 4	2	1	3	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2
SUJ. 5	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
SUJ. 6	1	3	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1
SUJ. 7	1	2	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
SUJ. 8	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	3	3
SUJ. 9	2	1	3	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	4	3	1	1	1	1
SUJ. 10	2	1	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	1	1

Anexo 4: Protocolo de consentimiento informado



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



PROTOCOLO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Dirigido a: Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, Barcelona, estado Anzoátegui.
Supervisores de Nivel 7.**

El Licenciado Marco Antonio Gómez Jiménez, cursante de la Maestría en Gerencia Avanzada en la Educación, desarrolla la investigación titulada: **Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos. Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13.** En este sentido, le invita a participar como sujeto de investigación o informante de la misma.

El estudio tiene como propósito proponer un plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos en el Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, en Barcelona, estado Anzoátegui. A tales efectos, la realización del estudio de campo ocupará los primeros 15 días del mes de septiembre de 2019 y abarcará lo siguiente:

1. Acercamiento al grupo de integrantes de la Unidad para informar detalladamente sobre el estudio.
2. Activación del Protocolo del consentimiento informado a través del envío de tres archivos vía correo electrónico: a) El documento que recoge la descripción detallada del proceso investigativo del cual formarán parte si lo consienten; b) El consentimiento informado que luego será impreso y facilitado para su firma a los supervisores de nivel 7 que acepten participar en el estudio; y c) El instrumento a ser completado y enviado por los supervisores de nivel 7 que aceptaron participar.
3. El instrumento que se empleará será un cuestionario diseñado por el autor, el cual consta de 19 ítems tipo Likert, con afirmaciones referidas a percepciones personales de acuerdo al conocimiento y experiencia del profesional en su trabajo, con énfasis en el área de capacitación.
4. Análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico, el cual será plasmado en el capítulo denominado “Análisis e Interpretación de los Resultados” de la investigación.

La participación en el estudio es completamente voluntaria sin que ello implique consecuencias negativas. Los beneficios que se desprenden de esta investigación tienen alcance en los integrantes de esta Unidad, pero podrían ser adoptados por otras con objetivos similares.

La información que se recoja durante la investigación se mantendrá confidencial. Los nombres serán sustituidos por claves numéricas y la identidad de los participantes no será divulgada. El conocimiento que se obtenga al realizar esta investigación se compartirá con usted y con los participantes antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial. La experiencia obtenida se compartirá en eventos académicos públicos para que otras personas interesadas puedan tener acceso a los resultados de la investigación.

El investigador está en disposición de responder todas las interrogantes o dudas que pueda tener. En este sentido, puede comunicarse con a través de los siguientes medios:

Marco Gómez C.I. V-12.609.054, Telf. 0412-6742885, Correo: magdojo@gmail.com

Anexo 4: Protocolo de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

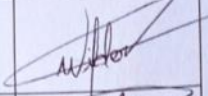
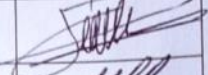
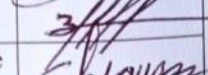
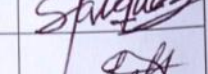
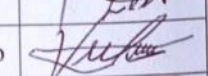
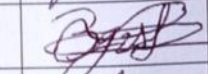
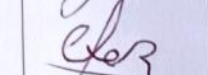
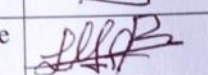
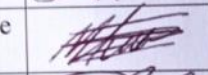
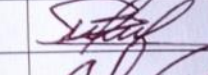
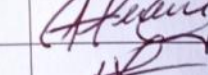
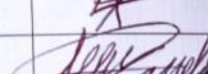
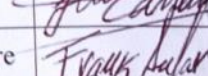
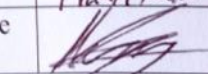
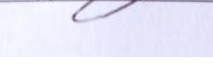
Quien suscribe, Supervisor de Nivel 7 del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N° 13, por medio de la presente hago constar que he sido informado(a) sobre la investigación titulada: **Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos. Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13**, de todas las partes del estudio y los procedimientos que incluye. Asimismo, conozco los beneficios que implican la participación, el carácter confidencial de la identidad de sus participantes y de la información que suministren. Se me ha proporcionado el nombre y números de contacto del autor quien puede ser fácilmente contactado.

He leído la información proporcionada y he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. El investigador ha contestado satisfactoriamente todas las preguntas que he realizado. En consecuencia, consiento voluntariamente en participar en este estudio teniendo claro que puedo retirarme de la investigación en cualquier momento sin que ello me afecte de manera alguna.

(Se suscriben a esta declaratoria de consentimiento informado, los firmantes de la siguiente lista)

Anexo 4: Protocolo de consentimiento informado

Los aquí firmantes, consienten su participación en la investigación denominada “Plan estratégico gerencial basado en el modelo de gestión por competencias para la optimización de procesos administrativos. Caso: Departamento Académico del Grupo Aéreo de Caza “Simón Bolívar” N°13” realizada por el Licenciado Marco Antonio Gómez Jimenez y responder consecuentemente el instrumento diagnóstico presentado.

N°	Nombre y Apellido	C.I.	Teléfono	Cargo	Firma
1	Wilder Cortez	12.926.779	04265839436	Comandante de la Escuadrilla de Armamento	
2	Gerardo Ramos	12.592.523	04265828784	Cmdte. de la Escuadrilla de Mantenimiento	
3	Carlos Moreno	9.680.288	04128339034	Superintendente	
4	César Márquez	12.143.966	04165801756	Jefe del Departamento de Control de Calidad	
5	Pedro Pulido	15.197.618	04264458390	Jefe de Sección de Cañones	
6	Jorge Vanegas	16.690.447	04129482402	Jefe de la Línea de Vuelo	
7	Leoset Rojas	13.168.778	04144593173	Jefe de la Sección de Escape	
8	Carlos Bolívar	11.002.393	04166810338	Jefe de la Sección de Comunicación y Navegación	
9	Luis Blanco	13.579.898	04265300419	Jefe del Departamento de Planes y Control	
10	Mario Torres	12.704.146	04147968177	Jefe del Departamento de Personal y Logística	
11	José Arias	10.752.968	04123392759	Jefe de Inspecciones	
12	Jhonnys Gutiérrez	13.061.855	04124543141	Jefe de la Sección de Ambientales	
13	Marlon Colmenares	10.994.896	04165930554	Jefe de la Sección de Equipos Aeronáuticos	
14	Jesús Canelón	14.826.359	04262840080	Jefe de la Sección de Electricidad	
15	Frank Aular	13.351.922	04161711799	Jefe de Equipo Terrestre	
16	Abraham Rangel	15.364.882	04123916750	Jefe de inspecciones de Control de Calidad	