

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
GERENCIALES DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE ADMINISTRATIVO
DEL LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ”. MUNICIPIO
SAN CARLOS-COJEDES**



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



**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
GERENCIALES DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE ADMINISTRATIVO
DEL LICEO NACIONAL "ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ". MUNICIPIO
SAN CARLOS-COJEDES**

Autor:
Ustariz M. Juan C.

Bárbula, Julio de 2022



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



PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE ADMINISTRATIVO DEL LICEO NACIONAL "ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ". MUNICIPIO SAN CARLOS-COJEDES

Autor: Ustariz M. Juan C.

Tutora: Dra. María De Gouveia.

Bárbula, Julio de 2022



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



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR
Y APROBACIÓN DEL PROFESOR DE SEMINARIO**

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS GERENCIALES DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE
ADMINISTRATIVO DEL LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO
GONZÁLEZ”. MUNICIPIO SAN CARLOS-COJEDES**

Aprobada en la Dirección de Estudios de Postgrado por:

Dra. María De Gouveia.

Prof. Seminario: Trabajo de Grado

Firma Autógrafa

C.I: V – 07.025.401

Acepto la tutoría del presente trabajo, según las condiciones de la
Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo

Tutor: Dra. María De Gouveia.

Firma Autógrafa

C.I: V – 07.025.401

Bárbula, Julio de 2022

AUTORIZACIÓN DE TUTOR

Yo, Dra. María De Gouveia., titular de la Cédula de Identidad N°. V – 07.025.401, en mi carácter de tutor del Trabajo de Maestría titulado: **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE ADMINISTRATIVO DEL LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ”. MUNICIPIO SAN CARLOS-COJEDES.** Autorizo al ciudadano **Juan C. Ustariz M.**, titular de la Cédula de Identidad N° **V – 17.030.601.**, a presentar ante la Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación dicho Proyecto, a fin de que ésta le solicite la opinión de expertos en el área para su respectiva evaluación y aprobación.

En la ciudad de Valencia, a los días del mes de julio de 2018.

Dra. María De Gouveia

C.I. 07.025.401

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre presente con su fe y amor.

A mi Madre Soraya Molinary, por permitirme estar en este mundo, por su amor infinito y dedicación.

A mi padre Carlos Ustariz, que en vida fue más que un padre para mi, fue mi leal amigo, mi consejero, mi profesor de pregrado; ya son 3 años de tu partida física, siempre serás mi ejemplo a seguir, papá te amo.

A mi hermana Karla Ustariz, mi cuñado Carlos Ortiz y sobrinas Isabella y Margareth; por su gran amor, comprensión y estímulo para seguir adelante.

A mis hijos Soraya y Carlos; por su cariño, alegría, comprensión y apoyo en momentos difíciles, siempre motivándome al éxito.

A mi novia María Pandare; por su amor, tolerancia y apoyo incondicional en todo momento, siempre motivándonos al éxito.

A todas aquellas personas que de una forma u otra, hacen que este objetivo sea posible.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo; casa de estudio donde aprendí y adquirí gran parte de mis conocimientos.

Juan Ustariz M.

AGRADECIMIENTO

A la Dra. María De Gouveia, por su profesionalismo y responsabilidad para colaborar con la elaboración de este trabajo.

A la Facultad de Ciencias de Educación, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A todos y cada uno de los profesores del Área de Postgrado de la Maestría de la Facultad de Ciencias de la Educación.

A los Docentes del Liceo Nacional Eloy Guillermo Gonzáles, que ayudaron, con la información dada para la realización de esta investigación.

Juan Ustariz M.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
ÌNDICE GENERAL	viii
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	14
Justificación de la Investigación	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÒRICO	17
Antecedentes de la Investigación	17
Bases Teóricas	23
Teoría de las Necesidades de Relación y Crecimiento	24
Gerencia Educativa	26
Formación Docente	26
Las Competencias	28
Formación por Competencias	41
Bases Legales	46
Definición de Términos Básicos	49
Tabla de Operacionalización de las Variables	51
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÒGICO	53
Modalidad de Investigación	53
Tipo y Diseño de la Investigación	54
Población y Muestra	55
Población	55
Muestra	56
Técnicas de Recolección de Datos	56
Instrumentos de Recolección de Datos	57
Validez y Confiabilidad del Instrumento	58
Técnicas de Análisis de Datos	60

	pp.
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	61
Competencias Gerenciales que Poseen los Docentes que Ejercen Funciones Administrativas	62
Práctica Gerencial Actual de los Docentes que Ejercen Funciones Administrativas	82
Requerimientos Formativos en Materia Gerencial	101
Conclusiones	107
Recomendaciones	109
CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA	111
REFERENCIAS	128
ANEXOS	139

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1.	Clasificación de las Competencias según su Corriente	31
2.	Tabla de Operacionalización de las Variables	51
3.	Confiabilidad	60
4.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre las funciones administrativas	62
5.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre las funciones de supervisión	63
6.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre de las características del gerente promotor del trabajo en equipo	65
7.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre las características del gerente proactivo	66
8.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre el estilo gerencial democrático	68
9.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre el estilo gerencial transformacional	68
10.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las habilidades para elaborar estrategias de planificación	70
11.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las habilidades en relación a las estrategias para el trabajo colaborativo	71
12.	Distribución de frecuencias de las respuestas de los	

CUADRO	pp.
docentes sobre las habilidades en relación a las estrategias motivantes	73
13. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las habilidades en relación a las estrategias para la resolución de conflictos	74
14. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las actitudes de autocontrol	76
15. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las actitudes de flexibilidad	77
16. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las actitudes de adaptabilidad	79
17. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las actitudes de capacidad de comunicación	79
18. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la planificación de los planes y programas	82
19. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la definición de los objetivos	83
20. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la formulación de indicadores de logro	85
21. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre la distribución presupuestaria	85
22. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la adaptación de las actividades a las características institucionales	87
23. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre el cumplimiento de los instrumentos legales	88
24. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre el nivel de capacitación técnica para organizar	88

CUADRO	pp.
25. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la aplicación de la autoridad	91
26. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la delegación de decisiones	92
27. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la consulta de decisiones	92
28. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la toma de decisiones	94
29. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre el trabajo en equipo	95
30. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la comunicación	95
31. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las características de la supervisión	97
32. Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre el objetivo de la evaluación	98
33. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre los problemas para ejercer las funciones gerenciales	101
34. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre la necesidad de capacitar a los docentes	102
35. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre la necesidad que la institución planifique planes formativos	102
36. Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre el propósito del módulo formativo	104



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



PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
GERENCIALES DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE ADMINISTRATIVO
DEL LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ”.
MUNICIPIO SAN CARLOS-COJEDES

AUTOR: Juan Carlos. Ustariz

Tutora: Prof.

Fecha: Julio 2022

RESUMEN

El objetivo del estudio se centró proponer un plan de capacitación para desarrollar las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González”. Sustentándose en la Teoría de las Necesidades de Relación y Crecimiento, expuesta por Alderfer (1969,1972) y las Competencias por McClelland (1973) y Tobón (2008). El estudio adoptó la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo y descriptiva. La muestra estuvo constituida por los 18 docentes con funciones administrativas y para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario, el cual fue validado por el juicio de expertos y su confiabilidad se obtuvo a través de la fórmula de Alpha de Cronbach que arrojó 0,83, lo que significa muy alta confiabilidad. Así, los docentes poseen un dominio adecuado sobre la función de supervisión y las habilidades para el trabajo colaborativo; pero los indicadores conocimiento de la función de administración, características de los gerentes, estilos de liderazgo, habilidades de planificación y la actitud de autocontrol deben ser reforzados; mientras que, el liderazgo transformacional, las habilidades de resolución de conflictos y las actitudes de flexibilidad, adaptabilidad y comunicación, es necesario corregirlas. Por tanto, el espacio formativo tiene como objetivo desarrollar las competencias para el manejo de la gerencia educativa, a fin de mejorar la calidad de la institución. El mismo consta de dos módulos, “Principios de la Gerencia y Tendencias Emergentes” y “Manejo Innovador de la Gerencia en el Ámbito Educativo”.

Descriptor: Gerencia Educativa, Competencias Gerenciales, Espacio Formativo.

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas

Sub- Temática: Equipos de Alto Desempeño

Área Prioritaria UC: Educación - **Área Prioritaria FACE:** Maestría Gerencia Avanzada en Educación

TRAINING PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF COMPETENCES
MANAGEMENT DIRECTED TO ADMINISTRATIVE TEACHING STAFF OF
THE NATIONAL HIGH SCHOOL "ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ". SAN
CARLOS-COJEDES MUNICIPALITY

AUTHOR: Juan Carlos. Ustariz

Tutor: Prof.

Date: July 2022

ABSTRACT

The objective of the study focused on proposing a training plan for develop management skills, aimed at teachers who practice administrative functions at the National Lyceum "Eloy Guillermo González". Based on the Theory of Relationship Needs and Growth, exposed by Alderfer (1969,1972) and the Competences by McClelland (1973) and Tobón (2008). The study adopted the modality of feasible project supported by field and descriptive research. The The sample consisted of the 18 teachers with administrative functions and for data collection the survey technique was applied, using a questionnaire as an instrument, which was validated by the trial of experts and its reliability was obtained through the Alpha formula of Cronbach that yielded 0.83, which means very high reliability. Thus, the teachers have an adequate command of the supervisory function and the collaborative work skills; but the indicators knowledge of the management function, characteristics of managers, styles of leadership, planning skills and the attitude of self-control must be reinforced; while, transformational leadership, the skills of conflict resolution and attitudes of flexibility, adaptability and communication, it is necessary to correct them. Therefore, the training space has with the objective of developing the competencies for management management education, in order to improve the quality of the institution. It consists of two modules, "Principles of Management and Emerging Trends" and "Innovative Management Management in the Educational Field."

Descriptors: Educational Management, Management Competencies, Space Formative.

Research Line: Educational Management, Management and Work.

Topic: Management in Educational Organizations

Sub-Theme: High Performance Teams

UC Priority Area: Education - **FACE Priority Area:** Master's Degree in Management Advanced in Education

INTRODUCCIÓN

En el escenario educativo actual la globalización y la alta competitividad conllevaron a un proceso de transformación que se enfocó, de manera prioritaria, en la mejora continua de la calidad educativa. En este contexto, la calidad educativa se asocia a programas educativos que permitan el desarrollo de competencias para la producción científica y tecnológica, así como el mejoramiento de la calidad de vida. En consecuencia, los docentes requieren desarrollar nuevas competencias profesionales que les permitan afrontar los cambios en materia didáctica y gerenciar los proyectos de transformación educativa. De hecho, la calidad educativa está íntimamente ligada a la gerencia educativa; por lo que los programas de formación docente, han pasado a tener un papel protagónico.

No obstante, en el país las instituciones educativas han enfocado los esfuerzos en las funciones de docencia, incorporando, en los últimos tiempos, de manera tímida, la función gerencial en el perfil profesional, ya que no se observa una secuencia lineal en las asignaturas que administran hacia esta función a lo largo del plan de estudio. Por ende, los egresados presentan debilidades para desarrollar las funciones gerenciales, por lo que en muchos casos, se ven obligados a realizar cursos de postgrado para desarrollar las competencias requeridas para optar a cargos gerenciales.

Es así como, esta problemática se reproduce en el Liceo Nacional Eloy Guillermo González ubicado en el Municipio San Carlos del estado Cojedes, donde se observa que los docentes que asumen los cargos gerenciales, carecen de competencias gerenciales o las mismas no alcanzan el nivel requerido. Esta situación ha venido generando una serie de problemas a

nivel de la planificación, la organización y el desarrollo de las actividades, así como en la evaluación de los resultados.

En este orden de ideas, a nivel de la planificación se observan fallas en la previsión de reposición de recursos materiales y humanos, así como en lo referente al mantenimiento de la infraestructura y equipos de las diferentes áreas y laboratorios. Por su lado, en lo que respecta a la organización, se ha evidenciado que existe una falta de coherencia entre los planes de la institución y las actividades que se llevan a cabo en la práctica. Asimismo, se presentan fallas en los procesos de retroalimentación del proceso, debió a que no se aplican de manera regular programas de evaluación.

Así como, ante esta problemática, tanto el tren directivo como la comunidad docente en general, han mostrado su preocupación, por lo que se han abocado a la tarea de discutir las causas de dicha situación, concluyendo que uno de los aspectos neurales es la falta de preparación en materia gerencial, mostrando su total disposición a implantar correctivos que permitan solventar o al menos minimizar dicha problemática.

Además , el objetivo de la presente investigación, se centró en proponer un plan de capacitación para desarrollar las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes. De tal manera que, los resultados del presente estudio constituyen un aporte desde el punto de vista social, institucional y científico. De hecho, se beneficiarán los docentes, los integrantes de la institución educativa, la sociedad y la institución en general, además de representar una valiosa contribución científica al ámbito de la gerencia educativa.

Así, el trabajo se estructura organizativamente en cinco capítulos. En el Capítulo I, se presenta el problema a investigar, el objetivo general y los específicos, así como la justificación de la investigación, incluyendo los aportes más relevantes. En el Capítulo II se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos y el sistema de variables.

Consiguientemente, en el Capítulo III se describe la metodología a desarrollar, incluyendo la modalidad y tipo investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de los datos y el procedimiento metodológico.

Además, en el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos, analizados en función de los antecedentes y las bases teóricas que fundamentan la investigación. En el Capítulo V se sintetizan las conclusiones más relevantes de la fase de diagnóstico; así como una serie de recomendaciones para solventar la problemática y garantizar el éxito de la aplicación de la propuesta.

Por su parte, en el Capítulo VI se desarrolla la propuesta, la cual consistió en un desarrollar en los docentes las competencias requeridas para el manejo de la gerencia educativa, de la participación, comunicación, tolerancia y la innovación y el autocontrol, a fin de mejorar la calidad de la institución educativa. Y finalmente, se muestran los datos descriptivos de toda la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La formación hacia el personal administrativo y docente se ha convertido en la actualidad, en una de las prioridades a atender en el marco de las reformas que se están suscitando en los diversos ámbitos del sistema educativo. En este contexto, se pretende fomentar el logro de una educación cónsona con la realidad del país y esto exige una labor gerencial vanguardista, alineada a los preceptos expuestos por el estado venezolano, los cuales están orientados a fortalecer la educación como vía hacia el desarrollo personal y social de la población y por ende hacia mejoramiento de su calidad de vida.

En este sentido, se observa como la formación del gerente educativo, se ha convertido en la actualidad en una de las prioridades de los centros educativos hacia el desarrollo de las competencias del docente administrativo. Se entiende, en consecuencia, la importancia de fortalecer una gestión educativa contextualizada, vinculada al entorno en el cual se ubica, cumpliendo con un proceso de enseñanza aprendizaje práctico y funcional

Por otro lado, en el ámbito educativo, los fenómenos de globalización y competitividad derivaron en nuevas exigencias, iniciándose un proceso de transformación que centró su objetivo primordial en la mejora continua de la calidad educativa, como herramienta para garantizar el éxito de las

innovaciones educativas. como consecuencia, para Claveria (2008), bajo esta nueva premisa las instituciones educativas iniciaron un debate sobre la calidad y la evaluación como instrumento para medir su nivel.

En tal sentido, para Barrera y Montero (2002), la calidad educativa en la actualidad se asocia con la puesta en práctica de programas educativos que permitan el desarrollo de competencias para la producción científica y tecnológica, así como el mejoramiento de la calidad de vida y la participación ciudadana, todo ello bajo un sistema que garantice la igualdad de acceso, permanencia y egreso. Ante estos nuevos retos, según Gutiérrez (2006), los docentes requieren desarrollar nuevas competencias profesionales que les permitan, por una parte, afrontar los cambios en materia didáctica y, por otra, gerenciar los proyectos de transformación contemplados en los planes del estado en materia educativa.

En efecto, la calidad educativa se asocia a la gerencia educativa, entendida, de acuerdo a Ayala (2005), como un proceso a través del cual se determinan las acciones de organización, coordinación, dirección y control, a fin de alcanzar los objetivos predeterminados. En este contexto, según Manes (2008), la función del gerente educativo es planificar y conducir al personal de la institución educativa, para que lleven a cabo las acciones requeridas para cumplir con la misión, visión y objetivos organizacionales.

En consecuencia, para alcanzar la calidad educativa se requiere disponer de una planta profesoral altamente calificada, tanto en los contenidos de la materia que administra, como en las últimas tendencias del campo didáctico y que, además, posea las competencias profesionales claves para lograr un desempeño gerencial exitoso. Bajo este escenario los programas de formación docente, han pasado a tener un papel protagónico.

En otras palabras, como lo señala Morales (2011), las instituciones educativas requieren “transformarse para mantener e incrementar su espacio y legitimidad, logrando la máxima calidad en sus funciones de docencia, investigación y extensión” (p.36).

Por las consideraciones anteriores, se puede acotar que para desarrollar el potencial del docente administrativo de hoy, se requiere no solo de acciones de capacitación dirigidas a fortalecer su parte cognitiva, sino también su parte social y humana, es por ello, que surgen nuevos enfoques de formación. Tal es el caso, de la formación para el desarrollo de competencias gerenciales, que ha ganado espacio y preferencia entre las instituciones educativas de alto rendimiento y estándares de calidad educativa.

Las competencias se pueden definir según Alles (2005), “competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.29). Y en los planes de formación, incluye situaciones y variables que reflejan el alcance o extensión del aprendizaje, en áreas críticas como son la solución de problemas, comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional; de igual forma la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, para lograr la competencia o desempeño superior.

De igual manera, señala Tobón (2004), que el término de competencia “se refieren a lo que las personas son capaces de hacer, deben ser capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización” (p.41).

A este respecto cabe señalar que, según lo señalado por García y Guanipa (2007), la formación del profesorado es un proceso continuo y programado, que tiene como objetivo mejorar las competencias personales y profesionales de los docentes. De igual manera, para Hernández de la Torre (2004), constituyen un conjunto organizado de actividades dirigidas a al desarrollo de las competencias necesarias para lograr los objetivos educativos.

En relación, como se mencionó anteriormente, las instituciones educativas, para lograr un desempeño de alta calidad acorde con las exigencias actuales, requieren disponer de gerentes con competencias para planificar, dirigir y controlar los planes y proyectos a desarrollar en la institución para alcanzar las metas y cumplir con las políticas nacionales, es decir, requieren de competencias gerenciales.

En ese sentido, se debe considerar el enfoque de formación para el desarrollo de competencias gerencias tres categorías de competencias según Alles (2005): “competencias técnicas; como los “Saberes” o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación y que es importante poseer, pueden tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos”. (p.30)

De igual forma puede abordarse desde las Competencias Específicas, representado por el “Saber Hacer”, definidas por herramientas, métodos o las actitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables. “Competencias Genéricas: el “Saber Ser”, características personales (capacidades, actitudes, rasgos y

comportamientos) que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados” según Alles (2005) (p.30).

Es pertinente señalar que, el éxito de la actividad gerencial está intimidante asociado a la misión, visión y objetivos establecidos por la institución educativa, los cuales por supuesto deben responder a un proyecto predeterminado, por lo que esta primera fase es crucial en el futuro desempeño de las organizaciones. No obstante, implica también la ejecución de una serie de acciones que permitan concretar dichos propósitos, entre las que destacan, de acuerdo a Castillo (2000), la planeación, la aplicación, la dirección, el control y la evaluación de los resultados.

Además, en función de las exigencias sociales y tecnológicas actuales, es preciso mejorar la productividad, incorporar o actualizar los recursos tecnológicos, lograr un adecuado clima organizacional que favorezca la satisfacción laboral y contribuir a solucionar los problemas de la comunidad trabajando de manera mancomunada para alcanzar fines comunes. Por ende, requieren de habilidades, como el liderazgo, la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la aceptación de la diversidad.

Por lo anterior expuesto, para Matos y Caridad (2009), las competencias gerenciales son, “el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en las educativas” (p.56). Entre estas competencias resaltan, la comunicación oral y escrita, el análisis y comprensión de los problemas intra y extra organizacionales, la planificación, organización, delegación, control y desarrollo de los

subordinados, sensibilidad, autoridad sobre los individuos y los grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de riesgos y capacidad de decisión, entre otros.

Ahora bien, ante estos requerimientos, es pertinente señalar que, en Venezuela tradicionalmente, las instituciones educativas responsables de la formación de los futuros docentes han enfocado los esfuerzos en las funciones de docencia, abarcando las diferentes ramas que la misma implica. No obstante, a pesar que en los últimos tiempos y producto de las diversas reestructuraciones curriculares, se ha incorporado la función gerencial en el perfil profesional, su concreción es débil debido a que no se observa una secuencia lineal en las asignaturas que administren hacia esta función a lo largo del plan de estudio.

En consecuencia, los egresados presentan debilidades para desarrollar las funciones gerenciales en los centros educativos, por lo que en muchos casos, se ven obligados a realizar cursos de postgrado para desarrollar las competencias requeridas para optar a cargos gerenciales. Otro aspecto a considerar, es que, el proceso de asignación de cargos gerenciales, aunque teóricamente debe responder a un proceso previo de selección en función de las competencias, en muchas ocasiones por diversas razones asociadas, a factores económicos, falta de personal capacitado o compromisos de orden político, ocurre de manera aleatoria.

Asimismo, dentro de la estructura organizacional de las instituciones educativas existen una serie de cargos de menor jerarquía que la dirección de la institución, pero que también requieren de competencias gerenciales para poder reflejar a nivel micro los macro planes institucionales. En consecuencia, la falta de capacitación en materia gerencial de los docentes

constituye una limitante importante para dar cumplimiento a los proyectos educativos y lograr un servicio de calidad.

Adicionalmente, en la mayoría de las instituciones, debido a la falta de recursos agudizada en los últimos tiempos, no se desarrollan programas de actualización o formación profesional, situación que evidentemente contribuye a complicar la problemática. Por ello, los docentes motivados por el compromiso con la institución y conscientes del reto que implica asumir funciones gerenciales, deben optar por alternativas de capacitación externas a la institución, las cuales generan una serie de gastos extras para los docentes. En este punto vale recordar que, en la actualidad los sueldos devengados por los docentes son bastante bajos, hecho que dificulta el acceso a programas formativos externos que implican una erogación importante de recursos.

Es así como, a esta problemática no escapa el Liceo Nacional Eloy Guillermo González ubicado en el Municipio San Carlos del estado Cojedes, cuya visión es “formar a los estudiantes para el desarrollo endógeno, la convivencia, la investigación y la valoración del ser social con criterios propios, innovadores, participativos, reflexivos que promuevan los valores de equidad, compañerismo responsabilidad y justicia” (p.1).

Por su parte, la misión la define como una institución educativa en busca de la excelencia, “que contribuye a la formación de un nuevo republicano mediante la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de aprendizaje y para lograr la incorporación de los jóvenes a su comunidad”. Y, en consecuencia, el objetivo(p.1) “es promover el crecimiento y la formación integral de la población estudiantil,

inculcando no solamente la ciencia y la tecnología en sus estudiantes, sino también valores morales y cívicos”.

Como se evidencia en el párrafo anterior, la institución tiene definida de manera clara la visión, misión y objetivos, lo que la ubica, según declaraciones de la misma institución, como pionera en la excelencia educativa, ya que “programa su acción en orden a despertar y promover el desarrollo integral de la persona con una actitud de profundo respeto a la dignidad de cada uno de sus alumnos” (p.1). Sin embargo, a pesar de contar con sustentos institucionales claramente establecidos, en la práctica se presentan una serie de deficiencias asociadas a fallas que afectan el desarrollo de toda la organización.

En efecto, al igual que sucede con un gran porcentaje de instituciones educativas, los docentes que asumen los cargos gerenciales, sobre todo de alto nivel, carecen de competencias específicas gerenciales o las mismas no alcanzan el nivel requerido. Esta situación ha venido generando una serie de problemas a nivel de la planificación, la organización y el desarrollo de las actividades, así como en la evaluación de los resultados.

En este orden de ideas, a nivel de la planificación se observan fallas en la previsión de reposición de recursos materiales y humanos, así como en lo referente al mantenimiento de la infraestructura y equipos de las diferentes áreas y laboratorios. Esta situación, que en un principio pudo irse solventando sobre la marcha, a mediano plazo ha generado una serie de problemas debido a la marcada escasez de recursos, que se ha agudizado con los recortes presupuestarios sufridos por los centros educativos por la crisis económica que atraviesa el país.

De igual forma, se han observado fallas en lo que respecta a la elaboración de los planes educativos que permitan cumplir con la misión, visión y objetivos reseñados anteriormente. Por su lado, en lo que respecta a la organización, se ha evidenciado que existe una falta de coherencia entre los planes de la institución y las actividades que se llevan a cabo en la práctica, así como en la concatenación entre las diferentes unidades curriculares, lo cual, por supuesto, afecta el desarrollo de las actividades. Asimismo, las actividades además de ser afectadas por este factor, sufren alteraciones debido a la falta de recursos antes mencionada.

Adjuntamente, se presentan fallas en los procesos de retroalimentación del proceso, debió a que no se aplican de manera regular programas de evaluación dentro de la institución. En referencia a la evaluación, es preciso recordar que la misma debe incluir a los docentes, estudiantes, al proceso y a los logros, aunque en la mayoría de los casos se limita solo a valorar el rendimiento académico de los estudiantes, como es el caso de la institución objeto de investigación.

Es por ello, que la planificación de una formación para el desarrollo de las competencias gerenciales, el cual se considera como un enfoque que facilita la transmisión de conocimiento y la generación de habilidades y destreza que permite la identificación de un desempeño idóneo y eficiente, en los puestos de trabajo en este caso el docente en sus funciones administrativa, fundamentalmente. Para las instituciones educativas, la formación basada en competencia, se requiere del conocimiento de las habilidades, actitudes, aptitudes, destrezas, saberes, comportamientos y valores del talento humano, para así garantizar la eficiencia y alto desempeño de las mismas.

Por lo anterior expuesto, la investigación centra su propósito en la propuesta de un plan de capacitación para el desarrollo de competencias gerenciales dirigido al personal docente administrativo del Liceo Nacional “Eloy Guillermo González”, municipio San Carlos estado Cojedes, que permita involucrar a todos los responsables del quehacer educativo en el desarrollo y mejoramiento de los sistemas educativos. Es así como, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuáles son las competencias gerenciales que poseen los docentes que ejercen funciones administrativas en liceo objeto de estudio?

¿Cuál es la factibilidad del diseño de un un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el liceo objeto de estudio.

¿Cómo un plan de capacitación serviría para el desarrollo de las competencias gerenciales de los docentes que ejercen funciones administrativas en el liceo objeto de estudio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las competencias gerenciales que poseen los docentes que ejercen funciones administrativas en el objeto de estudio.

Determinar la factibilidad del diseño de un un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el liceo objeto de estudio.

Diseñar un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el liceo objeto de estudio.

Justificación de la Investigación

En pro de justificar, la presente investigación, se puede afirmar que el escenario educativo en Venezuela está atravesando en estos momentos cambios profundos, producto de los requerimientos cambiantes de la sociedad actual. En este contexto, las instituciones educativas requieren de docentes altamente capacitados y actualizados en materia tecnológica y didáctica, así como de gerentes con competencias para liderar y concretar la transformación educativa. No obstante, es relación a este último aspecto, es preciso indicar que la mayoría de las instituciones educativas, como es el caso del Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes, confrontan problemas debido principalmente a la falta de formación de los docentes en materia gerencial.

En efecto, como se mencionó en la sección anterior, las instituciones de Educación Superior forman a los futuros docentes principalmente en el

desarrollo de competencias para ejercer la labor de capacitación, presentando debilidades en lo que respecta a la función gerencial. Además, debido a la falta de recursos, los docentes seleccionados para ejercer funciones administrativas no reciben el adecuado programa formativo al momento de asumir tal responsabilidad. En consecuencia, se enfrentan al reto de conducir las instituciones educativas inmersas en transformaciones trascendentales sin la adecuada formación, lo que dificulta la labor y pone en riesgo el éxito de los programas educativos de vanguardia.

En tal sentido, el objetivo del presente proyecto se centra en Proponer un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes; a fin de brindarles las herramientas para desarrollar su labor de manera eficaz. De tal manera que, los resultados del presente estudio constituyen un aporte significativo desde el punto de vista social, institucional y científico. De hecho, se beneficiarán los docentes, los integrantes de la institución educativa, la sociedad y la institución en general, además de representar una valiosa contribución científica al ámbito de la gerencia educativa.

Así, en primer término, el plan de capacitación que permitirá desarrollar en los gerentes competencias para llevar a cabo sus funciones de una manera más eficiente, lo que redundará en una mayor receptividad por parte de los docentes y la generación de iniciativas que permitan, con la participación conjunta de todos los implicados, lograr las mejoras proyectadas en los planes nacionales. Es así como, la adopción de un nuevo estilo gerencial representará un cambio importante en su papel dentro de la institución, ya que implicará un mejoramiento de la comunicación vertical

ascendente y descendente y una mayor participación en la toma de decisiones. Es preciso señalar que, el modulo formativo adopta el diseño por competencias, por lo que se garantiza el abordaje del conocer, el hacer y el ser en el proceso formativo.

De igual forma, contribuirá a mejorar el clima de las relaciones de los administradores con los integrantes de la comunidad educativa, generando canales de comunicación adecuados. Además, al lograr una mayor motivación en los docentes, la comunidad y los estudiantes, éstos se comprometerán de manera activa en los procesos de transformación requeridos para mejorar el sistema educativo. En consecuencia, la sociedad podrá contar con un servicio de alta calidad para todos los niños, niñas y jóvenes.

Asimismo, el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes, se beneficiará, ya que incrementará la eficiencia de las labores desempeñadas y por ende su prestigio institucional, convirtiéndose en pionera del mejoramiento gerencial entre sus integrantes. También, esta experiencia, aunque surge de un diagnóstico de la situación puntual de esta institución, podrá servir de guía para desarrollar iniciativas parecidas en otros municipios.

Adicionalmente, constituirá un insumo importante para que estudiantes de la Universidad de Carabobo y de otras instituciones adelanten investigaciones sobre esta importante y actual temática, contribuyendo a incrementar el conocimiento en el área de la Gerencia Educativa. Por último, refleja el compromiso social de Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, al respaldar iniciativas que permitan profundizar y contribuir a solventar las diversas problemáticas que enfrentan los diferentes

escenarios sociales, en este caso el sector educativo. Por último, la presente investigación refleja la inquietud del maestrante en Gerencia Avanzada en Educación, ya que la problemática abordada forma parte del entorno donde se desenvuelve profesionalmente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico, tal y como lo señala Arias (2006), constituye “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación para realizar” (p.14). En consecuencia, en este capítulo se presentan los antecedentes, las bases teóricas y legales de la investigación y la definición de términos básicos: en otras palabras, una síntesis de estudios previos realizados por otros autores relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación, así como los supuestos teóricos y legales que la fundamentan, concretando con la conceptualización de las variables del estudio.

Antecedentes de la Investigación

En esta sección se desarrollan los antecedentes de la investigación, que como lo indica Arias (2006), constituyen una síntesis de estudios previos relacionados con el problema planteado, los cuales constituyen referentes importantes para el abordaje metodológico de la investigación.

A nivel internacional se encontró un artículo presentado por Jiménez (2018) titulado **“El desempeño profesional docente en la formación de la competencia para realizar proyectos de intervención”**.

Este trabajo de corte cualitativo presenta los principales resultados entre el desempeño profesional del docente y el nivel de logro de la

competencia para hacer proyectos de intervención. Esta indagación está formada por el grupo testigo y el grupo piloto con la finalidad de obtener los hallazgos para el alcance de la competencia de realización de proyectos de intervención. La muestra estuvo formada por todos los alumnos y docentes de ambos grupos de estudio. Son alumnos de la licenciatura en Educación de una universidad en la zona metropolitana de Guadalajara. Las técnicas utilizadas fueron grupo de discusión, entrevista a profundidad y observación participante.

Con los datos obtenidos se llegaron a conclusiones sobre la importancia de contar con un programa orientado en cada asignatura en el dominio de competencias. Se concluye que para el logro del dominio de la competencia hay que formar a los futuros profesionales de la educación bajo un nuevo modelo educativo que propicie la realización de investigaciones de su propia práctica educativa. De modo que, esta investigación representó un insumo para la conformación de las bases teóricas, sobre todo en lo referente a las competencias profesionales requeridas en un supervisor educativo.

González (2019), en su investigación publicada **“Formación docente en competencias TIC para la mediación de aprendizajes en el Proyecto Canaima Educativo”**.

La investigación tuvo como finalidad proponer la formación docente en competencias TIC para la mediación de aprendizajes en el Proyecto Canaima Educativo, esto por cuanto la educación es una disciplina dinámica y las tecnologías están siempre en constante movimiento, sus postulados están a la vanguardia de las demás ciencias del conocimiento humano. La falta de competencias docentes en TIC de la UNESCO (2008) inciden en el desarrollo deficiente del proyecto, por lo cual si los docentes no están

preparados para el reforzamiento del aprendizaje en ambientes colaborativos, genera su uso inadecuado hasta convertirse incluso en mero distractor. Visto desde esa perspectiva, la formación del docente en TIC centra su objetivo en facilitar aprendizajes para que los docentes sean capaces de comprender las nuevas tecnologías digitales.

Esta investigación se hace relevante en cuanto a la necesidad imperante de formar personal con la capacidad para asumir el reto de conducir con eficiencia y eficacia una organización que se adapte al paradigma de las organizaciones inteligentes.

Así, en el ámbito internacional Vásquez (2018), en su investigación titulada **Evaluación de las Competencias Básicas en TIC en docentes de educación superior**. Tesis Doctoral, en la Universidad Nacional Experimental de México.

Tuvo como objetivo general, evaluar las Competencias Básicas en TIC en docentes de educación superior. En relación a su metodología fue El enfoque propuesto es de tipo mixto ya que primeramente existe una fase cuantitativa y cualitativa, de tipo evaluativa, con un diseño de campo. Para estos fines, se cuenta con una población total de 922 docentes de la UPM, de la cual se considerará una muestra de 432 profesores de las distintas áreas del conocimiento de la UPM. Utilizando técnicas de recolección de información como la observación participante y la entrevista semi-estructurada, se llevó a cabo la recolección de la información necesaria para realizar el análisis y obtener las conclusiones.

Llegó a la conclusión que la importancia de los programas que equipen a las comunidades educativas de herramientas tecnológicas, sin embargo, es

importante mencionar que no hay evidencia de que los docentes utilicen continua y efectivamente estos medios en el aula, lo que confirma el uso básico de estas herramientas. Es por ello, que estos resultados representan un referente para la discusión de los resultados de la presente investigación, así como para el desarrollo metodológico sobre todo en lo relativo al diseño del instrumento de recolección de datos.

Iglesias, E. (2018), llevó a cabo un estudio cuyo título fue **“La Competencia Gerencial, el Sentido de Pertenencia y el Compromiso Organizacional de los Directivos Docentes de la Educación Privada de Medellín y su Relación con la Calidad Institucional y de la Gestión”**, que fue presentado como tesis Doctoral en la Universidad de Montemorelos en Colombia. Así, el objetivo del estudio fue establecer la relación de la competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín, en 2011, con la calidad institucional y de la gestión. Por ende, el estudio fue, descriptivo y de campo, adoptando un diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada por 448 directivos, a los cuales se les aplicó un cuestionario con escala tipo Likert.

Es así como, de los hallazgos cabe mencionar que, se reportó una correlación estadísticamente significativa ($r= 0.917$) entre las variables. Además, los aportes de las variables dependientes calidad institucional ($\beta=.960$) y calidad de la gestión ($\beta=.940$) fueron equilibrados, sin embargo, los de las dependientes fueron variables, dando los siguientes resultados, la competencia gerencial ($\beta=.975$), el sentido de pertenencia ($\beta=.808$) y compromiso organizacional ($\beta=.731$).

Así, se concluyó que, aunque la calidad de la gestión e institucional son equivalentes en cuanto a su importancia, es relevante la formación de los directivos docentes en para mantener niveles altos en dicha calidad. Es por ello, que estos resultados representan un referente para la discusión de los resultados de la presente investigación, así como para el desarrollo metodológico sobre todo en lo relativo al diseño del instrumento de recolección de datos.

Toledo (2018), en su investigación **“Formación en Competencias Gerenciales del Personal Docente Basado en el Modelo de las Organizaciones Educativas Inteligentes”**. Trabajo presentado ante el área de estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Este estudio se desarrollo se desarrollara bajo la línea de investigación Procesos Gerenciales, en la modalidad de proyecto factible, cuyo propósito es presentar una propuesta de formación en competencias gerenciales del personal docente de la E.T.R Monseñor Gregorio Adam, basado en el modelo de las organizaciones educativas inteligentes los sujetos de estudio lo constituyeron 45 docentes que laboran en los turnos de la mañana y tarde en la referida institución.

Para recolectar la información se elaborara un cuestionario en escala tipo Likert con valores que oscilaran de 1 a 3 puntos. La validez de contenido se realizo mediante el criterio de expertos y la confiabilidad se determina a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Este estudio se realizo en base a la necesidad presentada en la fase diagnóstico en la que Los resultados reflejaron que los docentes poseían una alta necesidad de recibir información con respecto a la competencias gerenciales que permita garantizar el

desarrollo integral de sus potencialidades en pro de mejorar el ambiente escolar y la calidad del servicio que se brinda.

De este trabajo se hace referencia, la constante preparación y permanente asistencia a los programas de perfeccionamiento que debe tener los directivos y docentes de las organizaciones educativas, y la necesidad que el Estado garantice al gerente educativo dentro de sus políticas, el acceso a la actualización y perfeccionamiento gerenciales.

Bases Teóricas

Las bases teóricas, a juicio de Arias (2006), “Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas.” (p. 39). A este respecto Tamayo y Tamayo (2004), apuntan que constituye “La descripción del problema que integra la teoría con investigación y su relación mutua, es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema” (p. 144).

De modo que, constituyen el grupo de conceptos que representan el sustento de la investigación que se desarrolla. En consonancia con estos lineamientos teóricos, a continuación se presentan los elementos teóricos relacionados con la gerencia educativa, formación docente, formación por competencias y diseño curricular por competencias.

Teoría de las Necesidades de Relación y Crecimiento

Una de las primeras teorías que dieron importancia a la motivación en el área de trabajo, según Hellriegel, D. y Slocum, Jr., W. (2006), fue la desarrollada por Maslow, en la cual, este ordenó las necesidades humanas,

según un orden jerárquico que asciende desde el punto más bajo hasta el más alto. Así mismo, llego a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este deja de ser un motivador, de esta forma, propuso la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de los siguientes cinco grupos de necesidades, aunque profundamente distintas entres sí, las personas tienen ciertas necesidades humanas básicas:

- Necesidades Vegetativas o Fisiológicas: Son las relacionadas con la sobrevivencia de la persona: Ejemplos, alimentación, agua sueño, ejercicio físico, vivienda, etcétera.

- Necesidades de Seguridad: son las relacionadas con la protección contra peligros reales e imaginarios. Ejemplo: huir ante el peligro, deseo de estabilidad de la empresa, deseo de protección, etcétera.

- Necesidades Sociales: relacionadas con la vida en sociedad. Ejemplos: deseo de amor, de afectos, de participación en grupos, de amistad, etcétera.

- Necesidades de Estima: relacionadas con el amor propio y con la auto evaluación de la persona. Ejemplos: deseo de auto confianza, reputación, reconocimiento, prestigio, estatus, etcétera.

- Necesidades de Realización: relacionadas con el auto desarrollo de la persona. Ejemplos: autorrealización, autosatisfacción, entre otras.

Todas las necesidades humanas básicas están ordenadas según su jerarquía, por lo cual las necesidades más elevadas predominan sobre las

más bajas. Toda esta teoría puede ser aplicada mediante los factores de motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir que son los humanos y que pueden llegar a ser, por consiguiente se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas.

El contenido de una teoría de la motivación sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los docentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días, en relación al objetivo de la investigación según la jerarquía de necesidades se encuentran las necesidades sociales y autorealización, ya se busca proponer un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes.

Gerencia Educativa

La gerencia tiene como propósito representar a la institución frente a terceros, así como coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Según Alcaide (2002), el estilo de gerencia, se refiere a la forma como el directivo dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones y se relaciona con los demás integrantes de la institución educativa.

Es así como, en los últimos años las tendencias gerenciales se dirigen a impulsar, una gestión de participación en las organizaciones con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales, para que de esta manera los responsables directos participen en la toma de decisiones y así aportar soluciones a los problemas en el ámbito local (Cordero, 2006). En este

sentido, el logro de estos objetivos está directamente relacionado con el estilo gerencial que adopten los diferentes miembros de las instituciones.

En este contexto, la gerencia cumple diversas funciones, ya que tiene que desenvolverse simultáneamente como administrador, supervisor y responsable de delegar, entre otros. Así, la supervisión, como lo refiere Mogollón (2006), constituye un proceso de asesoría o de seguimiento de las actividades educativas, a fin de proponer acciones de intervención enfocadas en subsanar las dificultades detectadas. De tal manera que, contribuye a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas.

Es así como, el proceso de supervisión, según Navarro (2007), implica el desarrollo de competencias específicas para la evaluación de los procesos, así como para satisfacer las necesidades y motivaciones de los integrantes de la comunidad educativa. Además, tomando en cuenta la jerarquía de las necesidades de Maslow, el proceso de supervisión educativo debe satisfacer las necesidades de autorrealización necesarias para hacer posible la realización de los supervisores.

En otras palabras, constituye la función administrativa mediante la cual el gerente evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados, para asegurarse que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando a cabo en la forma prevista. Al respecto Robbins, (1996), apunta que es la determinación de los estándares adecuados y la aplicación de los mismos, asegurando su cumplimiento y corrección cuando fuese necesario.

De manera que, esta función gerencial, mida cuantitativa y cualitativamente el logro de los objetivos organizacionales y realiza el análisis del desempeño organizacional, comparando los resultados obtenidos con objetivos propuestos, a fin de determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

Por lo que, para llevar a cabo una función de supervisión adecuada, los responsables de la actividad deben coordinar a los organismos involucrados para el logro de los objetivos de acuerdo a los valores preestablecidos, generando motivación grupal fundamentada en la innovación y la creatividad. De modo que, se plantean seis puntos claves, como son el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la toma de decisiones, la autogestión y el desarrollo personal.

Las Competencias

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados y en algunos en vía de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta.

En este sentido, se señalaran algunos significados respecto a las competencias, sin dejar de reconocer la importancia que también merecen aquellas que no se citan en esta investigación. Las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones,

relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso.

En tal sentido, Tobón (2008) señala que las competencias se pueden apreciar como actuación, idoneidad, flexibilidad y desempeño global, en lo que señala lo siguiente:

Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas. (p.52)

Esta definición muestra seis aspectos esenciales en el concepto de competencias desde el enfoque complejo: procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética. Esto significa que en cada competencia se hace un análisis de cada uno de estos seis aspectos centrales para orientar el aprendizaje y la evaluación, lo cual tiene implicaciones en la didáctica, así como en las estrategias e instrumentos de evaluación.

En este sentido, Aragón y Monroy (2009:10), considera que “las competencias en la empresa se plasman a través de la combinación de tres vectores de análisis”.

Figura N°1. COMPETENCIAS



Fuente: Aragón y Monroy (2009)

Como se observa en la figura n° 1, sobre las competencias, a partir de esta triada básica, se consideran que las políticas de gestión del talento humano basado en el modelo de competencias, en las organizaciones contemporáneas deben adoptar un nuevo enfoque basado en la también triple dimensión de adquisición, estímulo y desarrollo de competencias de los trabajadores. Lo anterior, exige superar el enfoque de gestión basada en los rasgos de la personalidad para adoptar un enfoque de gestión integral basado en las competencias.

De igual manera, según Benavides (2002), la cultura social y organizacional, existen visiones que permiten laborar sobre el tema de las

competencias, las cuales esta autora podría clasificarse en las orientaciones siguientes:

Cuadro N° 1. Clasificación de las Competencias según su Corriente, Benavides, O. (2002)

CORRIENTES	ORIGEN	CONCEPTUALIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS
CONDUCTISTA	Investigación realizada en la Universidad de Harvard, Estados Unidos.	Para la ella las competencias se conceptúan en términos de “características en el empleo que guardan relación causal con el desempeño superior”. Dichas competencias se indagan y seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pretende mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional. • Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos. • Su aporte está constituido por las competencias genéricas, y su limitación, por la relación causal lineal y la generalización.
FUNCIONALISTA	Nace en Inglaterra	Las competencias se define como “la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso.	<ul style="list-style-type: none"> • Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los elementos fundamentales. • Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran con conocimiento de causa, el análisis ocupacional y la desagregación de los elementos en los mapas de competencias

			ocupacionales y gerenciales.
CONSTRUCTIVISTA	Francia	La construcción de competencias ocupacionales no sólo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter funcionalista. • Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos.

Fuente: Benavides, O. (2002)

En otro sentido, existen muchos conceptos sobre definiciones de competencias, tal como lo citan Dalziel, Cubeiro y Fernández (2002), son “las características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionados con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” (p.18). De igual manera, la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2001), señala que es la “idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”. Cejas y Grau (2007), cita a McClelland, estableciendo tres categorías de competencia individuales:

Competencias Técnicas: Los “Saber” o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación y que es importante poseer, pueden tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos.

Competencias Específicas: El “Saber Hacer”, herramientas, métodos o las aptitudes que permitan desempeñar funciones o responsabilidades de un puestos de la manera que la organización espera, expresado en términos de capacidades observables.

Competencias Genéricas: El “Saber Ser”, características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos), que permitan al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados. (p.156)

Esta teoría, surge en los comienzos de la década del 70 se publicaron un creciente número de estudios en los que se demostraba que los tradicionales test de aptitudes y conocimientos, así como los títulos y méritos académicos, no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida de una persona. Estas conclusiones llevaron a David McClelland, Psicólogo de la Universidad de Harvard, a realizar una investigación que permitiera detectar las variables que predecían el desempeño superior de una persona en el trabajo. Lo primero que hizo McClelland fue definir dos muestras representativas para su estudio, una conformada por personas con rendimientos claramente superiores en el trabajo y la otra conformada por personas con rendimientos normales o adecuados.

En este mismo orden de ideas, McClelland, (1973), lo conceptualiza competencias como “la capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación”(p.12). En tal sentido, posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

En tal sentido, lo fundamental del enfoque de McClelland, es que el mismo se centra en el análisis de las personas exitosas, en lugar de centrarse en los elementos del puesto de trabajo, según tendían a hacer las

otras investigaciones de la época. Una forma muy útil de describir el concepto y distinguir dos tipos de competencias es el "Modelo del Iceberg" que muestra ciertas características visibles (la punta del iceberg) y otras subyacentes pero de mayor peso y que en definitiva determinan el rumbo. McClelland, (1973), clasifica las competencias en técnicas y genéricas, entendiéndose por las primeras a aquellos conocimiento, habilidades y destrezas (parte superior de iceberg) y por la segunda (es decir las genéricas), las actitudes, rasgos, motivos, rol social e imagen en sí mismo. (Base del iceberg).

El iceberg es el reflejo de la interpretación de las competencias en términos de entender que el pico de iceberg, son las competencias técnicas condiciones necesarias pero no determinantes en el individuo, para su desempeño en el trabajo. Por debajo iceberg la representación de las características personales subyacentes en el individuo, cambiantes, variantes pero también relevantes como las competencias genéricas, son los componentes menos visible de la competencia. Estas son más difíciles de desarrollar que los conocimientos y que las habilidades, sin embargo, la combinación de las competencias técnicas con la genéricas aseguran el éxito a largo plazo de las organizaciones.

McClelland (1994) resumió varios estudios que demostraron que las pruebas de aptitud, usadas tradicionalmente por los psicólogos para predecir desempeños, no lo hacían en realidad. Además, con frecuencia las pruebas tenían bases culturales y, por lo tanto, tendían a desviarse. También descubrió que otras medidas tradicionales utilizadas en el proceso de contratación, tales como resultados de exámenes y referencias, tampoco eran buenos indicadores del éxito en el cargo.

McClelland (1994), se encaminó a buscar una alternativa a las pruebas de aptitud e inteligencia tradicionales, lo que lo llevó a medidas más profundas que denominó “competencias”. El autor estableció dos herramientas claves que facilitan su enfoque: muestras de desempeño (personas con desempeño excelente vs personas con desempeño promedio) y entrevistas de eventos conductuales. McClelland confirmó que todos los indicadores tradicionales de desempeño, tales como pruebas de aptitud, resultados de exámenes y referencias, no predecían realmente el desempeño en un puesto.

El concepto de competencia, engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación. Estos conceptos, incorporan un enfoque más dinámico del trabajador, eliminando así la visión rígida que hasta el momento se planteaba respecto al puesto de trabajo. Esto ha provocado una sustancial evolución del trabajo y sus organizaciones, conllevando a una estructura más aplanada y flexible, ganando así: poder, responsabilidad y autonomía los grupos de trabajo en cuyo seno adquieren especial relevancia las personas que lo integran.

En este mismo orden de ideas, Benavides (2002) define las competencias como “comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos” (p.34). Con esta afirmación se observa la relación e integración de los aspectos cognitivos y afectivos con el comportamiento laboral.

Para que una persona, muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales, según Dalziel; Cubeiro y Fernández (2002):

- Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

- Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí. Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos

personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia. (p.20)

Todos ellos, en su conjunto llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Clasificación de las Competencias

Como se menciona en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

De igual manera, la competencia profesional, ahora se hace necesario revisar teóricamente su clasificación, en tal sentido los tipos de competencias pueden ser, según el tipo de desempeño, que de acuerdo al artículo de Furber (2001) las competencias pueden ser:

Diferenciadoras: Características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente

o exitosos. Vale decir, es una cualidad particular que hace que una persona en las mínimas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. De Umbral: Son las que permiten un desempeño normal o adecuado. (p.46)

Por otro lado, según el grado de interrelación, al respecto Gallego (2001), propone una tercera clasificación de competencias:

Primarias o básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, entre otras y actitudes, también suelen denominarse factores primarios. Secundarias: Son el resultado de la interrelación de varias competencias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia, intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento, otras a la personalidad y otras al conocimiento.

De igual manera, para Tobón. (2008), hay dos clases generales de competencias:

Competencias específicas y competencias genéricas. Las competencias genéricas se refieren a las competencias que son comunes a una rama profesional (por ejemplo, salud, ingeniería, educación) o a todas las profesiones. Finalmente, las competencias específicas, a diferencia de las competencias genéricas, son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación (en este sentido, hablamos de las competencias específicas del profesional en educación física, del profesional en ingeniería de sistemas o del profesional en psicología). (55)

Como se observa, que para este autor las competencias las agrupas en dos grandes divisiones, competencias específicas, el “Saber Hacer”, que se refiere a las herramientas, métodos o las aptitudes que permitan desempeñar funciones o responsabilidades de un puestos de la manera que la organización espera, expresado en términos de capacidades observables. Y en cuanto a las competencias genéricas, el “Saber Ser”, que son características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos), que permitan al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados.

Según la forma, donde se adquieren y el ambiente donde se aplican, señala Vargas (2001 p.48-49), clasifica las competencias así:

Básicas: Se adquieren como resultado de la educación básica. Genéricas: Se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Específicas: Están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito dadas sus características tecnológicas. Vargas 2001 p.48

Como se puede observar, la clasificación del autor anterior las Básicas, se refiere a las habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas; y las Genéricas: es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, entre otros. En cuanto a las específicas, es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros. Por otro lado, existen las competencias profesionales, que definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de

una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer.

Cabe señalar, que según Spencer y Spencer (1999) citado por Aragón y Monroy (2009), las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”(p.18), para ellos los principales tipos de competencias son cinco:

- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea insistentemente.
- Características: Fijas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento: Conocimiento que una persona tiene sobre un área específica.
- Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, lo cual nos da a pensar que son competencias relativamente fáciles de desarrollar y la manera más fácil de hacerlo es a través de la capacitación.

Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivación están más escondidas, más dentro de la personalidad, son más difíciles de desarrollar, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

En relación a las competencias laborales, señala Benavides, O. (2002), “que se entiende por competencias laboral o gerencial al conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente” (p.40). Estas competencias integran elementos del ser humano, tales como, conocimientos, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamento, motivos y necesidades.

Formación por Competencias

El concepto de competencias profesionales se incorporó al discurso educativo, asumiendo que la formación profesional, además de propender la incorporación del sujeto a la vida productiva a través del empleo, debe promover el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores que le permitan al sujeto enfrentar las variadas situaciones que suceden en el contexto en el cual se desarrolla el ejercicio profesional (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000).

De modo que, las competencias, según González y Sánchez (2003), constituyen una “combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos” (p. 2). De igual forma, Canquiz e Inciarte (2006), asumen que la “competencia involucra el saber reflexionar, valorar, organizar, seleccionar e integrar la mejor opción, como proceso sistemático para realizar la actividad profesional” (p. 7).

Además, apuntan que es adaptable y transferible y supone la capacidad de aprender, innovar y comunicar los procesos de innovación. De modo que, las competencias representan una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación, lo que conduce a un desempeño adecuado en diversos contextos.

Ahora bien, existen variadas clasificaciones de las competencias. En tal sentido, Tobón (2004), las divide en básicas, genéricas y específicas. Las básicas “son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desempeñarse en cualquier ámbito laboral” (p. 66). Las competencias genéricas “son aquellas comunes a varias profesiones” (p. 71); mientras que las específicas “se refieren a las que son propias de una determinada profesión” (p.73).

Por su parte, el proyecto Tuning para Latinoamérica las clasifica en generales o básicas, específicas y profesionales. Las competencias generales o básicas constituyen las cualidades requeridas para que la persona construya el aprendizaje y son de carácter instrumental, interpersonal y sistémico. Las instrumentales son las referidas al dominio de la comunicación oral y escrita, los conocimientos informáticos, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Las interpersonales se asocian al trabajo en equipo, las relaciones interculturales y la capacidad de autocrítica. Y, las sistémicas, se relacionan con el desarrollo de la iniciativa y el aprendizaje autónomo, la adaptación a situaciones complejas, el estilo de liderazgo, la sensibilidad medioambiental y el dominio de conocimientos interdisciplinarios (González y Sánchez, 2003; Medina, 2005).

Además, las competencias específicas, en función de lo expresado por Medina (2005), se asocian al conocimiento del marco sociocultural y laboral, a la generación de ideas para mejorar el sistema, a la aplicación de métodos de investigación y al entendimiento de la diversidad e interculturalidad en las prácticas sociales. Y, las competencias profesionales, son las que permiten cumplir con las tareas y responsabilidades propias del ejercicio profesional, por ende, se corresponden con la forma de pensar y actuar éticamente como profesional. Entre ellas destacan, la forma de desempeñar el liderazgo en las organizaciones, y la capacidad para construir, tanto escenarios de mejora de las organizaciones, como procesos colaborativos que promuevan la transformación integral de la comunidad.

Por otro lado, toda institución para cumplir exitosamente las metas y objetivos propuestos debe identificar sus necesidades y establecerlas en función de las necesidades individuales, a través de planes en materia de talento humano, planes de carrera y desarrollo de los empleados. De esta forma se facilita a los empleados un crecimiento individual, con oportunidades de hacer sus metas más realistas, conocer sus potencialidades, obtener experiencias educativas y hacer carrera, que va a beneficiar tanto al individuo como a la organización.

El desarrollo del Talento Humano, se puede detallar según Chiavenato (2007), “es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano, está incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”(p.335).

Bonache y Cabrera (2006) describen cuatro fases para que un proceso de formación y desarrollo sea eficiente y eficaz, estos autores señalan que “el proceso de formación se suele estructurar en cuatro fases: el análisis, el diseño, la implantación y la evaluación de actividades de aprendizaje” (p.42). Al respecto lo siguiente:

Figura N° 2. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN



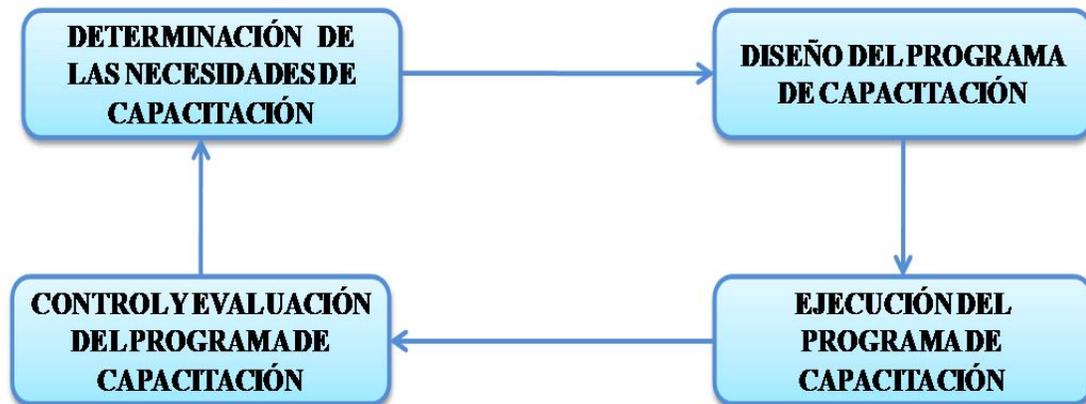
Fuente: Bonache y Cabrera (2006)

Como se puede observar en la figura nº 2, según Bonache y Cabrera las cuatro fases que comprenden la formación y desarrollo profesional del talento humano, partiendo desde un análisis de necesidades, pasando a la segunda fase que es el principio de aprendizaje y como tercera fase la implantación y por último la evaluación del proceso.

Para Rodríguez (2008), el proceso de formación y desarrollo no es muy diferente a los de los autores anteriores, en donde señala que “el sistema de adiestramiento y desarrollo sigue una secuencia lógica de eventos, los cuáles constituyen un proceso continuo centrado en los objetivos del sistema de

Formación y desarrollo de personal”(p.257). A continuación se detalla según éste autor dicho proceso:

FIGURA N° 3. SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: Rodríguez (2008)

En la figura n° 3, se muestra un modelo del sistema de adiestramiento y desarrollo que detalla la naturaleza continua, el cual está compuesto por la determinación de las necesidades, diseño del programa, ejecución, control y evaluación del programa de adiestramiento y desarrollo

Bases Legales

La importancia que el ESTADO le otorga a la educación como vía para garantizar los fines, se evidencia claramente en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuando en el Artículo 3, establece que la educación y el trabajo constituyen los procesos fundamentales que permiten garantizar los fines esenciales del Estado. Asimismo, en el Artículo 79, enfatiza en la necesidad de capacitar a la juventud, en función de convertirla en protagonistas del proceso de desarrollo del país, creando oportunidades para estimular el tránsito productivo hacia la

vida adulta. En consecuencia, en el Artículo 102, se sintetiza la concepción de educación y el compromiso del Estado:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asume 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 fundamentado 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, promueve el proceso de educación ciudadana de acuerdo a los principios contenidos de esta Constitución y las leyes.

Adicionalmente, en el Artículo 103 se plantea: "Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.". Mientras que en el Artículo 109, queda explícito el ejercicio de la autonomía a través de la facultad y deber de planificar, organizar, elaborar y actualizar, según sea el caso, los programas de docencia, investigación y extensión.

Las apreciaciones sobre la educación se reflejan, de la misma manera, en el Artículo 14 de la Ley Orgánica de Educación vigente (2009), cuando señala:

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 de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal.

Asimismo, en referencia a la comunidad educativa, el Artículo 20, señala:

La comunidad educativa es un espacio democrático, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario. Sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República, leyes y demás normas que rigen el Sistema Educativo.

Además, acerca de la formación permanente el Artículo 38 indica:

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

Es así como, estos artículos se delimitan la comunidad educativa, resaltando la importancia de la formación continua del profesorado, para lograr altos estándares de calidad. En la referente específicamente a la supervisión educativa, el Artículo 43 señala:

El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y Evaluación educativa.

Y, en cuanto a la evaluación institucional, el Artículo 45 contempla que:

Los órganos con competencia en materia de educación básica y educación universitaria, realizarán evaluaciones institucionales a través de sus instancias nacionales, regionales, municipales y locales, en las instituciones, centros y servicios educativos, en los lapsos y períodos que se establezcan en el Reglamento de la presente Ley.

Por su parte, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003), en el Artículo 150, señala:

La supervisión educativa es una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, garantiza el logro de los fines previstos en la Constitución, en la Ley Orgánica de Educación y demás instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano para el sector educación

Cuadro 2. Tabla de Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar las competencias gerenciales que poseen los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes	Competencias Gerenciales	Benavides (2002) define las competencias como “comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente . Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”	Combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los docentes para las funciones gerenciales	Conocimientos	Las funciones gerenciales	1,2
					Características del gerente	3
					Estilos gerenciales	4
					Nuevas tendencias en el campo gerencial	5
				Habilidades	Fases para elaborar las estrategias gerenciales	6
					Estrategias de liderazgo	7
					Estrategias para fomentar el trabajo colaborativo	8
					Estrategias para incrementar la motivación	9
					Estrategias para el manejo de los conflictos	10
				Actitudes	Autocontrol	11

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
					I	
					Flexibilidad	12
					Adaptabilidad	13
					Capacidad de comunicación	14
Identificar las competencias gerenciales que necesitan ser desarrolladas para los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional "Eloy Guillermo González" del Municipio San Carlos del estado Cojedes.	Desarrollo de Competencias Gerenciales	Principios gerenciales que los docentes aplican en el desarrollo de sus actividades administrativas	Actitudes y estrategias que los docentes aplican en el desarrollo de las funciones de planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación	Planificación	Estructuración de planes	15
					Definición de los objetivos	16
					Formulación de indicadores de logro	17
					Distribución presupuestaria	18
				Organización	Adaptación a las características organizativas y funcionales de la institución	19
					Cumplimiento de los instrumentos legales	20
					Nivel de capacitación técnica para organizar	21
				Dirección	Estilo de dirección	22-23
					Nivel de participación de los subordinados	24

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
					dos	
					Toma de decisiones	25
					Trabajo en equipo	26
					Tipo de comunicación	27
				Supervisión	Características	28
Diseñar un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional "Eloy Guillermo González" del Municipio San Carlos del estado Cojedes.	Plan de capacitación para el desarrollo de las Competencias Gerenciales	Necesidades de los docentes con funciones administrativas para el desarrollo y mejora de las competencias para el ejercicio de las funciones gerenciales	Opinión de los docentes sobre sus necesidades es Capacitación y los elementos básicos de la estructuración de un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales.	Evaluación Necesidad Capacitación	Objetivo Demanda educativa Propósito del plan formativo	30-31-3233

Fuente: Ustariz (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que se desarrolló en la presente investigación. Así, en relación al Marco Metodológico Balestrini (2006), apunta:

Está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p125).

Así, se expone la modalidad y el tipo y diseño de investigación asumido para dar respuestas a las interrogantes propuestas, la población y muestra, las técnicas e instrumentos aplicados para la obtención y análisis de los datos, así como el procedimiento metodológico para realizar el estudio.

Modalidad de Investigación

La investigación adopta la modalidad de proyecto factible, ya que el objetivo se centra proponer un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes.

De tal manera que, el proyecto factible, como la indica el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2006): “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías o procesos” (p.16)

Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo cuantitativo, ya que tal y como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006), “usa la recolección de datos para comprobar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.59). Por lo tanto, es una investigación descriptiva en relación a este tipo de investigación Arias (2006) afirma que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

Por lo anterior expuesto, es descriptiva porque se realizó un diagnóstico de las competencias gerenciales que poseen los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes e identificarán las competencias gerenciales que necesitan ser desarrolladas para los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes.

Por otra parte, el diseño de campo constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamientos, análisis y presentación de datos, basado en un estrategia de observación directa tomadas de la realidad de las informaciones necesarias para ejecutarse, en tal sentido, cabe destacar que dicha investigación es de campo debido a que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, es decir en el Liceo Nacional "Eloy Guillermo González" del Municipio San Carlos del estado Cojedes.

Además, el diseño de la presente investigación es no experimental y de corte transversal, ya que se analizaron las variables en un momento dado y sin someterlas a manipulación. De acuerdo a lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), los diseños no experimentales son "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos." (p. 205). Y, los diseños transversales son aquellos donde se "recopilan datos en un sólo momento, en un tiempo único." (p.208). Es así como, las variables fueron analizadas en un solo momento y tal como se presentan en la realidad, sin ser sometidas a ningún tipo de manipulación.

Población y Muestra

Población

La población, es definida por Arias (2006), como "el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (p. 81). En otras palabras, es el conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. Tomando en cuenta estos señalamientos, la población en la

presente investigación estuvo constituida por los 18 docentes con funciones administrativas del Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del Estado Cojedes.

Muestra

La muestra para Arias (2006), “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Así, Hernández, Fernández y Baptista (2006), la definen “como un conjunto de operaciones que se realiza para estudiar en la totalidad de la población, determinadas características partiendo de una fracción de la población considerada” (p.175).

En este sentido, la selección de la muestra fue de tipo censal, que según Palella y Martins (2010) “el censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población.(p.33). Así, en función de los objetivos propuestos y la metodología adoptada, la muestra quedó representada por los dieciocho (18) docentes con funciones administrativas del Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del Estado Cojedes.

Técnica de Recolección de Datos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el proceso de recolección de información:

Es la etapa que consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación, esto implica, seleccionar un instrumento de medición en el estudio del comportamiento, y obtener las observaciones y mediciones de la variable y por último preparar las mediciones requeridas para ser

analizadas concretamente (p.234).

De modo que, Ramírez (2009), apunta que la técnica de recolección de datos “es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” (p.137). Para el caso de estudio, se utilizó la técnica de recolección de datos la encuesta, ya que permitió recaudar información directamente en la realidad objeto estudio y dar respuesta al problema planteado de manera descriptiva de acuerdo a las variables en estudio y así sustentar la información alcanzada. Según Arias (2012), es: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p.96).

Instrumento de Recolección de Datos

Para Ramírez (2009), el instrumento de recolección de datos es un dispositivo que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes. En tal sentido, se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, según Tamayo y Tamayo (2010:122) el cuestionario es “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, el mismo está conformado por tres secciones, la carta de presentación, las instrucciones y el cuerpo del cuestionario. El cuerpo del instrumento, estuvo constituido por 33 ítems, con una escala de Lickert, de la siguiente manera: del ítem 1 al 14, Avanzado, Medio, Básico y Ninguno; desde el 15 al 29, con Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca y Nunca y desde el ítem 30 al 33 Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo. (ver anexo A).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez de un instrumento a juicio de Pérez (2009) “.se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado, con la finalidad de evitar errores. Es realizada por un grupo de especialistas en el tema en estudio y con experiencias en metodología de investigación.” (p. 70)

Así, para establecer la validez de contenido del instrumento, se procedió a definir conceptualmente las variables y comprender su significado. Asimismo, en función de evitar defectos en la construcción, fue sometido a juicio de expertos, consultando a tres docentes expertos en las variables a estudiar, quienes emitieron su opinión en relación a la congruencia de los ítems con los indicadores y la variable que se pretenden medir, la claridad y precisión de la redacción y la adaptación al nivel y lenguaje de los encuestados, información que se recabó en un instrumento diseñado a tal efecto.

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento, tal y como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006), refleja la reproducibilidad, es decir, el “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 277). De modo que, la confiabilidad de un instrumento puede asociarse a estabilidad, predictibilidad, seguridad y precisión. Para establecerla en el presente estudio, se aplicó una prueba piloto a docentes

con características similares a las de los integrantes de la muestra pero que no formó parte de ella.

Este término hace referencia al grado de consistencia que debe existir entre los resultados observados al aplicar un instrumento de recopilación de datos en dos ocasiones al mismo grupo de individuos bajo condiciones muy semejantes, Hurtado (2010:188). “La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero (0) y más uno (+1), es decir, pertenece al intervalo cerrado (0,1)”. Para los efectos de interpretación, la autora antes mencionada (obi.cit), señala que, “la fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta es de Alpha de Cronbach”:

Donde:

Donde:

α = coeficiente de confiabilidad

K = es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum S_t^2$ = es la varianza de los valores totales.

Para la interpretación de los resultados obtenidos en el cálculo del coeficiente se aplicó los siguientes criterios:

Cuadro N° 3. Confiabilidad

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
<u>Rasgos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Fuente: Ustariz (2022)

Así, el coeficiente reportado fue de 0,83 lo que evidencia una “Muy Alta Confiabilidad”, indicando que el instrumento es altamente reproducible, (ver anexo C).

Técnica de Análisis de los Datos

Al culminar la fase de recolección de información, los datos han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos. Por consiguiente, afirma Sabino (2008:99), la técnica de análisis de datos es: “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información”. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de la interrogante de la investigación. Luego de aplicar el cuestionario se procedió al análisis e interpretación de los procesos estadísticos para la construcción y valoración de la premisa obtenida; seguidamente se diseño un plan de capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas, en la institución objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÀISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento utilizado, aplicado a la muestra tomada del total de la población los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes; siendo el cuestionario la herramienta establecida en el planteamiento de la investigación. Asimismo, Balestrini (2002) define a la presentación de los resultados como:

La información recopilada a partir de los instrumentos y técnicas de recolección de datos, puede ser presentada de manera organizada a través de varias formas: La presentación escrita; consiste en incorporar los datos estadísticos recolectados en forma de texto, a partir de una descripción de los mismos. La presentación gráfica; permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí (p. 167).

En este sentido, para la presentación y organización de los datos obtenidos de la investigación, se estructuraron cuadros y gráficos que muestran la alternativa para cada pregunta, la distribución de frecuencias absoluta de cada respuesta. La información que encabeza la tabulación de los datos es: la pregunta y la presentación de los resultados de cada pregunta, para posteriormente, presentar el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas por cada objetivo trazado en el planteamiento de la investigación. A continuación se presenta los siguientes resultados:

Diagnóstico de las Competencias Gerenciales que poseen los docentes que ejercen funciones administrativas en el objeto de estudio

La variable competencias gerenciales que poseen los docentes abarcó las dimensiones conocimientos, habilidades y actitudes. Por su lado la dimensión conocimientos incluyó los indicadores: (a) funciones gerenciales; (b) características del gerente; (c) estilos gerenciales y (d) nuevas tendencias en el campo gerencial. Las interrogantes formuladas para los dos primeros indicadores fueron las siguientes:

Dimensión: Conocimientos gerenciales

Indicadores: Funciones gerenciales

Interrogantes:

1. Valore su nivel de conocimientos acerca de las funciones administrativas gerenciales
2. Valore su nivel de conocimientos acerca de las funciones gerenciales de supervisión

Cuadro 4

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre las funciones administrativas

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	16	88,9
Medio	2	11,1
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el Cuadro 1, se observa que 16 (88,9%) de los docentes tienen conocimientos “Avanzados” sobre las funciones administrativas gerenciales y 11,1% “Medio”. Estos datos indican que el nivel de conocimientos es el adecuado para ejercer funciones gerenciales.

Cuadro 5

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre las funciones de supervisión

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	17	94,4
Medio	1	5,6
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: De igual forma, en lo que respecta a las funciones de supervisión, 17 de los encuestados, lo que representa el 94,4%, indicó que tienen un conocimiento “Avanzado” y sólo 1 (5,6%) “Medio”. Por ende, al igual que en el ítem anterior, el nivel de conocimiento es altamente satisfactorio.

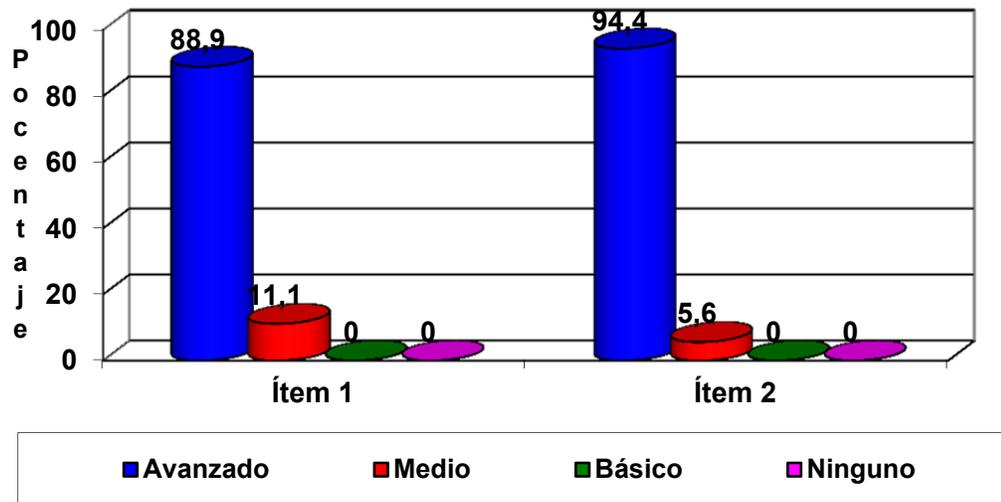


Gráfico 1. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes en relación al conocimiento sobre las funciones gerenciales. Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis

Es así como, en el Gráfico 1 se evidencia una tendencia clara hacia la alternativa de respuestas “Avanzado”, es decir, los docentes evaluados tienen un conocimiento adecuado de las funciones administrativas y de supervisión, lo que representa un aspecto positivo. No obstante, llama la atención que el conocimiento de las funciones de supervisión es mayor que el de administración.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se observó que los encuestados son consideradas sus habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes en un nivel medio avanzado, sin embargo se deben fortalecer sus competencias a nivel de funciones, para ser más eficiente en sus labores, esto concuerda con lo señalado por Chiavenato (2007):

No es suficiente tener personas, es necesaria una plataforma que sirva de base y un proceso que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. (p.37)

Por lo tanto los docentes deben ser capacitado y cuidar su desarrollo profesional, y de esta forma obtener mejor eficiencia en sus funciones, que traerá como beneficio tanto para los docentes, estudiantes y el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes, en general.

Dimensión: Conocimientos Gerenciales
Indicadores: Características del Gerente

Interrogantes:

3. Valore su nivel de conocimientos acerca de las características del gerente capaz de promover el trabajo en equipo, para la toma de decisiones.
4. Valore su nivel de conocimientos acerca de las características del gerente proactivo.

Cuadro 6

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre de las características del gerente promotor del trabajo en equipo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	16	88,9
Medio	2	11,1
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En lo referente a las características del gerente, 16 (88,9%) señaló que poseen un conocimiento “Avanzado” sobre las características del gerente capaz de promover el trabajo en equipo para la toma de decisiones; mientras que 11,1% indicaron que es “Medio”. De nuevo, se reitera que aunque el conocimiento es satisfactorio, existe un porcentaje significativo que requiere reforzar este aspecto.

Cuadro 7

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre las características del Gerente Proactivo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	16	88,9
Medio	2	11,1
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: De igual modo, al analizar el indicador características del gerente proactivo, el patrón de respuesta fue el mismo que el caso anterior, ya que el 88,9% manifestó que su conocimiento es “Avanzado” y 11,1% “Medio”.

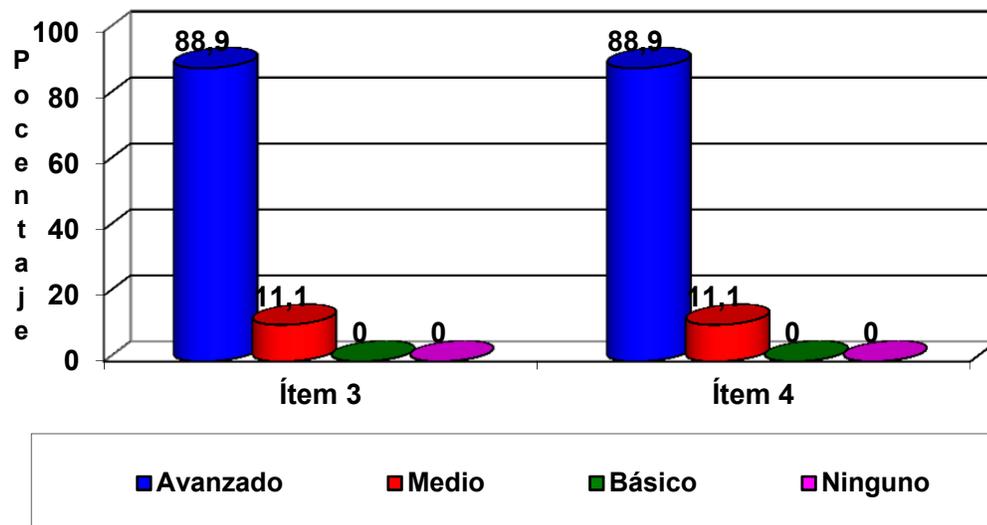


Gráfico 2. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes en relación al conocimiento sobre las características del gerente

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis

En el Gráfico 2, se observa que la tendencia de las respuestas se inclinó hacia la alternativa “Avanzado”, indicando que los docentes tienen conocimientos sobre las características que debe poseer un docente para ejercer las labores administrativas. Por las consideraciones anteriores, plasmada en los cuadros anteriores, se denota que existe cierta disparidad de opinión, en relación a sí conocen cuál es el perfil real del cargo, en cuanto a los planes de capacitación medianamente es que se corresponde a las necesidades detectadas.

En base a esto se puede decir, que el concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación, es decir ser un gerente proactivo.

Dimensión: Conocimientos gerenciales

Indicadores: Estilos y Nuevas Tendencias en el Campo Gerencial

Interrogantes:

5. Valore su nivel de conocimientos acerca del estilo gerencial democrático

6. Valore su nivel de conocimientos acerca del estilo gerencial transformacional

Cuadro 8

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre el estilo gerencial democrático

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	16	88,9
Medio	2	11,1
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

En el Cuadro 5 se muestra que la mayoría, representada por el 88,9%, posee un conocimiento “Avanzado” del estilo gerencial democrático; pero 11,1% tienen un dominio “Medio”.

Cuadro 9

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes en relación al conocimiento sobre el estilo gerencial transformacional

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	13	72,2
Medio	3	16,7
Básico	2	11,1
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: Por su parte, en lo que respecta al estilo de liderazgo transformacional, las respuestas fueron más heterogéneas, ya que 13 (72,2%) señaló que poseen un conocimiento “Avanzado”; 3 (16,7%) “Medio”

y 2 (11,1%) Básico”. Estos resultados pueden asociarse al hecho que este estilo de liderazgo se enmarca dentro de las nuevas corrientes y, por tanto, no es del conocimiento generalizado.

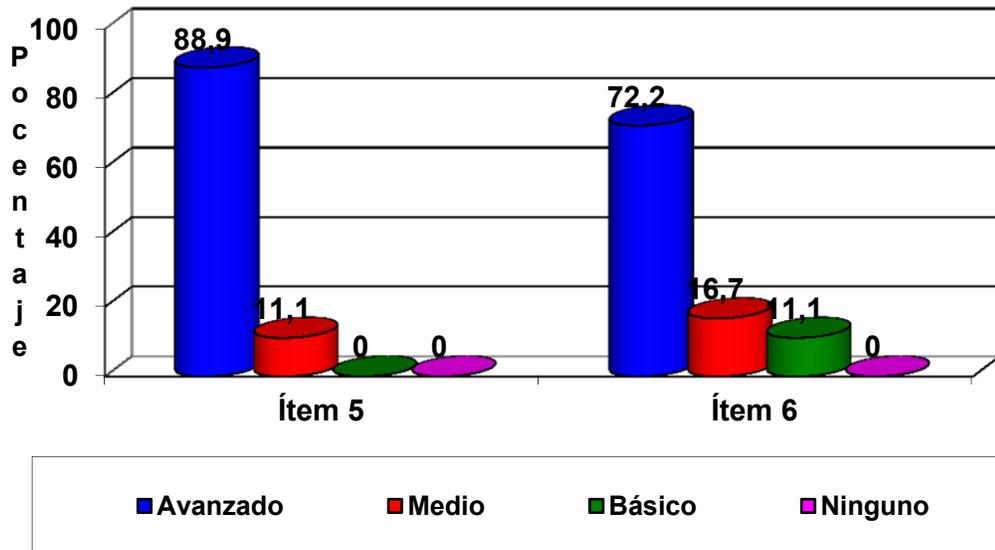


Gráfico 3. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes en relación al conocimiento sobre los estilos gerenciales y nuevas tendencias. Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis

En el Gráfico 3, se observa que nuevamente la tendencia de las respuestas se inclinó hacia la opción “Avanzado”, pero en el caso del estilo de liderazgo transformacional se presentó mayor variación, indicando que este aspecto debe ser profundizado en el módulo formativo. Además, aún y cuando existe una evidente mayoría de docentes que tienen conocimiento del liderazgo democrático, existe un porcentaje de 11,1% con dominio “Medio”, por lo es conveniente reforzar este aspecto a través del programa formativo.

Por otra parte, para evaluar la dimensión habilidades se valoraron los indicadores: (a) fases para elaborar las estrategias gerenciales; (b)

estrategias para fomentar el trabajo colaborativo; (c) estrategias para incrementar la motivación y (d) estrategias para el manejo de los conflictos Las interrogante formulada para el primer indicador fue la siguiente:

Dimensión: Habilidades Gerenciales

Indicador: Fases para elaborar las estrategias gerenciales

Interrogante:

7. Valore las habilidades que posee en relación a las estrategias para desarrollar la planificación educativa

Cuadro 10

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las habilidades para elaborar estrategias de planificación

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	16	88,9
Medio	2	11,1
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En lo referente a las habilidades para aplicar estrategias para la planificación, nuevamente 16 (88,9%) indicó que son “Avanzadas” y 11,1% que son “Medias”. Estos resultados evidencian que existe una falla persistente en un grupo de docentes, en relación a las habilidades que posee en relación a las estrategias para desarrollar la planificación educativa.

Dimensión: Habilidades Gerenciales

Indicador: Estrategias para fomentar el trabajo colaborativo

Interrogante:

8. Valore las habilidades que posee en relación a las estrategias para fomentar el trabajo colaborativo

Cuadro 11

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las habilidades en relación a las estrategias para el trabajo colaborativo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	17	94,4
Medio	1	5,6
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

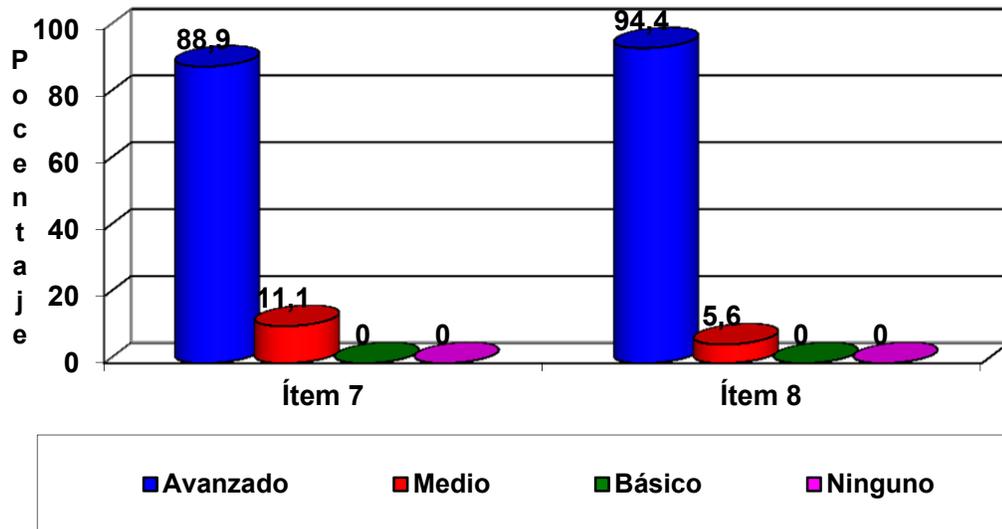


Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre las habilidades en relación a la planificación educativa y el trabajo colaborativo

Fuente:Elaboración propia (2022)

Análisis

En el Gráfico 4, se muestra como la tendencia de las respuestas se inclina hacia la alternativa "Avanzado". En otras palabras, poseen habilidades para la planificación de las estrategias y fomentar el trabajo colaborativo, aspecto altamente positivo, pero se reitera en el caso de la planificación la debilidad en el mismo porcentaje de docentes.

De igual manera, está la competencia para el trabajo en equipo, en ella se cultiva la capacidad de una red activa de relaciones y vinculación adecuadamente con los demás, ya que las organizaciones cada vez dependen más del trabajo en equipo para lograr las metas organizacionales, el trabajo en equipo exige una colaboración estrecha y compartir continuo la información. Por último, se tiene la competencia en la acción estratégica, es en donde se deben idear estrategias que se vinculan de manera creativa las mejores prácticas de sus organizaciones para que éstas den los mejores resultados, esto según Hellriegel, D.; Jackson, S y Slocum, J. (2002).

Dimensión: Habilidades Gerenciales

Indicador: Estrategias para incrementar la motivación

Interrogante:

9. Valore las habilidades que posee en relación a las estrategias para generar un clima organizacional que responda a las motivaciones de sus subordinados

Cuadro 12

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las habilidades en relación a las estrategias motivantes

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	16	88,9
Medio	2	11,1
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el Cuadro 9 se muestra que se reitera el patrón de las respuestas, ya que el 88,9% indicó que poseen habilidades “Avanzadas” en lo que respecta a la aplicación de estrategias para incrementar la motivación y el 11,1% “Medias”.

Dimensión: Habilidades gerenciales

Indicador: Estrategias para el manejo de los conflictos

Interrogante:

10. Valore las habilidades que posee en relación a las estrategias de negociación para la resolución de conflictos

Cuadro 13

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las habilidades en relación a las estrategias para la resolución de conflictos

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	16	88,9
Medio	0	0
Básico	2	11,1
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En cuanto a las habilidades para aplicación de estrategias para la resolución de conflictos, la mayoría de los docentes indicaron que las mismas son “Avanzadas”, pero el 11,1% señaló que son “Básicas”.

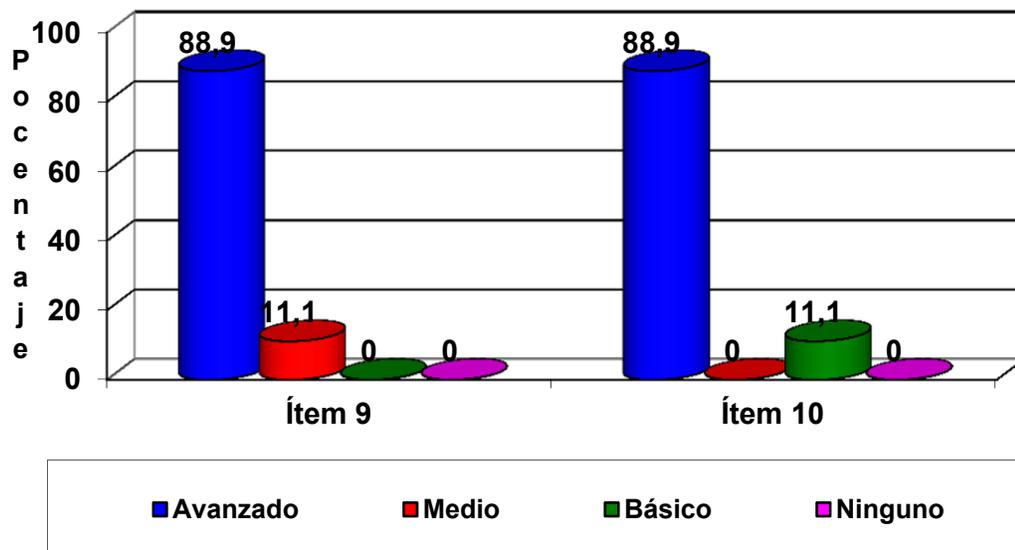


Gráfico 5. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre las habilidades en relación a las estrategias motivacionales y resolver conflictos. Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis

En relación al Gráfico 5, se puede visualizar que las respuestas se ubican mayoritariamente en la opción “Avanzada”, pero en el caso de las habilidades para la resolución de conflictos, existe un 11,1% que se situó en “Básicas”, por lo que es un aspecto que debe priorizarse en el módulo formativo.

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso. En tal sentido, Tobón, S. (2008), señala que las competencias se pueden apreciar como actuación, idoneidad, flexibilidad y desempeño global

Adicionalmente, para evaluar la dimensión actitudes se abordaron los indicadores: (a) autocontrol; (b) flexibilidad; (c) Adaptabilidad y (d) capacidad de comunicación.

Dimensión: Actitudes Gerenciales

Indicador: Autocontrol

Interrogante:

11. Valore las actitudes para mantener el autocontrol ante situaciones conflictivas

Cuadro 14

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las actitudes de autocontrol

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	16	88,9
Medio	2	11,1
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el Cuadro 11 se puede observar que se mantiene el mismo patrón reportado en la evaluación de casi todos los indicadores de esta variable, ya que 16 (89,1%) valoró las actitudes para el autocontrol como “Avanzadas” y 2 (11,1%) como “Medias”.

Dimensión: Actitudes gerenciales

Indicador: Flexibilidad

Interrogante:

12. Valore las actitudes para demostrar flexibilidad ante las solicitudes de los subordinados.

Cuadro 15

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las actitudes de flexibilidad

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	13	72,2
Medio	4	22,2
Básico	1	5,6
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En lo que respecta a las actitudes de flexibilidad, 17 (94,4%) las evaluó como “Avanzadas” o “Medias”, pero el 5,6% indicó que son “Básicas”.

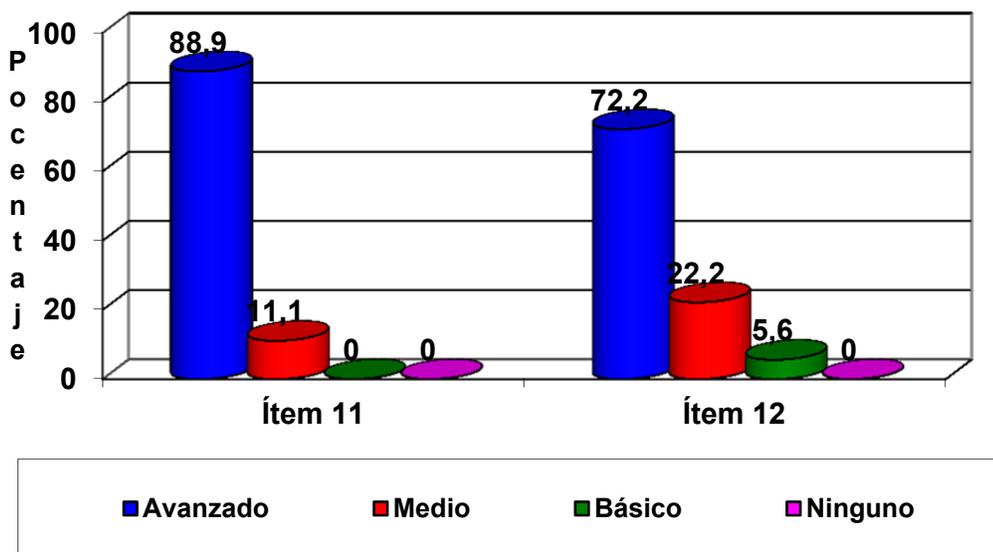


Gráfico 6. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre las actitudes de autocontrol y flexibilidad

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis

Al analizar el Gráfico 6, se puede observar que, aunque la tendencia de las respuestas es hacia la opción “Avanzadas”, los dos ítems presentan comportamientos distintos. En efecto, en el caso del indicador flexibilidad las respuestas fueron más diversas, ya que el 72,2% se decantó por “Avanzadas”, 22,2% por “Media” y el 5,6% por “Básica”.

En relación a lo anterior, Cejas y Grau (2007), cita a McClelland, estableciendo tres categorías de competencia individuales, una de ellas son las competencias genéricas, que comprende en ellas la actitud, señala lo siguiente: El “Saber Ser”, características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos), que permitan al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados. De modo que, el plan formativo debe enfocarse en reforzar la actitud de autocontrol y mejorar significativamente la de flexibilidad. De igual forma, llama la atención que se reporte un dominio del autocontrol, más no de la flexibilidad.

Dimensión: Actitudes Gerenciales

Indicador: Adaptabilidad

Interrogante:

13. Valore las actitudes para disposición al cambio ante las nuevas tendencias en el campo educativo

Cuadro 16

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las actitudes de adaptabilidad

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	15	83,3
Medio	3	16,7
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En referencia a la adaptabilidad, la mayoría representada por el 83,3%, valoró las actitudes de adaptabilidad como “Avanzadas” y el 16,7% como “Medias”, de modo que, se ratifica una falla en la dimensión actitudes.

Dimensión: Actitudes Gerenciales

Indicador: Capacidad de Comunicación

Interrogante:

14. Valore las actitudes para fomentar canales de comunicación efectivo entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa.

Cuadro 17

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las actitudes de capacidad de comunicación

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Avanzado	15	83,3
Medio	3	16,7
Básico	0	0
Ninguno	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el Cuadro 14 se puede evidenciar que las respuestas en lo referente a las actitudes de comunicación, se distribuyeron entre las opciones “Avanzadas” (83,3%) y “Media” (16,7%), es decir, manteniendo un patrón igual al reportado en el caso de la adaptabilidad.

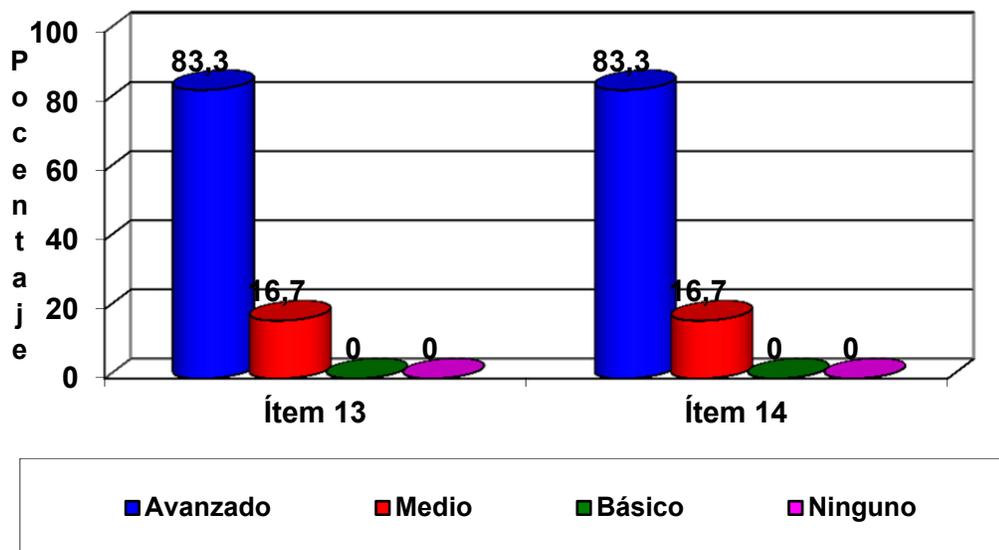


Gráfico 7. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre las actitudes de adaptabilidad y capacidad de comunicación

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis

En este Gráfico 7, se observó que la valoración sobre las actitudes de adaptabilidad y comunicación son aceptables, ya que la tendencia de las respuestas se distribuyó mayoritariamente entre las alternativas “Avanzadas” y “Medias”; pero se presentan fallas que es necesario subsanar. De tal manera que, en lo referente a los competencias de los docentes en materia gerencial, aunque los resultados muestran un dominio aceptable se identificaron aspectos a reforzar y mejorar.

Así, los indicadores más fortalecidos fueron el conocimiento sobre la función de supervisión y las habilidades para fortalecer el trabajo

colaborativo. Por su parte, el conocimiento de la función de administración, las características de los gerentes y los estilos de liderazgo requieren ser reforzados; al igual que las habilidades de planificación y motivación, así como la actitud de autocontrol. Mientras que, las mayores fallas se reportaron en el conocimiento sobre el liderazgo transformacional, las habilidades de resolución de conflictos y las actitudes de flexibilidad, adaptabilidad y comunicación.

En tal sentido, en relación a estos datos es preciso recordar los hallazgos de la investigación de Iglesias, E. (2013), en la cual valoró la relación de la competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes. Los resultados evidenciaron que la formación de los directivos docentes es relevante para mantener niveles altos de calidad.

De igual forma, Arias, P. (2011), evidenció que existe una correlación alta positiva entre las competencias de los docentes y el logro de los proyectos institucionales. Pero en este caso, los resultados difirieron de los reportados en la presente investigación, ya que las competencias de los docentes se ubicaron en la categoría de muy inadecuadas. Es decir, los docentes no poseían las competencias adecuadas para promover los proyectos institucionales.

Asimismo, defieren de los reportes de Camacho, R. (2011), donde al determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes, evidenció que existía una asociación positiva entre las competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes. No obstante, al igual que la

investigación anterior y en contraposición con lo reportado en el presente estudio, las competencias de los docentes presentaron fallas importantes.

Práctica Gerencial Actual de los Docentes que ejercen Funciones Administrativas

En el caso de la variable práctica gerencial actual las dimensiones valoradas fueron: (a) planificación; (b) organización; (c) dirección; (d) supervisión y (e) evaluación. Para la primera dimensión los indicadores fueron: (a) Estructuración de planes, (b) Definición de los objetivos, (c) Formulación de indicadores de logro y (d) Distribución presupuestaria

Dimensión: Planificación

Indicador: Estructuración de los planes

Interrogante:

15. Planifica los planes y programas en función de un análisis de fortaleza y debilidades y de la institución

Cuadro 18

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la planificación de los planes y programas

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	17	94,4
Casi Siempre	1	5,6
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: De tal modo que, en referencia al indicador estructuración de los planes y programas, en el Cuadro 15 se puede observar, que casi la totalidad 17 (94,4%), indicó que “Siempre” planifica los planes y programas en función de un análisis de fortaleza y debilidades y de la institución y sólo 1 (5,6%) que “Casi Siempre”.

Dimensión: Planificación

Indicador: Definición de objetivos

Interrogante:

16. Define los objetivos de los planes en concordancia con la misión y visión de la institución

Cuadro 19

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la definición de los objetivos

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	15	83,3
Casi Siempre	3	16,7
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: Por su lado, en el Cuadro 16 se muestra que el 83,3% manifestó que “Siempre” define los objetivos en concordancia con la misión y visión institucional; mientras que el 16,7% señaló que “Casi Siempre”, por lo este indicador debe ser intervenido.

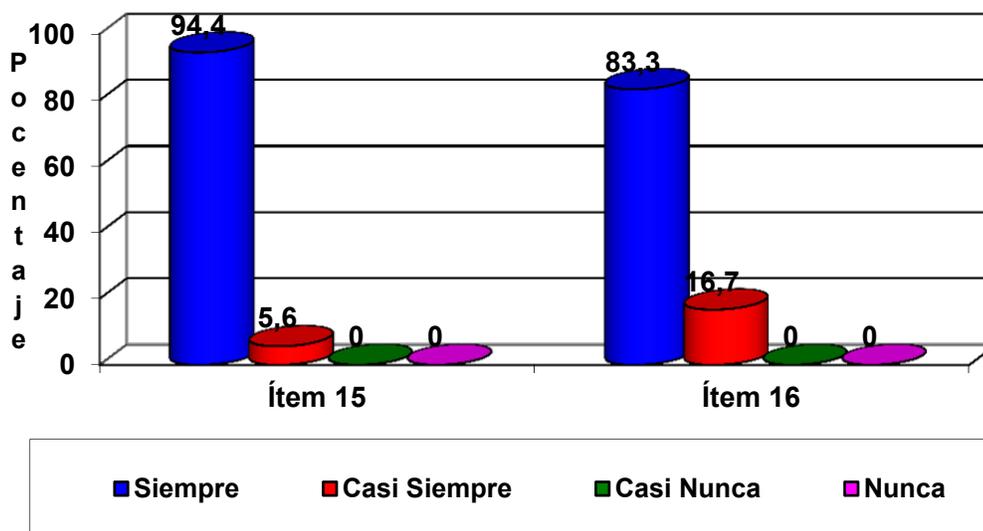


Gráfico 8. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre la planificación de los planes y definición de objetivos
Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis:

En el Gráfico precedente, muestra que mayoritariamente las respuestas se ubicaron en la opción “Siempre”; destacando que en el caso del indicador definición de objetivos un 16,7% se situó en “Casi Siempre”. Por ende, el indicador definición de los objetivos debe ser profundizado en el módulo formativo, ya que este es un aspecto crucial de la planificación estratégica que debe adelantar todo gerente educativo.

Por los resultados anteriores se puede observar que la mayoría, de los encuestados si conoce bien las políticas, misión y visión de la empresa, En este mismo orden de ideas, la estrategia organizacional, es el mecanismo que permite la organización interactuar con el contexto ambiental en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. Está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. Bajo esta premisa, la planeación estratégicas que según Chiavenato (2007), “es traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias en recursos humanos” (p.63).

Sin embargo, participan se debe realizar un Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento, que según Rodríguez, (2008), el primer paso del sistema de adiestramiento y desarrollo consiste “en detectar las necesidades de información de un área o de habilidades del un trabajador o grupo de la empresa, con el fin de determinar en dónde o quién requiere más conocimientos para aumentar la productividad organizacional”(p.258).

Dimensión: Planificación

Indicador: Formulación de indicadores de logro

Interrogante:

17. Incluye en la planificación un sistema de evaluación de los planes y proyectos y con indicadores de gestión

Cuadro 20

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la formulación de indicadores de logro

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	14	77,8
Casi Siempre	4	22,2
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En cuanto a la formulación de los indicadores de logro, el 77,8% señaló que “Siempre” incluye en la planificación un sistema de evaluación de los planes y proyectos y con indicadores de gestión; pero 4 (22,2%) manifestó que “Casi Siempre”.

Dimensión: Planificación

Indicador: Distribución presupuestaria

Interrogante:

18. Para la formulación de los planes y proyectos toma en cuenta la asignación presupuestaria

Cuadro 21

Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre la distribución presupuestaria

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	16	88,9
Casi Siempre	2	11,1
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el Cuadro 18 se sintetizan los resultados del indicador distribución presupuestaria, el 88,9% se decantó por la opción “Siempre” y 11,1% por “Casi Siempre”.

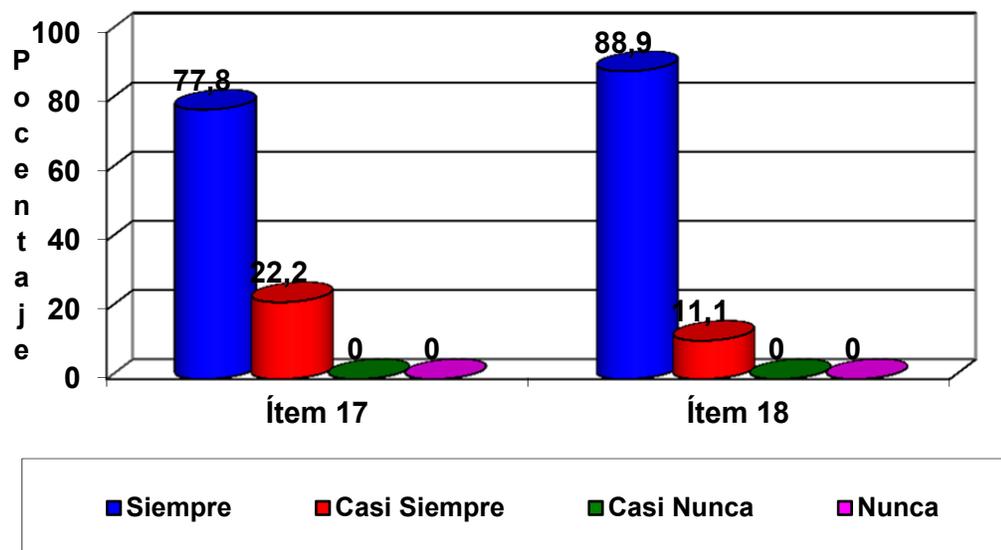


Gráfico 9. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre la formulación de indicadores de logro y distribución presupuestaria

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis

En el Gráfico 9, se evidencia que las respuestas se distribuyeron en las alternativas “Siempre” y “Casi Siempre”, ubicándose mayoritariamente en la primera. Pero, destaca que existe un 11,1% que no siempre toma en cuenta la asignación presupuestaria en la planificación y un 22, 2% que tampoco incluye en el sistema de evaluación los indicadores de gestión de manera continua. Por tanto, deben ser fortalecidos y profundizados para lograr un buen desempeño gerencial.

Por lo tanto, en concordancia con lo dicho por Chiavenato (2007) cómo “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas”(p.9), esto significa que en cada competencia se hace un análisis de cada aspecto central, para orientar el aprendizaje y la evaluación, lo cual tiene implicaciones en la didáctica, así como en las estrategias e instrumentos de evaluación.

Además, para la dimensión organización los indicadores evaluados fueron: (a) adaptación a las características organizativas y funcionales de la Institución; (b) cumplimiento de los instrumentos legales y (c) Nivel de capacitación técnica para organizar

Dimensión: Organización

Indicador: Adaptación a las características organizativas y funcionales de la Institución

Interrogante:

19. Organiza la ejecución de las actividades ajustándose a las características y funcionamiento institucional

Cuadro 22

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la adaptación de las actividades a las características institucionales

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	16	88,9
Casi Siempre	2	11,1
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: De modo que, los docentes indicaron, en un 88,9%, que “Siempre” organizan la ejecución de las actividades ajustándose a las características y funcionamiento institucional y 2 (11,1%) que “Casi Siempre”. Por derivación este indicador requiere ser reforzado.

Dimensión: Organización

Indicador: Cumplimiento de los instrumentos legales

Interrogante:

20. La organización de las actividades es cónsona con los instrumentos legales que rigen la institución

Cuadro 23

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre el cumplimiento de los instrumentos legales

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: La totalidad de los encuestados indicó que “Siempre” organizan las actividades en consonancia con los instrumentos legales que rigen la institución.

Dimensión: Organización

Indicador: Nivel de capacitación técnica para organizar

Interrogante:

21. Cuenta con los conocimientos para organizar adecuadamente los recursos físicos, humanos y financieros para el logro de planes y programa.

Cuadro 24

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre el nivel de capacitación técnica para organizar

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	16	88,9
Casi Siempre	2	11,1
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En cuanto al nivel de capacitación, la mayoría 16 (88,9%) señaló que “Siempre” cuentan con los conocimientos para organizar adecuadamente los recursos físicos, humanos y financieros para el logro de planes y programa y 2 (11,1%) que “Casi Siempre”.

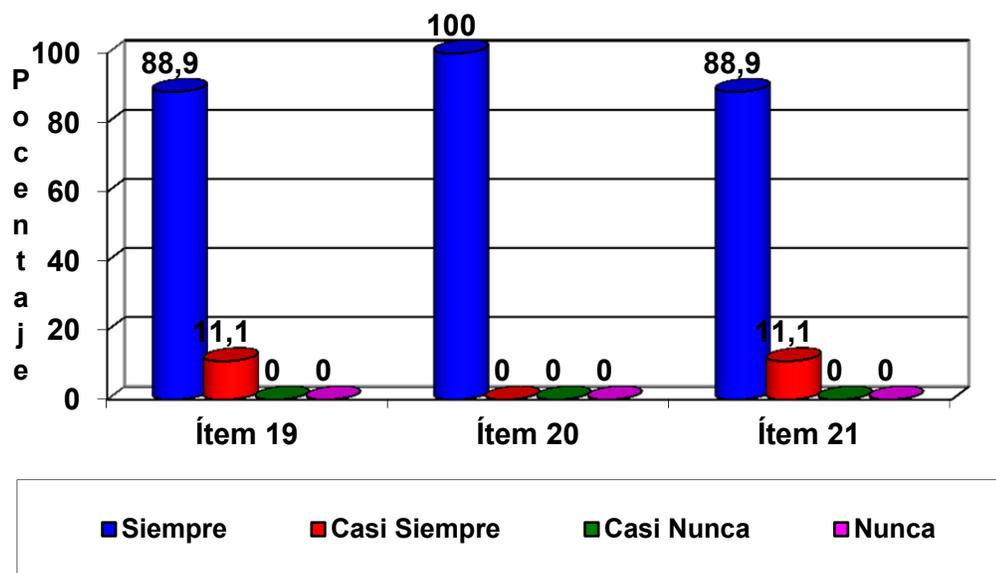


Gráfico 10. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre la organización de las actividades. Fuente: elaboración propia (2022)

Análisis

En este caso de la organización de las actividades, la disposición de las respuestas es clara hacia la opción “Siempre”, sobre todo en el caso de la adaptación de los planes a la normativa legal institucional, donde abarcó la totalidad de los encuestados. No obstante, en cuanto a los indicadores adaptación a las características institucionales y la capacitación técnica de los docentes, es preciso reforzarlos en el módulo formativo.

Cabe destacar, que gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

En este mismo orden de ideas, en la institución objeto de estudio, no se realizan planes de capacitación basado en el modelo de competencia, cabe destacar, que los planes de carrera, según Alles, M. (2007):

Es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de este modo a la organización la disponibilidad del personal que necesita para garantizar sus objetivos. (p.61)

Cabe destacar, que la competitividad impulsa a las organizaciones a movilizar sus recursos para ajustarse a los requerimientos del entorno globalizante, inestable y extremadamente competitivo en el que se desenvuelven, hoy en día, es por ello la importancia de mantener el talento humano actualizado y siguiendo un esquema en donde sean tomadas sus competencias individuales y aquellas que necesitan ser desarrolladas para desenvolverse en el cargo que ocupan dentro de las empresas y de esta forma ser más competitivos, eficientes y lograr los objetivos estratégicos de las mismas, al respecto los Gerentes Educativos, objeto de estudio están totalmente de acuerdo en que se realice un plan de capacitación basado en

el modelo por competencias y cuentan con los recursos físicos, humanos y financieros para organizar los planes y programa de capacitación

La siguiente dimensión evaluada para esta variable fue la dirección, aplicando los indicadores: (a) estilo de dirección; (b) toma de decisiones; (c) trabajo en equipo y (d) tipo de comunicación

Dimensión: Dirección

Indicador: Estilo de dirección

Interrogantes:

22. Utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño en los subalternos

23. Delega la toma de decisiones en el personal a su cargo.

24. Consulta con el personal a su cargo las acciones a desarrollar

Cuadro 25

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la aplicación de la autoridad

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	15	83,3
Casi Siempre	3	16,7
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el caso de la dimensión dirección, el 83,3% manifestó que “Siempre” utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño en los subalternos y 3 (16,7%) que “Casi Siempre”, resultados que llaman la atención y merecen ser revisados.

Cuadro 26**Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la delegación de decisiones**

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	14	77,8
Casi Siempre	3	16,7
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	5,6
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: Del mismo modo, en el Cuadro 23 se muestra que el 94,5% señaló que “Siempre”, o “Casi Siempre” delegan la toma de decisiones en el personal a su cargo; y solamente 1 (5,6%) indicó que “Nunca”. Estos resultados llaman la atención y se contraponen con lo reportado en el ítem anterior.

Cuadro 24**Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la consulta de decisiones**

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	14	77,8
Casi Siempre	4	22,2
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: Además, el 77,8% señaló que “Siempre” consulta con el personal a su cargo las acciones a desarrollar y 5 (22,2%) que “Casi Siempre”, resultados que llaman la atención al compararlos con los hallazgos de los dos ítems anteriores.

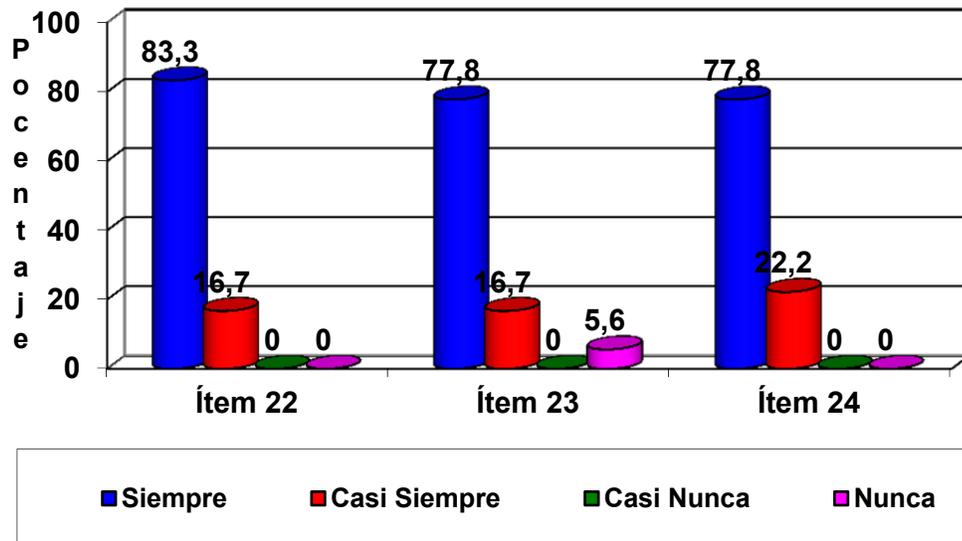


Gráfico 11. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre el estilo de dirección
Fuente: Ustariz (2018)

Análisis

Así, los resultados relativos a los estilos de dirección son contradictorios, de hecho, las tendencias de las respuestas se situaron mayoritariamente en la alternativa “Siempre”, aún y cuando reflejan estilos de dirección contrarios. Es así como, la mayoría indicó que utilizan la autoridad, delegan la toma de decisiones, pero al mismo tiempo las consultan. En otras palabras, se conjugan estilos autocráticos, liberales y democráticos.

Según Hellriegel, D.; Jackson, S y Slocum, J. (2002:5), las que se necesita en labores que exigen responsabilidad gerencial, las cuales son seis, la primera la competencia en la comunicación, ya que para mantener y mejorar el desempeño de una empresa, la información debe fluir libremente de manera ascendente, lateral y descendente, esta competencia les permite

a los gerentes dirigir a los demás, ya que no pueden hacerlo si no son capaces de comunicar sus ideas en forma adecuada.

De igual manera, está la competencia para el trabajo en equipo, en ella se cultiva la capacidad de una red activa de relaciones y vinculación adecuadamente con los demás, ya que las organizaciones cada vez dependen más del trabajo en equipo para lograr las metas organizacionales, el trabajo en equipo exige una colaboración estrecha y compartir continuo la información.

Dimensión: Dirección

Indicador: Toma de decisiones

Interrogante:

25. Fomenta la participación en la toma de decisiones

Cuadro 28

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la toma de decisiones

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	13	72,2
Casi Siempre	4	22,2
Casi Nunca	1	5,6
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación; En el Cuadro 25 se observa que 13 (72,2%) de los docentes indicó que “Siempre”, fomentan la participación en la toma de decisiones; 4 (22,2%) que “Casi Siempre” y 1 (5,6%) manifestó que “Casi Nunca”. Por derivación, a través del curso es necesario desarrollar en los docentes la capacidades para fomentar la toma de decisiones entre el personal.

Dimensión: Dirección
Indicador: Trabajo en equipo
Interrogante:
 26. Fomenta el trabajo en equipo

Cuadro 29

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre el trabajo en equipo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	13	72,2
Casi Siempre	5	27,8
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Ustariz (2018)

Interpretación: En el Cuadro 26 se muestra que en relación al fomento del trabajo en equipo, las respuestas se distribuyeron hacia las alternativas “Siempre” 72,2% y “Casi Siempre” 27,8%, indicando este ultimo porcentaje que es necesario tomar acciones de intervención.

Dimensión: Dirección
Indicador: Tipo de comunicación
Interrogante:
 27. Facilita el flujo de comunicaciones verticales y horizontales tomando en cuenta las opiniones e iniciativas del personal

Cuadro 30

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre la comunicación

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	15	83,3
Casi Siempre	3	16,7
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En cuanto al tipo de comunicación, en el Cuadro 27 se muestra que, la mayoría representada por el 83,3% indicó que “Siempre” facilita el flujo de comunicaciones verticales y horizontales tomando en cuenta las opiniones e iniciativas del personal, pero 3 (16,7%) indicó que “Casi Siempre”, por lo que este indicador, aunque es aceptable, requiere ser reforzado.

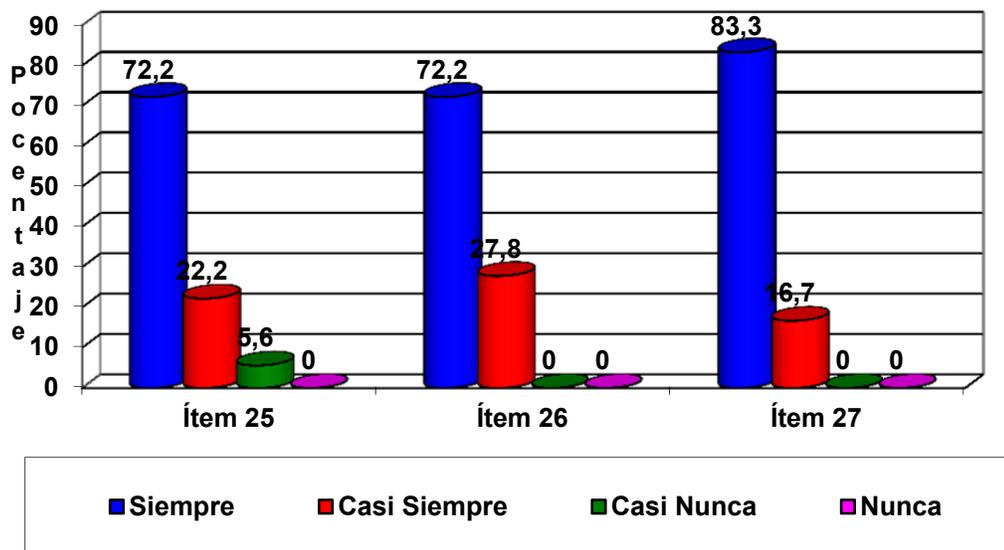


Gráfico 12. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre la participación, el trabajo en equipo y la comunicación
Fuente: elaboración propia (2022)

Análisis

Así, en el Grafico 12, se observa que la tendencia de las respuestas se ubican en la alternativa “Siempre”, destacando que el mayor porcentaje corresponde al indicador comunicación. En el caso de los indicadores participación y trabajo en equipo el porcentaje fue igual, sin embargo, en el caso del primero se reportó un 5,6% de docentes que se decantaron por la

opción “Casi Nunca”, lo que representa una debilidad que es necesario subsanar.

Al respecto, por los resultados anteriores se puede decir que las competencias se pueden definir según Alles, M. (2005:29), “competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Y en los planes de capacitación, incluye situaciones y variables que reflejan el alcance o extensión del aprendizaje, en áreas críticas como son la solución de problemas, comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional; de igual forma la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, para lograr la competencia o desempeño superior.

Las dos últimas dimensiones evaluadas fueron supervisión y evaluación, siendo el indicador en el primer caso características y en el segundo objetivo.

Dimensión: Supervisión

Indicador: Características

Interrogante:

28. La supervisión se realiza mediante un plan cooperativo en un clima de armonía contribuyendo al mejoramiento del personal

Cuadro 31

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre las características de la supervisión

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	15	83,3
Casi Siempre	3	16,7
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el Cuadro 28 resalta que las respuestas se distribuyeron entre las opciones “Siempre” y Casi Siempre”, correspondiendo el porcentaje más alto, 83,3%, a la primera, es decir, que la mayoría realiza la supervisión mediante un plan cooperativo en un clima de armonía contribuyendo al mejoramiento del personal. Resalta, que se mantienen un porcentaje del 16,7% que no siempre cumple con este requisito.

Dimensión: Evaluación

Indicador: Objetivos

Interrogante:

29. Los resultados de la evaluación los utiliza como referente para replanificar los planes y programas

Cuadro 32

Distribución de frecuencias de las respuestas de los docentes sobre el objetivo de la evaluación

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	14	77,8
Casi Siempre	4	22,2
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el Cuadro 29 se muestra que, en el caso de la evaluación, las respuestas no fueron tan contundentes, ya que a pesar que 14 (77,8%) indicaron que “Siempre” utilizan los resultados de la evaluación como referente para replanificar los planes y programas, 4 (22,2%) señaló que “Casi Siempre”.

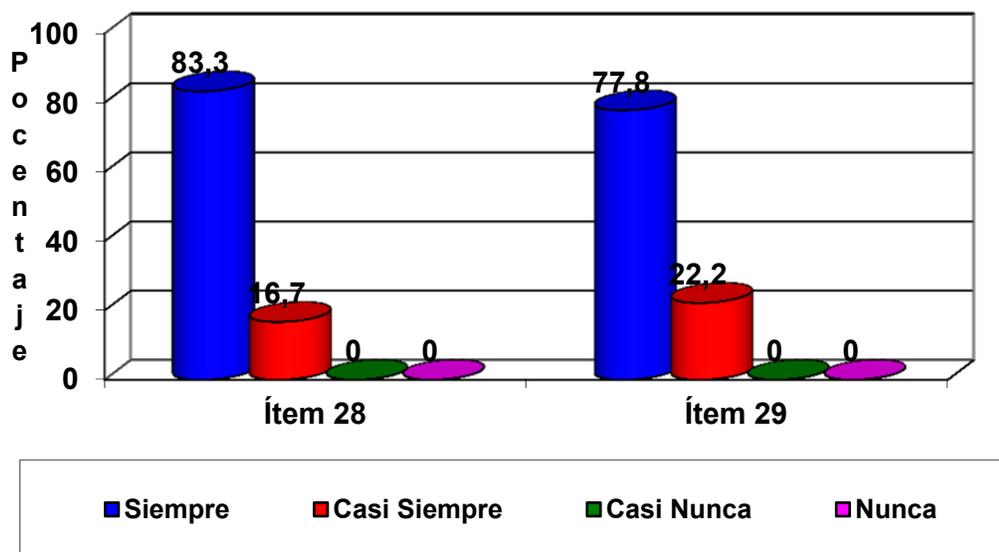


Gráfico 13. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre la supervisión y evaluación
Fuente: elaboración propia (2022)

Análisis:

En el Gráfico 13, se observó que la tendencia de las respuestas mantiene la misma proporción que en la mayoría de los ítems evaluados, en otras palabras, hacia la alternativa de respuesta “Siempre”. No obstante, tanto en la supervisión como en la evaluación, el porcentaje de docentes que señalaron “Casi Siempre” fue importante, sobre todo en el caso de la evaluación. A este respecto cabe señalar que, si bien es cierto que las respuestas son bastantes favorables, los indicadores evaluados deben ser aplicados permanentemente para obtener óptimos resultados.

De tal modo que, al analizar esta variable se evidencia que, aunque la práctica actual gerencial resulta aceptable, existen aspectos a mejorar. Así, los indicadores planificación y cumplimiento de los requerimientos

institucionales resultaron los más favorecidos, por lo que es pertinente mantenerlos. Por su lado, los indicadores distribución presupuestaria, adaptación a las características institucionales, capacidad de comunicación y supervisión requieren ser reforzados y mejorados.

Y, los indicadores definición de objetivos, formulación de indicadores de logro, tipo de dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo y evaluación deben ser reformulados a fin de lograr que la totalidad de los docentes apliquen estrategias gerenciales cónsonas con los requerimientos actuales. Es así como, estos hallazgos se contraponen parcialmente con lo reportado por, Castillo, R (2010), quien evaluó las prácticas de supervisión escolar en una escuela de México. Así, de los resultados resaltó que se evidenciaron fallas importantes en las prácticas de los supervisores, ya que se centraba en el cumplimiento de la norma, dejando de lado los aspectos académicos.

Asimismo, son coinciden en algunos aspectos con la investigación de Sorados, M. (2010), que centró el objetivo en evaluar el estilo de liderazgo ejercido por los directivos y su influjo sobre la calidad de la gestión educativa en escuelas de Lima. En tal sentido, se presentaron fallas en el liderazgo de los directores que conllevaron a plantear una serie de recomendaciones para mejorar el estilo de liderazgo en los gerentes educativos.

Por último, también coinciden con los resultados de Moreno, L. (2011) quien evaluó la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios, evidenciando fallas en los líderes que afectan la gerencia participativa.

Requerimientos de Capacitación en Materia Gerencial

Por último, para valorar la variable requerimientos formativos, se analizó la dimensión Necesidad **Capacitación**, a través de los indicadores demanda educativa y propósito del plan formativo.

Dimensión: Necesidad de Capacitación

Indicador: Demanda Educativa

Interrogantes:

30. En la práctica confronta problemas para ejercer las funciones gerenciales
31. Es necesario capacitar a los docentes con funciones administrativas para mejorar el desempeño gerencial
32. La institución debería planificar planes de capacitación para actualizar o desarrollar las competencias de los docentes en materia de gerencia educativa.

Cuadro 33

Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre los problemas para ejercer las funciones gerenciales

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	14	77,8
De Acuerdo	4	22,2
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En el Cuadro 30 se observa que 14 (77,8%) de los encuestados mostró su total acuerdo en cuanto a que en la práctica confronta problemas para ejercer las funciones gerenciales y 4 (22,2%), indicó estar “De Acuerdo”. Estos resultados llaman la atención al tomar en cuenta las respuestas emitidas en lo referente a las competencias y práctica gerencial reportada en los ítems anteriores.

Cuadro 34**Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre la necesidad de capacitar a los docentes**

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	18	100,0
De Acuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En cuanto a la afirmación relacionada con la necesidad de capacitar a los docentes con funciones administrativas para mejorar el desempeño gerencial, todos 18 (100,0%) señaló que esta “Totalmente de Acuerdo”. Este resultado al igual que el anterior llaman la atención.

Cuadro 35**Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre la necesidad que la institución planifique planes formativos**

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	18	100,0
De Acuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: Al igual que sucedió en el ítem anterior, la totalidad de los encuestados indicó que están “Totalmente de Acuerdo” en que la institución debería planificar planes formativos para actualizar o desarrollar las competencias de los docentes en materia de gerencia educativa. Este resultado indica una clara tendencia sobre la necesidad capacitación de los docentes.

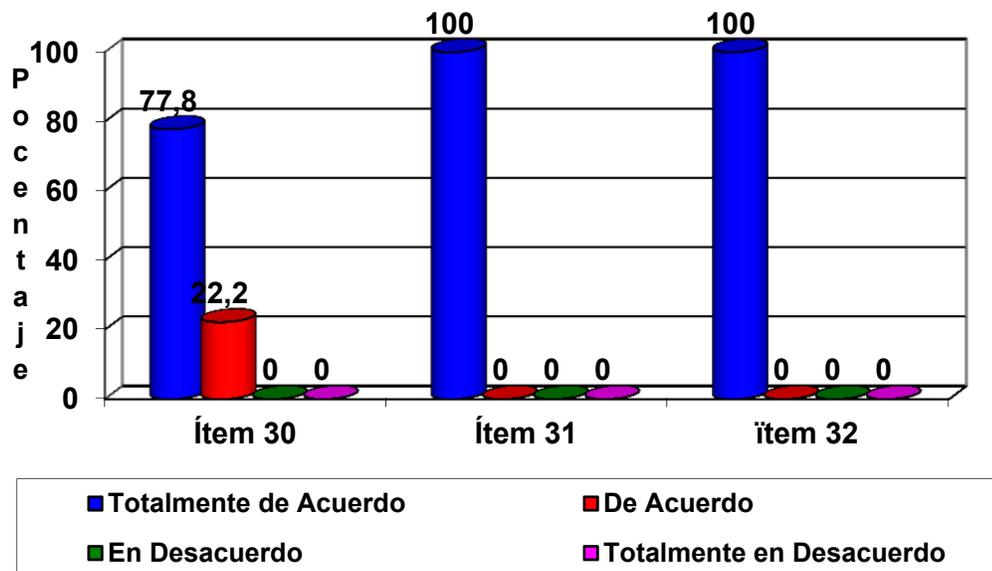


Gráfico 14. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre la necesidad Capacitación

Fuente: elaboración propia (2022)

Análisis:

En el Gráfico 14, se muestra como las respuestas se concentraron en la opción “Totalmente de Acuerdo”, resaltando que en el caso de confrontar problemas en el ejercicio de las funciones gerenciales los resultados no fueron unánimes, como sucedió con la necesidad de capacitación y de que la institución adelante planes formativos.

En consecuencia, como ya se mencionó estos resultados indican que, a pesar de las competencias que los docentes refirieron poseer y la fortalezas detectadas en la práctica gerencial, requieren llevar a cabo procesos formativos en materia gerencial. Al respecto, en cuanto a la capacitación basado en el modelo de competencia la Formación y Desarrollo de Personal,

Alles, M. (2007) la considera como “el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento guiado supone la evolución de una persona en el perfil de rol que ocupa en una organización y, por tanto, la mejora de su desempeño”. La formación hace referencia a la transmisión de conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), el desarrollo hace referencia a la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona (ser).

Dimensión: Necesidad Capacitación

Indicador: Propósito del Módulo Formativo

Interrogantes:

33 El propósito del modulo formativo debe centrarse en desarrollar los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales para ejercer las funciones gerenciales.

Cuadro 36

Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los docentes sobre el propósito del módulo formativo

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	18	100,0
De Acuerdo	0	0
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado por Ustariz (2022)

Interpretación: En este orden de ideas, en el Cuadro 33 se evidencia que todos los encuestados manifestaron estar “Totalmente de Acuerdo” con el hecho que el propósito del modulo formativo debe centrarse en desarrollar los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales para ejercer las funciones gerenciales; en otras palabras, con el desarrollo de competencias gerenciales.

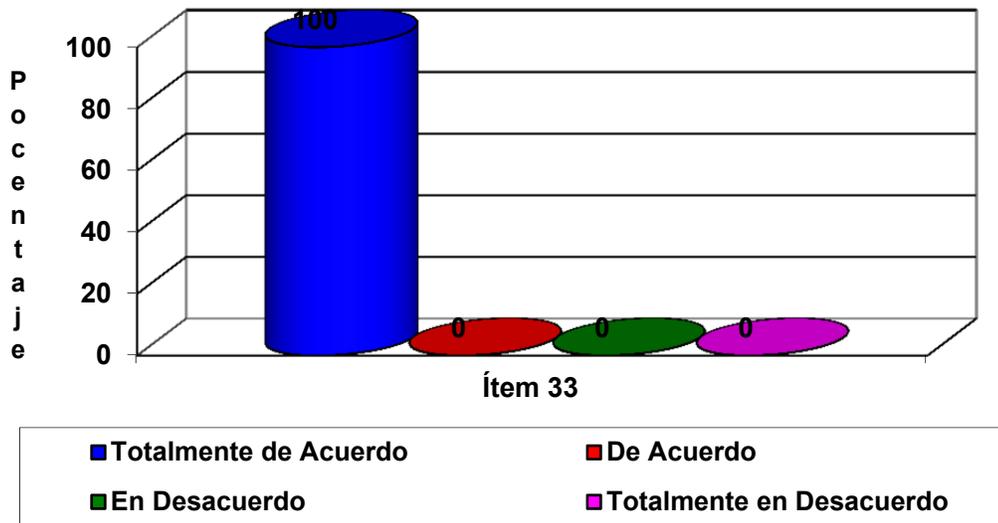


Gráfico 15. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los docentes sobre el propósito del módulo formativo. Fuente: elaboración propia (2022)

Análisis

En relación al Gráfico 15, refleja la unanimidad de los docentes en referencia a la necesidad de enfocar el modulo formativo, en el desarrollo de competencias profesionales y no solamente en la trasmisión de conocimientos. Este hecho resulta altamente positivo, ya que la conjunción de conocimientos, habilidades y actitudes contribuirá a un mejor desempeño gerencial por parte de los docentes y, por ende, a mejorar la eficiencia y eficacia de la institución.

Desde el punto de vista de la institución educativa, los planes de capacitación basado en Competencias, se pueden describir como el mapa de caminos que conecta los puestos de trabajo que se pueden encadenar dentro del ciclo de vida profesional de las personas en una determinada organización. El plan de capacitación, es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo

cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de este modo a la institución educativa, la disponibilidad del personal educativo que necesita para garantizar sus objetivos. El producto resultante de un sistema de plan de capacitación dirigido al personal docente del Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del estado Cojedes, basado en competencias, incluye:

- Descripción de las funciones.
- Un modelo de competencias de los cargos implicados en el plan.
- Una descripción de comportamientos para cada competencia del modelo.
- Unos indicadores de desempeño que soporten los programas de evaluación basado en competencias.
- Un mapa de capacitación dentro de la institución, que identifique puestos precedentes para los puestos de mayor responsabilidad.
- Recomendaciones de formación, para cada competencia del plan de capacitación.

Es así, como se entiende que un plan de capacitación bajo el modelo de competencia, es el proceso mediante el cual los empleados individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de capacitación. Comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambiarán y diferirán de acuerdo con ciertos patrones y las etapas de su carrera, puede ayudar a los docentes y directores a comprender qué tipo de oportunidades y asistencia serán más efectivos para apoyar la planificación de un plan de capacitación basado en competencias.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones más relevantes del estudio, organizadas en función de los objetivos específicos propuestos. De igual forma, se presentan una serie de recomendaciones para contribuir a subsanar la problemática planteada o abordar otras variables relacionadas con el mismo.

Conclusiones

En lo referente a las competencias gerenciales que poseen los docentes que ejercen funciones administrativas, resaltó que en general poseen un dominio adecuado, pero con variaciones en los diferentes indicadores. En tal sentido, los indicadores más fortalecidos fueron el conocimiento sobre la función de supervisión y las habilidades para fortalecer el trabajo colaborativo.

Los indicadores a reforzar fueron el conocimiento de la función de administración, las características de los gerentes, los estilos de liderazgo, las habilidades de planificación y motivación y la actitud de autocontrol. Mientras que, el liderazgo transformacional, las habilidades de resolución de conflictos y las actitudes de flexibilidad, adaptabilidad y comunicación, presentaron fallas que es necesario corregir.

Por su parte, del análisis de la variable práctica gerencial actual de los docentes que ejercen funciones administrativas, resaltó que, al igual que las competencias, es aceptable con elementos a mejorar. De modo que, los indicadores más favorecidos fueron planificación y cumplimiento de los

requerimientos institucionales; mientras que distribución presupuestaria, adaptación a las características institucionales y capacidad de comunicación y supervisión, presentaron fallas por lo que deben ser reforzados y mejorados. Las debilidades más importantes se presentaron en los indicadores definición de objetivos, formulación de indicadores de logro, tipo de dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo y evaluación, por lo que requieren ser corregidos.

En cuanto a la variable requerimientos formativos en materia gerencial, se concluye que los docentes confrontan problemas para ejercer las funciones gerenciales. Además, indicaron que es necesario capacitar a los docentes para mejorar el desempeño gerencial, que la institución debería planificar planes formativos para actualizar o desarrollar las competencias en materia de gerencia educativa y que el propósito del modulo formativo debe centrarse en desarrollar los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales para ejercer las funciones gerenciales; es decir, con el desarrollo de competencias gerenciales. De tal manera que, los docentes requieren de procesos formativos en materia gerencial.

En síntesis, a juicio de los docentes que desempeñan funciones administrativas, sus competencias y práctica gerenciales son aceptables, con aspectos a mejorar o corregir; pero al mismo tiempo, requieren de programas formativos para desarrollar competencias en materia gerencial, ya que presentan problemas para ejercer las funciones administrativas.

Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de acciones a desarrollar para solventar la problemática abordada y contribuir a mejorar las competencias gerenciales de los docentes.

En tal sentido, en primer término, es pertinente diseñar un modulo formativo, dirigido a los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González”, del Municipio San Carlos, para la optimización de las funciones gerenciales. Para ello, es preciso tomar en cuenta las fallas, debilidades y fortalezas detectadas en la presente investigación, así como, las nuevas tendencias en materia gerencial.

A tal efecto, sería conveniente que dicho modulo formativo forme parte de un programa de capacitación previa de los docentes que cumplen los requisitos para ejercer funciones administrativas, a fin de garantizar el desarrollo de las competencias requeridas para el adecuado ejercicio de las funciones relativas al cargo. Cabe resaltar que, es de vital importancia programar un plan de monitoreo del desarrollo del plan formativo, así como, para valorar los resultados finales.

Adicionalmente, se propone diseñar un plan de actualización continua del personal, con el propósito de mantener las competencias gerenciales adaptadas a las tendencias emergentes en este campo.

En este contexto, se plantea llevar a cabo una reunión con el personal directivo de la institución, para informarles sobre los resultados de la investigación, analizar la pertinencia para la institución de la puesta en

práctica del plan formativo y planificar el procedimiento operativo para concretar la propuesta.

Igualmente, es importante discutir con los docentes con funciones administrativas, los resultados del estudio, concientizándolos acerca de la importancia de contar con las competencias gerenciales requeridas para el desempeño de sus funciones.

Por último, en función de los resultados de la aplicación del plan formativo, se recomienda que el personal directivo de la institución plateé ante la dirección regional, la puesta en práctica del mismo en las diferentes instituciones del estado, con los respectivos ajustes de acuerdo a las características particulares de cada una de ellas. Así, esta iniciativa permitiría incrementar la eficacia y eficiencia de todas las instituciones educativas del estado.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

En el escenario educativo, la globalización y la nueva forma de apropiación de los saberes, derivaron en un proceso transformacional que planteo nuevas exigencias, centradas básicamente en el mejoramiento continuo de la calidad educativa. En este contexto, la calidad educativa en la actualidad se asocia con programas educativos que garanticen el desarrollo de competencias para el desarrollo de competencias, tanto científicas y tecnológicas, como para la participación ciudadana. Por ende, ante estos nuevos retos, los docentes requieren desarrollar nuevas competencias profesionales que les permitan manejar de manera conjunto, la práctica didáctica y los proyectos de transformación contemplados en los planes del estado en materia educativa.

De manera que, los gerentes educativos retoman un rol papel protagónico, ya que bajo las nuevas perspectivas, se convierte en el responsable de cristalizar las transformaciones que planteen las políticas y planes nacionales en materia educativa. Es por ello, que es vital que los gerentes educativos desarrollen competencias gerenciales, que incluyan conocimientos, habilidades y actitudes, cónsonas con las nuevas tendencias gerenciales, que les permita guiar los procesos de transformación educativa. En efecto, el campo de la gerencia educativa ha evolucionado de manera trascendental en los últimos años y sigue transformándose continuamente , por lo que se requiere, no sólo desarrollar las competencias de manera

puntual, sino generar planes formativos que mantenga a los docentes en actualización permanente.

En relación a los retos que confrontan el sector educativo y el papel neural de la gerencia educativa, es preciso señalar que, en muchos casos los proyectos educativos contemplados en los procesos de transformación no se cristalizan, por fallas en la gerencia educativa que no logra poner en práctica planes que permita concretar dichos proyectos. Por derivación, todas las iniciativas quedan reducidas a documentos y planes que no logran mejorar la calidad educativa, afectando a toda la población.

Es así como, en la fase de diagnóstico de las competencias y prácticas en materia gerencial realizada en durante el desarrollo del presente estudio, se evidenciaron fortalezas, fallas y debilidades. Así, las fortalezas se centraron en el conocimiento sobre la función de supervisión y las habilidades para fortalecer el trabajo colaborativo; así como en la planificación y cumplimiento de los requerimientos institucionales.

Por su lado, las fallas fueron el conocimiento de la función de administración, las características de los gerentes, los estilos de liderazgo, las habilidades de planificación y motivación, la actitud de autocontrol, distribución presupuestaria, adaptación a las características institucionales y capacidad de comunicación y supervisión. Y, las debilidades identificadas fueron, el conocimiento del liderazgo transformacional, las habilidades de resolución de conflictos, las actitudes de flexibilidad, adaptabilidad y comunicación, definición de objetivos, formulación de indicadores de logro, tipo de dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo y evaluación.

Posteriormente, se determinó la factibilidad de poner en práctica un espacio formativo y se procedió a diseñar el mismo, el cual se denomina “Gerencia de los Procesos Educativos: Competencias para un Manejo Participativo e Innovador”. Así, el módulo formativo, asumiendo la modalidad de formación por competencias, abarca dos fases: (a) “Principios de la Gerencia y Tendencias Emergentes” y “Manejo Innovador de la Gerencia en el Ámbito Educativo”.

Fundamentación

Desde el punto de vista filosófico, el diseño curricular del módulo se sustenta en la corriente humanista, teoría bajo la cual la persona constituye el centro de toda acción de aprendizaje. De manera que, el desarrollo del currículo se centra en el individuo y su autoconocimiento, por lo que su administración adopta como ejes rectores promotores del desarrollo de las competencias el ser, el saber, el saber hacer y el saber convivir.

Además, desde la perspectiva psicológica, se fundamenta en los preceptos del cognoscitivismo y el constructivismo. Por derivación, el aprendizaje constituye el proceso de organizar las partes en un todo, a través de un proceso interno de modificación de significados; y al mismo tiempo, implica una construcción activa de significados, donde los participantes son responsables de su propio aprendizaje. Así, adopta preceptos de los postulados de Piaget, Ausubel y Vygostky, como vía para generar un aprendizaje significativo. Asimismo, como sustento sociológico se adopta la teoría del enfoque de sistemas y, por lo tanto, el diseño curricular es considerado un todo integrado con sus partes en relación.

Por su parte, teóricamente esta propuesta se sustenta en los postulados de Cordero (2006), a los cuales las nuevas tendencias gerenciales se centran en generar una gestión participativa, donde todos los integrantes de la organización se involucren en la toma de decisiones y se sientan responsables de dichas decisiones a fin de fortalecer las capacidades institucionales. Es así como, el gerente cumple funciones simultáneas de administrador, supervisor y responsable de delegar, entre otros. En el campo de la gerencia educativa específicamente, todas estas funciones tienen una función vital, sin embargo, una de las más cuestionadas es la supervisión.

Así, en esta propuesta, siguiendo los lineamientos de Mogollón (2006), se asume como un proceso de asesoría y seguimiento de las actividades educativas, a fin de proponer acciones de intervención para subsanar sobre la marcha las dificultades detectadas y mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas.

De tal manera que, lejos de ser un proceso punitivo, según Navarro (2007), implica la puesta en práctica de competencias que permitan la evaluación de los procesos, y la satisfacción de las necesidades y motivaciones de los integrantes de institución. Asimismo, el diseño curricular del plan formativo suma la modalidad de competencias, entendidas como una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación, lo que conduce a un desempeño adecuado en diversos contextos.

Finalmente, desde el punto de vista legal, la propuesta se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), La Ley

Orgánica de Educación (2009), el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) y Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Estructuración del Espacio para Capacitación

Nombre: Gerencia de los Procesos Educativos: Competencias para un Manejo Participativo e Innovador

Modalidad: Módulo Formativo

Diseñado por: Juan Carlos Ustariz

Área de Formación: Gerencia Educativa

Misión

La misión del modelo formativo es desarrollar competencias en los docentes que ejercen funciones administrativas, para conducir la institución de manera innovadora y proactiva y en consonancia con las nuevas tendencias gerenciales, concretando los planes educativos que respondan a los programas educativos nacionales y a las necesidades de los estudiantes, docentes y la comunidad en general.

Visión

Conformar un espacio formativo en el ámbito gerencial pionero en el ESTADO COJEDES centrado en desarrollar competencias en los docentes para asumir la función conductora de la institución, en consonancia con las tendencias emergentes gerenciales y las cambiantes exigencias educativas, a fin de garantizar la calidad de la institución.

Valores

Los valores que sustentan el plan formativo son:

Participación
Colaboración
Proactividad
Innovación
Crítica
Prospectividad
Autoreflexión
Responsabilidad
Capacidad de Comunicación

Objetivo General

Desarrollar en los docentes las competencias requeridas para el manejo de la gerencia educativa, de la participación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, a fin de mejorar la calidad de la institución educativa.

Objetivos Específicos

- Describir los principios de la gerencia y las tendencias emergentes, resaltando las implicaciones para las instituciones educativas.
- Establecer los estilos gerenciales enfatizando en la pertinencia de su aplicación en función de las características particulares de la institución educativa
- Analizar las alternativas innovadoras más idóneas para el manejo de la gerencia en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del Estado Cojedes.

Dirigido a: los docentes que ejercen funciones gerenciales en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del Estado Cojedes.

Definición del Perfil del Egresado

El egresado del plan de capacitación, es un docente con competencias para el manejo de las actividades gerenciales, el cual aplicando, de manera innovadora, participativa y proactiva, las funciones de planificación, organización, seguimiento y retroalimentación, concrete acciones que permitan el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Contenidos

Fase 1. Principios de la Gerencia y Tendencias Emergentes

Saber conocer: (a) funciones gerenciales, (b) características del gerente; (c) estilos gerenciales y (d) nuevas tendencias en el campo gerencial.

Saber hacer: (a) Fases para elaborar las estrategias gerenciales; (b) estrategias de liderazgo; (c) estrategias para fomentar el trabajo colaborativo; (d) estrategias para incrementar la motivación y (e) estrategias para el manejo de los conflictos

Saber ser: (a) autocontrol; (b) flexibilidad; (c) adaptabilidad y (d) capacidad de comunicación.

Fase 2: Manejo Innovador de la Gerencia en el Ámbito Educativo

Saber conocer: (a) estilos de dirección, (b) tipo de comunicación, (c) toma de decisiones; (d) trabajo en equipo, (e) objetivos de la evaluación, (f) características de la supervisión.

Saber hacer: (a) definición de los objetivos, (b) estructuración de planes; (c) nivel de participación de los subordinados; (d) formulación de indicadores de logro; (e) distribución presupuestaria, (f) adaptación a las características organizativas y funcionales de la institución, (g) cumplimiento de los instrumentos legales, (h) nivel de capacitación técnica para organizar y (i) nivel de participación de los subordinados

Saber ser: (a) Comunicativo; (b) innovador; (c) Participativo; (d) creativo (e) Flexible

Estrategias Metodológicas

Las estrategias metodológicas que se aplicarán en el plan formativo serán básicamente interactivas enfocadas en el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo. En tal sentido, para estimular al autoaprendizaje, se aplicarán tutorías individuales y trabajo autónomo. Y para fomentar el aprendizaje colaborativo se pondrán en práctica seminarios, discusión grupal, debates. Adicionalmente, se incorporarán las clases teóricas y prácticas, las primeras para presentar los contenidos básicos y, las segundas para evidenciar la aplicación de los conocimientos a situaciones concretas, es decir, generar un aprendizaje modelado.

Estrategias de Evaluación

En el proceso de evaluación se proponen estrategias combinadas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, entre ellas calidad del material revisado en el trabajo autónomo y de las preguntas y las intervenciones en las clases teóricas, en las asesorías virtuales y en las discusiones grupales; calidad del desempeño en los debates y en las discusiones grupales y contenido de los informes individuales y grupales. Cabe destacar que, en cada uno de los casos se indican las evidencias de producto, de conocimiento y de desempeño, con sus respectivos niveles de logro.

Administración

La forma de administración del plan formativo es teórico práctico y combina la modalidad presencial y a distancia. De igual forma, como se indicó previamente consta de dos fases o módulos formativos, el primero denominado “Principios de la Gerencia y Tendencias Emergentes” con una duración de ocho (8) horas presenciales y el segundo, “Manejo Innovador de la Gerencia en el Ámbito Educativo”, con doce (12), es decir, veinte (20) horas presenciales.

Recursos

Los recursos requeridos para llevar a cabo el plan de capacitación son: (a) computadora; (b) video beam; (c) servicio de Internet con acceso a buscadores y correo electrónico; (d) salón de conferencia; (e) personal docente con posgrado en gerencia educativa y (f) material de apoyo a la

docencia. En relación al personal docente es preciso resaltar que, para el desarrollo del curso se solicitará la colaboración de la Dirección de Educación del Municipio San Carlos y de la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo.

Factibilidad de la Propuesta

Luego del análisis de los recursos requeridos y los resultados del diagnóstico, se concluyó que la propuesta es factible de llevar a la práctica. En efecto, el personal directivo de la institución ha mostrado su apoyo al desarrollo del plan formativo, poniendo a la disposición los recursos disponibles en la institución, así como el espacio físico.

Además, el personal docente con funciones directivas tiene acceso a internet y correo electrónico en sus hogares y la institución cuenta con dichos servicios. Asimismo, ha mostrado su deseo de participar en el plan formativo, ya que tal y como lo señalaron en el diagnóstico, presentan problemas en la práctica para ejercer las funciones gerenciales y consideran que la institución debería planificar planes formativos en esta materia.

De igual forma, el municipio cuenta con personal docente con postgrado en Gerencia Educativa y, además, debido a las múltiples actividades de extensión que lleva a cabo la Universidad de Carabobo en el ESTADO COJEDES es factible contar con la colaboración de docentes de la Facultad de Educación.

Estructura Curricular

NOMBRE	HT	HP	HTA
FASE I. Principios de la Gerencia y Tendencias Emergentes			
Funciones, características y actitudes del gerente	6	2	4
Estilos gerenciales y nuevas tendencias en el campo gerencial	6	2	4
Fases para elaborar las estrategias gerenciales	3	1	2
Estrategias de liderazgo, para fomentar el trabajo colaborativo y la motivación y para el manejo de los conflictos	9	3	6
Total	24	8	16
FASE 2 Manejo Innovador de la Gerencia en el Ámbito Educativo.			
Planificación: estructuración de planes, definición de objetivos, formulación de indicadores de logro y distribución presupuestaria.	9	3	6
Organización: adaptación a las características organizativas y funcionales de la institución, cumplimiento de los instrumentos legales	6	2	4
Estilos de Dirección: estilos, participación, toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación	9	3	6
Supervisión: características	6	2	4
Evaluación: objetivos	6	2	4
Total	36	12	24

HT: Horas Totales **HP:** Horas Presenciales **HTA:** Horas Trabajo Autónomo

Credencial a Otorgar: Aprobado. No válida para estudios de postgrado.

Modalidad de Estudio: Presencial

Cupo Máximo: 10 participantes. **Fuente:** Ustariz (2022)

Es preciso destacar que, aún y cuando en el plan de capacitación para darle coherencia a la secuencia capacitación, se incluyen contenidos que fueron evaluados satisfactoriamente en el diagnóstico, se enfatizarán en aquellos que presentaron fallas y debilidades. En este orden de ideas, en el primer módulo los aspectos a profundizar serán el conocimiento de la función y características de los gerentes, los estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional, las estrategias motivacionales y de resolución de conflictos,

así como la actitud de autocontrol, de flexibilidad, adaptabilidad y comunicación.

Por su lado, en el segundo módulo serán definición de objetivos, formulación de indicadores de logro, distribución presupuestaria, adaptación a las características institucionales, tipo de dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo, capacidad de comunicación y supervisión.

Planificación Didáctica del Módulo

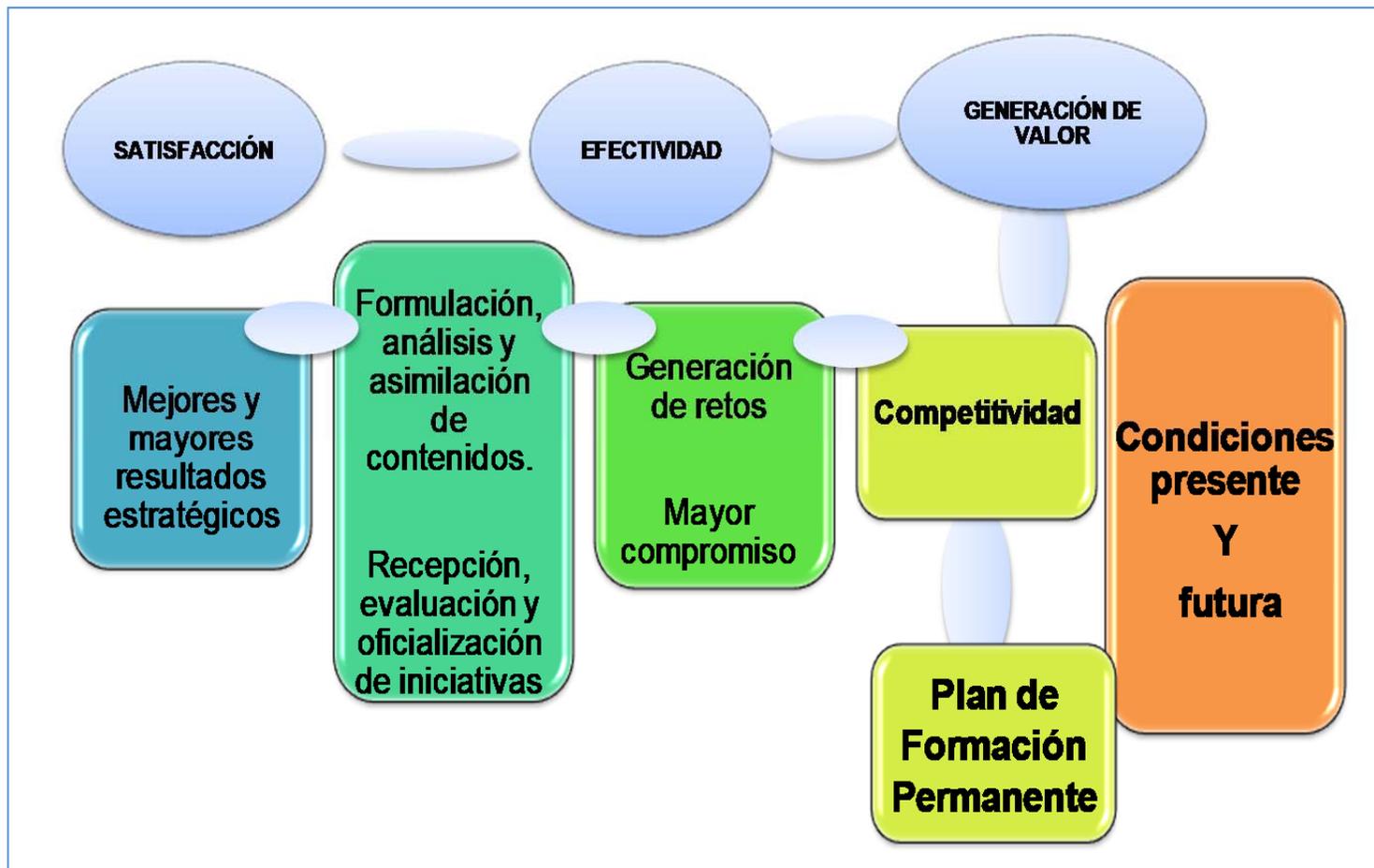
MUNICIPIO SAN CARLOS DEL ESTADO COJEDES LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ” PROGRAMA Gerencia de los Procesos Educativos: Competencias para un Manejo Participativo e Innovador Ciclo de Formación Profesional:		
Fase 1 Principios de la Gerencia y Tendencias Emergentes		
PROPÓSITO PRINCIPAL: Establecer crítica, responsable y holísticamente, en base a las propuestas de los diferentes autores y las nuevas corrientes gerenciales, los principios fundamentales y tendencias emergentes, resaltando, a través de la toma de decisiones, las implicaciones en la práctica docente.		
Modalidad:	Presencial	
Total horas: 24	Presenciales: 8	Aprendizaje Autónomo:16
Horas Semanales:	2	
Tipo de Curso:	Teórico-Práctico	
Nivel de complejidad:	Nivel I	
Competencias Previas:		
Elaborado por:	Juan Carlos Ustariz	Fecha: Mayo 2017
Facilitador(a):	Docentes de la Dirección Educativa y de la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo	

Fuente: Ustariz (2022)

MUNICIPIO SAN CARLOS DEL ESTADO COJEDES LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ” PROGRAMA Gerencia de los Procesos Educativos: Competencias para un Manejo Participativo e Innovador Ciclo de Formación Profesional:		
Fase 2 Manejo Innovador de la Gerencia en el Ámbito Educativo		
PROPÓSITO PRINCIPAL:		
Caracterizar, de forma innovadora, los principios y estrategias para el manejo de la gerencia educativa actual, proponiendo la alternativa más idónea, basada en la comunicación, la flexibilidad y la participación, para llevar a cabo el proceso en la institución.		
Modalidad:	Presencial	
Total horas: 36	Presenciales: 12	Aprendizaje Autónomo: 24
Horas Semanales:	2	
Tipo de Curso:	Teórico-Práctico	
Nivel de complejidad:	Nivel I	
Competencias Previas:		
Elaborado por:	Juan Carlos Ustariz	Fecha: Mayo 2017
Facilitador(a):	Docentes de la Dirección Educativa y de la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo	

Fuente: Ustariz (2022)

MODELO FORMACIÓN PERMANENTE



Fuente: Ustariz (2022)

Plan de Capacitación basado en el Modelo de Competencias



Fuente: Ustariz (2022)

COMPETENCIAS GERENCIALES



Fuente: Ustariz (2022)

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

COMPETENCIA GERENCIAL	CLASIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en la Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Informal - Comunicación Formal - Negociación
<p style="text-align: center;">Competencia para la Planeación y la Administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar información, analizarla y resolver problemas - Planear y organizar proyectos - Administrar el tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el Manejo Personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Integridad y comportamiento ético - Dinamismo y capacidad de resistencia - Equilibrio de las exigencias laborales y personales - Conciencia y desarrollo personales - Trabajo en equipo - Incentivar a la participación comunitaria
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia para la Globalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento y comprensión de la cultura - Apertura y sensibilidad cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de equipos - Creación de un ambiente de apoyo - Manejo de las dinámicas del equipo

Fuente: Hellriegel, D.; Jackson, S y Slocum, J. (2002), Adaptado por Ustariz (2022)

LISTA DE REFERENCIA

- Alcaide, L. (2002). Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de Magister no publicada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/ALCAIDA_ARANDA_LOURDES_IVONNE_ESTILOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20SEGUN%20G%C3%89NERO.pdf?sequence=1 [Consulta: 2015, Julio 16].
- Alles, M.(2005). Desarrollo del Talento Humano: Basado En Competencias. Buenos Aires: Granica,. p. 61
- Amelli; M. R. (2010). RESEÑAS Programa integral de formación para el docente de la UCV: ALETHEIA. Docencia Universitaria. [Revista en línea], XI (2). Disponible: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/sadpro/Documentos/docencia_vol11_n2_2010/7_art_rita.pdf [Consulta: 2016, Mayo 10].
- Aragón y Monroy (2009) Artes Danza II: Guía de Trabajo. Segundo Taller de Actualización sobre los Programas de Estudio 2006.México : Secretaria de Educacion Publica, 2007
- Arias, F. (2006). El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ta ed.). Caracas: Episteme, C.A
- Arias, P. (2011). Las competencias del director para promover la generación de proyectos educativos en Educación Inicial. [Resumen en línea]. Trabajo de Maestría, no publicado, Universidad del Zulia, Maracaibo. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=1817 [Consulta: 2016, Junio 13].
- Ayala, S. (2005). Gerencia educativa en el Perú. [Documento en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/gerencia-educativa-en-el-peru/> [Consulta: 2015, Octubre 30].
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora un proyecto de investigación. (7ma. Edición). Caracas: Consultores Asociados.

- Barrera, R. y Montero, P. (2002). Desarrollo de competencias profesionales para profesores mediante un sistema interactivo a distancia. [Documento en línea]. Disponible::www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/229.pdf. [Consulta; 2016, Mayo 20]
- Camacho, R. (2011). Competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en escuelas básicas. [Resumen en línea]. Tesis de Magister no publicada de la Universidad del Zulia, Maracaibo. Disponible: tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2011.../camacho_roselin.pdf [Consulta; 2016, Mayo 15]
- Canquiz, L. e Inciarte, A. (2006). Desarrollo de perfiles académico-profesionales basados en competencias. [Documento en línea]. Material de apoyo para los talleres de diseño de los programas para las unidades curriculares. Maracaibo, Venezuela. Trabajo sin publicación.
- Castillo, J. (2000). Proceso de dirección. [Documento en línea]. Disponible: <http://luzgerenciaeducativa.blogspot.com/p/proceso-de-direccion.html> [Consulta; 2016, Julio 12]
- Castillo, R (2010). Supervisión escolar en la educación primaria de Veracruz. Estudio de caso. Tesis de Maestría, Magister en Políticas Públicas Comparadas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de México. [Resumen en línea]. Disponible: <http://bibdigital.flacso.edu.mx:8080/dspace/handle/123456789/893> [Consulta; 2016, Mayo 02].
- Castillo, S- y Cabrerizo, J. (2006). Formación del profesorado en educación superior. Madrid: McGraw-Hill.
- Catalano, A., Avolio, S., y Siadogna, M. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR. [Libro en línea]. Disponible: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/dis_curr/pdf/dis_curr.pdf [Consulta; 2016, Marzo 10].
- Cejas, L. (2007). Lecciones aprendidas en EaD Virtual. [Documento en línea]. Disponible: http://www.edutecne.utn.edu.ar/teset/tecnol_educativa_cukierman_virgil.pdf [Consulta; 2015, Noviembre 10].

- Claveria, A. (2008). La formación del profesor universitario: Aportes para su discusión. Universidades. [Revista en línea], LVII (39): 3-20, Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/373/37312911002.pdf> [Consulta; 2015, Agosto 10].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36860. Diciembre 30, 1999
- Cordero, O. (2006). Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas. [Resumen en línea]. Tesis de Magister no publicada de la Universidad Católica Andrés Bello. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6445.pdf> [Consulta; 2016, Julio 14]
- Curcio, C. (2002) Investigación cuantitativa. Una perspectiva epistemológica y metodológica. (1ra. ed). Colombia: Kinesis.
- González (2016). Formación docente en competencias TIC para la mediación de aprendizajes en el Proyecto Canaima Educativo. Artículo publicado en la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill: Bogotá.
- Dalziel, M.; Cubeiro, J. y Fernández, G. (2002). Gestión Integrada de Recursos Humanos. Las Competencias: Claves para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Bilbao.
- Estayno, M. y Grinsztajn, F. (2005). Hacia un nuevo paradigma en la formación de profesionales de informática y TIC'S. [Resumen en línea]. Trabajo presentado en las Primeras Jornadas de Educación en Informática y TIC'S 2005 RED UNCI, Argentina. Disponible: <http://cs.uns.edu.ar/jeitics2005/Trabajos/pdf/31.pdf#search=%22Estayno%20y%20Grinsztajn%2C%202005%22>. [Consulta; 2016, Julio 14]
- Fuchs, R.M. (2006). Curricula universitaria basada en competencias: experiencia de la Universidad del Pacífico. [Documento en línea]. Disponible:

<http://sicevaes.csuca.org/drupal/?q=filemanager/active&fid=216>
[Consulta; 2016, Mayo 15].

Gallego, M. (2001). Metodología de Evaluación Competencias Directivas. Revista Capital Humano No 110 Abril. CISS S.A-Especial Directivos

García, M. y Guanipa. (2007). Revalorización del docente en la gestión del gerente educativo. Revista Educación en Valores. [Revista en línea], 2 (8): 84-96 Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v2n8/art13.pdf> [Consulta; 2015, Noviembre 15].

González, C. y Sánchez, L. (2003). El diseño curricular por competencias en la educación médica. Revista Cubana de Educación Médica Superior. [Revista en línea]. 17 (4). Disponible: Consultado el 24 de Octubre de 2006 en: http://bvs.cu/revistas/ems/vol17_4_03/ems04403.htm [Consulta; 2016, Mayo 15].

Gutiérrez P. H. (2006). Calidad total y productividad. (2da. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Hellriegel, D. y otros. (2004). Administración. Editorial Thompson: México.

Hernández de la Torre, E., Mayor, C., Sánchez, M.R., Estepa, P., Rodríguez, J.M., Torres, J.J., y Altopiedi, M (2004). Las necesidades formativas docentes de los profesores universitarios. Revista Fuentes. [Revista en línea], 6, 97-117. Disponible: http://www.revistafuentes.org/html/article.php?id_volumen=6&id_article=85. [Consulta; 2015, Agosto 15].

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. (4ta. ed.). México: Mac Graw Hill

Huerta, J., Pérez, I. y Castellanos, A. R. (Abril-Junio, 2000). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. Educar. Revista de Educación. Nueva Época. [Revista en línea], 13. Disponible: Consultado: <http://educar.jalisco.gob.mx/13/13Huerta.html> [Consulta; 2016, Marzo 15].

Iglesias, E. (2018). La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos docentes de la educación privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y de la gestión. [Resumen en línea]. Tesis de Maestría no publicada,

Universidad de Montemorelos México. Disponible:
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/294/3/Tesis%20de%20doctorado%20en%20Educaci%C3%B3n%20de%20Enoc%20Iglesias%20Ortega.pdf> [Consulta; 2015, Noviembre 20].

Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño (2006). Manual de Trabajo Especial de Grado. Caracas: Autor.

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor-OPS. [Documento en línea]. Disponible: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/index.htm [Consulta; 2015, Noviembre 18].

Jiménez (2018). El desempeño profesional docente en la formación de la competencia para realizar proyectos de intervención”, en la Revista Diálogos sobre Educación, en Madrid España.

Ley Orgánica de Educación de Venezuela. (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, No. 5929. (Extraordinario), Agosto 17, 2009.

Manes, J. (2005) Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. (2da ed.) Buenos Aires: Granica.

Matos; G. y Caridad, M. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. CICAG. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. [Revista en línea], 6 (1). Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewFile/481/1191> [Consulta; 2015, Octubre 25].

Mc Clelland, (1973). Testing For Competence Rather Than For Intelligence, in American Psychologist

Medina, A. (2005). Desarrollo de competencias profesionales mediante diseño de materiales y sistema tutorial. [Documento en línea]. Disponible: http://www.enlaces.udec.cl/centrozonal-sur/descargas/presentacion_medicarivilla.ppt. [Consulta; 2016, Mayo 22].

Mogollón, A. (2006). Funciones de la supervisión escolar en Venezuela. Aproximación a un modelo. Actualidades Investigativas en Educación. [Revista en línea], 6 (3), 1-18. Disponible:

<http://revista.inie.ucr.ac.cr/ediciones/controlador/Article/accion/show/articulo/funciones-de-la-supervision-escolar-en-venezuela-aproximacion-a-un-modelo.html> [Consulta; 2016, Julio 15]

Morales, A. (2011). Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica. ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC. [Revista en línea], 5(9): 35-63. Disponible. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/arje/arj09/art02.pdf> [Consulta; 2015, Septiembre 13]

Moreno, L. (2011). Corpus de proposiciones teóricas a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios. [Resumen en línea]. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Yacambú, Barquisimeto. Disponible. http://cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/TESIS_DOCTORALES/TDHDM67P672011MorenoLourdes.pdf [Consulta; 2015, Diciembre 02]

Navarro, A. (2007). Propuesta de un modelo para optimizar el proceso de supervisión escolar. Caso Colegio Fe y Alegría 25 de Marzo en San Feliz Estado Bolívar. [Resumen en línea]. Tesis de grado de Magister no publicada, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Ciudad Guayana. Disponible. cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/.../TGMLN38A532007.pdf [Consulta; 2016, Julio 15]

Nordenflycht, M.E. (2000). Formación continua de educadores: Nuevos desafíos. Biblioteca Digital OEI. Educación Técnico Profesional. Cuaderno de Trabajo 3. Disponible: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad03.htm> [Consulta; 2016, Agosto 15]

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2004). Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente. Guía de planificación. [Revista en línea]. Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129533s.pdf> [Consulta 2016, Mayo 10].

Pérez, G. (2009). Guía metodológica para anteproyectos de investigación. Caracas

Ramírez, J. (2009). Cómo hacer un proyecto de investigación. Panapo: Caracas

- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. (2003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5662. Septiembre 24, 2004.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. (10ma ed.). México: Paerson Educación
- Rodríguez. M. (2002). Análisis del módulo de formación en centros de trabajo en la familia profesional administrativa en la comunidad de Madrid. Enfoque desde la pedagogía laboral. [Resumen en línea]. Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, España. Disponible: <http://eprints.ucm.es/4750/> [Consulta; 2015, Junio 15]
- Sabino, C. (2009). Propuesta de investigación. Caracas: Panapo.
- Segura, M. (2005). Competencias personales del docente [versión electrónica]. Revista Ciencias de la Educación. [Revista en línea], 2 (26): 171-190. Disponible: servicio.cid.uc.edu/educación/revista/a5n26/5-26-11.pdf [Consulta 2016, Mayo 10].
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. [Resumen en línea]. Tesis de Magíster no publicada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Disponible: cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/sorados_pm.pdf [Consulta 2016, Mayo 10].
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El Proceso de la investigación científica (4ta ed.). México: Editorial Limusa, S.A.
- Tobón, S. (2004). Formación basada en competencias. Colombia: Kimpress Ltda.
- Tobón, S. (2008). Gestión curricular y ciclos propedéuticos. Bogotá: ECOE.
- Toledo (2018). Formación en Competencias Gerenciales del Personal Docente Basado en el Modelo de las Organizaciones Educativas Inteligentes. Trabajo presentado ante el área de estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Tuning. America Latina. (2007). Consultado el 25 de Septiembre del 2006 en:
http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2011). Manual de trabajo especial de grado de especialización y maestría y tesis doctorales Caracas: Autor.

Vargas, F (2001) Competencias y Desempeño Humano mito o realidad. Academia.

Vásquez (2018).Evaluación de las Competencias Básicas en TIC en docentes de educación superior. Tesis Doctoral, en la Universidad Nacional Experimental de México.

ANEXOS

ANEXO A



MODELO DEL INSTRUMENTO APLICADO
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Estimado Docente:

El presente instrumento tiene como objetivos determinar las competencias y práctica actual gerencial que poseen los docentes que ejercen funciones administrativas en el Liceo Nacional "Eloy Guillermo González" del Municipio San Carlos del Estado Cojedes, así como establecer los requerimientos formativos de dichos docentes en esta materia. El mismo es aplicado como parte del desarrollo de la investigación titulada "Plan de Formación para Desarrollar las Competencias Gerenciales de los Docentes que Ejercen Funciones Administrativas en el Liceo Nacional "Eloy Guillermo González" del Municipio San Carlos del Estado Cojedes", la cual se presenta como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

El instrumento consta de 32 ítems, cuyos los resultados serán analizados en forma global, por lo que se garantiza la completa confidencialidad de la información por usted suministrada. Asimismo, se agradece de antemano su espíritu de colaboración al dedicar a este instrumento parte de su valioso tiempo, ya que de ello depende el éxito del estudio.

Lic. Juan Carlos Ustariz

Valencia, Febrero 2022

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan las indicaciones que usted debe seguir para responder al presente cuestionario, a fin de facilitar el proceso de llenado del mismo.

- Antes de responder, lea detenidamente cada ítem propuesto.
- Si tiene alguna duda, aclárela con el responsable de aplicar el cuestionario

PARTE I

ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA			
	Avanzado	Medio	Básico	Ninguno
Valore su nivel de conocimientos acerca de:				
1. Las funciones administrativas gerenciales				
2. Las funciones gerenciales de supervisión				
3. Características del gerente capaz de promover el trabajo en equipo, para la toma de decisiones.				
4. Características del gerente proactivo.				
5. Estilos gerenciales democráticos				
6. Estilos gerenciales transformacionales.				
Valore las habilidades que posee en relación a:				
7. Estrategias para desarrollar la planificación educativa				
8. Estrategias para fomentar el trabajo colaborativo				
9. Estrategias para generar un clima organizacional que responda a las motivaciones de sus subordinados				
10. Estrategias de negociación para la resolución de conflictos				
Valore las actitudes para:				
11. Mantener el autocontrol ante situaciones conflictivas.				
12. Demostrar flexibilidad ante las solicitudes de los subordinados.				
13. Disposición al cambio ante las nuevas tendencias en el campo educativo				
14. Fomentar canales de comunicación efectivo entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa.				

PARTE II

ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA			
	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
15. Planifica los planes y programas en función de un análisis de fortaleza y debilidades y de la institución				
16. Define los objetivos de los planes en concordancia con la misión y visión de la institución				
17. Incluye en la planificación un sistema de evaluación de los planes y proyectos y con indicadores de gestión				
18. Para la formulación de los planes y proyectos toma en cuenta la asignación presupuestaria.				
19. Organiza la ejecución de las actividades ajustándose a las características y funcionamiento institucional				
20. La organización de las actividades es cónsona con los instrumentos legales que rigen la institución				
21. Cuenta con los conocimientos para organizar adecuadamente los recursos físicos, humanos y financieros para el logro de planes y programa.				
22. Utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño en los subalternos				
23. Delega la toma de decisiones en el personal a su cargo.				
24. Consulta con el personal a su cargo las acciones a desarrollar				

ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA			
	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
25. Fomenta la participación en la toma de decisiones.				
26. Fomenta el trabajo en equipo				
27. Facilita el flujo de comunicaciones verticales y horizontales tomando en cuenta las opiniones e iniciativas del personal				
28. La supervisión se realiza mediante un plan cooperativo en un clima de armonía contribuyendo al mejoramiento del personal.				
29. Los resultados de la evaluación los utiliza como referente para replanificar los planes y programas				

PARTE III

ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA			
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
30. En la práctica confronta problemas para ejercer las funciones gerenciales				
31. Es necesario capacitar a los docentes con funciones administrativas para mejorar el desempeño gerencial				
32. La institución debería planificar planes formativos para actualizar o desarrollar las competencias de los docentes en materia de gerencia educativa.				
33. El propósito del modulo formativo debe centrarse en desarrollar los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales para ejercer las funciones gerenciales.				

ANEXO B



EVIDENCIA DE LOS VALIDADORES DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Valencia, Febrero 2022

Profesor(a):

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitar su Juicio de Experto para la Validez de Contenido del instrumento a aplicar a los docentes con funciones administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del Estado Cojedes , con el fin de determinar las competencias y práctica actual gerencial.

El mismo es aplicado como parte del desarrollo de la investigación titulada “Plan de Formación para Desarrollar las Competencias Gerenciales de los Docentes que Ejercen Funciones Administrativas en el Liceo Nacional “Eloy Guillermo González” del Municipio San Carlos del Estado Cojedes”, la cual deberá ser presentada como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación

Agradecido de antemano por los aportes realizados en procura de enriquecer el instrumento, queda de usted

Atentamente:

Juan Carlos Ustariz

INSTRUCCIONES

⇒ Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores del cuestionario y, tomando en cuenta las definiciones que a continuación se muestran, proceda a señalar con una equis (x) la alternativa que mejor se ajuste a su criterio.

Congruencia: Coherencia entre el ítem, el indicador y la variable

Redacción: Claridad y precisión en la composición del ítem

Adecuación: Adaptación al nivel cognoscitivo y lenguaje de los encuestados

⇒ Adicionalmente, se incorpora una columna de observaciones a fin de que indique cualquier consideración adicional que tenga a bien realizar para enriquecer los ítems del instrumento.

Ejemplo:

Indicadores	Ítem	Congruencia			Redacción		Adecuación		Observaciones
		Si	No	D	P	C	Si	No	
	1		X		X		X		
	2								
	3								
	4								

D: Dudosa

P: Precisa

C: Confusa

Si en relación al ítem 1, usted selecciona con una equis (x) la casilla NO de CONGRUENCIA, la casilla PRECISA de REDACCIÓN y SI de ADECUACION, implica que no existe congruencia entre el ítem 1, el indicador y la variable, pero el mismo muestra claridad y precisión en su redacción y se adecua al nivel de los encuestados.

⇒ Asimismo, si considera pertinente la inclusión de algún ítem adicional, se agradece que lo incorpore en la sección de observaciones de la hoja final de evaluación.

Indicadores	Ítem	Congruencia			Redacción		Adecuación	
		Si	No	D	P	C	Si	No
Competencias								
Conocimientos								
Las funciones gerenciales	1,2							
Características del gerente	3							
Estilos gerenciales	4							
Nuevas tendencias en el campo gerencial	5							
Habilidades								
Fases para elaborar las estrategias gerenciales	6							
Estrategias de liderazgo	7							
Estrategias para fomentar el trabajo colaborativo	8							
Estrategias para incrementar la motivación	9							
Estrategias para el manejo de los conflictos	10							
Actitudes								
Autocontrol	11							
Flexibilidad	12							
Adaptabilidad	13							
Capacidad de Comunicación	14							
Práctica Gerencial								
Planificación								
Estructuración de planes	15							
Definición de los	16							

Indicadores	Ítem	Congruencia			Redacción		Adecuación	
		Si	No	D	P	C	Si	No
objetivos								
Formulación de indicadores de logro	17							
Distribución presupuestaria	18							
Organización								
Adaptación a las características organizativas y funcionales de la institución	19							
Cumplimiento de los instrumentos legales	20							
Nivel de capacitación técnica para organizar	21							
Dirección								
Estilo de dirección	22-23							
Nivel de participación de los subordinados	24							
Toma de decisiones	25							
Trabajo en equipo	26							
Tipo de comunicación	27							
Supervisión								
Características de la supervisión	28							
Evaluación								
Objetivo de la evaluación	29							
Requerimientos Formativos								
Demanda educativa	30,31-32							
Propósito del plan formativo	33							

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**CÁLCULO DE ALPHA DE
 CRONBACH**

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES DIRIGIDO AL PERSONAL
 DOCENTE ADMINISTRATIVO DEL LICEO NACIONAL “ELOY GUILLERMO GONZÁLEZ”. MUNICIPIO SAN CARLOS-
 COJEDES**

ITEMS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
1	5	4	4	3	3	3	2	2	3	4	33
2	5	4	4	3	3	3	2	2	2	1	29
3	5	4	4	3	3	2	2	2	2	2	29
4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	22
5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23
6	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
7	4	3	2	2	2	2	2	2	1	1	21
8	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	22
9	5	4	3	3	3	2	2	2	2	1	27
10	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23
11	5	4	3	3	3	2	2	2	2	1	27

12	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23
13	5	4	4	3	3	3	2	2	2	1	29
14	5	4	4	3	3	2	2	2	2	2	29
15	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	22
16	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23
17	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
18	4	3	2	2	2	2	2	2	1	1	21
19	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	22
20	5	4	3	3	3	2	2	2	2	1	27
21	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23
22	5	4	3	3	3	2	2	2	2	1	27
23	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23
24	5	4	4	3	3	2	2	2	2	2	29
25	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	22
26	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23
27	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
28	4	3	2	2	2	2	2	2	1	1	21
29	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	22
30	5	4	3	3	3	2	2	2	2	1	27
31	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23

32	5	4	3	3	3	2	2	2	2	1	27
33	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	23
TOTAL	9	7	6	5	5	4	4	4	4	2	50
MEDIA	4,5	3,5	3	2,5	2,5	2	2	2	2	1	25
D. EST.	0,70711	0,70711	0	0,70711	0,70711	0	0	0	0	0	2,8284271
VARIANZA	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	10
											2

ALPHA = 0,8313 83,13%

N = 33
N -1 = 32
St = 2
S = 10

Número de Items
Número de Items -1 grado de libertad
Sumatoria de varianzas (Items)
Varianza

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad

0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad

y

0,625 - 1 Alta Confiabilidad

Formula:

$$ALPHA = N/N-1 * 1-St/S$$

