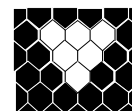




REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
"JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ"
SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO



**PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN EL MODELO ESCUELA
NECESARIA DE CALIDAD (ENC) EN LA U.E. "LUIS CAÑIZALES VERDE"
FE Y ALEGRÍA PARROQUIA 23 DE ENERO PARA LA INTEGRACIÓN DEL
PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE APOYO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Gerencia Educacional**

Autor: Virginia Materán

Tutor: Marta De Sousa

Miranda, abril de 2023

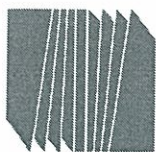
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Virginia del Valle Materán Carranza, para optar al grado de Magíster en Gerencia Educativa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

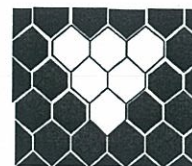
En la Ciudad de Miranda, a los 22 días del mes de noviembre de 2022.

Marta de Sousa

CI: 12911573



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



MGE-150623-1

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **VIRGINIA DEL VALLE MATERÁN CARRANZA**, titular de la Cédula de Identidad N° **15.541.548**, bajo el título: **PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN EL MODELO ESCUELA NECESARIA DE CALIDAD (ENC) EN LA U. E. "LUIS CAÑIZALES VERDE", FE Y ALEGRÍA. PARROQUIA 23 DE ENERO, PARA LA INTEGRACIÓN PERSONAL**, para optar al título de Magíster en Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación oral y pública del Trabajo de Grado en el Edificio Mirage, Aula M2A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

Se considera **APROBADO** por mayoría de acuerdo a los siguientes criterios:

- Aporte significativo para la formación de docentes.
- Divulgar su producto en escenarios educativos.
- Se recomienda registrar su plan de capacitación.

En fe de lo cual se levanta la presente a los quince (15) días del mes de junio de 2023, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la Dra. Marta De Sousa, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.

Mag. Ramón Calzadilla

C.I.: 6.034.866
JURADO PRINCIPAL

Dra. Marta De Sousa

C.I.: 12.911.573
COORDINADORA TUTORA

Mag. Eduardo Quintero

C.I.: 5.276.747
JURADO PRINCIPAL

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi madre Bethania Carranza que ha sido la persona que me proporcionó los elementos para salir siempre adelante, con su ejemplo y dedicación. A mi hijo Josef que se ha vuelto inspiración para continuar mis estudios y dejarle huellas de conocimientos. También a mi hermana Velsy Molina que es incondicional en todas las circunstancias posibles. Por último, a mi esposo Ervin Pacheco que es un apoyo en todos los ámbitos para la culminación de este trabajo de grado.

RECONOCIMIENTOS

En primer lugar, al personal de la U.E. “Luis Cañizales Verde” por su disposición y apoyo al realizar la recolección de datos, y en otros momentos de la investigación que se les solicitó su colaboración, así como a la directora Zuleima San Martínez que brindó las asesorías requeridas y a la exdirectora profesora Angélica Brito quien contribuyó con su imagen en el diseño del plan de capacitación. A mi tutora Marta de Sousa por estar siempre dispuesto a orientar y colaborar en las correcciones necesarias, así como también a otros docentes del Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez” que se convirtieron en facilitadores de los conocimientos que me permitieron elaborar este trabajo de grado.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Interrogantes de investigación.....	7
Objetivos de investigación.....	7
Justificación.....	8
II MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de investigación.....	10
Bases teóricas.....	13
Bases legales.....	26
III MARCO METODOLÓGICO.....	28
Paradigma.....	28
Enfoque.....	28
Nivel de investigación.....	29
Tipo de estudio.....	29
Diseño.....	30
Población y muestra.....	30
Variables.....	31
Técnica de recolección de datos.....	33
Instrumentos de recolección de datos.....	34
Validez y confiabilidad.....	35
Análisis de los datos.....	35
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	36

V	PROPUESTA.....	61
	Título.....	61
	Objetivo.....	61
	Plan de acción.....	61
	Recursos.....	62
	Viabilidad.....	62
	Descripción del plan de capacitación.....	62
	CONCLUSIONES.....	69
	RECOMENDACIONES.....	69
	REFERENCIAS.....	70

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Procesos que forman los subsistemas de gestión del talento humano.....	16
2 Definición conceptual de las variables de estudio.....	31
3 Operacionalización de las variables.....	32
4 El proceso Gestión directiva busca optimizar los recursos del centro en los diferentes proyectos desarrollados.....	36
5 Funciones del proceso Enseñanza y Aprendizaje se dirige, organiza y evalúa las actividades dentro y fuera del aula.....	37
6 El proceso Construcción de ciudadanía ejecuta principalmente la revisión y aplicación de los acuerdos de convivencia de manera satisfactoria.....	39
7 Pastoral es un proceso que orienta las acciones enfocadas en los valores humanos cristianos de modo satisfactorio.....	40
8 El proceso Productividad y Emprendimiento planifica, ejecuta y evalúa las acciones que forman para la producción de bienes y servicios.....	41
9 Informática educativa es un eje que promueve el uso adecuado de los recursos informáticos.....	43
10 El eje Tecnología busca que los estudiantes tengan las competencias para analizar y reflexionar sobre su entorno.....	44
11 Las competencias del eje Valores humano-cristianos se enfocan en la formación integral del personal.....	45
12 El plan de capacitación aporta a la institución un recurso a largo plazo.....	47
13 El personal maneja de forma equitativa conocimientos del modelo de ENC.....	48
14 Fomenta la integración del personal por su participación activa	

	en los procesos.....	49
15	Capacitador con habilidades interpersonales.....	50
16	Considera usted que el personal tiene habilidades particulares a considerar.....	51
17	La institución cuenta con los recursos necesarios para capacitar al personal.....	52
18	Considera usted hay fondos para cubrir los gastos de materiales para el plan de capacitación.....	54
19	Considera usted que existe la posibilidad de financiar con su dinero a facilitadores externos para capacitar al personal.....	55
20	El diseño del plan de capacitación debe señalar temática, objetivo, actividad, recursos, tiempo y responsables.....	57
21	Cada actividad planteada debe abarcar una jornada laboral.....	58
22	Realizar una evaluación y seguimiento de todo plan de capacitación.....	59

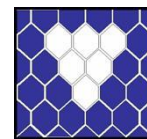
LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 El proceso Gestión directiva busca optimizar los recursos del centro en los diferentes proyectos desarrollados.....	36
2 Funciones del proceso Enseñanza y Aprendizaje se dirige, organiza y evalúa las actividades dentro y fuera del aula.....	38
3 El proceso Construcción de ciudadanía ejecuta principalmente la revisión y aplicación de los acuerdos de convivencia de manera satisfactoria.....	39
4 Pastoral es un proceso que orienta las acciones enfocadas en los valores humanos cristianos de modo satisfactorio.....	40
5 El proceso Productividad y Emprendimiento planifica, ejecuta y evalúa las acciones que forman para la producción de bienes y servicios.....	42
6 Informática educativa es un eje que promueve el uso adecuado de los recursos informáticos.....	43
7 El eje Tecnología busca que los estudiantes tengan las competencias para analizar y reflexionar sobre su entorno.....	44
8 Las competencias del eje Valores humano-cristianos se enfocan en la formación integral del personal.....	46
9 El plan de capacitación aporta a la institución un recurso a largo plazo.....	47
10 El personal maneja de forma equitativa conocimientos del modelo de ENC.....	48
11 Fomenta la integración del personal por su participación activa en los procesos.....	49
12 Capacitador con habilidades interpersonales.....	50
13 Considera usted que el personal tiene habilidades particulares a considerar.....	51

14	La institución cuenta con los recursos necesarios para capacitar al personal.....	53
15	Considera usted hay fondos para cubrir los gastos de materiales para el plan de capacitación.....	54
16	Considera usted que existe la posibilidad de financiar con su dinero a facilitadores externos para capacitar al personal.....	55
17	El diseño del plan de capacitación debe señalar temática, objetivo, actividad, recursos, tiempo y responsables.....	57
18	Cada actividad planteada debe abarcar una jornada laboral.....	58
19	Realizar una evaluación y seguimiento de todo plan de capacitación.....	59



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
“JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ”



Maestría en Gerencia Educacional
Línea de Investigación: Gestión Educativa y Cultura Investigativa

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL MODELO ESCUELA NECESARIA DE CALIDAD (ENC) EN LA U.E. “LUIS CAÑIZALES VERDE” FE Y ALEGRÍA PARROQUIA 23 DE ENERO PARA FORTALECER LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE APOYO

Autor: Virginia Materán

Tutor: Marta de Sousa

Fecha: abril 2023

RESUMEN

La U.E. “Luis Cañizales Verde” maneja la gestión escolar mediante el modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) de Fe y Alegría, la presente investigación evidencia la falta de capital intelectual con respecto al modelo, lo que ocasiona en el personal docente, administrativo y de apoyo falta de interés y baja participación en el cumplimiento de las funciones del proceso al que pertenecen, así como desconocimiento de los ejes que conforman el modelo, por ende, gran parte del personal no se integra en las actividades de cada proceso, generando la necesidad de implementar un programa de capacitación. Se establece como objetivo general, Proponer un plan de capacitación basado en el modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) en la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría para la integración del personal docente, administrativo y de apoyo. Dicha propuesta se sustenta en la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo (Chiavenato, 2009). Desde la perspectiva metodológica se concibe bajo un paradigma positivista, enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación proyecto factible y un diseño de campo. La población está conformada por el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo (17 sujetos) y la muestra es censal, es decir, la misma población. La técnica seleccionada para la recolección de datos es la encuesta, y como instrumento el cuestionario, el cual fue validado mediante la técnica de juicio de expertos. Se concluye que hay un gran déficit en el conocimiento del modelo ENC, principalmente en las funciones que se cumplen en cada proceso, y las competencias de cada eje, afectando la gestión escolar. Este estudio aporta a la línea de investigación “Gestión educativa y cultura investigativa” un referente para próximas investigaciones, relacionadas con el modelo ENC y planes de capacitación.

Descriptor: plan de capacitación, modelo ENC, gestión educativa.

INTRODUCCIÓN

El movimiento Fe y Alegría se caracteriza por impartir educación de calidad en los sectores populares, para ello trabajan bajo las premisas del Modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC), este modelo propone formar equipos de trabajo conocidos con el nombre de procesos.

Los procesos están clasificados en cinco, siendo estos Gestión directiva, Enseñanza y aprendizaje, Construcción de ciudadanía, Pastoral y Productividad y emprendimiento; cada uno de ellos debe cumplir una serie de funciones dentro de la escuela, que controlan la gestión escolar.

Gestión directiva debe enfocarse en controlar y/o supervisar el estilo de gestión, la optimización de los recursos, desarrollo del personal, acompañamiento y seguimiento, así como también de los proyectos educativos.

En enseñanza y aprendizaje se aborda el enfoque curricular por competencias, basandose en tres componentes: planificación, promoción del aprendizaje y la evaluación. Manteniendo inmersa en el aula la pastoral educativa.

El proceso construcción de ciudadanía busca la participación activa de la comunidad en la gestión escolar, así como también promover en las y los estudiantes espacios de participación y organización para ejercer como ciudadanos una cultura de paz y convivencia.

La pastoral como proceso se encarga de promover las actividades relacionadas con los valores humano-cristianos, como vida, justicia, paz, honestidad, solidaridad, respeto, responsabilidad, entre otros. Generando la incorporación de la pastoral educativa en el aula.

Por último está el proceso productividad y emprendimiento, surge como innovación en la institución al cambiar de escuela básica a unidad educativa. El objetivo principal es formar a las y los estudiantes para la productividad en el contexto que vive el país actualmente.

El personal que ingresa al centro generalmente desconoce el modelo ENC, y las tareas que se deben realizar dentro de cada proceso, que son independientes del cargo que vaya a ocupar (docente, administrativo u obrero). Esta situación ocasiona que el personal no esté integrado totalmente al

momento de realizarse los trabajos por comisiones, evidenciándose una apatía por falta de conocimientos. Ante esta situación se propone un plan de capacitación para el personal antiguo y nuevo, para así lograr alcanzar las metas de la institución educativa.

El plan de capacitación virtual se basa en los conocimientos básicos que se debe tener de cada proceso, como son los principios que lo sustentan y las funciones. Además de los ejes que ayudan articular un proceso con otro.

Para cumplir la propuesta se ha realizado una investigación que consta de cinco capítulos. El capítulo I denominado el problema, abarca la contextualización de la problemática, las interrogantes, los objetivos y la justificación. Que orientan el proceso investigativo.

El capítulo II, marco teórico comprende el conocimiento que le da sustento a la investigación, es decir, los antecedentes de la investigación que abaraca referentes investigativos internacionales y nacional. Además, de las bases teóricas que aportan la información requerida para proponer el plan de capacitación en la gestión escolar. Para ello se abordan las teorías de la administración, el talento humano y sus subsistemas, la integración, así como también la capacitación, tipos y métodos para capacitar, y pasos para su elaboración. A esto se le suma todo lo referente al modelo ENC y la organización Fe y Alegría. El marco legal es un apartado en este capítulo, que sustenta legalmente a la investigación, estando entre las leyes la Constitución Bolivariana de Venezuela y la Ley orgánica de Educación.

Por su parte el capítulo III marco metodológico, explica la metodología empleada para dar respuesta a la problemática, como el paradigma, enfoque, nivel de investigación, tipo de estudio, entre otros.

En el capítulo IV análisis de los resultados, se expresa en tablas y gráficos la información recabada de los sujetos, y un análisis de estos datos, dando respuesta a los elementos necesarios que avalen la propuesta. Por último, el capítulo V, donde se explica la propuesta, mencionando el título, objetivo, plan de acción, recursos, viabilidad y descripción de la estructura empleada para diseñarla.

Los cinco capítulos se integran para dar respuesta a la problemática detectada en la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría 23 de enero.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La sociedad por medio de la educación prepara y forma a sus ciudadanos para su incorporación en los diferentes ámbitos productivos del país, sin embargo, cuando una persona ingresa a una organización requiere de una orientación, es decir, una capacitación de las funciones o tareas a ejercer en el cargo asignado. De acuerdo con Dessler (2009), “la capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas necesarias para desempeñar su trabajo, logrando que los miembros de una organización aprendan a identificar las habilidades natas y aprendidas, para aplicarlas en el ambiente laboral.” (p.294)

En las organizaciones, para obtener un rendimiento óptimo se requiere de empleados con un alto desempeño, es por ello que el proceso de capacitación debe ser continuo. A nivel mundial se ha incorporado la capacitación como un elemento primordial de la organización. Por ejemplo, en la compañía de recursos humanos (RRHH) Deloitte, plantean en el año 2017, “las tendencias que determinan el capital humano a nivel global, para enfrentar los cambios y desafíos de la era digital. Por ende, el personal de RRHH debe modificar los procesos de capacitación para adaptarlos a estos nuevos escenarios.” (Universia, 2017).

Sin embargo, se da importancia a las potencialidades de los empleados, para mejorar el desempeño laboral, desde hace mucho tiempo, los primeros intentos por intercambiar habilidades surgieron en los pueblos primitivos, se empezó a transmitir el conocimiento de sobrevivencia de un individuo a otro. Ya para el siglo XVIII surgió la revolución industrial, y con esta el establecimiento de objetivos, procedimientos y métodos de trabajo en el menor tiempo posible. Según Siliceo (2004),

...para el año 1915, surge en los EEUU el método de enseñanza de los cuatro pasos: (a) Mostrar; (b) Decir; (c) Hacer; y (d) Comprobar; para el entrenamiento militar, sin embargo sirvió de referente para desarrollar

técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva; estos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en las industrias. Lo que conllevó que para el año 1940 se empezará a reconocer la importancia de la figura del instructor. (p.18)

De acuerdo a lo antes planteado, se evidencia cómo la capacitación fue evolucionando, y por ende los elementos a considerar para diseñar un plan o programa, buscando con ello la incorporación en numerosas organizaciones, y así lograr que los trabajadores puedan poner en práctica sus conocimientos y habilidades de forma integral; generando el cumplimiento de sus funciones con mayor eficacia e inclusive se propicia la integración entre los empleados.

Las instituciones educativas como organizaciones sociales, no escapan del proceso de capacitación. En México, surgieron las organizaciones de aprendizaje desde el año 2000, “se enfocaron en capacitar a los docentes en las tecnologías de la información y comunicación (TIC), mediante el proyecto aprende. Con este proyecto se buscó actualizar las habilidades de los docentes, para el manejo de las TIC, y la aplicación de sus herramientas en las aulas de clases.” (Díaz, 2006, p. 78). En Brasil, por su parte se ha trabajado la capacitación de los docentes que se desempeñan en la modalidad a distancia, de acuerdo con Castillo (2003) “la formación / capacitación evitará improvisaciones y aplicaciones inadecuadas de la educación a distancia como las que han aflorado con frecuencia en la región”. (p. 3)

En Venezuela, se evidencia en los centros educativos, propuestas de planes, debido a la necesidad que los miembros reciban capacitación de cómo deben cumplir con las funciones inherentes al cargo, aplicando sus habilidades de forma efectiva.

En las instituciones educativas de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), se debe aplicar la inducción y la capacitación, debido a que estos centros además de seguir las pautas del Currículo Nacional Bolivariano (CNB, 2007), aplican proyectos bajo el enfoque de educación en tecnología y valores.

En instituciones de Fe y Alegría, adscritas a la AVEC aplican el modelo de escuela necesaria de calidad (ENC), con este sistema buscan obtener calidad educativa, para ello se basan en una serie de procesos y ejes que integran la

educación popular, y guían las actividades planificadas y ejecutadas en estos centros. Los procesos, según Fe y Alegría (s/f):

Son las dimensiones que caracterizan nuestra acción educativa, los cuales se integran a la propia acción como un cuerpo único. Los procesos de este sistema son 1) gestión directiva, 2) construcción de ciudadanía, 3) productividad y emprendimiento, 4) enseñanza-aprendizaje y 5) pastoral. (p. 49)

Cada proceso debe contar con la participación del personal docente, administrativo y obrero; siendo liderado por un directivo; debe manejarse de forma sistemática e integrada.

Por otro lado, “los ejes constituyen el conjunto de competencias fundamentales que impregnan y orientan las acciones de todos los procesos de la Escuela Necesaria de Calidad y de todas las áreas académicas y laborales, desde Inicial hasta Media. Estos son Valores humano-cristianos, Desarrollo del pensamiento, Tecnología, Lenguaje y comunicación e Informática educativa.” (Fe y Alegría, s/f; p. 107).

De acuerdo a lo antes expuesto, se evidencia la necesidad del personal de formarse en el modelo ENC, para que su participación en las decisiones tomadas y ejecutadas sean efectivas para la institución; contribuyendo a su vez a la integración del personal. Siendo el personal administrativo y de apoyo los menos activos al momento de participar en las tareas inherentes al proceso, dejando a los docentes dichas funciones.

En este orden de ideas, en la Unidad Educativa “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría ubicada en la Parroquia 23 de Enero, se observa que el modelo ENC divide a los miembros del centro educativo en cuatro procesos (gestión directiva, construcción de ciudadanía, enseñanza y aprendizaje y pastoral). El directivo es quien convoca a los miembros de su comisión para socializar las actividades a realizar, haciendo hincapié en el periodo a emplear para su desarrollo. Al final del lapso un representante de cada comisión da respuesta al resto de los procesos, y de esta manera todo el colectivo conoce los avances y estancamientos.

Es importante destacar que, al ingresar el personal a la institución, se incorporan en uno de los procesos, y el resto de los integrantes son quienes dan las orientaciones sobre las tareas a ejercer, en cuanto a las actividades a desarrollar en

el proceso asignado se consideran adicionales, a las funciones inherentes al cargo por el cual se integró a la organización. De allí la relevancia de la integración, de acuerdo con Alonso, Muñoz y Jiménez (2012) “es un proceso donde se busca reunir los elementos tanto materiales como humanos, que la organización considere necesarios para su debido funcionamiento.” (s/p)

En la U.E. Luis Cañizales Verde (LCV) el proceso de enseñanza y aprendizaje se encarga de realizar la inducción al personal nuevo ingreso, sin embargo, no realiza la capacitación. Cada año se escogen de uno a dos miembros de este proceso para que diseñen y ejecuten el “taller de inducción”, quienes de acuerdo a los lineamientos dados por el directivo elaboran una planificación que abarca media mañana, donde orientan a este personal sobre la historia, misión y, visión de Fe y Alegría y LCV. Sin embargo, los procesos o comisiones de trabajo no son un punto relevante de este taller, generando por ende el desconocimiento del modelo ENC en los miembros del centro, desde su incorporación a la institución.

El desconocimiento del modelo de ENC en el personal trae como consecuencia que en las diversas reuniones de cada proceso, solo algunos de los miembros participan de forma activa, emiten sus opiniones y retroalimentación de las tareas ejecutadas; afectando así la integración del personal para cumplir las funciones inherentes al proceso donde pertenecen; inclusive docentes con poco tiempo se vean afectados por esta situación, ya que en su momento, el taller de inducción no cubrió con las expectativas de formar en los principios y fundamentos de este modelo. Debido a lo antes señalado, se evidencia la necesidad de proponer un plan de capacitación sobre el modelo de ENC, que favorezca la integración de sus miembros al estilo de gestión de la institución.

A partir de lo expuesto se plantea ¿En qué medida un plan de capacitación del modelo de escuela necesaria de calidad (ENC) en la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría puede contribuir para la integración del personal docente, administrativo y de apoyo?

Interrogantes de la investigación

1. ¿Qué conocimientos posee el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo de la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría de los procesos y ejes del modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC)?
2. ¿Cuál es la factibilidad de un plan de capacitación del modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) para la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría?
3. ¿Cuáles son los elementos que debe contener un plan de capacitación del modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) para la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de capacitación basado en el modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) en la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría para la integración del personal docente, administrativo y de apoyo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los conocimientos del personal directivo, docente, administrativo y de apoyo de la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría sobre los procesos y ejes del Modelo de Escuela Necesaria de Calidad (ENC)
2. Determinar la factibilidad del plan de capacitación basado en el modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) para la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría
3. Diseñar un plan de capacitación del modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) Fe y Alegría, que fortalezca la integración del personal.

Justificación

La capacitación es una de las herramientas que se aplica desde el ámbito gerencial, los miembros de una organización eventualmente necesitan actualizar sus competencias, además el personal nuevo ingreso debe tener un proceso de inducción que le permita recibir una orientación para poder integrarse efectivamente. Aunque en el ámbito educativo, las instituciones no son vistas como una empresa, la gerencia educacional juega un papel relevante, porque forma a docentes en esta área, brindándoles herramientas y habilidades para dirigir estratégicamente el capital humano, del centro educativo de forma efectiva.

De acuerdo a lo antes expuesto, la propuesta en la U.E. “Luis Cañizales Verde”, representa un aporte significativo, porque todo el personal contará con la capacitación necesaria para participar en las acciones que involucren al modelo ENC, integrándose y siendo parte activa de las decisiones y las tareas planificadas. Además, la apertura del proceso Productividad y Emprendimiento, requiere capacitar a todos los miembros del centro con respecto a las actividades a desarrollar.

Este plan de capacitación garantizará a los docentes, administrativos y personal de apoyo, el manejo de conocimientos en cuanto al modelo de ENC, y su enseñanza basada en valores; logrando así que a final de año escolar la institución logre cumplir con la mayoría de las metas propuestas, entre ellas la integración del personal con trayectoria en el centro y el personal nuevo ingreso.

Cuando en una organización se logra reforzar las capacidades y habilidades de sus miembros, se obtienen grandes beneficios, en este caso una educación con mayor calidad, y la reducción de la deserción escolar.

De lo antes expuesto, se puede deducir el factor clave en toda organización, la capacitación, por ende el plan propuesto es un aporte para la línea de investigación “Gestión educativa y cultura investigativa”, porque lleva al gestor educativo a mejorar los procesos educativos en la institución, y en vista de los cambios a corto plazo a los que se someterá el centro, se requiere de los medios y recursos para garantizar que todo el personal esté capacitado para afrontar las diversas actividades que deban cumplir.

Finalmente, permitirá a futuros investigadores incluir esta investigación como un antecedente, e información referente, que contribuya a generar otros planes a cualquier centro educativo, y sobre todo a aquellos relacionados con la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Ámbito Internacional

Burguet y Campaña (2020) presentaron una investigación titulada Propuesta de una estrategia de capacitación en bioseguridad en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad, la cual se planteó como objetivo Proponer una estrategia de capacitación en bioseguridad para los especialistas del laboratorio de microbiología de la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad. Empleando en su metodología cuatro etapas, las cuales fueron distribuidas de la siguiente forma, etapa 1: Análisis y diseño, etapa 2: socialización y organización, etapa 3: ejecución, y etapa 4: Evaluación. Posterior a esto se aplicó el método de consulta a expertos Variante Delphi, para validar teóricamente la propuesta. Empleando para ello un total de 30 expertos en el área de la educación universitaria y con experiencia en capacitación y/o superación profesional.

Las conclusiones arrojadas por esta investigación fueron que la propuesta favorece la formación y el desarrollo permanente de las habilidades profesionales, contribuyendo al mejoramiento del desempeño profesional.

Esta investigación se enlaza con el estudio en curso, porque señala las etapas a considerar para elaborar una propuesta de estrategia de capacitación, que permita a la organización mejorar el desempeño laboral. Así como la importancia de la intervención de expertos en la validación.

Gonzales (2020) presentó una investigación titulada Capacitación y desempeño laboral en los trabajadores de Serenazgo, en donde estableció como objetivo establecer la influencia del programa de capacitación “Excelencia” en el desempeño laboral de los trabajadores del servicio de Serenazgo en la Municipalidad Distrital de Paucarpata durante el año 2019. En cuanto a la

metodología empleada se indicó que es un diseño de investigación pre-experimental de pretest y posttest, teniendo como población 48 trabajadores del servicio municipal de Serenazgo, mediante un muestreo no probabilístico se tomó a 32 sujetos (en servicio activo) como muestra. Se empleó la técnica encuesta y como instrumento dos cuestionarios (pre y post test), con 69 ítems con una amplitud de escala de Likert.

En las conclusiones se obtuvo que el programa de capacitación “Excelencia”, influye de forma directa y significativa en el desempeño laboral de los trabajadores del servicio de Serenazgo, ya que hubo un incremento considerable en el nivel de desarrollo de las tres dimensiones, resaltando la dimensión iniciativa y organización, en comparación con las dimensiones habilidades y capacidades; y relaciones interpersonales.

El estudio mencionado anteriormente se enlaza con la presente investigación debido a que buscan mejorar el desempeño laboral, en pro del alcance de los objetivos de la organización. Se demuestra que la capacitación mejora el recurso humano en cuanto a conocimientos y cumplimiento de sus funciones, ya que su actitud cambia, al sentirse preparados para afrontar las situaciones cotidianas.

Martínez, Moré y Naranjo (2020) hicieron el aporte de una investigación titulada Sistema de capacitación de educación ambiental para el desarrollo sostenible del turismo en Villa Clara, Cuba. El objetivo planteado es Capacitar a los trabajadores en educación ambiental para el desarrollo sostenible, en función de la mejora del desempeño ambiental del turismo. Usando como base la metodología de Lorences (1999), donde se establece una serie de pasos para la elaboración de un sistema de capacitación, a partir de esta metodología las autoras proponen cuatro subsistemas, siendo estos: diagnóstico; organización y planificación; formas organizativas; y evaluación, control y divulgación. Para obtener información de la situación actual se tomó una muestra de 140 sujetos, entre trabajadores de hoteles pertenecientes a Mintur y profesores del centro de capacitación del turismo. Esta investigación arrojó como conclusiones que los métodos de enseñanza y aprendizaje deben ser participativos, motivadores y transformadores, donde la capacitación es un proceso pedagógico profesional

capaz de responder a los cambios organizacionales, debido a que los trabajadores se apropian de los conocimientos.

La presente investigación hace un aporte en las fases a seguir para poder armar un sistema de capacitación, ya que permite evidenciar las diferentes estrategias que se emplean, y así comparar cual se ajusta más al contexto social donde desarrolla la propuesta.

Ámbito Nacional

Folgado, Palos y Aguayo (2020) realizaron una investigación que titularon Motivaciones, formación y planificación del trabajo en equipo para entornos de aprendizaje virtual. Donde se plantearon como objetivo analizar las características motivacionales y las habilidades tecnológicas de los estudiantes de cara a obtener beneficios en el proceso de aprendizaje colaborativo en entornos virtuales. Para ello emplearon en su metodología una investigación de campo, donde se empleó la técnica encuesta y el instrumento un cuestionario digital (con escala de Likert), aplicados a un grupo de estudiantes universitarios de los primeros semestres, siendo en total 164. De dicho estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones, el trabajo colaborativo en entornos virtuales es una oportunidad para el aprendizaje, sin embargo, se requiere de motivación y seguimiento en las actividades desarrolladas, además que no siempre se realiza la supervisión y retroalimentación requerida. Señalan también, que las organizaciones actualmente demandan a personal que sepan adaptarse a los cambios en un contexto tecnológico, donde no se deje de lado el trabajo en equipo.

Este estudio aporta la importancia de tomar en cuenta la motivación que tiene el personal en cuanto a participar en el plan de capacitación, así como llevar un seguimiento de los avances y estancamientos que presenten. Además, que se debe considerar la socialización de los conocimientos adquiridos mediante un trabajo colaborativo, en pro de alcanzar las metas institucionales, y adaptar al personal docente, administrativo y de apoyo al entorno virtual, para dar respuestas al entorno cambiante de la U.E “Luis Cañizales Verde” en cuanto a la tecnología.

Bases Teóricas

Teorías de la administración

La gerencia se sustenta en las teorías de la administración, las cuales fueron evolucionando con los avances tecnológicos, siendo la revolución industrial la etapa clave en la historia de las teorías propuestas, así lo afirma Chiavenato (2009)

todo comenzó con la Revolución Industrial, que sustituyó en gran medida la economía agrícola por un sistema de producción masiva... la aplicación de la máquina de vapor a los pequeños talleres permitió nuevas formas de producción en masa, las cuales llevaron al surgimiento de fábricas, industrias e hicieron obsoletos los antiguos métodos de administración. (p.63)

Las teorías de la administración fueron separadas en cuatro fases, donde en cada una surgieron una o más teorías administrativas. Estas fases fueron llamadas olas, y clasificadas como la primera ola enfoque de las tareas, la segunda ola enfoque en la estructura de la organización, la tercera ola enfoque en las personas y la cuarta ola enfoque en el entorno.

En la primera ola, donde lo primordial era enfocarse en las tareas surge la teoría de la administración científica, “es un enfoque administrativo basado en la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis. Esta teoría está en la búsqueda de la racionalización del trabajo en la parte operativa, y la mayor eficiencia en los empleados.” (Dessler, 2009, p. 63)

A partir del año 1841, el ingeniero y teórico de la administración Henri Fayol da inicio a la segunda ola, con la teoría clásica de la administración, la cual está basada en establecer los elementos de una organización, así lo afirma Chiavenato (2009) quien indica que para Fayol “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esto implica, respectivamente, la previsión de las actividades a futuro, la organización de los recursos de la empresa de modo que ésta realice sus proyectos, la coordinación y el mando de la mano de obra para la realización de los planes, y el control para comparar los objetivos planeados con los resultados.” (p. 66)

A la teoría de Fayol, se le suma el Modelo Burocrático propuesto por Weber en el año 1940 y la teoría neoclásica de Drucker en 1954, la primera propone que una organización debe funcionar de manera racional. Como lo plantea Weber citado

por Chiavenato (2009) “Una organización es racional cuando se escogen los medios más eficientes para alcanzar objetivos. Por tanto, se toman en cuenta las metas colectivas de la organización, no las de sus miembros individuales.” (p.67)

La segunda por su parte, retoma los principios y los adaptó a la época, señalando la concepción de la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control.

En el año 1930, se da inicio a la tercera ola, enfocada en las personas, comienza con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo, donde las personas se consideraron el elemento de la organización. Según Chiavenato (2009)

Se consideraba a las personas más que a los métodos de trabajo como el factor clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones. La escuela de las relaciones humanas empezó a ocuparse de los grupos informales y de temas relacionados con la comunicación y la motivación. (p.75)

Posterior a la teoría de las relaciones humanas inicia en el año 1950, la teoría conductual, esta se basa en la integración, como argumenta Chiavenato (2009) “La tónica principal era la búsqueda de flexibilidad de la organización y la reducción del conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros” (p.75). Luego McGregor, estableció una serie de premisas a cumplir por la organización y el recurso humano, a este conjunto de premisas las llamó Teoría X y Teoría Y, siendo la X la referente al enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y la Y la referente al de las relaciones humanas.

Para el año 1960, además de la organización y sus miembros, se empieza a tomar en cuenta el entorno, dando así el inicio de la cuarta ola, y el surgimiento de la teoría de los sistemas, la cual como lo argumenta Chiavenato (2009),

Revolucionó la administración y cambió la perspectiva del estudio de las organizaciones: el entorno externo se convirtió en el elemento básico del formato y del comportamiento organizacional. La principal aportación del enfoque sistémico al CO es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno. (p. 78)

Dándole cierre a la cuarta ola se genera alrededor de los años 80, la teoría de las Contingencias, la cual se centra en mantener el enfoque interno en las tareas,

en las personas y en la estructura de organización. Ahora también se enfoca en el crecimiento y en la supervivencia de las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante... Todo depende de las condiciones del contexto en el cual operan las empresas, como sistemas abiertos cuyas entradas y salidas dependen del ambiente. (Chiavenato, 2009, p.82)

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede señalar que el plan de capacitación propuesto se enfoca en las personas, es decir, la tercera ola, específicamente en la teoría de las relaciones humanas, porque busca que los miembros de la institución educativa tengan delegación y autoridad en las actividades asignadas, relaciones interpersonales más efectivas, autonomía y la suficiente confianza en sí mismo, en otras palabras estén aptas aplicar sus habilidades y las adquiridas en pro de los objetivos del centro educativo; y se dé una mayor integración del personal.

El Talento Humano en las Organizaciones

Para Alles (2006), “el talento individual viene dado por la suma de las capacidades, el compromiso y la acción, aplicándose al mismo tiempo” (p.31). En concordancia con este planteamiento, el talento humano consiste en buscar que los trabajadores relacionen el conocimiento que manejan con las habilidades que poseen. De esta manera pueda aprovecharse de ellos la óptima aplicación de sus habilidades en las funciones inherentes a su cargo. Así también lo afirma Lozano (2007),

...el talento requiere de los tres ingredientes al mismo tiempo. Si falta uno de ellos, no se alcanzan los resultados superiores. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. (p. 157)

Por ende, el talento de cada individuo surge de tres elementos fundamentales: capacidades, compromiso y acción, se deben trabajar como un sistema para alcanzar la meta; y queda de parte de la organización propiciar que se de esta relación de manera eficaz.

Subsistemas de Gestión del Talento Humano

El talento humano está compuesto por una serie de subsistemas, de acuerdo con Quintero (2009) son provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y, seguimiento y control. Donde cada uno está formado por una serie de procesos, como se puede ver en el cuadro 1.

Cuadro 1

Procesos que conforman los subsistemas de gestión del talento humano

Provisión	Aplicación	Mantenimiento	Desarrollo	Seguimiento y control
♦ Investigación de mercadeo	♦ Análisis y descripción de cargos	♦ Administración de salarios	♦ Capacitación y entrenamiento	♦ Bases de datos
♦ Reclutamiento	♦ Planeación y distribución	♦ Planes y beneficios y bienestar social	♦ Desarrollo del talento	♦ Sistemas de información
♦ Selección	♦ Plan de carrera	♦ Salud ocupacional	♦ Desarrollo organizacional	♦ Auditoría de gestión humana.
♦ Integración	♦ Evaluación del desempeño	♦ Relaciones laborales		

Nota. Tomado de: “Sistemas y Subsistemas de Gestión Humana” por Quintero, 2009.

De acuerdo al cuadro 1, la capacitación forma parte de uno de los subsistemas de la gestión del talento humano, el desarrollo, en el cual se establece lo que se debe diagnosticar, planear e inducir la capacitación y entrenamiento de los empleados, para obtener un mejoramiento y cualificación de las personas, así como mecanismos para la autorrealización de las personas. Y así la organización logra la aplicación de estrategias de cambio con base en las potencialidades y amenazas del entorno, formulando para esto políticas orientadas al mejoramiento de la comunicación organizacional y el clima laboral.

Integración

La integración es un elemento fundamental para el desarrollo de las funciones de los miembros en una organización, principalmente cuando ingresan. De acuerdo con Schein (citado por Fernández, s/f), “la integración laboral la podemos definir como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización.” (p. 1)

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la integración es

Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización.

Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (p. 284)

Hay dos enfoques teóricos desde donde se aborda la integración laboral. De acuerdo con Fernández (s/f):

está el enfoque de las estrategias organizacionales donde se adopta como unidad de análisis la organización y se estudian las acciones encaminadas a promocionar la integración del individuo. Y por otro lado, está el enfoque de los contenidos toma al individuo como unidad de análisis para estimar el grado en que está socializado según determinados contenidos. (p. 1)

Este autor también señala las actitudes que pueden tener los empleados hacia su trabajo, la organización y su comportamiento darán indicio al grado de integración.

El modelo ENC para alcanzar las metas propuestas requiere de la integración de los miembros de la institución y a la forma de ejecutar las tareas, mediante la incorporación a uno de los procesos.

Capacitación

Capacitación para Chiavenato (2009), es “el conjunto general de actividades de la organización que afectan de manera positiva la creación del conocimiento.” (p. 163); mientras que Dessler (2009) afirma que capacitar significa “proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 294). Este autor también afirma que el proceso de capacitación se debe iniciar posteriormente a la inducción, es decir, no se debe confundir el término inducción con capacitación.

En las organizaciones con el transcurso del tiempo se van adaptando a los cambios del entorno, por ello sus trabajadores que en su momento estuvieron capacitados deben actualizarse.

De lo antes expuesto, se afirma que se quiere suministrar a los empleados nuevos ingreso y los antiguos una serie de competencias que le permitan desarrollar de manera óptima las tareas de su cargo y del proceso donde

pertenecen. En el caso LCV, las actividades relacionadas con el modelo ENC, abarcando los procesos y ejes que lo conforman.

Tipos de capacitación

La capacitación de acuerdo a la complejidad del conocimiento abordado se puede clasificar en cuatro niveles de acuerdo con Robbins y Judge (2009; p.591) en:

1. Alfabetismo básico, donde se busca suministrar habilidades básicas de lengua y matemática a los empleados. Obviamente, para estos autores se aplica en aquellos empleados que tuvieron muy poca escolaridad.
2. Aptitudes técnicas, donde se generan las nuevas herramientas que se adapten a los cambios operativos de la organización, generadas por la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales.
3. Aptitudes interpersonales, se busca la mejoría de la interacción entre empleados, es decir, logren aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con más claridad, y cómo ser un miembro más eficaz en su equipo de trabajo.
4. Aptitudes para resolver problemas, se suministra habilidades para agudizar la lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones más adecuadas.

También surge la capacitación cultural, la cual se genera por la interacción entre empleados y/o de empleados y clientes con culturas diferentes. Con este tipo de capacitación se busca que exista una relación armoniosa entre los individuos involucrados, y repercuta en la eficiencia de la organización.

Como un tipo relevante para el plan propuesto es la capacitación ética, donde se suministra a los empleados principios éticos, y aunque la ética está basada en los valores forjados desde el hogar, destaca porque hace reflexionar a los miembros de la organización sobre el proceder en las diferentes situaciones que se le presenten. Cabe destacar que el modelo de ENC tiene un proceso llamado Pastoral, donde su habilidad principal es la enseñanza en valores.

Métodos de Capacitación

Un método es la manera en que se va a capacitar al empleado, según Robbins y Judge (2009) se clasifican en formales e informales y, dentro y fuera del trabajo.

Históricamente capacitación quería decir, capacitación formal. Se planeaba por adelantado y tenía un formato estructurado. Sin embargo, las evidencias recientes indican que 70 por ciento del aprendizaje en el sitio de trabajo se lleva a cabo por medio de la capacitación informal no estructurada, no planeada y que se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos para la enseñanza de aptitudes y mantener actualizados a los empleados. En realidad, la mayor parte de la capacitación informal no es otra cosa que el hecho de que los trabajadores se ayuden unos a otros. Comparten información y resuelven problemas relacionados con su trabajo. (p. 593)

Por otro lado, la capacitación en el trabajo incluye la rotación de puestos, los aprendizajes, las tareas para estudiar, y programas formales con mentores. Y la capacitación fuera del trabajo, se realiza en espacios que no son de la empresa, y generalmente asisten un grupo selectivo, de manera que las actividades en la organización no se vean paralizadas, como ocurre cuando se hace dentro del trabajo.

Pasos para la elaboración de un Plan de capacitación

La elaboración de un plan de capacitación requiere de una serie de pasos, según Dessler (2009; p. 295) son:

- ◆ **Análisis de las necesidades:** Se identifica las habilidades que se requieren desarrollar, las que poseen los empleados, así como también los objetivos que se quieren alcanzar.
- ◆ **Diseño de la instrucción:** En este paso se establecen los contenidos a desarrollar, las actividades y las técnicas.
- ◆ **Validación:** Se plantea el plan de capacitación a un grupo evaluador, para que identifique las fortalezas y debilidades del plan.
- ◆ **Implantación:** Se aplica el plan a los empleados destinados para la capacitación.
- ◆ **Evaluación:** Se determinan el éxito y fracaso del plan de capacitación.

En las organizaciones los planes de capacitación se han vuelto esencial, y en

las instituciones educativas también, ya que requieren un personal capaz de aplicar sus habilidades en el desempeño de sus funciones, y puedan adquirir nuevas. En el ámbito educativo se puede mejorar el desempeño y funcionamiento de la institución si el directivo, docentes, administrativos y personal de apoyo aplican sus habilidades en pro de los objetivos del centro.

Organización U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría

Reseña Histórica U.E. “Luis Cañizales Verde”

En 1959 debido al proceso de poblamiento de la urbanización 23 de Enero, surge la necesidad de crear un instituto educativo, para esto se toman los galpones contruidos por el gobierno en el sector Sierra Maestra, para la distribución y ventas de víveres en la zona. La institución comienza sus labores en el nivel de media diversificada, porque lo requería la población existente para la época. En esta oportunidad el instituto se llamó “Liceo Manuel Palacios Fajardo”.

Su primer director fue el Profesor Luis Cañizales Verde, cuyo nombre tomó la institución ubicada actualmente en la Plaza Cristo Rey. A mediados de la década de los años 70, debido al incremento en la matrícula hubo la necesidad de construir en la Zona Central de la urbanización una nueva sede para la institución y en estos galpones se crea un nuevo centro educativo el cual se le asigna el nombre de I.C.B.C Creación II “23 de Enero”. Para 1979 cambia su denominación por Cielo Básico “Luis Cañizales Verde” y en el año escolar 1987-1988 se implementa la tercera etapa.

Treinta y ocho años más tarde el movimiento de Educación Popular Asociación Civil Fe y Alegría, propone al Ministerio de Educación la creación en la Zona Oeste de Caracas, específicamente la parroquia 23 de Enero y Catia, la creación del complejo educativo “Jesús Obrero”, en el cual se incluye centros educativos como el instituto técnico “Jesús Obrero” y “Abraham Reyes” y entidades educativas gubernamentales como Escuela Básica “Luis Cañizales Verde”, Liceo “Manuel Palacios Fajardo”, “Julio Calcaño”, conjuntamente con las instalaciones de la Biblioteca pública “Cristo Rey” CONAC y Centros Culturales, Deportivos y Comunitarios de la Zona.

El propósito de Fe y Alegría es dignificar y beneficiar a la población estudiantil del 23 de enero y Catia ante el ausentismo laboral de los docentes y otros vicios existentes en los planteles gubernamentales antes mencionados. El 8 de octubre de 1998 se firma entre Fe y Alegría y el Ministerio de Educación el convenio que cede a Fe y Alegría, la administración por 20 años, de la Escuela Básica “Luis Cañizales Verde”. A pesar de las múltiples denuncias y protestas, por parte de algunos sectores, por la privatización de la Educación.

La E.B. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría, comienza a funcionar el día 13 de octubre del mismo año, con 14 secciones divididas en (7) para séptimo grado, (4) para octavo grado, y (3) para noveno grado, con 32 docentes distribuidos en las diversas áreas establecidas. Un personal administrativo y obrero cubre las necesidades mínimas del plantel, quienes, con mucha Fe y Alegría, tratan de lograr metas como las de aumentar la matrícula, la prosecución escolar de los alumnos que venían estudiando en el plantel y prioridad de ingreso a todos los adolescentes de la zona. Así como velar y proteger la planta física de la institución.

Actualmente, atiende una población aproximada de 344 estudiantes con edades comprendidas entre los 11 y 17 años promedio, que cursan el nivel de Educación Secundaria General (1° a 3° año). El 99% de estos estudiantes provienen de catorce escuelas públicas aledañas a la Institución, el otro 1% proviene de las Escuelas Fe y Alegría Abraham Reyes (23 de Enero) y Juan Pablo II (Plan de Manzano).

Para finales del año 2019, se da inicio a la educación media general, cambiando el centro a Unidad Educativa “Luis Cañizales Verde”. Formando bachilleres integrales.

Misión

Ser un Movimiento de Educación Popular y Promoción Social dirigido a la población empobrecida y excluida, que busca construir un proyecto de transformación social, con base en valores cristianos de justicia, participación y solidaridad. (Fe y Alegría, 2018).

Visión

Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo una sociedad justa en donde todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión. (Fe y Alegría, 2018)

Fe y Alegría

Es un Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social, integrado por personas en continuo movimiento que mantiene una dinámica de búsqueda permanente de respuestas a necesidades humanas. Promueve el desarrollo de potencialidades de hombres y mujeres, impulsando la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y valores. Inserta en medios populares y marginados, asumiendo la educación transformadora de la realidad y todas sus dimensiones.

Modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC)

En Fe y Alegría trabajan bajo la premisa de la escuela necesaria de calidad (ENC), con este sistema buscan obtener calidad en la educación, para ello se basan en una serie de procesos y ejes que integran este modelo de educación popular, el cual guía las actividades planificadas y ejecutadas en estos centros educativos. De acuerdo con Fe y Alegría (s/f) este modelo

...nació en 1.999 con el nombre de Proyecto Escuela Necesaria, a fin de formar integralmente a los niños, niñas, jóvenes y adultos de los sectores empobrecidos del país y dar respuesta a las siguientes preocupaciones: a) los deficientes resultados en los aprendizajes básicos de los y las estudiantes, b) la distracción de los centros ocasionada por el activismo que nos aleja de nuestra misión fundamental, y c) la necesidad de tener un proyecto común para unificar esfuerzos en la consecución de una educación de calidad. (p. 7)

Procesos

Los procesos según Fe y Alegría (s/f) “son las dimensiones que caracterizan nuestra acción educativa, los cuales se integran a la propia acción como un cuerpo

único.” (p. 53). Es importante resaltar que cada proceso: 1) gestión directiva, 2) construcción de ciudadanía, 3) productividad y emprendimiento, 4) enseñanza-aprendizaje y 5) pastoral, está conformado por un miembro del personal directivo, administrativo y obrero, a ellos se le suma el personal docente, pueden ser dos o más.

La gestión directiva se centra en que la comunidad educativa proporcione las condiciones para desarrollar el modelo ENC, ya que como afirma Fe y Alegría (s/f)

Una verdadera transformación exige que las innovaciones encuentren en el centro educativo terreno fértil donde puedan echar raíces y se extiendan como una enramada a lo largo y ancho de toda una comunidad educativa, sin encontrar obstáculos en su difusión y consolidación. (p. 91).

Este proceso abarca los siguientes aspectos:

- ◆ Estilo de gestión: es la forma en que el directivo aborda todos los procesos directivos.
- ◆ Optimización de recursos: Es la manera en que se manejan los recursos materiales, que pueden ser financieros o no.
- ◆ Desarrollo del personal: Fomentar que la calidad de vida del personal sea la más óptima posible.
- ◆ Acompañamiento y seguimiento: Se crean espacios para la reflexión y evaluación de las actividades llevadas en el centro, y así aplicar mejoras.
- ◆ Proyecto educativo del centro: Deben establecer el proyecto que se aplicará durante uno o más años escolares.

El segundo proceso mencionado es construcción de ciudadanía, se basa en incluir la participación de la comunidad en las gestiones escolares, también fomenta las actividades desarrolladas en el colegio se adapten al contexto. Es importante como lo señala Fe y Alegría (s/f)

el centro educativo constituye el marco social privilegiado que permite que niños y niñas se muestren como sujetos y configuren su identidad personal a través de su interacción entre iguales y con los adultos. **Es el espacio social privilegiado para que el proceso de construcción de género se haga posible. Por lo tanto, la desigualdad de género es un problema de derechos humanos y de justicia social que debe ser abordado como parte del curriculum escolar. (p.68)**

En tercer lugar, se tiene el proceso productividad y emprendimiento, el cual

consiste en formar a los estudiantes para el trabajo, en y desde el trabajo, con la finalidad de desarrollar las competencias que le permitan insertarse en el campo laboral.

El cuarto proceso corresponde a enseñanza-aprendizaje, donde se establece el enfoque curricular en competencias, basando la enseñanza en tres componentes: planificación, promoción de aprendizajes y la evaluación. Estas concepciones deben seguir la línea de las corrientes pedagógicas críticas, donde se fomenta la reflexión de los aprendizajes. Siempre utilizando como base los valores de equidad, justicia y ética.

Por último, se encuentra pastoral, el cual como proceso se plantea las actividades escolares estén bajo los valores y actitudes humano-cristianos. Este proceso, propone criterios de acción a todas las áreas y dimensiones del hecho educativo: los procesos de enseñanza y aprendizaje, la gestión directiva, la construcción de ciudadanía, la productividad y el emprendimiento, es decir, que toda la acción educativa se viva en clave de pastoral.

Ejes

“Constituyen el conjunto de competencias fundamentales que impregnan y orientan las acciones de todos los procesos de la Escuela Necesaria de Calidad y de todas las áreas académicas y laborales, desde Inicial hasta Media. Estos son Valores humano-cristianos, Desarrollo del pensamiento, Tecnología, Lenguaje y comunicación e Informática educativa.” (Fe y Alegría, s/f; p. 107).

El eje desarrollo del pensamiento según Pozo y Gómez (citado en Fe y Alegría, s/f; p. 115) de este Eje entendemos que las teorías científicas no son saberes absolutos o positivos sino aproximaciones relativas, construcciones sociales que, lejos de descubrir la estructura del mundo o de la naturaleza, la construyen o la modelan. Este eje se sustenta en los principios de:

- ◆ La realidad como contexto de acción y estudio científico
- ◆ El uso de métodos y herramientas
- ◆ Construir una actitud positiva hacia el pensamiento científico

El eje lenguaje y comunicación busca estudiantes partícipes de una acción educativa sustentada en el dialogo reflexivo, donde el estudiante sea atento al

escuchar y le permita ayudar a generar una comunicación eficaz, además de lograr alcanzar una lectura y escritura abordadas como prácticas socioculturales, permitan la construcción de una visión del mundo, que logren enriquecer los saberes y generar una conciencia crítica de la realidad en los diferentes contextos personales y sociales. Este eje plantea como principios fundamentales:

- ◆ Fomentar el enriquecimiento cultural y lingüístico a través del diálogo de saberes
- ◆ Promocionar la lectura y la escritura
- ◆ Propiciar la reflexión metacognitiva

A estos ejes básicos o principales, se les suma el eje tecnología, el cual busca estudiantes que logren conocer todos aquellos elementos de su contexto. Como lo señala Fe y Alegría (s/f)

la tecnología incluye los artefactos tangibles e intangibles del entorno artificial diseñados por las personas, las organizaciones o los programas de computador. También, involucra a las personas, la infraestructura y los procesos requeridos para diseñar, manufacturar, operar y reparar los artefactos y emitir juicios sobre su uso.” (p.125)

De acuerdo a esa descripción, se demuestra a los estudiantes que el término tecnología abarca más allá de la informática y la computación. Logrando con ello obtener el aprovechamiento máximo de la tecnología.

Informática educativa surge como un eje donde se involucran las competencias relacionadas con la informática y computación, como se explicó en el eje anterior no corresponde al término tecnología. Este eje persigue como objetivo que los estudiantes usen la tecnología de la información y comunicación con fines pedagógicos, por ello debe estar integrada en las planificaciones de los docentes y estos centros educativos contar con los equipos necesarios.

Por último, se encuentra el eje Valores humanos-cristianos, Fe y Alegría (s/f) establece la educación en valores orientada hacia la formación integral de la persona; para ello habría que asumir la persona como ser individual con una afectividad y psicología propias; pero, además, como ser en relación con sus semejantes con quienes establece una red de comunicación y convivencia, ubicado en un entorno social y ambiental como espacios donde desarrolla la vida propia y colectiva y como un ser con una dimensión trascendente (religiosa) desde donde se construye y desarrolla la espiritualidad y la fe. (p. 109).

Este último eje, es visto como la base fundamental de los otros ejes, debido a

que con los otros se busca la consolidación de conocimientos, y este se enfoca en la formación del individuo como un ser integral, consciente de sus habilidades, fortalezas y debilidades.

Bases legales

Toda investigación se basa en las leyes y normas del país, las cuales dan respuesta a las necesidades que la sociedad demanda. Este proyecto de investigación se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), del año 1999, en el artículo 102, el cual plantea: ...La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social,... Fe y alegría se sustenta en este artículo porque busca que cada miembro de sus centros educativos desarrolle todas sus habilidades y capacidades, bajo los principios éticos que rigen al plantel.

Por otro lado, la Ley Orgánica del Trabajador, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), del año 2009, en el título V señala que: ...Se establece que el trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucren al proceso productivo.

Este artículo de la LOTTT respalda al plan de capacitación propuesto, afirmando que los empleados deben estar en constante formación integral permanente, capacitándolos para ejercer las funciones asignadas, y de esta manera puedan dar respuestas satisfactorias al patrono.

A las leyes mencionadas se le suma la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), en el artículo 6, numeral 3, literal k: De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación,

ejerciendo el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias.

De acuerdo con el artículo mencionado de la LOE, el plan de capacitación permitirá cumplir con este literal, porque se encargará de capacitar a los miembros del centro educativo con respecto a los procesos inherentes al modelo de ENC.

Para cerrar, las bases legales está el Reglamento del ejercicio de la profesión docente, del año 2000, en el artículo 6, numeral 9, señala el deber del personal docente de Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja, de acuerdo con este artículo se puede indicar que los docentes, pueden formar parte en la aplicación del plan de capacitación, apoyando al personal con poco manejo informático, debido a que en la propuesta se considera el personal de apoyo, quienes son los que principalmente puedan tener debilidad en el área de computación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma

El paradigma adoptado para esta investigación es el positivista, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “concibe la realidad en términos independientes del pensamiento, una realidad objetiva, ordenada por leyes y mecanismos de la naturaleza que poseen regularidades que se pueden explicitar.” (p. 586).

Para Palella y Martins (2012) “el positivismo percibe la uniformidad de los fenómenos aplicando una concepción hipotética y deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia.” (p. 40)

Esta investigación se caracterizó por este enfoque debido a que la opinión del investigador no tiene influencia en la misma, este plan de capacitación se diseñó en la U.E. “Luis Cañizales Verde”, el cual es el centro piloto, sin embargo, la propuesta puede llevarse a los otros centros Fe y Alegría, porque las instituciones adscritas a este movimiento aplican el Modelo ENC, es decir, se le daría uniformidad a la capacitación del personal en estos centros. De la institución mencionada, es la muestra seleccionada, para la aplicación de las técnicas e instrumentos, donde se excluyó la postura del investigador respecto a la problemática; así como los juicios de valor; midiendo y cuantificando los datos de los individuos sin involucrar un contexto específico.

Enfoque

La presente investigación se planteó bajo un enfoque cuantitativo, se buscó de manera objetiva estudiar la problemática observada. Como lo señala Unrau, Grinnell y Williams (2005) citados por Hernández, Fernández y Baptista (2014)

...los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Este debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o

interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. (p. 6)

El investigador a pesar de la experiencia en el centro, no aplicó la subjetividad en los resultados recabados. “Estos resultados fueron procesados con procesos estadísticos de fácil lectura y comprensión. Además, las conclusiones y generalizaciones se formulan al concluir el estudio y se expresan con un grado determinado de certeza.” (Pelekais, 2000, p.350)

Además, los resultados obtenidos se analizaron mediante un estudio estadístico de las variables, y se proyectarán en otros centros de Fe y Alegría, con la finalidad que el plan de capacitación se ejecute en ellos.

Nivel de la Investigación

El plan de capacitación propuesto se ajusta en el nivel proyectivo, de acuerdo con Hurtado de Barrera (citado en Palella y Martins, 2012), argumenta que “son investigaciones donde se proponen soluciones a una determinada situación, es decir, para cubrir una necesidad, la propuesta no necesariamente debe ser ejecutada.” (p. 94). En este estudio se planteó como propuesta un plan de capacitación del modelo ENC, que dará respuesta a la problemática de integración del personal de la institución, objeto de estudio.

Tipo de Estudio

Esta investigación se enmarca en un tipo de estudio denominado proyecto factible, porque se propondrá un plan de capacitación a partir del diagnóstico de una realidad educativo de carácter institucional, de acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016) define el proyecto factible como un estudio que

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, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21)

En la propuesta planteada se establecen las fases de un proyecto factible se reflejan en los objetivos específicos; de acuerdo con UPEL (citado en Dubs, 2004), las fases son:

(a) diagnóstico de la situación, la cual tendrá como finalidad identificar los conocimientos que tiene el personal de la institución del modelo ENC, (b) estudio de la factibilidad, la cual consistirá en realizar un análisis financiero, económico y social; (c) diseño del proyecto, la cual tendrá como finalidad diseñar cada uno de los elementos que contendrá dicho plan (objetivos, contenido, recursos, tiempo, entre otros); y (d) evaluación del proyecto, a través de la cual se pretende valorar la aplicabilidad del plan de capacitación. (p. 89).

La propuesta siguió las fases indicadas, ya que por medio del instrumento se logró diagnosticar y estudiar la factibilidad, luego se realizó el diseño. Este tipo de estudio conllevó a un producto final que está estructurado por la presentación, objetivo, sección de contenido, actividad evaluativa, y resultados. Los cuales están diseñados en el programa articulate storyline2, proporcionando una capacitación electrónica a la institución.

Diseño

En cuanto a la forma en que se recabaron los datos, se puede afirmar que la investigación es de campo, los datos se obtuvieron de la realidad que ocurre en el centro educativo LCV, como lo afirma UPEL (2016) “los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Dentro de la clasificación de las investigaciones de campo se ajusta a los no experimentales, ya que las variables no podrán ser manipuladas.” (p.18)

En concordancia con UPEL, Palella y Martins (2012) indican que una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables.” (p. 88)

Población y Muestra

La población según Balestrini (2006), “es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes; mientras que la muestra es un subgrupo escogido de la población” (p. 137). Para esta

investigación la población está comprendida por el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo de la U.E. “Luis Cañizales Verde”, quienes son los que serán sometidos al plan de capacitación propuesto. Cabe destacar que son (2) directivos, (9) docentes, (3) administrativos y (3) obreros.

La muestra es censal, es decir, será toda la población, debido a lo pequeña de la misma; siendo un total de (17) personas las sometidas a las técnicas y recolección de datos.

Variables

Las variables según Hernández, Fernández y Baptista (2009) “son una propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse.”(p.105). Para Kerlinger (citado en Palella y Martins, 2012), la define como una “propiedad capaz de adoptar diferentes valores.” (p. 67). Para la investigación se plantean las siguientes variables:

Cuadro 2

Definición Conceptual de las Variables del Estudio

Variable	Definición Conceptual
Conocimientos de los procesos y ejes del modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC)	Los procesos según son las dimensiones que caracterizan nuestra acción educativa; por otro lado, los ejes constituyen el conjunto de competencias fundamentales que impregnan y orientan las acciones de todos los procesos de la Escuela Necesaria de Calidad. Fe y Alegría (s/f)
Factibilidad del plan de capacitación	Consiste en establecer la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales que determinarán, en última instancia, los alcances de la investigación legal... (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)
Elementos del plan de capacitación	Un plan de capacitación está estructurado por una serie de elementos, los cuales son actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios y objetivos. Por ende, debe ser un proceso planificado, organizado y evaluable. (Alles, 2006)

Los conocimientos del personal de la U.E. “Luis Cañizales Verde” proporcionó la información necesaria para establecer los contenidos desarrollados en el plan de capacitación. Entre los que destacan la función y objetivos de cada uno de los procesos, así como los objetivos e indicadores de cada eje. Además, se anexaron

temas como trabajo en equipo y toma de decisiones.

La factibilidad permitió detectar los requerimientos necesarios para diseñar y ejecutar el plan de capacitación, entre los que están recursos materiales, financieros y humanos, así como la disponibilidad del tiempo.

Las variables antes expuestas, permitieron diseñar las actividades estructuradas necesarias para el plan de capacitación.

La operacionalización de las variables de estudio, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “se define como el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes.” (p. 211)

Cuadro 3 Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un plan de capacitación basado en el modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) en la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría para la integración del personal.

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
Diagnosticar los conocimientos del personal de la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría sobre los procesos y ejes del Modelo de Escuela Necesaria (ENC)	Conocimientos del modelo ENC	Cognitiva de Procesos Cognitiva de Ejes	Procesos: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Funciones de gestión directiva ◆ Funciones de enseñanza y aprendizaje ◆ Funciones de construcción de ciudadanía ◆ Funciones de pastoral ◆ Funciones de productividad y emprendimiento Ejes <ul style="list-style-type: none"> ◆ Competencias de lenguaje y comunicación ◆ Competencias de desarrollo del pensamiento ◆ Competencias de informática educativa ◆ Competencias de tecnología ◆ Competencias de valores humano cristianos 	Encuesta y cuestionario, compuesto por 6 ítems.
Determinar la factibilidad del plan de capacitación basado en el modelo Escuela Necesaria de Calidad para la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría	Factibilidad	Social Técnica Financiera	Social <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aportes a la institución ◆ Aportes al personal Técnica <ul style="list-style-type: none"> ◆ Habilidades del capacitador ◆ Habilidades del personal ◆ Recursos necesarios (computador, video beam, entre otros) Financiera <ul style="list-style-type: none"> ◆ Fondos para cubrir gastos de materiales 	Encuesta y cuestionario, con un total de 8 ítems

Cuadro 3 (cont.)

Diseñar un plan de capacitación del modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC) Fe y Alegría	Elementos del plan de capacitación	Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estructura ◆ Periodo de tiempo ◆ Evaluación y seguimiento 	Encuesta y cuestionario, con 3 ítems
--	------------------------------------	--------------	---	--------------------------------------

Técnicas de recolección de datos

La técnica seleccionada para la recolección de datos fue la encuesta. Cabe destacar que las técnicas “son las distintas formas o maneras que tiene el investigador de obtener la información de la muestra.” (Palella y Martins, 2012; p.115). Por su parte, la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, con referencia a las variables en estudio, empleando para ello una lista de preguntas escritas que deben responder anónimamente.

Esta técnica considerada del tipo personal, tiene como ventajas según Gil (2016) las siguientes:

- ◆ Proporcionan un mayor índice de respuestas, debido que al contactar la persona es poco probable que decline responder el cuestionario o no lo concluya una vez comenzado.
- ◆ Son viables puesto que se conoce con certeza quién contesta y se evita la influencia de terceras personas.
- ◆ Se obtienen respuestas menos evasivas e incorrectas, ya que el entrevistador puede aclarar dudas, reduciendo así las típicas respuestas en blanco.
- ◆ De forma indirecta se pueden obtener otros datos del encuestado, que contribuyan a la investigación.
- ◆ En preguntas que requieran suministrar información adicional para contribuir la comprensión del encuestado en algunas de las interrogantes, considerando para el proyecto aplicado las relacionadas con el modelo ENC.

Instrumentos de recolección de datos

El instrumento en correspondencia con la técnica encuesta, es el cuestionario, dicho instrumento es de preguntas cerradas, con varias opciones. Según Chasteauneuf (2009) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala que “un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p. 217).

Entre las ventajas que presenta este instrumento están: la reducción de respuestas en blanco, ya que la muestra puede pedir información sobre preguntas incomprendidas, evitar influencia de otras personas al responder, y garantizar mayor objetividad en las respuestas.

El cuestionario se aplicó mediante el siguiente procedimiento:

- ◆ Se abordó a la muestra y previamente a la aplicación se explicó la finalidad del mismo.
- ◆ Se le entregó a cada miembro de la muestra para responder
- ◆ Al ser recibido se revisó que estuviese completamente lleno, o por lo menos la mayoría de las interrogantes

Las preguntas del cuestionario tienen como opciones de respuesta una escala de afirmaciones, es decir, la escala de Likert la cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014)

...es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. Se presenta cada afirmación para que el sujeto elija uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, de esta manera el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones seleccionadas. (p. 238)

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo. El objeto de actitud puede ser cualquier objeto, un individuo, un concepto o símbolo, una marca, una actividad, una profesión, entre otros. Las escalas de respuestas seleccionadas son: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

Validez y Confiabilidad

La obtención de resultados fiables, se obtienen por medio de un instrumento altamente valido y confiable. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014),

la validez es el proceso en que un instrumento se le determina el grado en que se está midiendo la variable que quiere ser medida.... la confiabilidad es el grado en que se logra determinar si el instrumento arroja resultados consistentes y coherentes. (p. 200)

Los instrumentos serán validados a través de juicio de expertos, los cuales evaluarán si las variables están siendo abordadas en la medida que se requiere. Estos expertos serán profesionales con conocimientos en gerencia, en el modelo ENC y/ o metodología de investigación.

La confiabilidad de los instrumentos se realizará mediante el procedimiento medidas de coherencia o consistencia interna. Éstos son coeficientes que estiman la confiabilidad. Para el caso de las preguntas del cuestionario se aplicará el alfa de Cronbach. Este método de cálculo requerirá una sola administración del instrumento de medición. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 294)

Análisis de los datos

Los datos obtenidos con los instrumentos, se presentarán en cuadros y gráficos. Los gráficos para representar los datos es el circular, el cual de acuerdo con Hernández (2004) “es una representación de las categorías de una variable, mediante sectores de un círculo cuyas áreas son proporcionales a la importancia relativa de cada categoría.” (p. 163)

El procesamiento de los datos se hará mediante la estadística descriptiva, “es el conjunto de métodos donde se incluye la recolección, presentación y categorización de un conjunto de datos, con la finalidad de describir las características de ese conjunto de datos.” (Berenson, Levine y Krehbiel, 2006, p. 3)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, reflejados en cuadros y gráficos para una mayor comprensión.

*Diagnosticar los conocimientos que tiene de los procesos y ejes del modelo
Escuela Necesaria de Calidad (ENC)*

Cuadro 4

El proceso Gestión directiva busca optimizar los recursos del centro en los diferentes proyectos desarrollados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	5,9	5,9	5,9
	Indeciso	2	11,8	11,8	17,6
	Completamente de acuerdo	14	82,4	82,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

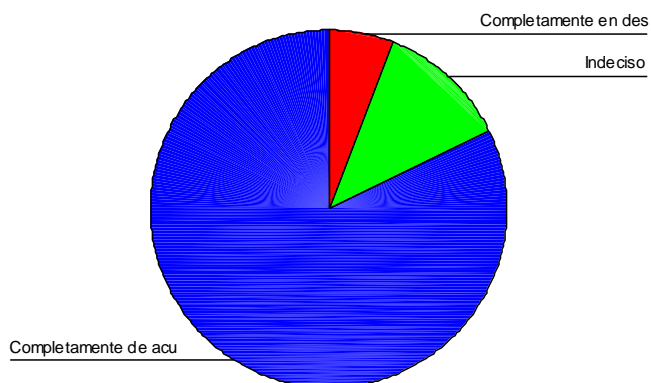


Gráfico 1. El proceso Gestión directiva busca optimizar los recursos del centro en los diferentes proyectos desarrollados.

Análisis

En los resultados obtenidos para este ítem se observa que un 82,4% de los encuestados, señalaron estar de acuerdo en que el proceso de Gestión directiva se encarga de optimizar los recursos en los proyectos desarrollados, como lo afirma Fe y Alegría (s/f) “la optimización de los recursos financieros y no financieros es responsabilidad del equipo que conforme este proceso, donde como parte fundamental participan el administrador del centro.” (p. 94)

Es importante recalcar que este proceso no solo se encarga de los recursos, sino también de otros aspectos como la planificación de los diferentes proyectos que se desarrollaran en la institución, basados en las necesidades de la comunidad educativa y su contexto, además establecer el estilo de gestión y la formación permanente del personal. Todos estos factores enmarcados en la pastoral, modelo religioso de los colegios de Fe y Alegría.

De acuerdo a lo antes expuesto, se evidencia que existe la necesidad de formar a la comunidad educativa de los factores que implica participar en el proceso de Gestión Directiva, y así verificar que el 11,8% que señaló estar indeciso y el 5,9% en desacuerdo, sea porque conocen las funciones de este proceso o por desconocimiento.

Cuadro 5

Funciones del proceso Enseñanza y Aprendizaje se dirige, organiza y evalúa las actividades dentro y fuera del aula.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de acuerdo	17	100,0	100,0	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

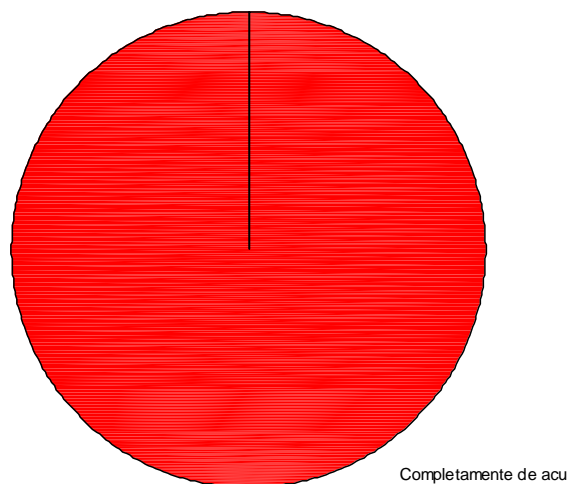


Gráfico 2. Funciones del proceso Enseñanza y Aprendizaje se dirige, organiza y evalúa las actividades dentro y fuera del aula.

Análisis

En la gráfica 2 se puede apreciar cómo un 100% de los sujetos manifestaron estar de acuerdo, en que el proceso Enseñanza y Aprendizaje se encargan de dirigir, organizar y evaluar las actividades que se ejecutan dentro y fuera del aula. De acuerdo con este resultado, se evidencia la falta de conocimiento que hay respecto a este proceso, el cual coordina la formación por competencias enmarcada en las concepciones de enseñanza y aprendizaje.

Estas concepciones de acuerdo con Fe y Alegría (s/f) “están basadas en tres grandes componentes, 1) Planificación: enfoque curricular y los objetivos educativos, 2) Promoción: aprendizajes mediante las estrategias del aula, y 3) Evaluación: formativa y sistemática de la construcción del aprendizaje”. (p. 71)

Debido a que la calidad educativa de las instituciones del movimiento de Fe y Alegría, recae en este proceso, es de vital importancia que se dé una formación de la educación por competencias, basadas en las concepciones antes mencionadas. Garantizando así que tanto los docentes, como el resto del personal se sientan fortalecidos al realizar todos los procedimientos que enmarquen la educación popular que se busca con el modelo ENC. Y el cual se está fortaleciendo a través del sistema de mejora.

Cuadro 6

El proceso Construcción de ciudadanía ejecuta principalmente la revisión y aplicación de los acuerdos de convivencia de manera satisfactoria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	2	11,8	11,8	11,8
	Indeciso	7	41,2	41,2	52,9
	Completamente de acuerdo	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

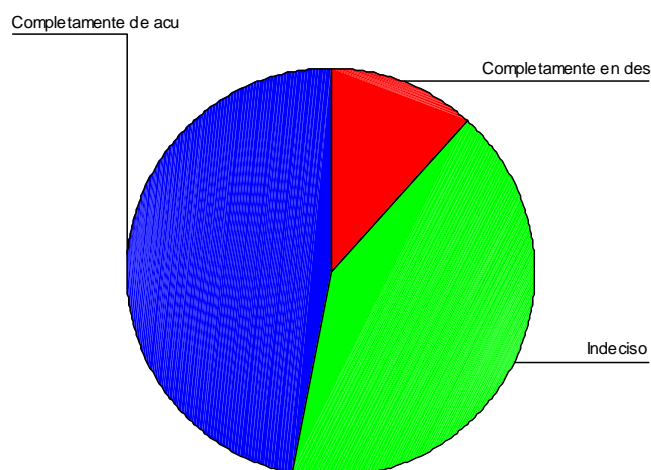


Gráfico 3. El proceso Construcción de ciudadanía ejecuta principalmente la revisión y aplicación de los acuerdos de convivencia de manera satisfactoria.

Análisis

En el gráfico número 3 se evidencia la diferencia de opiniones de los sujetos encuestados, casi un 50% señala que el proceso de Construcción de Ciudadanía se encarga principalmente de revisar y aplicar los acuerdos de convivencia, mientras que un 41,2% indica estar indeciso, es decir, desconoce si esa es la función principal.

En el modelo de ENC se plantea que el proceso de Construcción de Ciudadanía es un proceso que se encarga de establecer las relaciones que se dan entre la institución educativa y el contexto, de estas alianzas y detección de necesidades

del contexto, surgen los elementos a considerar en el proceso de Enseñanza y Aprendizaje para aplicar la formación por competencias, enmarcada en las concepciones de enseñanza y aprendizaje. Así lo afirma Fe y Alegría (s/f)

este proceso orienta toda la vida del centro, desde la selección de los contenidos curriculares, la dinámica del aula, la convivencia de los partícipes de la comunidad educativa bajo los valores fundamentales, hasta la relación con los grupos zonales y nacionales. (p. 66)

Con lo antes expuesto, se evidencia la necesidad de que el personal de la institución maneje los conocimientos del proceso Construcción de Ciudadanía del modelo de ENC, para así alcanzar las metas de este.

Cuadro 7

Pastoral es un proceso que orienta las acciones enfocadas en los valores humanos cristianos de modo satisfactorio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	1	5,9	5,9	5,9
	Completamente de acuerdo	16	94,1	94,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

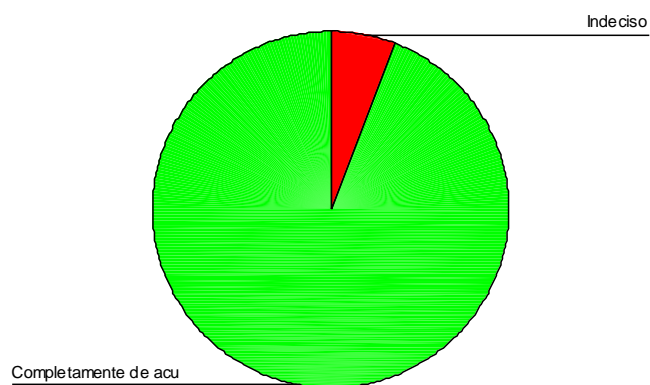


Gráfico 4. Pastoral es un proceso que orienta las acciones enfocadas en los valores humanos cristianos de modo satisfactorio.

Análisis

Un 94,1% manifiesta en el gráfico número 4 que las acciones del centro

enfocadas en los valores humanos-cristianos, están dirigidas por el proceso de Pastoral, solo un 5,9% indicó estar indeciso, de estos resultados se puede deducir que el personal de la institución educativa tiene una base del trabajo que se hace en este proceso, sin embargo, es importante recalcar que esta organización educativa es un movimiento católico, que se basa en el evangelio de Jesús de Nazaret. Fe y Alegría (s/f) indica que

Nuestra acción pastoral tiene una intencionalidad pedagógica: aspira a educar en y desde la fe, siguiendo a Jesús de Nazaret, por lo cual exige una pedagogía evangelizadora, acorde con su finalidad. De igual manera, nuestra acción pedagógica tiene una intencionalidad evangelizadora: busca formar hombres y mujeres, que sean constructores de una sociedad justa y digna para todas las personas. (p.58).

Es importante que con el plan de capacitación se pueda fomentar, el conocimiento que tienen los sujetos en cuanto a los valores humanos cristianos, y su relación con el evangelio de Jesús de Nazaret, de la iglesia católica; además, que comprendan que su labor dentro del centro está bajo esta doctrina, y cumplir así con los requerimientos de la pastoral, la cual desde su misión evangelizadora forma parte de las funciones a cumplir en los otros procesos.

Cuadro 8

El proceso Productividad y Emprendimiento planifica, ejecuta y evalúa las acciones que forman para la producción de bienes y servicios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	5,9	5,9	5,9
	Indeciso	8	47,1	47,1	52,9
	Completamente de acuerdo	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

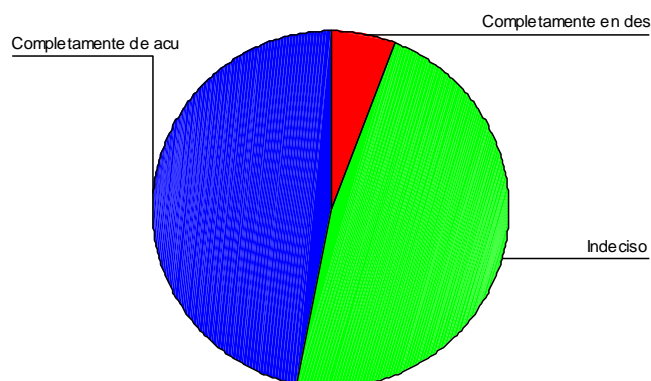


Gráfico 5. El proceso Productividad y Emprendimiento planifica, ejecuta y evalúa las acciones que forman para la producción de bienes y servicios.

Análisis

El proceso Productividad y Emprendimiento funciona generalmente en las escuelas técnicas de Fe y Alegría, en la U.E. “Luis Cañizales Verde” se hizo la apertura este año escolar del primer 4to de media general para formar bachilleres integrales, debido a esto este proceso no ha estado activo en la institución, de esta situación se asume los resultados obtenidos en el gráfico 5, donde un 47,1% de los sujetos estuvo de acuerdo en que este proceso se encarga de planificar, ejecutar y evaluar las acciones que forman para la producción de bienes y servicios; y por otro lado, un 47,1% se mostró indeciso y un 5,9% en desacuerdo.

Como se evidencia hay una necesidad reciente de capacitar al personal, para poder cumplir con las funciones y metas que establece este proceso, en la búsqueda de formar estudiantes con la capacidad de incluirse en el campo laboral. Es de gran importancia las acciones a tomar desde este proceso porque como lo señala Fe y Alegría (s/f) se requiere que los estudiantes “... fortalezcan las competencias para adaptarse flexiblemente a la vida socio-productiva, por medio de espacios adecuados y el acceso a la tecnología del mundo del trabajo, de la producción y la sociedad.” (p. 86).

La formación laboral en este modelo, se basa principalmente en las necesidades del contexto, las cuales son determinadas mediante diagnósticos realizados en el proceso de construcción y ciudadanía.

Cuadro 9

Informática educativa es un eje que promueve el uso adecuado de los recursos informáticos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de acuerdo	17	100,0	100,0	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

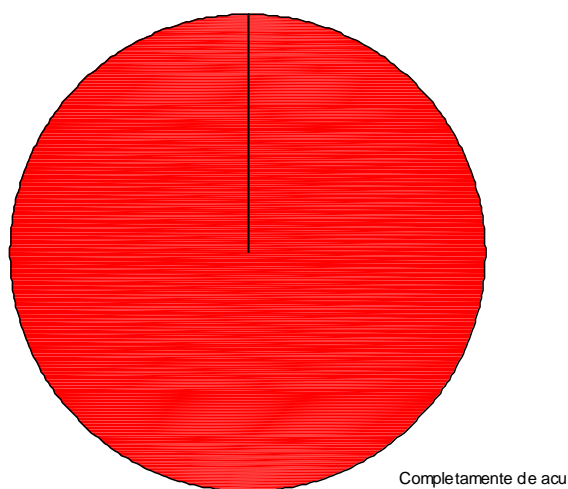


Gráfico 6. Informática educativa es un eje que promueve el uso adecuado de los recursos informáticos.

Análisis

El gráfico 6 demuestra como un 100% de los sujetos encuestados están completamente de acuerdo, que el eje Informática educativa se encarga de lograr que los estudiantes empleen los recursos informáticos, sin embargo, Fe y Alegría (S/F) afirma que este eje “asume el uso de las tecnologías de la información y comunicación con intencionalidad pedagógica, integrándolas como recurso dentro de la planificación del proceso de aprendizaje, es decir, utilizarlas computadoras para que los estudiantes aprendan algo.” (p. 146)

De acuerdo a estos resultados, es importante capacitar principalmente a los docentes para que incorporen las TIC en el aula, además al resto del personal para

que se apropie de ellas y las incorporen en su labor dentro del modelo ENC.

Se debe considerar que en este eje se aborda las TIC desde dos visiones, aprender con tecnologías, y aprender sobre las tecnologías. En la primera se hace referencia al manejo del conocimiento con los recursos, herramientas y programas que tengan a disposición, mientras que la segunda visión se enfoca en el manejo técnico de las herramientas informáticas. Se hace evidente la necesidad de alcanzar una aplicación de este eje de forma satisfactoria, donde no sea solo el uso de los recursos adecuadamente como lo señaló el 100% de los sujetos, sobre todo actualmente donde las TIC están involucradas en todos los ámbitos de la sociedad.

Cuadro 10

El eje Tecnología busca que los estudiantes tengan las competencias para analizar y reflexionar sobre su entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en des acuerdo	1	5,9	5,9	5,9
	Indeciso	4	23,5	23,5	29,4
	Completamente de acuerdo	12	70,6	70,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

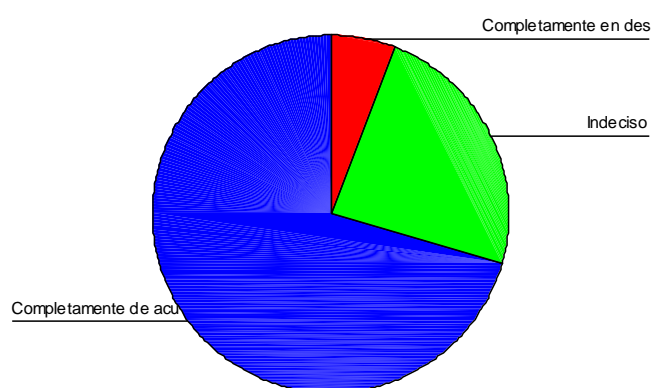


Gráfico 7. El eje Tecnología busca que los estudiantes tengan las competencias para analizar y reflexionar sobre su entorno

Análisis

En el gráfico 7, se evidencia que el 70,6% de la muestra indicó que esta completamente de acuerdo que el eje Tecnología busca en los estudiantes el desarrollo de las competencias para analizar y reflexionar sobre su entorno; mientras que un 23,5% esta indeciso y un 5,9% completamente en desacuerdo.

Con estos resultados se evidencia que hay un desconocimientos en cuanto a los objetivos del eje Tecnología, porque este eje también establece que se deben satisfacer necesidades detectadas en el entorno. Fe y Alegría (S/F) afirma que,

significa asumir la resolución de problemas como una estrategia que apunta al desarrollo de capacidades genéricas referidas a la creatividad, la cooperación, el diseño, el análisis, la gestión, la administración de recursos y la evaluación para un saber hacer reflexivo. Recoge la aplicación creativa e innovadora del conocimiento en las acciones de concepción y planeación de los sistemas tecnológicos. (p.42)

El personal del centro educativo debe tener el conocimiento apropiado para supervisar y/o participar en los proyectos que abarcan este eje, porque son las estrategias que permiten cumplir con los objetivos de Tecnología.

Cuadro 11

Las competencias del eje Valores humano-cristianos se enfocan en la formación integral del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	2	11,8	11,8	11,8
	Completamente de acuerdo	15	88,2	88,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

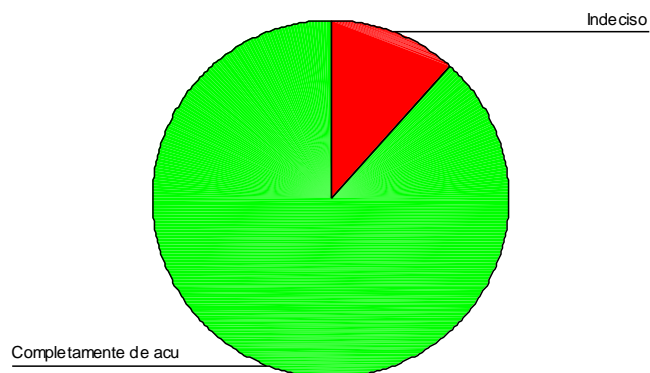


Gráfico 8. Las competencias del eje Valores humano-cristianos se enfocan en la formación integral del personal.

Análisis

En estos resultados del gráfico 8, se puede apreciar que un 88,2% manifestó estar de acuerdo en que el eje Valores humano-cristianos se enfoca en la formación integral del personal, demostrando así el desconocimiento que hay de las competencias de este eje, y la necesidad de tener un plan de capacitación.

De acuerdo con Fe y Alegría (s/f)

El eje Valores humanos-cristianos está inmerso en la educación que promueve el movimiento Fe y Alegría, donde se pretende que los y las estudiantes “desarrollen competencias que conlleven a aprender a interactuar con los otros y el entorno, aprender a vivir con los demás, creciendo en ambientes donde se amplíen y consoliden los vínculos de amistad y compañerismo. (p.108).

Lo antes expuesto, afirma que la educación en valores es el eje fundamental, que sustenta las actividades en el aula, es decir, es la base del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Es importante que todos los actores estén capacitados en las competencias del eje, logrando con ello que los valores fundamentales que rigen el modelo ENC sean puestos en práctica en todas las acciones realizadas en el centro, y así le permitan al personal participar de manera activa en todas las funciones y toma de decisiones.

Cuadro 12

El plan de capacitación aporta a la institución un recurso a largo plazo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de acuerdo	17	100,0	100,0	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

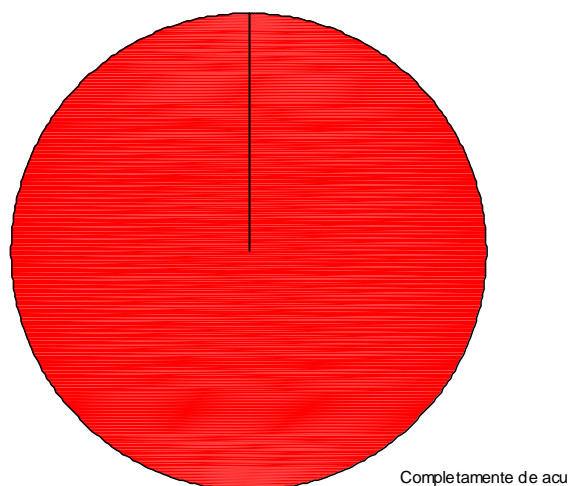


Gráfico 9. El plan de capacitación aporta a la institución un recurso a largo plazo.

Análisis

En el gráfico 9, se puede afirmar que el 100% de los sujetos indicó estar de acuerdo que el plan de capacitación aporta a la institución un recurso a largo plazo, con estos resultados se evidencia que la propuesta planteada generará un medio de transmisión de conocimientos para el personal del centro educativo.

Dessler (2009) afirma que capacitar significa “proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 294), con esta afirmación se sustenta la propuesta, donde se logrará mejorar las habilidades del personal directivo, docente, administrativo y obrero, en cuanto los procesos y ejes del modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC), que les permita cumplir las funciones inherentes al cargo y al proceso al cual pertenecen. Alcanzando el fin del plan propuesto la integración del personal.

Cuadro 13

El personal maneja de forma equitativa conocimientos del modelo de ENC.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	1	5,9	5,9	5,9
	Indeciso	4	23,5	23,5	29,4
	Completamente de acuerdo	12	70,6	70,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

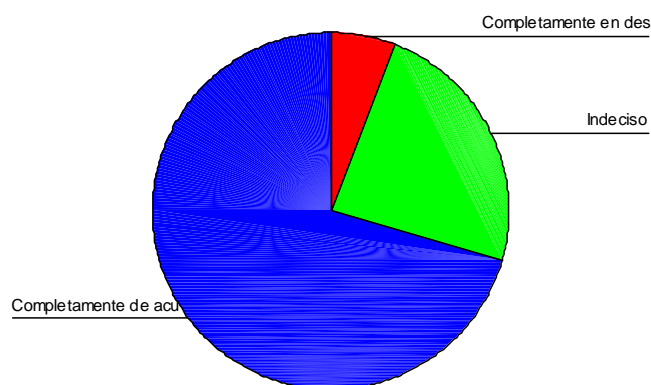


Gráfico 10. El personal maneja de forma equitativa conocimientos del modelo de ENC.

Análisis

Una gran mayoría de los sujetos está de acuerdo que con el plan de capacitación del modelo de ENC, el personal tendrá un conocimiento equitativo del mismo. Como se aprecia en el gráfico 10 un 70,6% afirma que se tendrá un proceso de formación, actualización y renovación en las habilidades de todo el personal. Sin embargo, un 23,5% está indeciso y un 5,9% en desacuerdo, se deduce que, al carecer la institución educativa de un plan de capacitación, desconozcan las ventajas que tiene contar con uno, y que este oriente la formación de todos los actores.

Es importante recalcar que el proceso de capacitación se debe iniciar

posteriormente a la inducción, es decir, no se debe confundir el término inducción con capacitación. Lo cual puede ser una de las razones que algunos de los sujetos no estén indecisos o en desacuerdo, no logran diferenciar dichos términos.

Cuadro 14

Fomenta la integración del personal por su participación activa en los procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indeciso	1	5,9	5,9	5,9
	Completamente de acuerdo	16	94,1	94,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

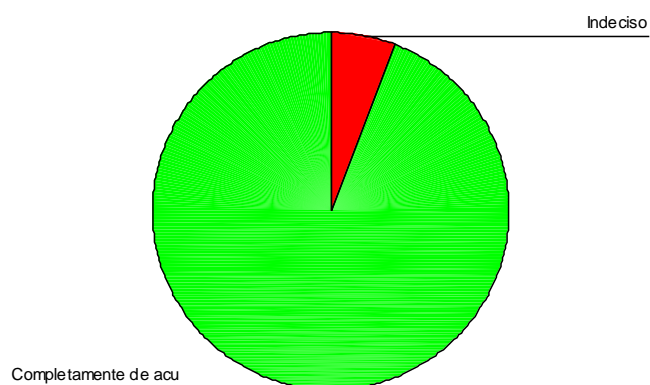


Gráfico 11. Fomenta la integración del personal por su participación activa en los procesos.

Análisis

Un 94,1% de los sujetos señaló en el gráfico 11, estar de acuerdo que se fomenta la integración por su participación activa en los procesos, mientras que un 5,9% manifestó estar indeciso; de estos resultados se deduce que el personal encuestado está abierto a ser capacitado con el plan propuesto.

La integración laboral de acuerdo con Schein (citado por Fernández, s/f), “la podemos definir como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una

organización.” (p. 1), por ende se obtendrá un logro al aplicar la capacitación en el personal, ya que se sentirán apropiados de las funciones del proceso al que pertenecen, y de forma colectiva alcanzar las metas propuestas; además no tendrán resistencia al ser cambiados a otros al inicio del año escolar, ya que es de su conocimiento las funciones de todos.

Estos resultados se apoyan en lo señalado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la integración es

Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (p. 284)

Con los autores mencionados y los resultados arrojados se demuestra que la capacitación será un aporte positivo para la integración del personal.

Cuadro 15

Capacitador con habilidades interpersonales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de acuerdo	17	100,0	100,0	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

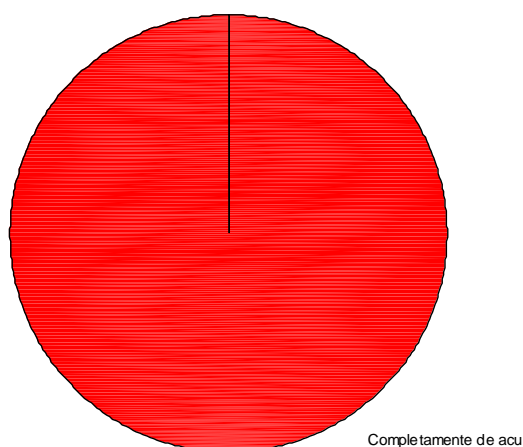


Gráfico 12. Capacitador con habilidades interpersonales

Análisis

En el gráfico 12, se puede observar que un 100% de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que el capacitador tenga habilidades interpersonales, con este resultado se evidencia que para el proceso de capacitación se debe seleccionar a una persona con determinadas características, según Ramírez (2007) “son comunicación, cooperación, negociación, discusión, empatía, asertividad, reconocimiento de singularidad, aceptación de necesidades de independencia.” (p. 42)

Es de suma importancia que el capacitador cuente con las características antes mencionadas, porque no solo será una transmisión de conocimientos, sino que debe transferir estas cualidades a los capacitandos. Debido a que las habilidades interpersonales son esenciales en el desarrollo de las tareas en una organización, en este caso, en la labor de cada miembro de la institución en unos de los procesos del modelo de ENC.

Cuadro 16

Considera usted que el personal tiene habilidades particulares a considerar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de acuerdo	17	100,0	100,0	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

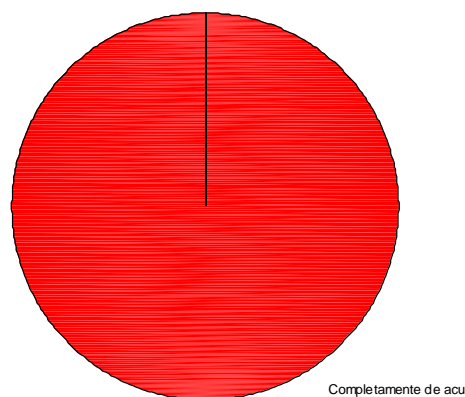


Gráfico 13. Considera usted que el personal tiene habilidades particulares a considerar.

Análisis

En el gráfico 13 se puede observar que un 100% de los encuestados afirmaron que el personal tiene habilidades a considerar, este ítem refleja el interés de los sujetos que serán sometidos al proceso de capacitación, que sean identificadas sus necesidades, de acuerdo a sus capacidades.

De acuerdo con Dessler (2009)

...las necesidades de capacitación dependen de si capacita a empleados nuevos o a antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados *nuevos* consiste en determinar lo que entraña el puesto y dividirlo en subtarear, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado. El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados *actuales* es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. (p. 297)

Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que “las necesidades y habilidades del personal a capacitar pueden obtenerse a partir de las entrevistas, evaluaciones de desempeño, encuestas, entre otros.” (p. 344). En concordancia con lo expuesto, es importante que la propuesta del plan de capacitación surja de los requerimientos del personal, y no únicamente del patrono y/o investigador.

Cuadro 17

La institución cuenta con los recursos necesarios para capacitar al personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	3	17,6	17,6	17,6
	Indeciso	13	76,5	76,5	94,1
	Completamente de acuerdo	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

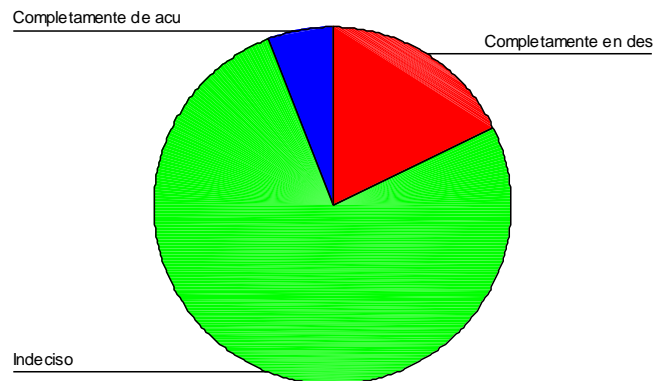


Gráfico 14. La institución cuenta con los recursos necesarios para capacitar al personal.

Análisis

El gráfico 14 hace referencia a la disposición de los recursos necesarios para capacitar al personal, donde se puede observar que una gran mayoría, un 76,5% indica estar indeciso, un 17,6% estar completamente en desacuerdo y un 5,9% completamente de acuerdo.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, se evidencia que el personal de la institución educativa desconoce si se tienen las condiciones para que se dé la capacitación, debido a la situación económica que vive el país. Por lo que se sugiere utilizar una forma de capacitación donde los recursos empleados sean mínimos, por ejemplo, el uso de las salas de informática (actualmente el centro cuenta con dos, una de ellas con unas 12 computadoras funcionales), al realizarse con medios electrónicos, se puede desarrollar las actividades de forma virtual, y así no emplear papelería.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) “la capacitación electrónica es más efectiva, porque las instrucciones en vivo se pueden adaptar a las necesidades de los estudiantes en cada instante, además se pueden integrar transparencias, diapositivas, notas de texto y/o audios, imágenes, entre otros.” (p. 354).

Por su parte Dessler (2009) afirma que la capacitación por computadora “... es cada vez más interactiva y más realista... porque integra el uso de texto, vídeo, gráficas, fotografías, animación y sonido para producir un ambiente complejo de capacitación en el que interactúa el aprendiz.” (p. 304).

Cuadro 18

Considera usted hay fondos para cubrir los gastos de materiales para el plan de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	12	70,6	70,6	70,6
	Indeciso	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

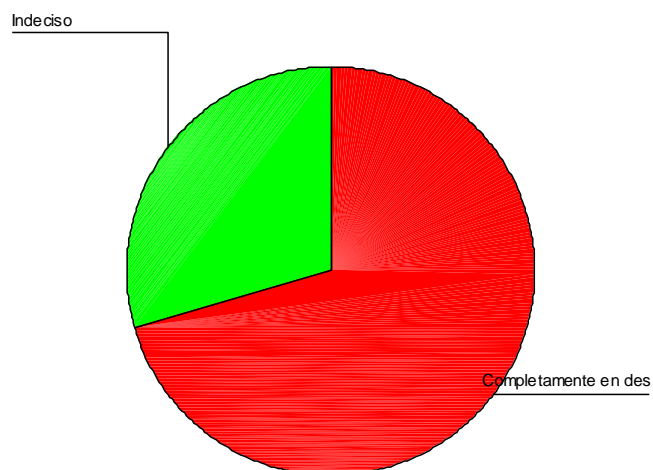


Gráfico 15. Considera que hay fondos para cubrir los gastos de materiales para el plan de capacitación

Análisis

Se puede observar en el gráfico 15, que un 70,6% indica estar completamente en desacuerdo que estén los fondos para cubrir los gastos de materiales para el plan de capacitación, el resto de los sujetos señalan estar indecisos. De acuerdo con estos resultados, se logra afianzar la necesidad que existe en el centro de buscar alternativas para el plan de capacitación, debido a que se evidenció la falta de conocimiento en cuanto a la aplicabilidad y las funciones de los procesos y ejes en el personal.

Como se mencionó en los resultados del gráfico 14, una alternativa que permita ejecutar la capacitación es con recursos electrónicos. Dessler (2009)

afirma que

la capacitación por computadora es efectiva, debido a que son tecnologías interactivas ocasionando se reduzca el tiempo de aprendizaje hasta en un 50%, y se puede aplicar la retroalimentación, además generalmente son programas editables. Otras ventajas son la consistencia de la instrucción, el dominio del aprendizaje, mayor motivación y retención del aprendiz. (p. 306)

Con lo antes expuesto, surge la necesidad de realiza el plan de capacitación de forma electrónica, minimizando así recursos y costos. Permitiendo así se cubra la necesidad de capacitación que presenta el personal de la institución. Siendo el tiempo uno de los mejores aliados, ya que se dispondrá el programa en las salas de informática, y se podrá utilizar cuando se requiera.

Cuadro 19

Considera usted que existe la posibilidad de financiar con su dinero a facilitadores externos para capacitar al personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	16	94,1	94,1	94,1
	Indeciso	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

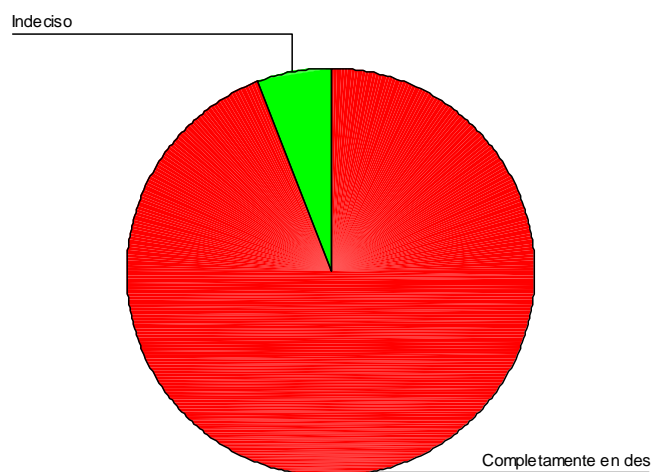


Gráfico 16.Considera usted que existe la posibilidad de financiar con su dinero a facilitadores externos para capacitar al personal

Análisis

El gráfico 16 muestra con un 94,1% de los encuestados manifestó estar completamente en desacuerdo, que exista la posibilidad de financiar a facilitadores externos para la capacitación del personal, lo que conlleva a buscar las posibles opciones para desarrollar y aplicar el plan. El capacitador puede ser personal del centro, y si se lleva a cabo la capacitación electrónica o por computadora, generaría solo la necesidad de aplicar la propuesta entregada por el investigador, y hacer los ajustes pertinentes de ser necesario.

De acuerdo a las necesidades de los aprendices y, recursos físicos y financieros de la escuela, se selecciona la técnica que se ajuste a la capacitación, Dessler (2009) indica que las técnicas pueden ser instrucción por computadora (IT), capacitación por computadora (CPC), instrucción administrada por computadora (IAC), sistema de instrucción inteligente por computadora (SIIC), sistemas de tutoría inteligente (STI), simulaciones y realidad virtual. (p. 305).

En consideración se debe tomar las diferentes formas de aprendizaje del personal, así como también las habilidades que tienen con los medios electrónicos, de manera que los aprendices se sientan cómodos y motivados durante la capacitación. Siendo la CPC la más idónea para aplicar en el plantel, ya que el programa es de fácil manejo, solo se requiere un mínimo de asesoría, en cuanto al manejo de la sección de evaluación, considerando las habilidades informáticas que tienen algunos miembros del personal.

El personal docente con mayor manejo de la computadora se considera como participe en la capacitación del personal, que tiene las competencias mínimas en informática, y se le pueda dificultar la utilización del sistema por sí solo. De esta forma se aplica el reglamento del ejercicio docente, que indica que pueden ser facilitadores.

Cuadro 20

El diseño del plan de capacitación debe señalar temática, objetivo, actividad, recursos, tiempo y responsables.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de acuerdo	17	100,0	100,0	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

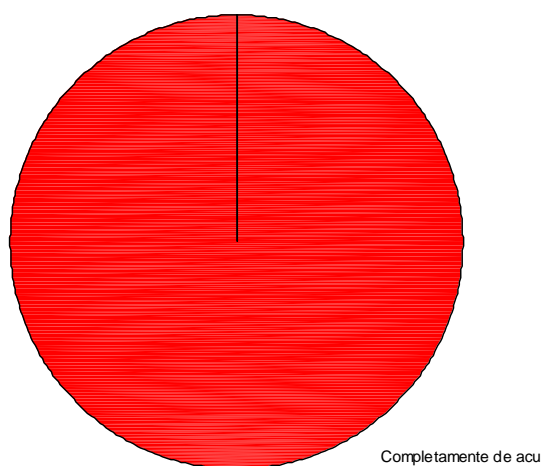


Gráfico 17. El diseño del plan de capacitación debe señalar temática, objetivo, actividad, recursos, tiempo y responsables.

Análisis

El gráfico 17, refleja que el 100% de los sujetos indicó que es necesario señalar en el plan de capacitación la temática, el objetivo, la actividad, los recursos, el tiempo y los responsables. Dichos resultados, se sustentan con algunos de los pasos propuestos por Dessler (2009), “el primero análisis de las necesidades donde se establecen las habilidades y objetivos, y el segundo diseño de la instrucción en donde se seleccionan los contenidos, actividades y técnicas, para alcanzar los objetivos propuestos.” (p. 295)

Es importante especificar el tiempo que se va a llevar las actividades planteadas, así como los responsables, ya que esto le da una visión al personal a capacitar y al directivo de las implicaciones que tiene el invertir en la

capacitación, en el cumplimiento de las funciones de los empleados.

Cuadro 21

Cada actividad planteada debe abarcar una jornada laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente en desacuerdo	7	41,2	41,2	41,2
	Indeciso	7	41,2	41,2	82,4
	Completamente de acuerdo	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

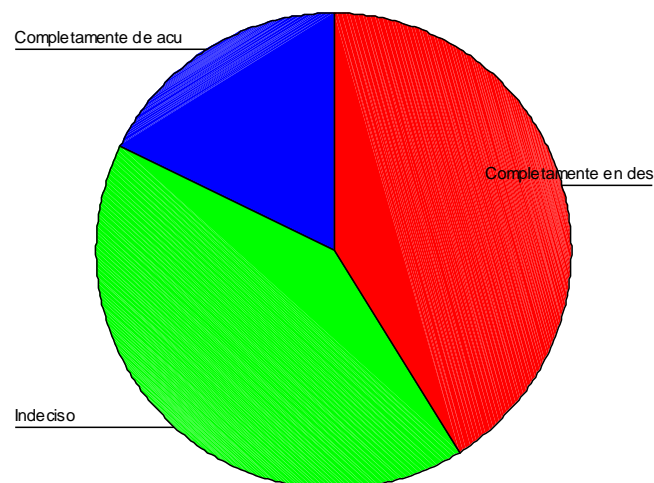


Gráfico 18. Cada actividad planteada debe abarcar una jornada laboral

Análisis

Se hace evidente en el gráfico 18, que los sujetos encuestados en una minoría, el 17,6% están de acuerdo en que la capacitación se dé en una jornada laboral. Mientras que un 41,2% se muestra indeciso y el otro 41,2% completamente en desacuerdo. Con estos resultados se hace evidente la necesidad de identificar el tiempo necesario y apropiado en que el personal del centro se someta a la capacitación.

Para lograr establecer el tiempo adecuado, debe realizarse una selección de los contenidos, resaltando los elementos fundamentales y escoger las estrategias que

permitan desarrollarlos. De manera que el tiempo empleado sea rentable y los capacitandos no se sientan agobiados. Una ventaja que dará la capacitación por computadora, es que el tiempo empleado se minimiza, y se puede dar por grupos y no necesariamente el mismo día a todo el personal.

Cuadro 22

Realizar una evaluación y seguimiento del plan de capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Completamente de acuerdo	17	100,0	100,0	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Total		17	100,0		

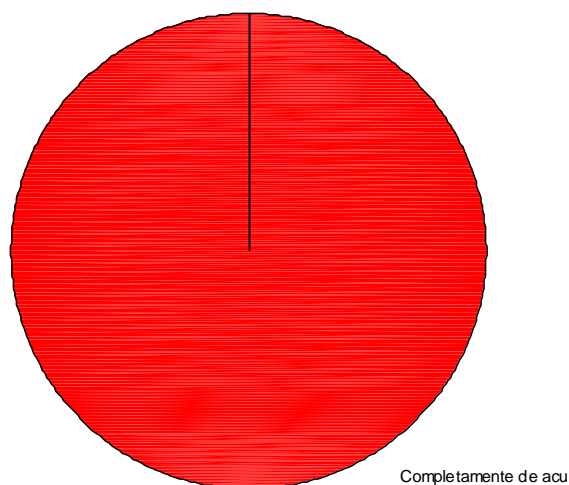


Gráfico 19. Realizar una evaluación y seguimiento de todo plan de capacitación.

Análisis

Un 100% de los sujetos encuestados, como lo muestra el gráfico 19 recalcó la importancia de realizar una evaluación y seguimiento de todo plan de capacitación. Con esto se logra determinar si la propuesta cumple con los requerimientos necesarios para capacitar al personal.

Según Dessler (2009), “el quinto paso en la elaboración de un plan de

capacitación es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.” (p. 295). Este autor también indica que la evaluación se enfoca en dos elementos básicos, diseño del estudio y efectos que puedan medirse (reacción, aprendizaje, conducta y resultados). Con este argumento se ratifica la opinión de los encuestados de mantener además de la evaluación el seguimiento, para alcanzar a largo plazo un plan de capacitación eficiente y efectivo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

A continuación, se presentan los elementos que forman el plan de capacitación propuesto para la U.E. “Luis Cañizales Verde”.

Título

Un recorrido por el modelo Escuela Necesaria de Calidad.

Objetivo

Aprender de forma significativa las bases que sustentan el modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC)

Plan de acción

Para la realización de la propuesta se planificó una serie de fases, que conllevaron a realizar la propuesta del plan de capacitación, las cuales son las siguientes:

- ◆ Fase 1: Elección de los medios y recursos que se adapten a las necesidades del personal, y disposición de la institución.
- ◆ Fase 2: Recopilación y síntesis de la información relacionada con el modelo ENC.
- ◆ Fase 3: Diseño del plan de capacitación en el programa Articulate storyline 2.
- ◆ Fase 4: Realización de una prueba piloto.
- ◆ Fase 5: Implementación de los ajustes solicitados por el directivo y resto del personal.

Recursos

Para la realización de la propuesta, son necesarios los siguientes recursos:

- ♦ Humano: El investigador y un asesor informático que contribuya a la implementación y mantenimiento del plan de capacitación digital (en la sala de informática de la institución).
- ♦ Materiales: Dos salas de informática, con acceso a internet limitado, con al menos quince (15) computadoras habilitadas, entre ambas.

Viabilidad

El plan de capacitación del modelo ENC tiene una factibilidad elevada, debido a que es de forma digital, por ende, el costo de los recursos materiales es bajo. Se puede desarrollar de forma efectiva en las salas de informática de la institución, también se puede realizar la capacitación un número de veces elevada.

La capacitación digital tiene la facilidad de realizarle los ajustes en el programa, de acuerdo a los requerimientos identificados, por el directivo y el personal. Además, se le puede incluir otros temas relacionados con el modelo ENC, así como el sistema de mejora de la calidad.

Descripción del plan de capacitación

A continuación, se presenta por medio de imágenes algunas de las diapositivas que conforman el plan de capacitación por computadora que se está proponiendo, donde el personal de forma interactiva puede capacitarse. Dicha propuesta está dividida en la presentación (inicio), el desarrollo (donde se abordan los elementos del modelo ENC) y la evaluación (cierre que permite determinar el conocimiento adquirido).

En las diapositivas se encuentran los botones anterior y siguiente, que le permite al participante regresar a revisar contenido o adelantar cuando así lo requiera. En la sección de preguntas para la evaluación del participante solo aparece el botón enviar, que permite emitir la respuesta seleccionada a la pregunta

planteada. El cierre de la capacitación se da con el puntaje obtenido, el cual permite indicar si aprobó o no la capacitación. Cabe destacar que las diapositivas están acompañadas de audios.

Inicio del plan de capacitación, primera diapositiva donde se da la bienvenida.



Presentación de la figura animada que representa a una de las directoras que tuvo una larga trayectoria en la institución.



Presentación del objetivo que se plantea la capacitación



Diapositiva modelo de algunos de los esquemas que plantean información del modelo ENC, donde se resalta el texto que está en concordancia con el audio.



La siguiente imagen muestra como en una diapositiva van apareciendo los elementos de un esquema en concordancia con el audio.



Diapositiva del esquema presentado para explicar los principios del eje Valores humanos cristianos



Diapositiva donde se muestra una de las preguntas de la actividad evaluativa, empleando la selección múltiple.

PLAN DE CAPACITACIÓN MODELO ENC

Actividad Evaluativa

Seleccione los nombres de algunos procesos:

- ☐ Enseñanza y aprendizaje
- ☐ Gestión escolar
- ☐ Pastoral
- ☐ Construcción de ciudadanía

VIDA
HABO MANOS VERDES



ENVIAR

Modelo de pregunta de selección de frase correcta, la cual es arrastrada con el mouse hasta la casilla de respuesta

PLAN DE CAPACITACIÓN MODELO ENC

Actividad Evaluativa

¿Qué es emprendimiento?
(arrastre una frase hasta aquí ↓)

Ideas que permiten tener comportamientos iguales a los demás

Comprende comportamientos, valores, creencias y, sobre todo, formas de ver el mundo productivo

Serie de creencias que permiten ver el mundo en producción

VIDA
HABO MANOS VERDES



ENVIAR

Modelo de pregunta donde se utiliza el pareo entre frases (arrastrando las frases de la derecha con el mouse hacia la izquierda)



Pregunta modelo donde se emplea el verdadero o falso para responder la pregunta



Al final de la capacitación electrónica el participante obtendrá los resultados,

que le permitirá conocer si aprobó o no, de igual manera el personal directivo. Esta capacitación por computadora permite que el participante de no lograr alcanzar el objetivo planteado, pueda realizar la formación nuevamente. A continuación, se muestran las diapositivas de resultados.



CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió diagnosticar y dar respuesta a una problemática en la U.E. “Luis Cañizales Verde” Fe y Alegría, se puede afirmar que:

- ◆ La institución educativa trabaja bajo los lineamientos del modelo Escuela Necesaria de Calidad (ENC).
- ◆ Existe un desconocimiento en las funciones de los diferentes procesos que integran el modelo ENC.
- ◆ El proceso productividad y emprendimiento es innovación en la escuela, por lo que se debe enfatizar en el personal antiguo y nuevo.
- ◆ El personal tiene conocimiento de pocas competencias e indicadores que se abarcan en los ejes.
- ◆ Se dispone de pocos recursos físicos y financieros para implementar el plan de capacitación manual, pero se cuenta con los equipos informáticos necesarios para la capacitación electrónica.
- ◆ El tiempo de capacitación debe ser menos de una jornada laboral.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a partir de la investigación realizada:

- ◆ Aplicar el plan de capacitación al menos 2 veces durante el año escolar, para reforzar el aprendizaje obtenido.
- ◆ Realizar un seguimiento y evaluación del plan de capacitación.
- ◆ Comparar el rendimiento de cada proceso, antes y después de la capacitación.
- ◆ Realizar mesas de trabajo que fomenten el aprendizaje durante la capacitación.
- ◆ Proponer a largo plazo la inclusión en el plan de capacitación el sistema de mejora de la calidad.
- ◆ Reforzar el conocimiento del personal docente, administrativo y de apoyo del modelo ENC en general, debido a la situación pandemia.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. [Libro en línea]. Editorial Granica. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=FYxjjgmXVaIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2018, marzo 7]
- Alonso R., Muñoz A. y Jiménez C. (2012). Procesos Administrativos: integración del personal. [Blog en línea]. Disponible: <http://integraciondelpersonal.blogspot.com/2012/05/integracion-del-personal.html> [Consulta: 2018, marzo 23]
- Balestrini, M. (2006). *Como se elaboran los proyectos de investigación*. [Libro en línea]. Servicio editorial BL Consultores asociados. Disponible: https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve[Consulta: 2018, febrero 11]
- Berenson M., Levine D. y Krehbiel T. (2006). *Estadística para administración*. [Libro en línea]. Editorial Pearson Educación. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=Aw2NKbDJJoZoC&dq=histograma&source=gbs_navlinks_s [Consulta: 2018, marzo 24]Propuesta de una estrategia de capacitación en bioseguridad en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad. *CENIC Ciencias biológicas*. [Revista en línea], 3. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181272274005> [Consulta: 2023, abril 18]
- Castillo, S. (2003). Formación / capacitación del profesorado para trabajar en EAD.*Educación en Revista*. [Revista en línea], 21. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155018009003> [Consulta: 2017, diciembre 12]
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da edición. McGraw Hill. México: DF.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial No. 5.453*, del 24 de marzo de 2000. Caracas.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos. 8va edición*. [Libro en línea]. Editorial Pearson Educación de México. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&dq=dessler+gary&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwih9bHVM57ZAhXGmOAKHTGEBYgQ6AEIKTA#v=onepage&q=dessler%20gary&f=false> [Consulta: 2017, diciembre 10]
- Díaz, O. (2006). Capacitación de profesores para gestar la virtualidad. *Apertura* [Revista en línea], 3. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68800307> [Consulta: 2017, diciembre 12]
- Dubs de Moya, R. (2004). *Una estrategia metodológica para el proyecto factible*. [Documento en línea]. Disponible: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vp5ktqkj4psJ:https://revistas.upel.edu.ve/index.php/entretemas/article/download/1032/363+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve> [Consulta: 2018, marzo 10]

- Fe y Alegría. (s/f). *La Escuela Necesaria de Calidad y su Sistema de Mejora*. [Libro en línea]. Editorial Fe y Alegría. Disponible: https://educacionparaeltabajoblog.files.wordpress.com/2015/10/escuela_necesaria.pdf [Consulta: 2017, diciembre 5]
- Fe y Alegría. (2018). *Misión y Visión*. [Página web]. Disponible: <http://feyalegria.edu.ve/quienes-somos/mision-y-vision/> [Consulta: 2018, febrero 12]
- Fernández, N. (s/f). *Integración laboral: estrategias organizacionales y enfoque de contenidos*. [Documento en línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483096.pdf> [consulta: 2018, abril 18]
- Folgado, J., Palos, P. y Aguayo M. (2020). Motivación, formación y planificación del trabajo en equipos para entorno de aprendizaje virtual. *Interciencia* [Revista en línea], 2. Disponible en: <https://idus.us.es/handle/11441/102494> [Consulta: 2023, abril 17]
- Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. [Libro en línea]. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia. Disponible: <https://es.calameo.com/read/0019555911a566c110989> [Consulta: 2018, mayo 18]
- Gonzales, Y. (2020). Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo. *Avances* [Revista en línea], 4. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869118004> [Consulta: 2023, abril 17]
- Hernández, O. (2004). *Estadística elemental para Ciencias Sociales. 1era edición*. [Libro en línea]. Editorial de la Universidad de Costa Rica Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=4Bn033JrE8wC&pg=PA163&dq=grafico+circular&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj04I7tm8fyAhU-RTABHTOyBqUQuwUwAXoECAUQBg#v=onepage&q=grafico%20circular&f=false> [Consulta: 2018, marzo 24]
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. 6ta edición*. [Libro en línea]. Editorial Mc Graw Hill Educación. Disponible: <http://www.mediafire.com/file/7n8p2lj3ucs2r3r/Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+-+sampleri+-+6ta+EDICION.pdf> [Consulta: 2018, febrero 12]
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial. Décimocuarta edición*. [Libro en línea]. Editorial Mc Graw Hill Educación Disponible: <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/04/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf> [Consulta: 2018, julio 15]
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República, 5929E*, septiembre 15, 2009. [Documento en línea] Disponible: http://www.venezuelaigualitaria.org/Documentos/Ley_Educacion.pdf [Consulta: 2018, enero 5]
- Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadores. (2009). *Gaceta Oficial de*

- la República*, 6.076 (Extraordinario), mayo 12, 2012 [Documento en línea] Disponible: https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012_leyorgtrabajo_ven.pdf [Consulta: 2018, enero 5]
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. [Revista en línea], 60. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf> [Consulta: 2018, marzo 7]
- Martínez, V., Moré, M. y Naranjo, M. (2020). Sistema de capacitación en educación ambiental para el desarrollo sostenible del turismo en Villa Clara, Cuba. *ECA Sinergia*, [Revista en línea], 2. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588563773010> [Consulta: 2023, abril 16]
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. [Libro en línea]. FEDUPEL. Disponible: <https://issuu.com/originaledy/docs/metodologc3ada-de-la-investigacic3b> [Consulta: 2018, marzo 6]
- Pelekais, C. de (2000). *Métodos cuantitativos y cualitativos: diferencias y tendencias*. [Documento en línea]. Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewFile/1200/2491> [Consulta: 2018, marzo 25]
- Ramírez, A. (2007). *Estrategias de aprendizaje y comunicación*. [Libro en línea]. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=wA5RH1sHEN8C&pg=PA42&dq=habilidades+interpersonales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiKr93o_tXmAhWxm-AKHUgnBDwQ6AEIQjAE#v=onepage&q=habilidades%20interpersonales&f=false [Consulta: 2019, diciembre 10]
- Reglamento del ejercicio de la profesión docente (2000). (Decreto N° 1.011) (2000, octubre 4) *Gaceta Oficial de la República*, 5.496 (Extraordinario), octubre 31, 2000. [Documento en línea]. Disponible: http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ven_anexo_51_sp.pdf [Consulta: 2018, julio 15]
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición*. [Libro en línea]. Editorial Pearson Educación de México. Disponible: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf. [Consulta: 2017, Diciembre 10]
- Quintero, M. (2009). *Ova Sistemas Y Subsistemas De Gestión Humana*. [Presentación en línea]. Disponible: <https://www.slideshare.net/admeris/ova-sistemas-y-subsistemas-de-gestion-humana> [Consulta: 2018, marzo 9]
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo Personal. 4ta edición*. [Libro en línea]. Editorial Limusa Noriega editores. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2018, febrero, 8]
- Universia (2017). *Estas son las 10 tendencias de capital humano para este 2017*. [Página web en línea]. Disponible en:

<https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/estas-son-10-tendencias-capital-humano-este-2017-1152946.html> [Consulta: 2023, mayo 11]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 5ta edición. FEDUPEL. Venezuela: Caracas.