



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ORIENTADO A LA  
ACTUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO, DIRIGIDO AL PERSONAL  
DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “LICEO  
APLICACIÓN”  
PARROQUIA LA VEGA**

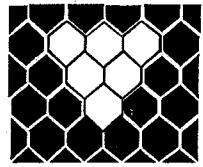
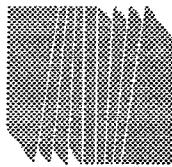
Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en Educación  
Mención en Gerencia Educativa

**Autora:** Aldana, Johanna

**CI:** 13.884.714

**Tutor:** Lic. Janisbel García

Caracas, Febrero de 2015



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
GERENCIA EDUCACIONAL**

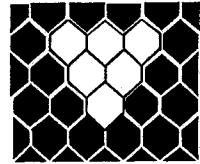
**ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

Quienes suscriben, miembros del jurado designado 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: **ALDANA JOHANA**, titular de la cédula de identidad N° **13.884.714**, bajo el título: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ORIENTADO A LA ACTUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “LICEO APLICACIÓN” PARROQUIA LA VEGA**, para optar al título de Magíster en Educación Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1.- Está vinculado al Programa de Postgrado al cual pertenece.
- 2.- Representa un aporte investigativo para la institución educativa, objeto de estudio y a su gestión.



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
GERENCIA EDUCACIONAL**

2/2

*En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los cuatro días del mes de marzo de dos mil quince, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la **MSc. Janisbel García**, Tutora del trabajo, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.*

*Leo*  
**MSC. LEO YÁNEZ**  
**C.I: 6.224.231**  
**Jurado Principal**

*Mosell*  
**DRA. MARÍA EUGENIA CARRILLO**  
**C.I.: 11.414.806**  
**Jurado Principal**



**MSC. JANISBEL GARCÍA**  
**C.I.: 14.363.042**  
**Coordinadora**  
**Tutora**

## *Dedicatoria*

La vida es una ruleta rusa que da vueltas y vueltas, como fue llegar a realizar el presente trabajo de investigación, sin embargo; a medida que caminaba en la vida me encontré personas que me ayudaron a desarrollarla, antes que todo siempre dios anduvo por este sendero largo que me resulto llegar aquí, él más que nadie sabe lo que es luchar en la vida, por eso le dedicó este Trabajo Especial de Grado.

A mis padres les dedico también el gran logro de estar por graduarme, ya que han sido el pilar de mi ejemplo para emprender las metas que siempre me he trazado. También existe un ser que ha sido de apoyo tanto emocional como moral, en mi entorno y que ha parte de ser mi esposo es mi gran amigo, por tal motivo le dedico este logro a Luís David, y el ser más bello que tengo en mi vida mi princesa Samantha. Ahora que vamos hacer un nuevo comienzo les dedico este logro los amo a todos.

Le agradezco a la Profesora Janisbel García por guiarme y darme las herramientas necesarias para que esta etapa de mi vida la culminara. A los docentes del liceo donde aplique la investigación.

*Johanna Aldana*

## *Agradecimiento*

A Dios primero antes de todo por iluminarme y orientarme todos los días de mi vida. A mis padres, y Luís por su ayuda e inagotable paciencia.

A todos mis profesores durante las clases del postgrado, que me han guiado para ser un profesional preparado cada vez más. Y a mis amigas Ana Oliveros y Aurora Castro.

Les agradezco a mis pacientes por su entusiasmo, ayudarme y hacerme crecer cada día como profesional.

Y le agradezco a mi hija por haber llegado a mi mundo para animarme a seguir luchando.

## INDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
Lista de Cuadros	viii
Lista de Gráficos	ix
Resumen	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	4
Interrogantes de la Investigación	7
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación	9
II. MARCO REFERENCIAL	12
Antecedentes de la Investigación	11
Bases Teóricas	16
Capacitación Gerencial	17
Programa de Capacitación Gerencial	19
Objetivos de la Capacitación	20
Objetivos de un Programa de Capacitación	22
Características del Programa	23
Pasos de un Programa	23
Fines de un Programa	24
Personal Directivo	25
Estilo Gerencial	31

Aulas Virtuales: Nueva Forma de Aprendizaje	34
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>37</b>
Naturaleza de la Investigación	37
Diseño de la Investigación	37
Tipo de Investigación	38
Nivel de Investigación	39
Modalidad de Investigación	39
Población	40
Muestra	40
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	41
Validez	43
Confiabilidad	43
Procedimientos de la Investigación	44
Sistema de Variables	45
Operacionalización de Variables	46
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>47</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>66</b>
Conclusiones	66
Recomendaciones	70
<b>VI. PROPUESTA</b>	<b>74</b>
Índice de la Propuesta	75
Introducción de la Propuesta	76
Presentación	77
Justificación y Fundamentación	78
Objetivo General	82
Objetivo Específicos	82

Objetivo Terminal	83
Estructura del Programa	85
REFERENCIAS	89
ANEXOS	93
A.    Carta dirigida al Experto	94
B.    Instrumento para Recolectar Información Referente a una propuesta de un Programa de Capacitación Gerencial Orientado a la Actualización del Desempeño dirigido al Personal Directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación Parroquia la Vega.	95
C.    Aprobación de los Expertos	98
D.    Anexos del Programa de Capacitación Gerencial	99
E.    Instrumento de Autoevaluación y Coevaluación	111

## LISTA DE CUADROS

	CUADRO	pp
1	Operacionalización de Variables	46
2	¿Difunde la planificación al personal docente, administrativo y obrero de la institución?	48
3	¿Implementa liderazgo democrático?	49
4	¿Realiza supervisión continua de los procesos educativos dentro de la institución Educativa?	50
5	¿Ejecuta la evaluación del docente, personal administrativo y obrero?	51
6	¿Promueve la interacción social en el plantel?	52
7	¿Considera en la toma de decisiones al personal docente, administrativo y obrero?	53
8	¿Cumple con un proceso de comunicación constante con el personal del plantel?	54
9	¿Participa en jornadas o talleres donde se implemente la capacitación gerencial?	55
10	¿Participa en actividades extra-cátedras para su mejoramiento gerencial dentro de la institución?	56
11	¿Diseña programas de capacitación y mejoramiento, en función de las necesidades detectadas en el personal a su cargo?	57
12	¿Gestiona los recursos y materiales para mejorar el proceso educativo dependiendo de las necesidades detectadas en la institución que gerencia?	58
13	¿Asesora el proceso de enseñanza- aprendizaje además de los servicios y procedimientos administrativos de la institución?	59
14	¿Motiva al personal docente a una continua actualización?	60
15	¿Planifica en función de un tiempo estimado?	61
16	¿Cumple usted con sus deberes gerenciales?	62
17	¿Implementa su estilo gerencial de forma correcta?	63
18	¿Asiste a las actividades planificadas?	64
19	¿Aplica correctivos según las normativas legales?	65

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

pp.

1	Resultados porcentuales del ítem 1	48
2	Resultados porcentuales del ítem 2	49
3	Resultados porcentuales del ítem 3	50
4	Resultados porcentuales del ítem 4	51
5	Resultados porcentuales del ítem 5	52
6	Resultados porcentuales del ítem 6	53
7	Resultados porcentuales del ítem 7	54
8	Resultados porcentuales del ítem 8	55
9	Resultados porcentuales del ítem 9	56
10	Resultados porcentuales del ítem 10	57
11	Resultados porcentuales del ítem 11	58
12	Resultados porcentuales del ítem 12	59
13	Resultados porcentuales del ítem 13	60
14	Resultados porcentuales del ítem 14	61
15	Resultados porcentuales del ítem 15	62
16	Resultados porcentuales del ítem 16	63
17	Resultados porcentuales del ítem 17	64
18	Resultados porcentuales del ítem 18	65

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ORIENTADO A LA  
ACTUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL  
DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “LICEO  
APLICACIÓN”  
PARROQUIA LA VEGA**

Autor: Johanna Aldana  
Tutor: Janisbel García  
Fecha: Febrero 2015

### **RESUMEN**

La presente investigación estuvo centrada en el diseño de un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo de Aplicación”. La inquietud para llevar a cabo este trabajo surgió de la experiencia acumulada como docente. Esta investigación está enmarcada en un estudio de campo, y descriptivo. La población estuvo conformada por veintinueve (29) miembros del personal del plantel, los cuales estuvieron distribuidos de la siguiente manera: 1 director, 4 subdirectores de bachillerato, 17 docentes, 3 administrativos, 4 obreros, y se tomó a la mitad más uno para conformar la muestra, es decir, 15 personas que laboran en el plantel, a quienes se les aplicó como instrumento un cuestionario, constituido por dieciocho (18) ítems cerrados en una escala de respuestas con categorías, *Siempre, A Veces y Nunca* para cada afirmación, el mismo fue validado por tres (3) expertos. El análisis e interpretación de los datos se obtuvo aplicando la estadística descriptiva, presentando los resultados en cuadros de distribución de frecuencias, porcentajes y gráficos tipo circular. Se concluyó que en dicha institución se cumplen funciones gerenciales, que a veces no son las más idóneas para cada caso. Sin embargo, el gerente cumple sus funciones en un porcentaje medio, lo que determina que se deben implementar jornadas de actualización gerencial con frecuencia, a través del programa de capacitación gerencial en un futuro cercano.

**Descriptores:** Programa, Capacitación, Desempeño directivo.

## INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la educación, como toda organización, se mantiene en constantes cambios en donde la innovación es invariable, exigiendo de sus actores capacidad de respuesta y adaptación. En este sentido, el personal directivo de las instituciones educativas, es apreciado como un gerente, considerado en la Reforma Parcial del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999), en el artículo 69 como:

“la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y articulaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados”. (p.68)

Para establecer así, un liderazgo visible reflejando en la manera de dirigir el talento humano a su cargo hacia el logro de los objetivos institucionales. Por esta razón, el directivo debe ser capaz de analizar las situaciones que afronta tantas adecuadas o inadecuadas dentro de las instituciones escolares. De allí, él también debe estar capacitado para crear, inventar e innovar la aplicación de estrategias administrativas efectivas, integrando teoría-práctica para fundamentar un camino ventajoso y resolver cada dificultad que se le avecine, ya que cada profesional actúa en forma coherente con una teoría en acción.

En base a los señalamientos anteriores, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación, interacciones sociales, respeto, tolerancia, liderazgo para cumplir con una gestión eficiente, en la toma de decisiones, planificación, desarrollo, control, evaluación y supervisión constante de las actividades en beneficio del proceso educativo.

Desde esta óptica, se enfatiza la necesidad de un gerente educativo que cumpla a cabalidad sus funciones destacando, entre ellas: ser un líder para desarrollar una misión y visión organizacional compartida, planificar tanto su trabajo, controlar,

orientar, dirigir y emitir apreciaciones de todo el personal que dirige para apoyar las actividades organizadas en las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del gerente crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

Al respecto, Ortega (2010), expresa la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, control y supervisión donde reínen las mejores decisiones para orientar un trabajo en equipo propiciando la integración, armonía y respeto. Por consiguiente, “el directivo necesita actualizarse constantemente para cumplir eficientemente las funciones de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación del proceso educativo” (p.12). Sin embargo, existen deficiencias en el desempeño del directivo dentro de nuestras instituciones en los actuales momentos, Castillo (2008) señala que: “en los países latinoamericanos y, concretamente, en Venezuela existen debilidades concernidas con la manera de gerenciar de los directivos en las instituciones escolares relacionadas con el cumplimiento de sus funciones, por cuanto no poseen los conocimientos necesarios para llevar a cabo un proceso estratégico, el cual permita generar cambios en sus escuelas a partir de una adecuada dirección”(p.118).

En lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de capacitar al personal directivo para cumplir honorablemente con sus funciones y desarrollar una gestión con una misión y visión organizacional, que le ayuden a planificar su trabajo, controlar, orientar, dirigir y evaluar a todo el talento humano que dirige para apoyar las actividades organizadas en las instituciones escolares hacia una evolución social y educativa, tomando en cuenta que el triunfo de una organización depende del gerente.

Por las razones planteadas, la investigación tiene como objetivo: Diseñar un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”. En este sentido, la investigación se estructura en los siguientes Capítulos:

I El Problema, el cuál contiene el planteamiento del problema, la formulación, los objetivos, tanto general y específicos, la justificación, así como la delimitación del estudio realizado.

II Marco Referencial, está conformado por el Marco Teórico que sustenta el estudio con los antecedentes y fundamentos teóricos correspondientes a las variables propuestas, la definición de términos básicos, el sistema de variables, así como la operacionalización de las mismas.

III expone el Marco Metodológico, aquí se describe el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, además de lo relacionado con la técnica e instrumento que se utilizó para recolectar la información, validez, confiabilidad, análisis de los datos y el procedimiento de la investigación.

IV Presentación de Resultados, donde se presenta los datos obtenidos, de forma gráfica y en tablas de distribución de frecuencia y su respectivo análisis de cada resultado.

V Conclusiones y Recomendaciones, está conformado por las conclusiones y recomendaciones.

VI Propuesta, como último capítulo presenta el diseño de la propuesta planteado por la investigadora. , Al mismo tiempo se presenta las referencias bibliográficas, y como los anexos como soporte de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

La evolución de las organizaciones tanto públicas como privadas a nivel mundial desde el siglo XX, expresa Molins (2009); han “sido objeto de modificaciones, avances, transformaciones, capacitación del personal y evaluaciones para lograr las metas propuestas” (p.12). En las indagaciones efectuadas, su éxito o fracaso depende del desempeño de cada cargo, donde el director, por ser el de más alta jerarquía, ejerce un rol clave para canalizar, planificar, organizar, coordinar y evaluar las tareas de todos los actores. Estos cambios también afectan a las instituciones educativas por ser las encargadas de la educación de la población y en ellas el personal directivo debe implementar acciones orientadas al logro de los objetivos, con eficiencia y calidad.

En ese sentido, las instituciones educativas de América Latina, han cursado cambios reveladores relacionados con sus sistemas educativos, para dar origen a diversas propuestas y reformas con el propósito de elevar su calidad educativa. Al respecto Rivera (2000), comenta: "En los actuales procesos de transformación educativa, las estrategias implementadas son insuficientes para encarar las debilidades educativas, entre ellas el aspecto gerencial" (p.16). Realidad detectada por la Organización de las Naciones Unidas citada por Molins (2009), al comentar que el personal directivo de los países latinos aún continúan con “gestiones centradas en trabajos administrativos descuidando su labor como gerente educativo” (p.5).

Este proceder no se corresponde con los nuevos lineamientos pedagógicos de gestión directiva los cuales exigen según Rivera (2000), “dirigir, acompañar, orientar, negociar, aceptar sugerencias, intercambiar ideas y lograr la integración de todos los actores del proceso educativo” (p.9). Desde esta óptica, el director necesita ser evaluado para constatar su desempeño, liderazgo, gestión administrativa,

acompañamiento pedagógico, responsabilidades curriculares, protagonismo entre otras competencias de su cargo por ser el responsable de dinamizar el proceso educativo, garantizar la buena marcha del plantel, velar por el aprendizaje de los educandos, supervisar la enseñanza del docente y cumplir con las normativas legales y curriculares. Por tal motivo, es necesario fortalecer en las instituciones educativas el nivel gerencial del directivo, a través de programas de capacitación, talleres y jornadas de actualización gerencial, con la finalidad de propiciar la transformación de sus deberes aplicando estrategias para afrontar los problemas de forma eficaz, optimizando el rol del gerente para el logro de un mejor desempeño.

Desde el punto de vista educativo el desempeño eficiente del personal docente reseña Molins (2009), se relaciona por la forma gerencial de su jefe inmediato superior, quién “debe promover una atmósfera armonizada, satisfacer expectativas del personal sin causar distorsiones, conflictos, inconformidades, presiones perturbadoras que desvirtúen el real sentido de los objetivos educacionales” (p.9). Por consiguiente, es necesario implementar programas dirigidos al personal directivo para replantear la gerencia incorporando una serie de técnicas, actividades, estrategias, métodos y recurso para alcanzar las metas trazadas en la transformación del sistema educativo.

Por ello, es oportuno señalar que las organizaciones educativas deben poseer un conjunto de recursos y técnicas, que el personal directivo y docente utilicen y ejecuten, a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generen, por lo tanto la gerencia educativa puede considerarse como el conjunto de roles y funciones académicas administrativas, cumplidas por el director, con el propósito de satisfacer las necesidades que se subsisten dentro de la institución educativa, apoyándose en programas de capacitación gerencial.

En efecto, para perfeccionar la calidad de los procesos gerenciales; es importante tener una visión integral de estos, enfatizando no sólo la habilidad para analizar las variables contingentes correspondientes a situaciones específicas, como: conflictos entre docentes, comunicación inadecuada entre ellos o docente- alumnos, la llegada de los insumos, una infraestructura deteriorada, la inasistencia de los docentes, reposos frecuentes injustificados, entre otros conflictos. También se debe

considerar, que para optimizar la calidad de estos procesos, convendrá aplicar estrategias tanto administrativas, técnicas y pedagógicas para asumir responsabilidades y tomar las decisiones más acertadas.

Visto de esta forma, el gerente debe poseer conocimientos y herramientas necesarias para el desarrollo de una labor proactiva. Desde esta perspectiva, Molins (2009), expresa el nuevo rol gerencial educativo, sólo se logrará cuando “se transformen los estilos, el liderazgo, la comunicación, entre otros factores a considerar para reorientar las actuaciones” (p.12). En otras palabras, ser líder para ejecutar funciones académico-administrativas, asignar tareas, evaluar desempeños del personal a su cargo, orientar el proceso de enseñanza, propiciar las relaciones interpersonales para el logro de los objetivos organizacionales.

Aunado a ello, Rivera (2000), comenta que los directivos (director, subdirector) de algunas instituciones educativas, no cumplen con la cultura organizacional. Concepto que es definido por Robbins (2004) como: “el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización” (p.525). Considerado por la autora como la forma de actuar dentro de una institución u organización, en dicho caso una institución educativa. Cuando el director no propicia con juicio sus funciones ni acciones gerenciales de una forma eficaz y competente se puede caer en errores en sus procesos administrativos. Esta realidad fue observada por la investigadora en la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”, ubicado en la Urbanización Montalbán III, donde el personal directivo toma decisiones sin considerar las opiniones de otros actores, la asistencia es irregular, delega funciones, su liderazgo es autocrático, se considera expertos, no aceptan sugerencias, demuestran su autoridad levantando actas, descuidan las relaciones humanas, solicitan recaudos sin previa comunicación, evaden las solicitudes de reuniones con los docentes, las órdenes se imponen en forma absoluta sin admitir otro razonamiento o criterios. Estas formas de actuar provocan inconformidad y molestias en el personal docente, administrativo y obreros.

Desde estas consideraciones se evidencia fácilmente que el directivo no está cumpliendo con las funciones pedagógicas, administrativas y técnicas planteadas en las normativas legales, reglamentos, circulares y otras disposiciones, detectándose incongruencias entre los fines de la educación y las actividades gerenciales. Igualmente se ha evidenciado dentro de la institución que el directivo se concentra en cumplir con las actividades rutinarias, planificaciones repetitivas año tras año, cumplimiento de horarios, tramitación de documentos, sin ejercer una verdadera gerencia desde su cargo jerárquico.

Las situaciones expuestas anteriormente mantiene a la institución al margen de la reforma educativa, por cuanto el personal directivo carece de praxis gerencial deficiente, provocando ausentismo del personal, quebrantamiento del horario, retardos, ambiente de trabajo monótono e inconformidad laboral, lo que lleva a producir la pérdida de credibilidad e irrespeto de la gestión gerencial. De acuerdo a los planteamientos anteriores, existe una incertidumbre de la deficiente gerencia que perjudica el proceso de enseñanza aprendizaje y, en consecuencia, el servicio escolar brindado por el Liceo, podría ocasionar un descenso del nivel educativo de los egresados, pues sin una buena gerencia toda organización escolar disminuye su nivel de efectividad.

Por lo anteriormente expuesto, la investigadora propone el diseño un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”. De las premisas anteriores se derivan las siguientes interrogantes para dar cumplimiento al estudio.

### **Interrogantes de la Investigación**

¿Qué actividades gerenciales realiza el personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”?

¿Cuáles son las labores del gerente exigidos en los lineamientos curriculares a cumplir por el personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”?

¿Cuál será la factibilidad de un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”?

¿Cuál será el diseño de un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar las actividades realizadas por personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”
2. Describir las labores del gerente exigidos en los lineamientos curriculares a cumplir por el personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”.
3. Determinar la factibilidad de Desarrollar un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”.
4. Diseñar un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”.

## **Justificación**

Las instituciones educativas son el lugar donde se materializan los planes de cada nación de acuerdo a la época y a los propósitos trazados en el Plan de Desarrollo, Económico y Social de la Nación (2013-2019), el cual manifiesta que se debe “Garantizar la permanencia y prosecución en el sistema educativo” (p.26). En dichos planes como gerentes de la educación, el personal directivo debe fortalecer el acceso, permanencia y prosecución de los estudiantes, con base a dar respuestas a las necesidades sociales. Por ende, dicho personal son actores claves para introducir cambios, aplicar correctivos, mejorar la calidad de la educación y cumplir con una gestión eficiente, por ello, la evaluación del desempeño del personal directivo es un tema importante.

Toda institución educativa para tener un óptimo funcionamiento depende de la gestión gerencial, por ser los encargados de dirigir, organizar, planificar, controlar y supervisar los procesos a desarrollar. En este sentido, se le considera el recurso humano más importante que influye en la calidad y eficiencia del servicio que brinda. Por consiguiente, quienes están a cargo de la dirección de la misma, deben cumplir con lineamientos curriculares, legales, técnicos, administrativos y pedagógicos.

El personal directivo de un plantel representa la clave para el funcionamiento, transformación o estancamiento del mismo, por tanto, son los encargados de desencadenar las acciones tendientes a optimizar la calidad de la educación impartida. Por tanto, su capacitación debe sustentarse en los nuevos enfoques administrativos y gerenciales. Tales premisas, conducen a enfocar el tema de capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes, estilo, liderazgo, comunicación y comportamientos de las personas dentro de la organización, dirigidos a la optimización del servicio. En tal sentido, se plantea un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización de el desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”.

Por lo anteriormente señalado, esta investigación se justifica a nivel teórico por cuanto ofrece elementos conceptuales, legales y curriculares referidos a la gerencia para contrastar con la realidad presentada y plasmar apreciaciones sustentadas en las observaciones realizadas, las cuales podrán ser consultadas, tanto por otros investigadores como por directivos de otras instituciones educativas que deseen optimizar el desempeño de sus procesos gerenciales.

Asimismo, se justifica desde el punto de vista práctico, ya que los resultados obtenidos en el instrumento de recolección posibilitarán la elaboración de conclusiones concretas y recomendaciones pertinentes, además de aportar insumos para el diseño de una propuesta referida a un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización de el desempeño del personal directivo, factible de aplicar en cualquier institución que requiera formar gerencialmente a sus directivos.

Desde el punto de vista legal las políticas educativas implementadas han servido para mejorar el fin de la educación, tal es el caso del VI Plan de la Nación, donde su finalidad es la optimización de la calidad educativa, la cual involucra el desempeño del directivo así como su evaluación para verificar el modelo de gestión efectuado en la organización y su rol dinamizador en dicho proceso.

La investigación, pretende aportar datos empíricos para mejorar el desempeño del personal directivo los cuales ampliarán sus conocimientos y obtendrán nuevas estrategias para cumplir sus funciones gerenciales. Por otra parte, permitirá la difusión de los aprendizajes adquiridos para emprender una transformación en las nuevas formas de gerenciar, desarrollando nuevas habilidades para hacer resolver problemas, tomar decisiones, optimizar la comunicación y cumplir con los nuevos avances del mundo en materia de gestión escolar.

Entre los beneficiarios se encuentran el personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación, los docentes, administrativos, obreros, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa. También, se beneficia la investigadora por adquirir conocimientos y demostrar las competencias adquiridas durante la carrera.

En cuanto a sus alcances, el estudio expone un conjunto de ideas y procedimientos que sirven de referencia a otras investigaciones, y cumple con uno de

los fines planteados en el Sistema Educativo Venezolano, el cual está relacionado con la incorporación de programas que ofrecen apoyo al proceso instruccional, con la finalidad de transformar tanto la enseñanza como el aprendizaje y contribuir a un excelente desempeño del personal directivo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

El Marco Teórico según Carrasco (2009), consiste en “el arqueo y revisión documental bibliográfica a objeto de recolectar, clasificar y presentar conceptos, teorías, informaciones y datos que sustentan la investigación” (p.36). En otras palabras, es el soporte principal del estudio, por permitir ampliar la descripción del problema, integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Por tanto representa un sistema coordinado de conceptos para abordar el problema. En esa búsqueda se localizan estudios previos relacionados con la investigación.

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

Los antecedentes los define Carrasco (op,cit.), como “Las investigaciones relacionadas con el estudio, para conocer sus avances y servir de modelo para futuras investigaciones” (p. 40). En este sentido, durante la consulta se encontraron estudios referidos a optimizar el desempeño del gerente en instituciones educativas, los cuales permiten ratificar la necesidad de capacitación gerencial por los avances en dicha gestión. Entre los consultados encuentran los siguientes:

Sánchez y Pantoja (2005), realizaron un estudio titulado: “Programa de Capacitación Gerencial Dirigido al Personal Directivo de los Centros Educativos Adscritos a la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) en el Distrito número 7 de la Zona Este-Norte en la toma de decisiones”. Su finalidad capacitar al personal directivo por los conflictos detectados en la toma de decisiones. Su metodología siguió la modalidad proyecto factible apoyado en un estudio de campo, en u nivel descriptivo bajo un diseño no experimental.

La población del directivos del Distrito número 7, de la Zona Este-Norte adscritos a la Asociación Venezolana de Educación Católica, es de cincuenta (50) directivos seleccionado a cincuenta (50) por presentar en los planteles mayores problemas en la toma de decisiones detectadas por los supervisores durante el año escolar 2004-2005. Su técnica la encuesta y el instrumento de recolección de datos un cuestionario utilizando la escala de Likert. Los resultados de este estudio permitieron verificar que el 100% del personal directivo presenta deficiencias para tomar decisiones gerenciales en sus funciones administrativas y pedagógicas.

La investigación guarda relación con el estudio que se presenta por aportar informaciones de la importancia de la formación gerencial de los directores de las instituciones educativas, además su sustentó metodológico es un proyecto factible, está dirigido al personal directivo y se interesa por la necesidad de satisfacer los requerimientos de formación a través de programas permanentes para mantenerse conectados con las tendencias actuales de la gerencia, mejorar su desempeño en relación a la toma de decisiones e impartir distintas habilidades gerenciales para lograr la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus deberes.

Este trabajo sirvió de apoyo a la presente investigación, por considerar en su marco teórico lineamientos conceptuales relacionados con un programa de capacitación gerencial, ofreciendo informaciones sobre la toma de decisiones. Igualmente ofrece un conjunto de definiciones en su marco metodológico relacionados con la modalidad proyecto factible, del cual se registraron tanto conceptos como explicaciones, dimensiones e indicadores de la operacionalización de variables, tabla de validación del experto entre otros elementos.

En un mismo orden de ideas, Navarro (2008), realizó un estudio titulado: “Programa de Adiestramiento en Planificación Estratégica Dirigido a los Directores de los Núcleos Escolares del Municipio Plavecino del Estado Lara”. Su objetivo fue proporcionar herramientas que permitan la actualización en cuanto a la planificación estratégica. Su metodología siguió las exigencias de un proyecto factible, enmarcado en un trabajo de campo, acompañado de un nivel descriptivo, sustentado en un diseño no experimental. La población del estudio la conformaron treinta directores de los

Núcleos Escolares del Municipio Plavecino del Estado Lara, para seleccionar a diez directivos utilizando el muestreo al azar. Su técnica la observación y la encuesta, diseñando un cuestionario como instrumento. En los resultados del mismo el 80%, de los directores encuestados ratificaron la necesidad de recibir talleres dirigidos a la actualización de nuevas estrategias específicamente en la función gerencial de planificación. Afirieron en un 80%, aplicarán estilos gerenciales tradicionales donde predomina la autoridad y liderazgo autocrático. Recomendó aplicar el Programa de Adiestramiento diseñado para verificar su factibilidad y mejorarlo según las exigencias en planificación como la primera función gerencial para contribuir con el desempeño efectivo.

La investigación de Navarro se relaciona con el estudio por centrar su atención en la actualización gerencial del director, la cual favorece su desempeño en sus funciones gerenciales, ayudando al éxito tanto de la organización como de sus integrantes. Por otra parte, se interesa por los cambios gerenciales para lograr la eficacia en el ejercicio de sus funciones como gestor escolar y pone de manifiesto la pertinencia de formar a los directores de organizaciones educativas en planificación estratégica para mejorar sus acciones, potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades que forman parte de toda organización.

Dicho trabajo sirvió para ampliar los conceptos de un programa de capacitación, entre ellos, su definición, objetivos y características, considerar algunas definiciones para los términos básicos, registrar preguntas para el instrumento a diseñar, localizar bibliografías, incorporar conectivos y parafraseos.

Por su parte, Romero (2010), en su trabajo titulado: “Programa de Capacitación Gerencial para el Personal Docente del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Portuguesa”. Su objetivo fue ofrecer un programa de capacitación gerencial dirigido al personal docente del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Portuguesa, por estar concursando al cargo de directivo de dicho Instituto. Su finalidad estuvo centrada en adquirir conocimientos para la búsqueda de la eficiencia y calidad en la organización y dar fiel cumplimiento a la misión institucional.

El enfoque metodológico se ubicó en la modalidad proyecto factible, acompañada de un trabajo de campo, en un nivel descriptivo, apoyado por un diseño no experimental. La población la conformaban diez docentes, seleccionándolos a todos como la totalidad de la población. En cuanto a la recolección de datos utilizó un cuestionario de preguntas cerradas aplicado a los diez (10) docentes el cual validaron los expertos. En los resultados, el 100%, de los encuestados consideraron pertinente la capacitación para evitar errores a futuro y cumplir eficientemente sus funciones para dar cumplimiento a la misión de la institución.

Este estudio a pesar de estar dirigido a los docentes tiene relación con la investigación por interesarse en las deficiencias del personal directivo por falta de capacitación ante un nuevo cargo, y permite ratificar la necesidad de ampliar conocimientos en la búsqueda de la eficiencia y calidad del personal directivo.

Este trabajo permitió ampliar el marco referencial, localizar bibliografías, mejorar la operacionalización de variables, incorporar normativas legales, considerar los contenidos planteados en el desarrollo de la propuesta específicamente en la factibilidad legal, técnica, administrativa y pedagógica.

Por otra parte, Aguilar (2010), realizó una investigación titulada: “Analizar el desempeño del Personal Directivo y Docente de la Unidad Educativa “Antonio Ortega Ordóñez”, Urb. Palo Verde. Su finalidad fue aplicar un plan de acción involucrando a directivos y docentes para el análisis del desempeño de sus funciones, intercambiar ideas sobre fortalezas, limitaciones, conflictos, entre otras problemáticas evidenciadas durante la fase diagnóstico para mejorar los deberes tanto del docente como del directivo.

Su marco metodológico se sustentó en un diseño no experimental, enmarcado en un trabajo de campo, en un nivel descriptivo, con la modalidad investigación acción. La población y muestra la conformaban veinte (20) profesionales, cinco (5) directivos y quince (15) docentes. La técnica utilizada la observación, entrevistas no estructuradas y encuesta. Se diseñaron dos cuestionarios validado por tres supervisores uno para los docentes y otros para el directivo.

El plan se implementó durante un fin de semana. En los resultados se detectó que antes del plan el directivo no reconocía su estilo gerencial autocrático. Culminado el mismo el 100%, aceptaron sus fallas, reconocieron que deben mejorar sus actitudes, solicitudes, exigencias y comportamientos con el personal docente. Además de comprometerse a planificar encuentros para intercambiar ideas, unificar criterios pedagógicos y buscar alternativas en pro del clima organizacional. Por otra parte, el personal docente en un 100%, solicitaron disculpas por sus fallas en la entrega de recaudos, retardos, inasistencias injustificadas e inconformidad ante su estilo gerencial. El anterior estudio se relaciona con el actual porque busca la integración entre docentes y directivos para realizar un trabajo mancomunado en beneficio de todos los actores del proceso. Sirvió para considerar conceptos, teorías y premisas psicológicas, pedagógicas y filosóficas relacionadas con un plan de acción el cual cuenta con algunos lineamientos de un proyecto factible por haber diseñado un plan, desarrollarlo y evaluarlo. De sus anexos se registró la carta dirigida al experto para validar los instrumentos diseñados.

Los autores mencionados señalan que los programas de capacitación gerencial dirigidos a los directivos son eficaces para el desempeño docente dentro de la institución educativa, contribuyendo a los procesos pedagógicos gerenciales, para optimizar la deficiente formación profesional que existe en las instituciones educativas venezolanas. Los antecedentes señalados anteriormente aportaron ideas relevantes para el desarrollo de la investigación presente, dado que abordan el tema de la gerencia y el desempeño del personal directivo, desde una perspectiva similar a la de este estudio.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas según Carrasco (2009), son “el conjunto de premisas conceptuales para sustentar el tema a investigar” (p.19). Es decir, conforman la plataforma de proposiciones planteadas por diversos autores que explican el tema de

diversos puntos de vista. En esta investigación las bases teóricas son: Programa de capacitación gerencial y desempeño del personal directivo.

### **Capacitación Gerencial**

El concepto capacitación según Almeyda (2006), apareció en Francia en la década de los 80, cuando los empresarios detectaron la poca preparación de los encargados para dirigir las empresas. De acuerdo a esta situación iniciaron la búsqueda de alternativas para aumentar la producción y mejorar la preparación la función directiva por las exigencias del sector económico. De allí, surgen los programas de capacitación gerencial para los gerentes en dicho ámbito con la finalidad de elevar el nivel gerencial, aumentar las ganancias y permitir una gerencia de calidad. Con el correr de los años se extienden los programas a otros sectores, entre ellos el educativo, sustentado según Bravo (2010), en el movimiento llamado escuelas eficaces, a finales de los ochenta y principios de año noventa donde los sistemas educativos del mundo verificaron deficiencias en las labores gerenciales del directivo para dar paso a la capacitación de la gestión educativa, su calidad y administración educativa, para cambiar la forma de dirigir las instituciones escolares y con ello mejorar el desempeño de los deberes del directivo.

Actualmente se reconoce la importancia de capacitar a los recursos humanos para su crecimiento personal y labora, aunado a los cambios sociales, económicos, culturales, tecnológicos y educativos de las sociedades los cuales requieren mejor desempeño en el trabajo. En el área educativa comenta Bravo (ob.cit), existen problemas en la parte gerencial, entre ellas: la planificación, ejecución de actividades, control, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, motivación, intervención pedagógica, supervisión, los cuales han sido cuestionados en los últimos tiempos.

En tal sentido, una estrategia fundamental es la capacitación para aumentar la calidad educativa, tomar decisiones acertadas, crear un clima organizacional donde reine la armonía, el trabajo en equipo, la paz y el respeto. Dentro de este orden de

ideas, se presenta a la capacitación gerencial como un elemento imprescindible para ayudar al personal directivo a superar los tradicionales esquemas educativos

En las bibliografías consultadas se encontraron algunas definiciones sobre el concepto de capacitación, entre ellas, se presentan las siguientes: Según Aquino, (2009), es “toda acción organizada para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tareas” (p. 7). El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

La capacitación en palabras de Blake (2009), consiste en “una actividad planeada y sustentada en necesidades reales de la organización para incorporar cambios en los trabajadores capacitados” (p. 19). El concepto enfatiza la función educativa para corregir necesidades y mejorar el desempeño.

Al respecto, Rojas (2006), resalta la importancia de diseñar programas de capacitación para la formación gerencial cuando expresa: Al analizar los factores que inciden en la gerencia educativa, se encuentra que estos son múltiples y en las investigaciones realizadas los resultados indican que la formación del gerente escolar influye en la calidad educativa. Por ello, adquirir conocimientos, destrezas y habilidades para dicha tarea, con criterios de alta eficiencia, para dar respuesta a las necesidades en materia educativa exigidas por el Estado y el país en general.

En el marco de la gerencia educacional, la capacitación expresa De Cenzo (2009), es “un proceso formativo para adquirir conocimientos, habilidades y métodos sobre el trabajo gerencial para modifica actitudes en la organización y el ambiente laboral” (p. 12). En la definición se destaca conocer, comprender y reflexionar su rol como gestor en la organización parta el incremento de su eficiencia personal y laboral. Por otro lado, se hace evidente la incorporación de estrategias, técnicas y recursos para el desarrollo de acciones específicas. En tal sentido, la capacitación busca la eficiencia, el rendimiento y la optimización tanto de los actores como de la institución.

Por su parte, Siliceo (2007), indica capacitar consiste en “brindar al personal de una organización preparación teórica y práctica para incrementar su eficiencia en la

ejecución de sus labores y de la organización” (p. 19). En otras palabras, este proceso significa aprendizaje y acciones para desarrollar un trabajo eficiente.

En correspondencia con las definiciones anteriores Rodriguez (2007), hace el siguiente resumen de la capacitación:

“Es una herramienta fundamental para mejorar tanto la eficiencia de la organización como de los recursos humanos, permitiendo efectuar cambios acordes a las nuevas exigencias gerenciales y proporcionando a los trabajadores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades para aumentar sus competencias y desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo”(p.218).

En el resumen, se hace énfasis en alcanzar el éxito para lograr las mejores decisiones, comunicación y actividades dentro de toda organización, por ello, el objetivo general es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica dentro de la organización.

Para ampliar el tema capacitación se presenta el planteamiento de Chiavenato (1998), cuando indica “la gerencia de cualquier organización debe efectuar actividades de planificación, organización, dirección, control y supervisión para alcanzar los fines de la misma y mejorar las labores de los gerentes” (p.3). En tal sentido, el gerente es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el personal que dirige. En consecuencia el éxito de la organización dependerá de las decisiones del gerente.

### **Programa de Capacitación Gerencial**

Un programa o plan de capacitación gerencial según Noguera (2004), es: “La traducción de las necesidades de una organización para ofrecer conocimientos, destrezas y habilidades que permitan mejorar el desempeño de los directores (p 22). El concepto se centra en mejorar el conocimiento y las actuaciones del gerente.

En palabras de Núñez (2011), un programa de capacitación es “una estrategia de acción donde se complementa la educación del empleado para cumplir nuevas responsabilidades” (p. 32). El elemento central es el cumplimiento de un desempeño

de manera eficiente para la institución educativa donde se ejerce su perfil de gerente. En otras palabras, es una estrategia de acción donde se complementa la educación académica para emprender un trabajo con más responsabilidad. La definición expone un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las destrezas para un mejor desempeño en sus labores habituales.

En síntesis, un programa de capacitación es un conjunto de acciones específicas, ordenadas secuencialmente en el tiempo, para convertirse en la parte operativa del plan por incluir objetivos, estrategias, actividades, recursos, evaluación, incorporando metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir y otros elementos necesarios para llevar a cabo un conglomerado de deberes y funciones.

### **Objetivos de la Capacitación**

Según Rodríguez (2007) la capacitación buscar lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación. Su objetivo general es “Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada” (p.249).

Al respecto, el mismo autor menciona otros objetivos llamado “Objetivos particulares de la capacitación”, los cuales se mencionan a continuación:

- a. Incrementar la productividad
- b. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario
- c. Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- d. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- e. Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- f. Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos
- g. Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo.
- h. Facilitar la supervisión del personal

i. Promover ascensos con base en el merito personal.

El mismo autor, presenta una conclusión sobre la capacitación gerencial :

El principal de la capacitación en la administración pública en las escuelas es mejorar la calidad del servicio educativo, para garantizar el proceso de enseñanza y de aprendizaje, el bienestar general de todos los actores, la consecución de los fines que le son propios al Estado (p. 252)

En la cita se evidencia el interés del Estado por capacitar al personal como política que regula las relaciones laborales de los docentes y directivos con el fin de mejorar la gestión pública para cumplir con los proceso gerenciales de capacitación buscando responder a las metas de las reformas establecidas desde los órganos centrales del Estado para atender al modelo de Administración Pública. Sin embargo, critica la forma en que se dan los nombramientos de los directores pues resulta difícil que previamente se les prepare para ocupar esos cargos el cual asumen y desempeñan en forma inmediata sin recibir lineamientos, donde aprenden a gerenciar por ensayo y error. También comenta no es lo mismo ser profesor por muchos años que desempeñar un puesto directivo por primera vez. Al respecto, Rodríguez (2007), expresa.

“El director requiere contar con habilidades específicas de la función directiva, tales como: autoridad, motivación, comunicación, liderazgo, supervisión y coordinación, para poder desempeñar con éxito su cargo y alcanzar los objetivos educacionales de calidad que se requieren. Por tanto, sugiere dar un mayor énfasis al desarrollo de estas habilidades para el personal que asumirá esos puestos directivos y no improvisar tomando como marco de referencia la antigüedad y la trayectoria como profesor “.(p.223)

En los planteamientos se reconoce la importancia de la capacitación, las experiencias y antigüedad del personal para ocupar cargos directivos para contribuir con la profesionalización de los docentes mediante la implementación de programas dirigidos a lograr el cumplimiento de nuevas funciones bajo parámetros de eficacia, eficiencia, compromiso, honestidad y transparencia.

## Objetivos de un Programa de Capacitación

Según Noguera (2004), la capacitación permite adquirir conocimientos con la finalidad de lograr un mejor desempeño en distintos niveles jerárquicos adaptando al personal a las exigencias del momento. En correspondencia a tal propósito general este proceso se sustentan en los siguientes objetivos:

- a. Preparar al personal para ejecutar diversas tareas particulares en su cargo.
- b. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, en su nuevo cargo y en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas gerenciales.
- d. Brindar conocimientos, destrezas y habilidades para ejecutarlas eficientemente.
- e. Ofrecer formas óptimas de trabajo para tomar decisiones en su desempeño de calidad, excelencia en el servicio para solucionar problemas en la organización.
- f. Orientar las acciones y procedimientos a seguir para alcanzar objetivos trazados.
- g. Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en sus colaboradores para mejorar el desempeño de cada puesto de trabajo.
- h. Proyectar seguridad a los demás actores en sus responsabilidades.
- i. Brindar reconocimiento al personal a su cargo, transmitir valores de la organización, competencias y con un alto rendimiento en la tareas realizadas.
- j. Optimizar la aplicación de recursos y procesos.
- k. Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal.
- l. Prevenir la obsolescencia (insuficiente desempeño de funciones) Dirigida a mantener actualizados los conocimientos del personal que dirige en el progreso en sus campos laborales, con especial atención sobre los cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las nuevas oportunidades.
- ll. Incrementar el rendimiento en el desempeño de las labores habituales

- m. Incrementar la eficiencia y calidad del trabajo
- n. Obtener actitudes más positivas ante las nuevas responsabilidades.
- ñ. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- o. Ayudar a sus colaboradores en la solución de problemas y en la toma de decisiones

- p. Aumenta la confianza, autoestima, la posición asertiva y el desarrollo
- q. Forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- r. Desarrollar un sentido de progreso laboral en equipo.
- rr. Eliminar los temores a la incompetencia individual

En este amplio conjunto de objetivos la capacitación está directamente relacionada con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarios para realizar un trabajo determinado. Puede abarcar la enseñanza de nuevas habilidades a miembros del personal, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos gerenciales particulares de trabajar con el personal a su cargo o simplemente alentarlos a debatir sobre su trabajo entre sí. Además de tener continuidad mientras dure el puesto de trabajo adquirido.

### **Características del Programa de Capacitación**

Un programa se caracteriza por la fijación del tiempo referido, en una de sus partes, el cual debe poseer, según Noguera (2004), las siguientes características:

- a) Continuo: el programa debe tener una secuencia constante, sin interrupción.
- b) Flexible: El programa debe adaptarse a los constantes cambios y acontecimientos.
- c) Exacto: El programa debe considerar un tiempo de duración

### **Pasos de un Programa de Capacitación**

El plan de capacitación expresa Noguera (2004), está constituido por los siguientes pasos, a que continuación se mencionan:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Planeación o diseño del plan: Se elabora el contenido del plan
3. Metodología a seguir. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Logística. Significa prever con anticipación: hora, materiales, equipos, refrigerio, credenciales, entre otros aspectos para el éxito del plan.
5. Ejecución: Se dicta el plan de capacitación.
6. Evaluación: Se determinan los resultados del plan, los pro y contra del mismo.

Los planes de capacitación también exigen: Abordar una necesidad específica a cada vez. Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación. Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en secciones, módulos o ciclos. Definir los recursos para implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales. Definir el personal a ser capacitado. Número de personas. Disponibilidad de tiempo. Grado de habilidad, conocimientos y actitudes. Características personales. Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación. Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación. Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación. Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

### **Fines de un Plan de Capacitación Gerencial**

Siendo su propósito general del plan de capacitación impulsar la eficacia organizacional, y el desempeño del personal, la capacitación tiene como fines:

1. Elevar el nivel de rendimiento, tanto de la persona, de la organización y el personal.
2. Mejorar la interacción entre el personal para elevar la calidad del servicio
3. Generar conductas positivas y mejorar el clima de trabajo. Esto tres fines ayudan a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

## **Personal Directivo de la Escuela**

El personal directivo de una institución escolar en palabras de Molins (2009), tiene como misión “orientar la labor pedagógica y administrativa de la escuela para procurar la permanencia de los estudiantes con el fin de culminar con éxito su ciclo escolar” (p.9). En dicha tarea el director debe ser un talento proactivo, con liderazgo para promover la participación, el trabajo en equipo, procurando motivar a los actores del proceso educativo, donde reine un ambiente de reflexión, una comunicación efectiva y sea capaz de construir espacios donde todos los participantes del hecho educativo (docentes, estudiantes, padres y comunidad) puedan desarrollarse como una unidad. Por ello, sus tareas exigen responsabilidades gerenciales, tales como: promover acciones para garantizar la calidad educativa, actuar con discreción, saber impulsar sin imponer, gestionar conflictos, facilitar el dialogo, entre otras cualidades.

En mismo orden de ideas, Muñoz (2009), expresa las funciones principales de un gerente educativo son: “Planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y evaluar todo el proceso educativo. Asesorar a los docentes en las prácticas pedagógicas. Impulsar proyectos de innovación” (p. 34). Para el logro de tales metas necesita tomar decisiones, cumplir diversidad de tareas, tener buen equilibrio emocional, formación académica para construir un ambiente educativo de seguridad y confianza, a objeto de propiciar la calidad educativa. Estas funciones en ocasiones son incoherentes con los lineamientos gerenciales, por desconocimiento, falta de iniciativas en la aplicación de las acciones de la administración y de la gerencia, para generar conflictos, molestias, ineficiencia, entre otros problemas para afectar la buena marcha de la organización.

Desde las consideraciones anteriores, se deduce que el director debe recibir capacitación para cumplir con el perfil gerencial de manera eficaz y eficiente, favoreciendo los procesos tanto pedagógicos como administrativos y gerenciales de las instituciones educativas. Por ende, las funciones básicas, universalmente aceptadas para ser cumplidas y ejecutadas por el gerente en el campo de la administración, son: planificación, organización, dirección y el control.

1. La planificación, según Chiavenato (2004), constituye el proceso esencial para el gerente, lo define como “la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro” (p.105). Es decir, todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y son el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve. Por otra parte, la planificación en las escuelas se rige por principios y leyes que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir en los problemas a resolver.

En el mismo orden de ideas, la planificación permite prever las acciones futuras; es producto de un proceso sistemático que determine la manera, cómo se deben desarrollar las actividades en la escuela así como utilizar nuevos medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros. En relación a lo expresado, la planificación sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos. Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales, a la luz de cambios que requiere la Educación Bolivariana, pues las nuevas demandas de eficacia y responsabilidad, es utilizada como palanca del desarrollo y bienestar social.

2. La organización, constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

3. La dirección es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo”. Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos. Por otra parte, consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones

comunes, de acuerdo con Robbins (2000), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

En relación a lo expresado, la función de dirección, en la organización educativa es muy importante, pues le permite al director, como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas, esto implica que estas funciones se reflejan en la calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del producto educativo.

4. El Control, permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006 p.105), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan. En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, en las instituciones educativas el director debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación.

Al respecto, el Ministerio de Educación, le asigna funciones de control al director, a través del Manual del Director (1996), entre éstas se encuentran:

“Establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución; comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual; hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito; vela por el mantenimiento del plantel; supervisar la planificación, desarrollo y

evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, establecer los correctivos del personal; llevar control de la asistencia del personal; supervisar el trabajo de los subdirectores; revisar los trabajos encomendados". (p. 35)

En la cita se observan que todas las funciones administrativas establecidas por el Ministerio de Educación, se le da al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en las instituciones para llegar a una calidad de gestión, a través de la gerencia participativa. En ese sentido se considera al control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica. Por consiguiente, en las escuelas el personal directivo debe verificar el logro de metas y objetivos planificados, asesorando a los docentes en las actividades pedagógicas, promoviendo un ambiente en armonía, buscando la eficiencia y participación de todos los actores el proceso de tal manera que la influencia de la misma, debe corresponder a los intereses de todas las partes involucradas en el quehacer educativo.

Otro concepto a considerar es la integración, definido por Chiavenato (2006), como un "proceso que facilita el enlace, la participación e integración de la organización" (p.214). En otras palabras, la integración permite relacionar a todos los miembros de organización para trabajar en conjunto y ofrecer un servicio de calidad. Por ello, éste indicador se vincula con el desempeño y la satisfacción en el trabajo para influir en las relaciones grupales.

Sobre este discutir López y Herrera (op.cit), expresan el director "Es el actor encargado de desencadenar los procesos tendientes a mejorar la calidad de la educación impartida en la escuela" (p.59). En este sentido, debe tomar medidas para reorganizar la institución centrándose en la acción pedagógica y asignando funciones a todos los miembros, para así consolidar logros. Por ello, Cárdenas (1998), afirma que es necesario evaluar los factores que entorpecen el éxito gerencial para aplicar correctivos y a transformarlas, incorporando programas de capacitación gerencial.

Por tal razón, en una organización o institución de cualquier índole, tanto el gerente como el administrador establecen las condiciones bajo las cuales el trabajo deberá realizarse, de una forma tal que se genere el desarrollo del personal, servicios sociales, etc. Sin embargo, el gerente encargado de la empresa o instituciones educativas debe tener en mente la producción, los ingresos para la subsistencia y el éxito de la organización, no obstante, en los organismos dependientes del gobierno eso no sucede así, concretamente los que tienen injerencia con la educación, como el “Liceo de Aplicación”, porque ellos depende de una partida de dinero y de recursos propios del Gobierno para desarrollar sus actividades educativas, por ello la función directiva tiene ciertos rasgos que la hacen específicas, auténtica y única, ya que los directores tiene la oportunidad de decidir el norte que guiará su acción gerencial, sin olvidar que la educación es de sumo interés para todos y que no se trata de realizar experimentos.

A raíz de lo anteriormente planteado, el director se debe mantener en constante actualización académica y gerencial, a través de talleres, programas y jornadas de formación gerencial. La actualización es estos días es una tema que debe tener un trato reflexivo y profundo, más aún cuando va ligada a otros aspecto fundamental para el desarrollo armónico de las organizaciones educativas como lo es la capacitación. Galviz (2006) manifiesta que la actualización es “el proceso mediante el cual se amplían los conocimientos adquiridos con anterioridad como resultado del proceso de instrucción inicial y, a su vez una necesidad del ser humano por mantener a la vanguardia en los hechos sociales, económicos, políticos y tecnológicos”(p.23)

De la misma manera, Bremo (2007) se refiere a la actualización como un “proceso de formación que persigue mejorar la preparación del docente en servicio a través de la obtención de nuevos enfoques, teorías, modelos, estrategias que le permitan modificar, desechar en función de los avances científicos y tecnológicos”.(p.32). es la reorganización de los conocimientos existentes con los adquiridos, la cual promueve cambios que permiten la modernización de los sistemas educacionales.

La autora define a la actualización como una continuación del proceso educativo que implica la preparación y el entrenamiento del personal directivo, para continuar ejerciendo el trabajo calificado, con lo cual se garantiza el mantenimiento del nivel de eficiencia en el desempeño de las tareas y funciones que un individuo debe dominar en su ocupación o profesión. También se puede destacar que es un proceso dinámico estrechamente ligado con la vida, por ello, un programa de capacitación para la actualización gerencial debe responder a las necesidades de los capacitados y estar identificado con la necesidad de formación docente sin dejar a un lado los adelantos científicos y tecnológicos.

En esta investigación algunas causas que motivaron a su ejecución son: falta de compromiso para trabajar en equipo, quebranto de la comunicación, insatisfacción de las necesidades e intereses individuales y grupales, omisión a proposiciones por conflictos generados, desacato al desempeño de las funciones, ausentismo en las actividades socio-culturales, incumplimiento del horario, inasistencias reiteradas por parte del personal, entre otras sus consecuencia: apatía, desinterés, desmotivación, inconformidad laboral, para traer como secuelas pérdida de la credibilidad e irrespeto de la gestión gerencial. Por ello, señala Quintín (1996), “el directivo, necesita ser evaluado en su desempeño” (p.66). La finalidad mejorar su praxis para realizar una gestión más acertada.

En atención a lo antes expuesto es necesario diseñar programas de capacitación gerencial orientados a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo. En dicha capacitación se insertan los siguientes tipos de capacitación: Inductiva: Es aquella orientada a facilitar la integración del directivo en ambiente de trabajo. Preventiva: Permite prever los cambios que se producen en el personal, según las decisiones tomadas, para enfrentar con éxito las nuevas metodología de trabajo. Correctiva: orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño para identificar la correctas e incorrectas. Estos tipos de capacitación enunciados según Chiavenato (2006), exigen:

Formación: Su propósito impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general de la gerencia.

Actualización: Proporcionar conocimientos y experiencias derivados de los avances científico y tecnológicos.

Especialización: Profundización y dominio tanto de conocimientos como de experiencias y habilidades gerenciales.

Perfeccionamiento: Completar, ampliar, desarrollar y potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Reforzar la formación del cargo para alcanzar el éxito.

Estos tipos de capacitación permiten la actualización permanente de los directores para el desarrollo de las técnicas, métodos y estrategias como gerente educacional.

## **Estilo Gerencial**

Benavides (2006), plantea “el estilo gerencial se asocia a las diferentes formas de gerenciar la organización, donde se mezcla la dirección y liderazgo” (p.1) En este orden de ideas, considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

Habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejárla al querer comunicar lo que se quiere lograr. Entre los cuales están la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su entorno.

Madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los directores en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa a necesidad intrínseca de

logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

Habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas.

Empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar

Representatividad, destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores.

Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela.

Por lo tanto, el director debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela. Como líder debe actuar como un verdadero comunicador, fuente de motivación, sobre quién tienen las expectativas todos los actores educativos y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación. En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto,

debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Por lo tanto, se infiere que para consolidar un liderazgo eficaz del directivo se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social

Para ampliar los estilos gerenciales el autor citado hace la siguiente clasificación de los estilos gerenciales: Autocrático, autoritario, o coercitivos. Democrático, permisivo o participativo. El laissez-faire o dejar pasar. Autoritario o experto. Empático o con afinidad. Coach

Autocrático, autoritario, o coercitivos: Es el gerente que toma las decisiones por su cuenta. No necesita aportes de cualquier subordinado, él es el jefe y por tanto toma las decisiones. La mayoría de la gente tiende a visualizar este estilo como un enfoque de gestión dictatorial.

Democrático, permisivo y participativo: Permite que los subordinados tomen al menos una parte en la toma de decisiones y les proporciona un alto grado de autonomía en la realización de actividades de su rutina de trabajo. La mayoría considera que se trata de una motivación y el ambiente de trabajo más agradable; pero tiene algunas desventajas: como posibles ineficiencias en el proceso de toma de decisiones, se debe ser más intensivos en el tiempo, y abre la puerta a conflictos.

El laissez-faire o dejar pasar: Este estilo pone la confianza total del funcionamiento de la empresa en manos de los empleados, y les permite tener un mayor grado de autonomía. Esto puede llegar a ser un gran estilo en las industrias creativas o empresariales, sin embargo conducir a un enfoque fragmentado o menos organizado para hacer negocios en caso de aplicarse en toda la organización, especialmente en una grande. También puede llevar a preguntarse a los empleados si los gerentes de verdad se preocupan por ellos y su trabajo.

**Autoritario o Experto:** Este estilo puede ser utilizado por los gerentes que son expertos en su campo. Ellos predicen con el ejemplo e inspiran confianza en sus subordinados. Con frecuencia tienen una visión de lo que hay que hacer y cómo, sin embargo son carismáticos, lo suficiente para hacer que la gente quiera seguirlos. El problema es que tiene que ser verdadero experto para que esto funcione. Y si se equivoca, pierde la credibilidad.

**Empático o con afinidad:** Este es el gerente que trata de construir vínculos emocionales a través de la comunicación empática. Las personas que forman parte del equipo de este gerente siempre son los primeros, a veces incluso antes que el trabajo (bueno para los trabajadores, malo para la organización). Esto puede ser utilizado con éxito en momentos de estrés, en el trabajo de los empleados y los entornos personales. Sin embargo, no siempre es exitoso para el diario o para un entorno de trabajo a largo plazo.

**Coach:** Gerente que establece las medidas de desarrollo a fin de madurar su personal para el futuro. Ayuda a mejorar el desempeño del personal mediante el desarrollo de puntos fuertes a largo plazo.

De los anteriores planteamientos, se percibe que hay muchos estilos de gestión. Todos tienen sus puntos positivos y negativos. Probablemente se tendrá que mezclar y combinar las piezas de cada uno en diferentes situaciones y en diferentes momentos. No hay un estilo mejor que otro, recordando que los gerentes y su gente son únicos. Por lo tanto, el estilo de gerencial a utilizar en cada organización se decide de acuerdo a la operatividad, el entorno y todos los factores mencionados con anterioridad.

### **Aulas Virtuales: Nueva Forma de Aprendizaje**

Dionicio (2014) define las aulas virtuales o campos virtuales como los “sitios Web especializados que cuentan con herramientas para la gestión de la enseñanza-aprendizaje” (p.29).

Por otra parte Sánchez citado por Dionicio (2014) también la define como: el “conjunto de aplicaciones informáticas de tipo sincrónicas o asincrónicas que

facilitan la gestión desarrollo y distribución de cursos a través de internet" (p.56). Estas plataformas educativas surgen alrededor de los años 90, como parte de un proceso evolutivo que incluye a Internet, como soporte de nuevos escenarios educativos, existen muchas variedades en el mercado, algunas han sido creadas por empresas privadas y su uso está sujeto a contrato de licencias pagas. Otras fueron desarrolladas por universidades o por comunidades de desarrolladores y se distribuyen bajo licencia GNU (Código abierto), como Moodle. Por ello, se definirán como Aulas Virtuales a los espacios donde se realizan actividades de enseñanza aprendizaje y sala al resto (biblioteca, deposito de archivos y recursos, sala de profesores, secretarías, etc.).

En el concepto de aula virtual confluyen dos dimensiones irrenunciables; por un lado, la selección y la organización personalizada de la tecnología que determina que se pone al servicio de la actividad instruccional del mismo modo que se pone las sillas, las mesas, la pizarra, el video, etc., en una clase convencional y, por otro lado, los instrumento instruccionales y los documentos- guías que son necesarios para desarrollar una actividad virtual que promueva la construcción del conocimiento. En caso de las clases ordinarias esta segunda decisión muy posiblemente se materializaría en consignas orales introductorias de actividades o unidades temáticas, pero en el mundo virtual se tornan imprescindibles documentos de referencias de este tipo que guían la actividad de profesores y alumnos, o en caso de programas de capacitación se utilicen como nuevas forma de aprendizaje para los docentes y directivos también, sin los cuales la actividad virtual corriera el peligro de diluirse (Barbera, 2004)

Los contextos educativos en educación virtual se pueden desarrollar en tres modalidades organizativas posibles, según Barbera (ob.cip) el papel asignados a la tecnología, son: la primera presencial con tareas basadas en el uso de la tecnología de la información y la comunicación, las cuales consisten en el desarrollo de los procesos educativos presenciales, en donde los participantes van a poder disponer adicionalmente de conexión a internet. En esta modalidad, los docentes organicen actividades presenciales para los usuarios, en las cuales se deben conectar a internet

para realizarlas o completarlas. La segunda modalidad es E-LEARNING (Electronic Learning) que en español significa “enseñanza virtual”, los docentes y alumnos realizan la totalidad de la actividad de enseñanza aprendizaje usando únicamente el aula virtual. El aprendizaje es independiente, permitiendo al participante ser el protagonista de su propio aprendizaje apostando a la tutoría del profesor. Y la tercera modalidad se llama B-LEARNING (Blended Learning), que en español significa “Aprendizaje Mezclado”, esta modalidad consiste en combinar los elementos y dispositivos propios del E-Learning con los de la educación presencial, procurando extraer lo mejor de cada modelo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación. Según Arias (2012) “el marco metodológico incluye el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). En otras palabras, son las acciones destinadas a describir y analizar a través de procedimientos específicos que seleccionará el investigador para orientar la investigación.

#### **Diseño de la Investigación**

De acuerdo con Palella y Martins (2010). “El diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultades o inconvenientes planteados en el estudio. Para fines didácticos, se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico” (p.95). En este estudio, la investigadora pretende diseñar un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Liceo Aplicación”, para promover la productividad, ya que la capacitación, como proceso modificador de las capacidades de las personas, ayuda a transformar la gestión de la organización educativa. Por otra parte Arias (2012), define al diseño como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.27). Es el camino a seguir para lograr los objetivos planteados en la investigación.

La investigación cumple con el diseño no experimental, definido por Arias (2012), como “el estudio realizado por el investigador donde no manipula las variables, se observa el fenómeno en su contexto natural, para después analizarlo” (p.33). Esto significa, no tener control sobre las variables porque ya ocurrieron los hechos y el investigador se limita a observar las situaciones y eventos existentes. Por consiguiente el diseño no experimental es netamente descriptivo, por cuanto no se manipulan deliberadamente una o más variables, su finalidad es describir los hechos.

### **Tipo de Investigación**

Según Palella y Martins (2010) el tipo de investigación “Se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger la información” (p.88). En dichos enunciados se hace énfasis en orientar manera de recoger los datos para emitir apreciaciones del mismo.

Partiendo de estas consideraciones y en especial de los objetivos trazados el estudio ubica en una investigación de campo, la cual se aplica en la resolución de problemas, planteamiento que ratifica Arias (2012), al expresar

“La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (p.31).

En la cita se plantea recoger datos e informaciones directamente de la realidad donde ocurren los hechos, por ello, esta dirigida a descubrir relaciones e interacciones entre los sujetos y la realidad para presentar una descripción y análisis del problema. Igualmente permite hacer un análisis con el propósito de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza, explicar sus causas, efectos, alcances y consecuencias.

## **Nivel de Investigación**

Según Arias (2012), el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23). En otras palabras el nivel permite al investigador obtener un conocimiento del hecho investigado y presentarlo de forma explicativa, evaluativa, exploratoria o descriptiva., es decir, el tipo de investigación a realizar determina los niveles a desarrollar

Así, el nivel de investigación establece hasta que punto se llevará a cabo el estudio del tema o problema planteado. Tomando en cuenta el tipo de investigación, se conocerá el nivel en el cual se basa todo el estudio. También el nivel permite saber que factores tienen que intervenir para el desarrollo de toda la investigación. Para efectos de esta investigación, la misma está enmarcada en una investigación de nivel descriptivo, la cual consiste según, Arias (2012), en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). En dicha caracterización el nivel descriptivo tiene como propósito interpretar realidades del hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos

En tal sentido, el nivel descriptivo tiene como finalidad describir en forma detallada, coherente y precisa todos los acontecimientos, incluyendo teorías, conceptos, normativas jurídicas, para exponer el problema sus causas y consecuencias a través de un informe escrito. Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación es descriptiva, utiliza observaciones directas analizadas conjuntamente con una interpretación aplicando técnicas e instrumentos de recolección de datos que permiten obtener resultados para su posterior análisis.

## **Modalidad de Investigación**

Según Palella y Martins (2010), la modalidad la investigación “Se entiende como el modelo de investigación que se adopte para ejecutarla”. (p. 97). En su evolución surgen distintos modelos para investigar la realidad social, en cuanto al modelo de investigación científico, su variedad permite definir la manera o la forma

en que se llevará a cabo la investigación del tema planteado, es decir, indica cómo será el desarrollo de la investigación. Por tanto Palella y Martins (op.cit), expresan el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.107).

Esto indica que un proyecto factible establece un modelo operativo realizable para solucionar un problema o también alguna necesidad en específica. Es importante señalar que para llevar a cabo un proyecto factible se debe realizar un estudio previo, posteriormente plantear y fundamentar con basamentos teóricos y establecer los procedimientos metodológicos para la propuesta a elaborar. De modo que, la presente investigación está situada en un proyecto factible.

### **Población**

Para Palella y Martins, (ob.cit), la población es “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.105). Son todos los elementos, sujetos, personas, objetos, instituciones que se utilizarán para obtener los datos de la investigación. Si es un número finito se puede tomar toda ella. Si es un número infinito o una población muy extensa se saca una muestra de ella.

La población según Arias (2012), es “el conjunto finito, infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes para indagar y conocer sus características o una de ellas.

La población del “Liceo Aplicación” está conformada por veinte nueve (29) personas ocupando los siguientes cargos: 1 director, 4 subdirectores de bachillerato, 17 docentes, 3 administrativos y 4 obreros.

### **Muestra**

En palabras de Palella y Martins, (ibid), la muestra es “el subconjunto de la población, sobre la cual se realizan las mediciones para obtener conclusiones” (p.106). Es decir son los sujetos seleccionados para aplicarles el instrumento.

Por otra parte, Arias (2012), expresa: “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población” (p. 83). Además comenta sus condiciones: representatividad, reflejar las características de la población, determinar el tamaño de la muestra y seleccionar el tipo de muestreo, entre ellos están: los probabilístico y no probabilístico.

En esta investigación se utiliza el muestreo no probabilístico, de tipo intencional. En atención a tal procedimiento Arias (op.cit), lo define como: “el método de selección donde el investigador de forma intencional selecciona los sujetos a observar o entrevistar” (p. 85). En este caso, la muestra son el conjunto de personas que emitirán informaciones sobre el desempeño del personal directivo. En correspondencia al planteamiento la muestra está conformada por la mitad mas uno de la población total, es decir, por 15 personas que laboran en el plantel “Liceo Aplicación”. Que están distribuidos de la siguiente manera: once (11) docentes, dos (2) del personal administrativo y dos (2) de mantenimiento, ya que los que evalúan el desempeño del equipo directivo es el personal.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **Técnicas**

Palella y Martins (2010), expresan las técnicas de recolección de datos, son “las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizan técnicas como observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras. (p.126). En los planteamientos el objetivo es captar el hecho, fenómeno o conductas de los investigados, para recopilar información sobre la realidad del fenómeno a estudiar.

Con relación al mismo tema Arias (2012), define como técnica de investigación el procedimiento o forma particular de obtener datos e información” (p.67). Este proceder pretende recolectar información que suministran la muestra de sujetos acerca de sí mismo o en relación con un tema en particular.

En la investigación se utilizó la observación definida por Arias (ob,cit), como:

La técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática cualquier hecho, fenómeno o situación que produzca en la naturaleza o sociedad en función de unos objetivos de investigación pre establecidos (p.69)

En el concepto se presenta a la observación como el acto y la consecuencia de observar a algo o alguien para adquirir o detectar información, técnica que forma parte del método científico pues permite verificar los fenómenos.

En aras de ampliar la información y los datos se incorpora la técnica encuesta, la cual define Arias (2012), como: “la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujeto acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72). Este procedimiento consiste en realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra determinada, de distintas formas de acuerdo a la manera en que se requiera obtener la información necesaria para el estudio.

### **Instrumento de Observación**

Un instrumento de recolección de datos para Arias (2012), es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.68). En la presente investigación se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta mediante un cuestionario definido por Arias (2012), como: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.67). También expresa que el cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

En el estudio se diseño un cuestionario definido por Arias (2012) como: “un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores” (p.74). Este instrumento permite recopilar informaciones directamente de la fuente primaria, es decir, de los protagonistas. El cuestionario diseñado fue escalamiento tipo Likert, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es un

“Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmación para medir la reacción del sujeto en tres, cinco y siete categorías” (p.245). En la presente investigación se toma alternativa de respuesta de tres (Siempre, A veces y Nunca).

### **Validez**

Según Arias (2012), los instrumentos de una investigación, deben tener dos condiciones: validez y confiabilidad. La validez, del cuestionario significa que “las preguntas deben tener correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende medir” (p.79). En el enunciado se explicar que la validez permite demostrar que el instrumento responde al tema de la investigación y los objetivos planteados.

En este mismo orden de ideas, Palella y Martins (ibid), expresan la validez “Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.144). Para lograr la misma coincide con Arias (2012), al decir que la validación del instrumento se realizará a través de juicio de expertos, los cuales como su nombre lo indica “son especialistas que emiten juicios sobre la congruencia, redacción, y adecuación del instrumento diseñado” (p.79). Esto expertos lo revisan para hacer las observaciones pertinentes con la finalidad de mejorarlo. En tal sentido, el cuestionario fue validado por tres expertos de las siguientes especialidades: Profesor de Historia y Geografía, que desempeña el cargo de coordinador en el Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial Jesuita. El otro experto Licenciado en ciencias pedagógicas, y el tercero Licenciado en Educación en Tecnología educativa de la U.C.V.

### **Confiabilidad**

Según Palella y Martins (2010), la confiabilidad es la “ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p.61). Igualmente plantean la confiabilidad se realizará a través de una prueba piloto, es decir, un instrumento es

confiable cuando, aplicado al mismo sujeto en diferentes circunstancias, los resultados o puntajes obtenidos son aproximadamente los mismos.

Por su parte Arias (2012), “recomienda la prueba piloto con la finalidad de corregir fallas y elaborar la versión definitiva del instrumento” (p. 79). Insiste en hacer un sondeo preliminar a un pequeño grupo que no forma parte de la muestra.

## **Procedimientos de la Investigación**

En esta investigación, se siguieron las siguientes fases.

Fase I. Revisión Bibliográfica. Es la consulta realizada por el investigador para en fuentes bibliográficas, hemerográficas, digitales entre otros documentos para indagar, consultar, recopilar, agrupar, seleccionar y organizar adecuadamente la información que se utilizará en la investigación. En dicha indagación se buscaron conceptos, teorías, normativas, estudios relacionados con el tema para plantear, justificar y argumentar la problemática. Permite construir el planteamiento del problema y el esquema para el marco teórico para sustentar las bases teóricas.

Fase II. Investigación de Campo. Se define la metodología a utilizar para sustentar el marco metodológico seleccionado diseño, tipo nivel, modalidad de investigación, población, muestra, técnica e instrumentos para recolectar datos.

Fase III. Organización y ordenamiento de la información recolectada. Al recolectar los datos de la encuesta y el cuestionario se procede a tabularlos.

Fase IV. Presentación de resultados. Tabulados los datos se procede a la presentación de los resultados utilizando cuadros y gráficos para presentar los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.

Fase V. Análisis y clasificación de la información. Conclusiones. Al tener la tabulación se organizan las respuestas según las categorías del instrumento para analizarlos y proceder a elaborar conclusiones y también se emiten recomendaciones.

Fase VI. Elaboración de la propuesta. Se procede a la redacción de la propuesta la cual se sustenta en las evidencias y resultados del instrumento aplicado para presentar su título, objetivos, justificación y los diferentes tipos de factibilidad.

## **Sistema de Variables**

Según Arias (2012), la variable “Es una características o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57). Según su función se clasifican en independiente (explica los cambios de la dependiente), dependiente (modifica la independiente), interviniente (se interponen en la dos anteriores).

Al identificar las variables, se realiza la operacionalización en sus tres definiciones, la conceptual o nominal para Arias (2012), consiste en establecer “el significado de la variable, sustentada en la teoría” (p.63). Esto significa presentar un concepto de la misma. La definición real, significa “descomponer la variable para identificar las dimensiones relevantes para el estudio” (Arias, 2012, p.63). La tercera definición es la operacional, “establece los indicadores para cada dimensión, los instrumentos y procedimientos de medición” (Arias, 2012, p.63). Con estas tres definiciones se logra descomponer las variables, es decir, darle un concepto para luego identificar los hechos observables de las definiciones para deducir las dimensiones y formular las interrogantes del instrumento denominadas en la operacionalización indicadores y obtener los datos cuantitativos.

Sobre el mismo discutir Palella y Martins (2010), expresan las variables son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características. “Una variable presenta un grado de abstracción que impide utilizarla como tal en la investigación, por lo tanto hay que operacionalizarla” (p.73).

En la operacionalización Arias (2012), plantea la dimensión “es el elemento relevante que resulta de su descomposición” (p.63). Es decir, son el factor a medir. También define al indicador, “es la pregunta o unidad de medida para estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones” (p.63). Son los rasgos de las variables.

A continuación se presentan los cuadros de la operacionalización de variables.

### Cuadro 1. Cuadro de Operacionalización de Variables

**Diseñar un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación.**

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Instrumento
1. Diagnosticar las actividades realizadas por el personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación	Actividades del personal directivo	Conjunto de actividades planificadas por el personal directivo en sus funciones gerenciales	Cognitiva	Planificación Liderazgo Supervisión Evaluación	1 2 3 4
2. Describir las labores del gerente exigidos en los lineamientos curriculares a cumplir por el personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación.	Deberes del directivo según lineamientos curriculares	Conjunto de normativas y lineamientos curriculares a cumplir por el personal directivo.	Curricular	Interacción social Toma de decisiones Comunicación	5 6 7
3 Determinar la factibilidad de Desarrollar un programa de capacitación gerencial orientado a la mejora del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación	Factibilidad del programa de capacitación gerencial	Verificar la factibilidad del programa de capacitación gerencial orientado a la mejora del desempeño del personal directivo	Utilidad	Necesidad Adecuación: Diseño Recurso Talento humano Tiempo	8-9 10 11 12-13 14
4. Diseñar un programa de capacitación gerencial orientado a la mejora del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación.	Programa de capacitación gerencial	Plan de capacitación dirigido a mejorar el desempeño del personal directivo	Pedagógica	Deberes Estilo gerencial Participación Correctivos	15 16 17 18

**Fuente: Johana Aldana (2014)**

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

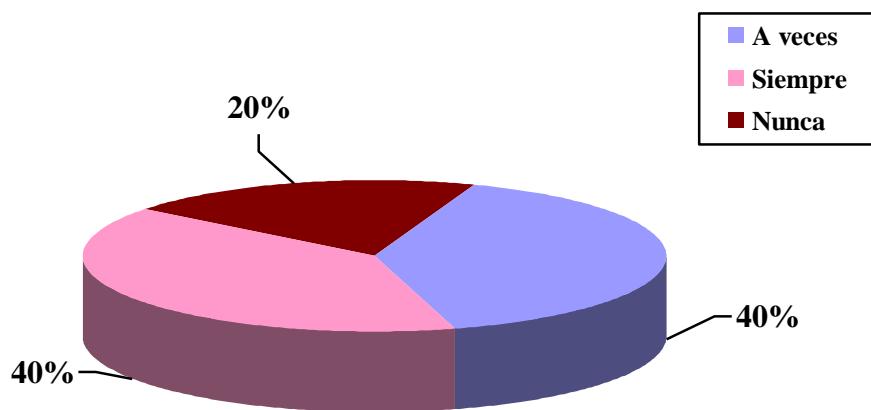
En este capítulo explica Arias (2012) el investigador después de “haber recolectado los datos del instrumento debe organizar su presentación y análisis” (p. 59). En este estudio los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los directivos después de implementar el programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación, el cual consta de dieciocho (18) preguntas, se presentan en cuadros de frecuencia relativa absoluta y porcentual (%), el cual define Chávez (2010), como la representación gráfica que muestra “el número de veces o respuestas de una interrogante” (p. 65). En otras palabras, es la representación organizada de los datos cuantitativos recolectados en cada ítem en sus tres categorías (Siempre, A veces, Nunca) para visualizar las frecuencias.

Después de cada cuadro se hace su representación gráfica. En este caso se utilizó el gráfico circular, definido por Ramírez (2012), como “el círculo de 360 grados, dividido en varios sectores donde cada uno muestra un porcentaje (%) diferente” (p. 68). Se usa para ilustrar las distribuciones de frecuencias absolutas, se divide en segmentos que indican cada categoría los cuales se diferenciar por asignarles distintos colores. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la escala de estimación aplicada:

**Cuadro 2.****¿Difunde la planificación al personal docente, administrativo y obrero de la institución?**

Ítem 1	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	6	40%
A veces	6	40%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



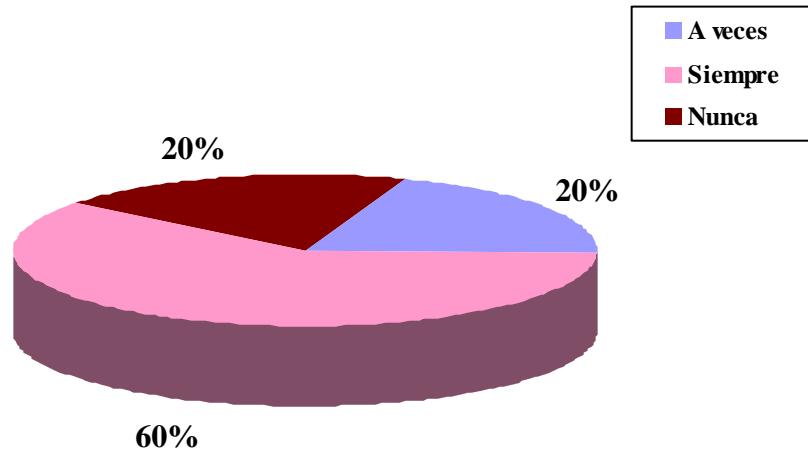
**Gráfico N° 1.** Resultados porcentuales del ítem 1

**Análisis.** En los resultados del cuadro N° 2 y gráfico N° 1, se observa que el 40%, de los encuestados indicaron que siempre el equipo directivo se encargan de difundir la planificación pautada en los consejos directivos al personal docente, administrativo y obrero, el 40%, afirmaron hacerlo a veces y el 20%, restante nunca se ocupan de informar los aspectos planificados. Lo que significa que el 60% de los encuestados están en desacuerdo de que el directivo difunde la planificación.

**Cuadro 3.**  
**¿Implementa liderazgo democrático?**

Ítem 2	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	9	60%
A veces	3	20%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



*Gráfico N° 2.* Resultados porcentuales del ítem 2

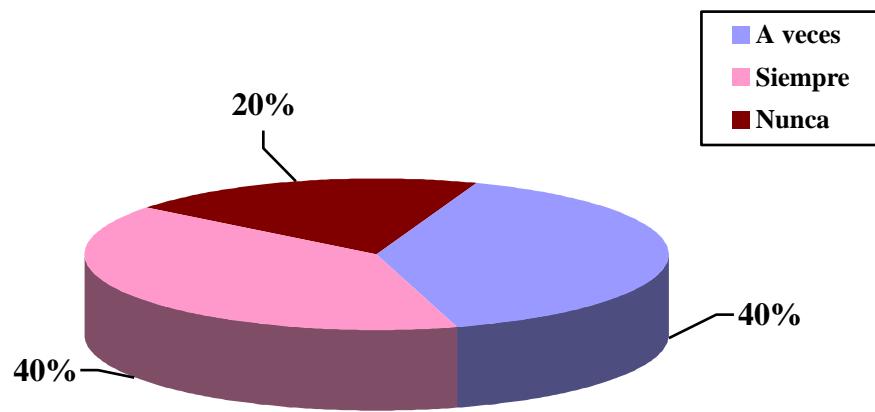
**Análisis.** Los resultados del cuadro N° 3 y gráfico N° 2, ilustran que el 60%, del personal de la institución indicaron que liderazgo que ejerce el tren directivo siempre es de carácter democrático, el 20%, afirmaron que a veces y el 20%, restante nunca pueden practicar dicho liderazgo.

**Cuadro 4.**

**¿Realiza supervisión continua de los procesos educativos dentro de la institución Educativa?**

Ítem 3	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	6	40%
A veces	6	40%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



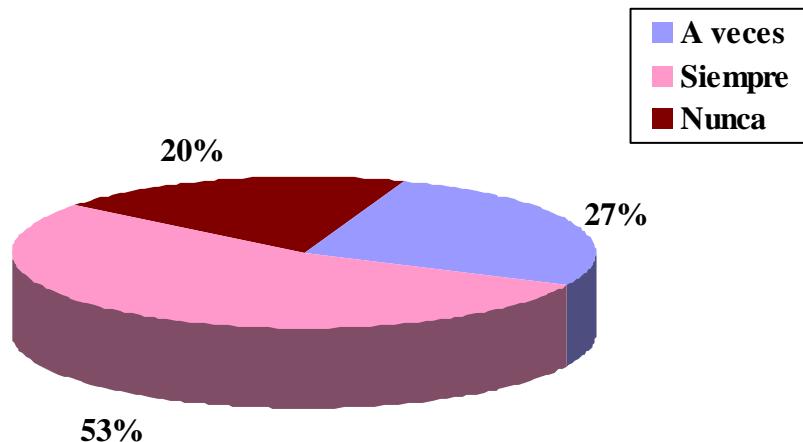
**Gráfico N° 3.** Resultados porcentuales del ítem 3

**Análisis.** En los resultados del cuadro N° 4 y gráfico N° 3, se observa que el 40%, del personal indicó que el tren directivo siempre se encarga de realizar supervisiones del proceso educativo para constatar el cumplimiento del mismo, el 40%, manifestaron hacerlo a veces y el 20%, restante nunca se preocupan por supervisar al docente. Es decir, que el 60% de los encuestados manifestaron que algunas veces o no se cumple la supervisión continua.

**Cuadro 5.****¿Ejecuta la evaluación del docente, personal administrativo y obrero?**

Ítem 4	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	8	53%
A veces	4	27%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



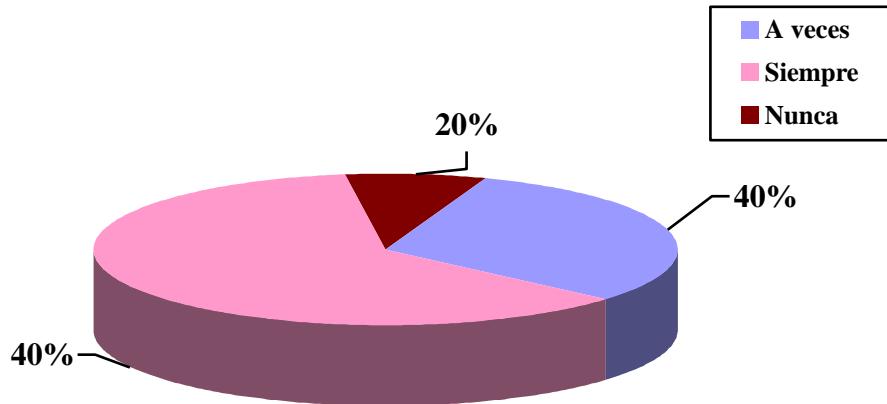
**Gráfico N° 4.** Resultados porcentuales del ítem 4

**Análisis.** En los resultados del cuadro N° 5 y gráfico N° 4, se observa que el 53%, del personal directivo siempre se encargan de verificar las evaluaciones realizadas por el docente a los estudiantes con la finalidad de constatar su cumplimiento y correspondencia con la planificación entregada, también evalúa al personal administrativo y obrero con respecto a sus funciones dentro de las evaluación continua. El otro 27% de los encuestados, manifestaron hacerlo a veces y el 20%, restante nunca verifican el proceso evaluativo ni al personal docente, administrativo y ni obrero.

**Cuadro ,6.**  
**¿Promueve la interacción social en el plantel?**

Ítem 5	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	6	40%
A veces	6	40%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



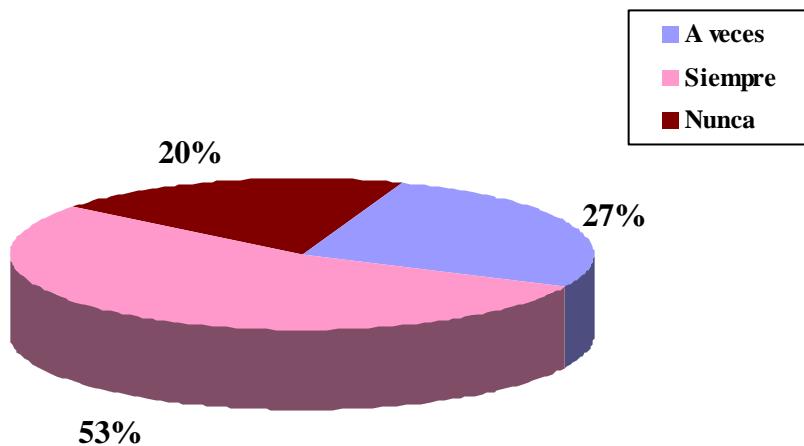
**Gráfico N° 5.** Resultados porcentuales del ítem 5

**Análisis.** Los resultados del cuadro N° 6 y gráfico N° 5, indican que el 40%, del personal directivo siempre promueven la interacción social entre todos los actores del proceso educativo para cumplir con la buena marcha de las relaciones interpersonales y la convivencia, el 40%, afirmaron hacerlo a veces y el 20%, restante no lo practican.

**Cuadro 7.****¿Considera en la toma de decisiones al personal docente, administrativo y obrero?**

<b>Ítem 6</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	8	53%
A veces	4	27%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



**Gráfico N° 6.** Resultados porcentuales del ítem 6

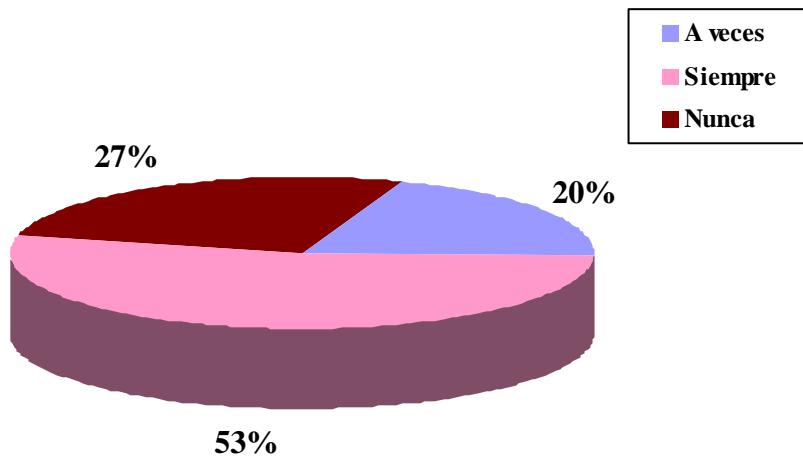
**Análisis.** En el cuadro N° 7 y gráfico N° 6, los resultados obtenidos del cuestionario aplicado indican que el 53%, del personal directivo incluye siempre la diversidad de ideas y opiniones planteadas por el personal de la institución en la toma de decisiones por ser sugerencias valiosas en beneficio del proceso educativo, el 27%, las considera a veces y el 20%, restante nunca lo hace. Si se realiza la sumatoria de los últimos porcentajes, el 47% respondió que a veces se cumple o no esta actividad dentro de este plantel.

**Cuadro 8.**

**¿Cumple con un proceso de comunicación constante con el personal del plantel?**

Ítem 7	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	8	53%
A veces	3	20%
Nunca	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



**Gráfico N° 7.** Resultados porcentuales del ítem 7

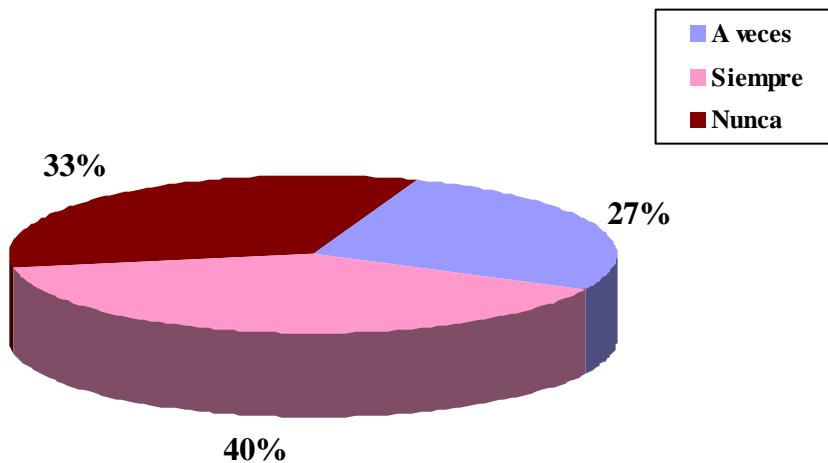
**Análisis.** En el cuadro N° 8 y gráfico N° 7, los resultados tabulados expresan que el 53%, del personal directivo cumple siempre con una comunicación constante con el personal del plantel, el 20%, lo hace a veces y el 27%, restante nunca.

**Cuadro 9.**

**¿Participa en jornadas o talleres donde se implemente la capacitación gerencial?**

Ítem 8	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	6	40%
A veces	4	27%
Nunca	5	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



**Gráfico N° 8.** Resultados porcentuales del ítem 8

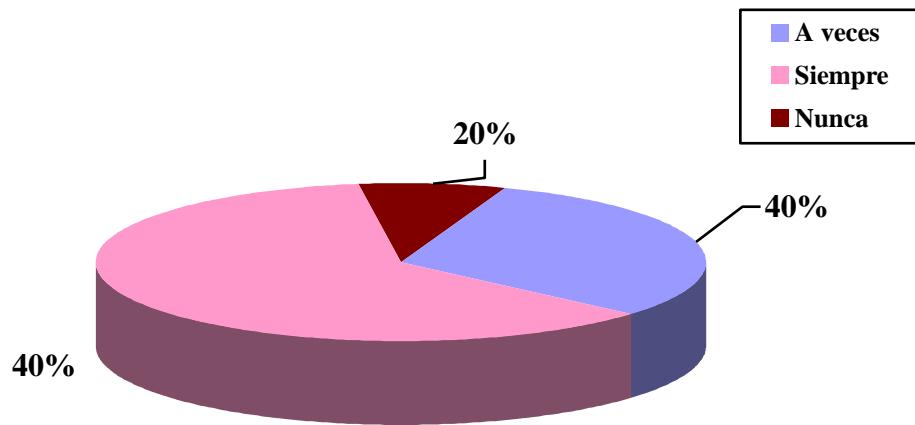
**Análisis.** En el cuadro N° 9 y gráfico N° 8, los resultados tabulados expresan que el 40%, del personal directivo participa en jornadas o talleres donde se implemente la capacitación gerencial, el 27%, lo hace a veces y el 33%, restante nunca. Sin embargo, si se realiza una sumatoria de los últimos porcentajes, el 53 % de los encuestados encuestaron que a veces o nunca participan en jornada o talleres gerenciales.

**Cuadro 10**

**¿Participa en actividades extra-cátedras para su mejoramiento gerencial dentro de la institución?**

Ítem 9	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	6	40%
A veces	6	40%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



*Gráfico N° 9.* Resultados porcentuales del ítem 9

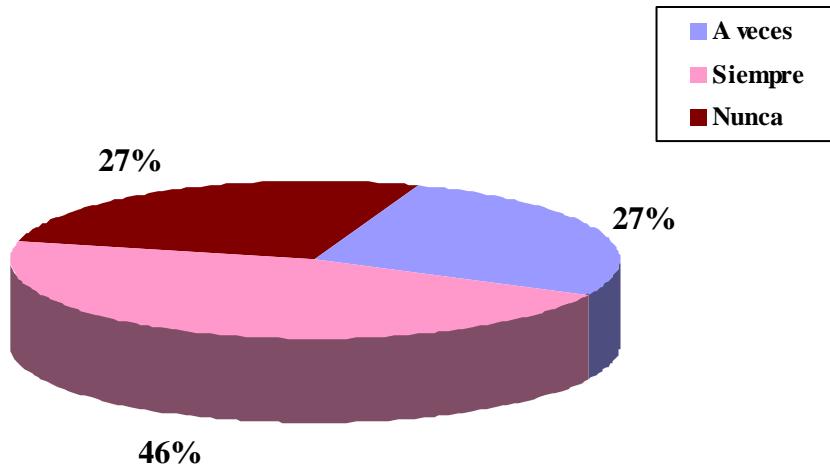
**Análisis.** En el cuadro N° 10 y gráfico N° 9, los resultados tabulados expresan que el 40%, del personal directivo que siempre participa en actividades extra-cátedras para su mejoramiento gerencial dentro de la institución, el 40%, lo hace a veces y el 20%, restante nunca. Pero si se observa los últimos porcentajes, la población respondió que a veces o nunca participan en las actividades extra- cátedras.

**Cuadro 11**

**¿Diseña programas de capacitación y mejoramiento, en función de las necesidades detectadas en el personal a su cargo?**

Ítem 10	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	7	46%
A veces	4	27%
Nunca	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



**Gráfico N° 10.** Resultados porcentuales del ítem 10

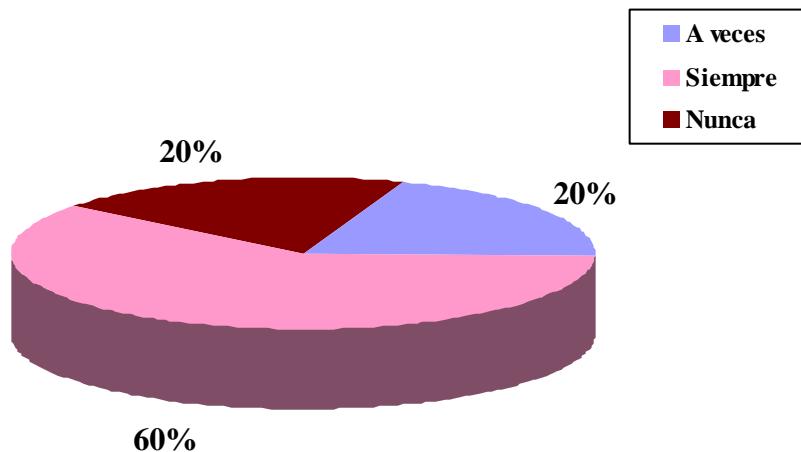
**Análisis.** En el cuadro N° 11 y gráfico N° 10, los resultados obtenidos del cuestionario aplicado indican que el 46%, del personal directivo siempre diseña programas de capacitación y mejoramiento, en función de las necesidades detectadas en el personal a su cargo, el 27%, las considera a veces y el 27%, restante nunca lo hace. Sin embargo, el 54% de los encuestados opinaron que ni a veces ni nunca, se realizan programa de capacitación gerencial.

**Cuadro 12**

**¿Gestiona los recursos y materiales para mejorar el proceso educativo dependiendo de las necesidades detectadas en la institución que gerencia?**

Ítem 11	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	9	60%
A veces	3	20%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



**Gráfico N° 11.** Resultados porcentuales del ítem 11

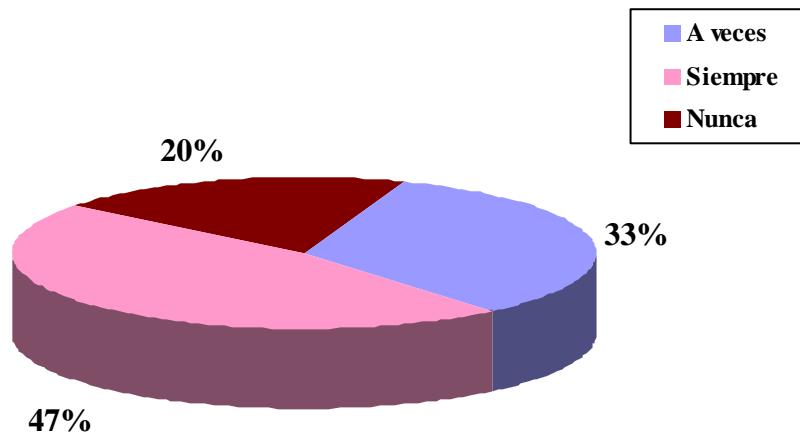
**Análisis.** Los resultados del cuadro N° 12 y gráfico N° 11, ilustran que el 60%, del personal de la institución indicaron que el tren directivo siempre gestiona los recursos y materiales para mejorar el proceso educativo dependiendo de las necesidades detectadas en la institución que gerencia, el 20%, afirmaron que a veces y el 20%, restante nunca hay materiales y recursos para desempeñar las funciones dentro del plantel.

**Cuadro 13**

**¿Asesora el proceso de enseñanza- aprendizaje además de los servicios y procedimientos administrativos de la institución?**

Ítem 12	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	7	47%
A veces	5	33%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



**Gráfico N° 12.** Resultados porcentuales del ítem 12

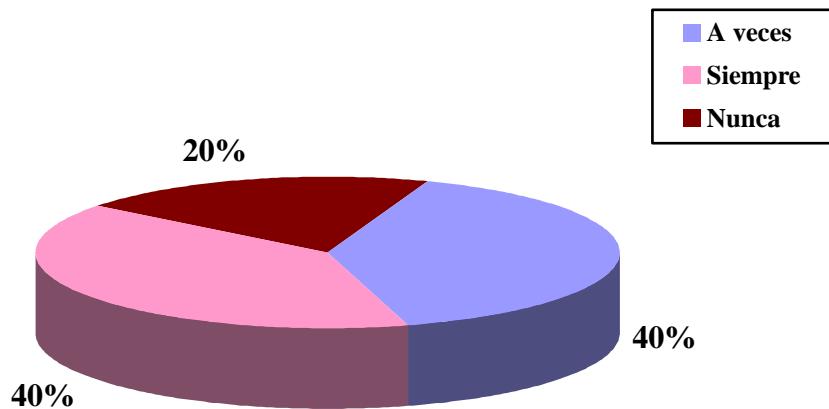
**Análisis.** En el cuadro N° 13 y gráfico N° 12, los resultados obtenidos del cuestionario aplicado indican que el 47%, del personal directivo siempre asesora el proceso de enseñanza- aprendizaje además de los servicios y procedimientos administrativos de la institución, el 33%, las considera a veces y el 20 %, restante nunca lo hace. Es decir, el 53% es relevante para la investigación, ya que nunca y a veces el equipo directivo realiza esta función.

**Cuadro 14.**

**¿Motiva al personal docente a una continua actualización?**

Ítem 13	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	6	40%
A veces	6	40%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



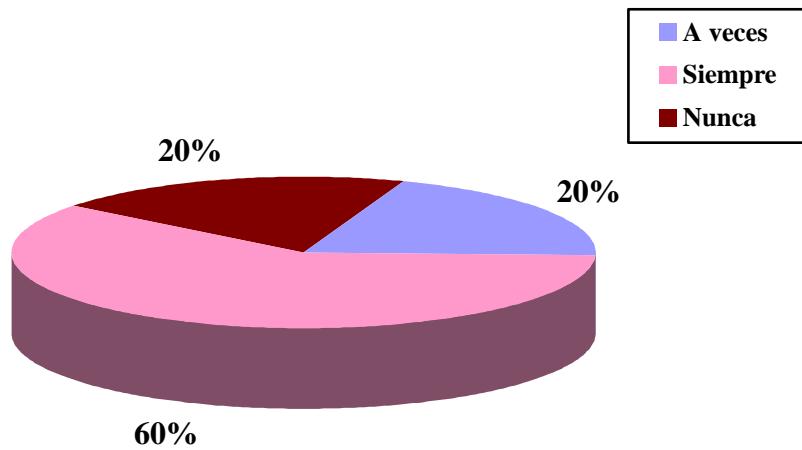
**Gráfico N° 13.** Resultados porcentuales del ítem 13

**Análisis.** Los resultados del cuadro N° 14 y gráfico N° 13, ilustran que el 40%, del personal de la institución indicaron que el tren directivo siempre motiva al personal docente a una continua actualización, el 40%, afirmaron que a veces y el 20%, restante nunca.

**Cuadro 15**  
**¿Planifica en función de un tiempo estimado?**

Ítem 14	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	9	60%
A veces	3	20%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



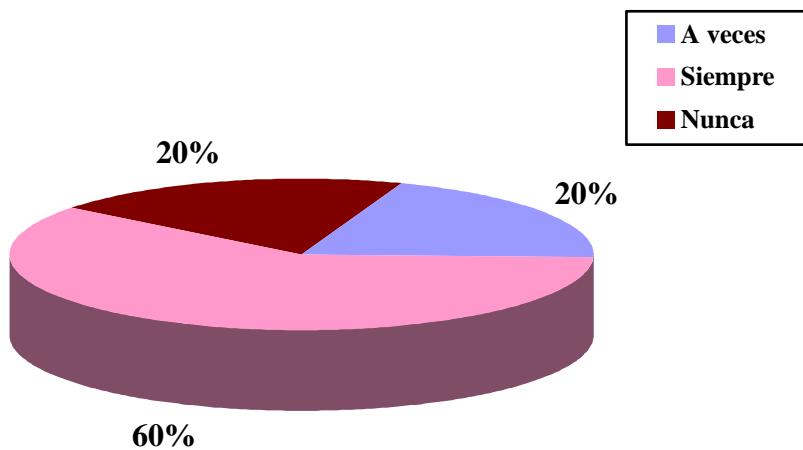
**Gráfico N° 14.** Resultados porcentuales del ítem 14

**Ánalisis.** En el cuadro N° 15 y gráfico N° 14, los resultados tabulados expresan que el 60%, del personal directivo consideran que siempre planifica en función de un tiempo estimado cumplen con sus deberes gerenciales, el 20%, lo hace a veces y el 20%, restante nunca.

**Cuadro 16.**  
**¿Cumple usted con sus deberes gerenciales?**

<b>Ítem 15</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	9	60%
A veces	3	20%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



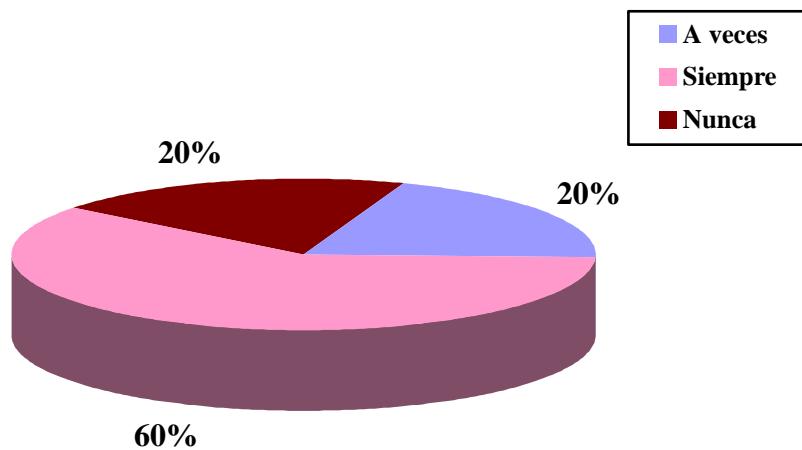
**Gráfico N° 15.** Resultados porcentuales del ítem 15

**Análisis.** En el cuadro N° 16 y gráfico N° 15, los resultados tabulados expresan que el 60%, del personal directivo consideran que siempre cumplen con sus deberes gerenciales, el 20%, lo hace a veces y el 20%, restante nunca.

**Cuadro 17.**  
**¿Implementa su estilo gerencial de forma correcta?**

<b>Ítem 16</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	9	60%
A veces	3	20%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



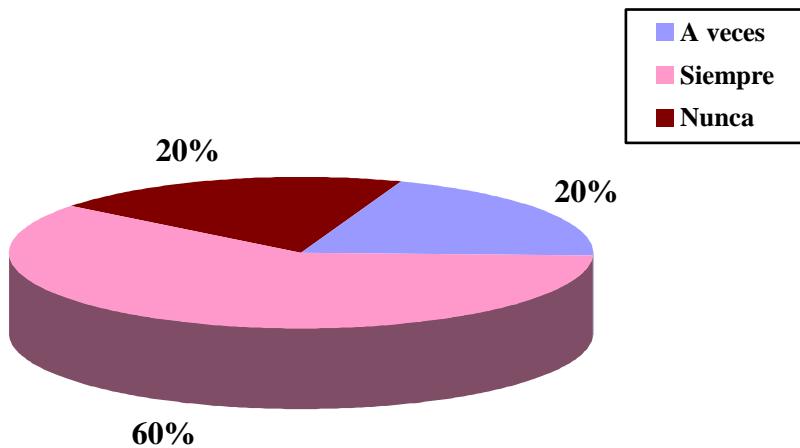
**Gráfico N° 16.** Resultados porcentuales del ítem 16

**Análisis.** En los resultados del cuadro N° 17 y gráfico N° 16, se observa que el 60%, del personal directivo que siempre implementa su estilo gerencial de forma correcta, el 20%, lo hace a veces y el 20%, restante nunca.

**Cuadro 18**  
**¿Asiste a las actividades planificadas?**

Ítem 17	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	9	60%
A veces	3	20%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



*Gráfico N° 17.* Resultados porcentuales del ítem 17

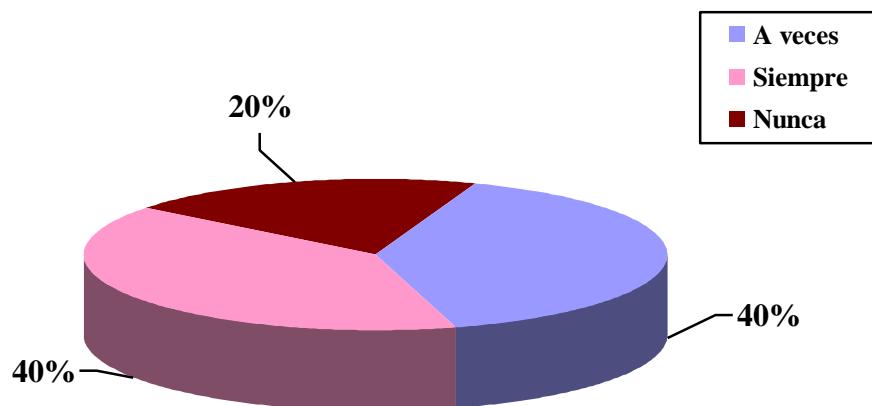
**Análisis.** En los resultados del cuadro N° 18 y gráfico N° 17, se observa que el 60%, del personal directivo afirmaron que siempre participan en todas las actividades planificadas en beneficio del proceso educativo, el 20%, manifestaron hacerlo a veces y el 20%, restante nunca por considerar que dichas actividades deben ser realizadas por el docente y los estudiantes.

**Cuadro 19.**

**¿Aplica correctivos según las normativas legales?**

<b>Ítem 18</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Siempre	6	40%
A veces	6	40%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Cuestionario (2014)



**Gráfico N° 18.** Resultados porcentuales del ítem 18

**Análisis.** En los resultados del cuadro N° 19 y gráfico N° 18, se observa que el 40%, del personal directivo siempre se encargan de aplicar los correctivos ante una problemática según las normativas legales del caso, el 40%, manifestaron hacerlo a veces y el 20%, restante nunca. Si se observa los últimos dos porcentajes dan una sumatoria de 60%, lo que significa que el directivo aplica los correctivos a veces o nunca.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

El conjunto de premisa y experiencias desarrolladas tanto a nivel teórico como práctico, las bases teóricas que sustenta el tema, los objetivos planteados y los resultados del cuestionario permite emitir las siguientes conclusiones:

Con relación al objetivo uno, el cual tenía como finalidad Diagnosticar las actividades realizadas por el personal directivo de la Unidad Educativa “Liceo Aplicación”, se comprobó que el mismo difunde en un 40 % de la planificación pautada en los consejos directivos al personal docente y administrativo de la institución, en cuanto al personal obrero también están al tanto de dicha planificación para tener todo en orden a la hora de seguir las normas y reglas de la institución y el resto del personal dentro de la institución. En dicho ítem se observó también que el 40% manifestó que se hace a veces y el otro 20% que nunca se le informa sobre los consejos directivos, se debe tomar en consideración estos dos porcentajes, ya que al unirlos son el 60% del descontento de cómo el equipo directivo ejerce sus funciones como gerente, ya que según a veces lo hace y nunca difunde la planificación de sus actividades.

En cuanto, al Liderazgo Ejercido por los Gerentes dentro de la unidad educativa es de carácter democrático, lo que significa que la mayoría del personal del plantel está de acuerdo que siempre ejerce dicho liderazgo y que es un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, y alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se pudo observar en el ítem 3 el 40% respondió que el directivo siempre realiza supervisiones con respecto a los procesos educativos para constatar el cumplimiento del mismo. Sin embargo, el 40% está a la par con los que manifestaron que a veces lo hacen, es decir muchas veces se realiza o no esta función gerencial lo que queda al descubierto que el tren directivo ejerce esta función de forma de sincronizada, y si a eso se le agrega el 20% que dijo que nunca se ejecuta dicha función entonces se hace un 60% que deja en duda dicha función.

En el 4 ítem se observó que el 53%, del tren directivo siempre se encarga de verificar las evaluaciones realizadas por el docente a los estudiantes con la finalidad de constatar su cumplimiento y correspondencia con la planificación entregada, también evalúa al personal administrativo y obrero con respecto a sus funciones dentro de la evaluación continua. Es decir, el directivo siempre está al tanto de evaluar al personal subordinado para así hacer un proceso educativo eficaz y eficiente. Aunque en este ítem con un menor porcentaje se observó que el 27% manifestó que a veces se realiza y el 20% que nunca, asiendo su sumatoria un total del 47% lo que significa que casi la mitad está en desacuerdo que se realiza con frecuencia esta función, y que se hace necesario impartir talleres dentro de la institución acerca como cumplir las funciones gerenciales de un gerente educativo. Por medio del cual se lleva a implementar el diseño del siguiente programa de capacitación y fortalecer dichas funciones.

En el objetivo dos, el propósito era describir las labores del gerente exigidos en los lineamientos curriculares a cumplir por el personal directivo y en la revisión bibliográfica, por ende el ítem 5 permitió informar que el 40% del personal directivo promueve la interacción social entre todos los actores del proceso educativo para cumplir con la buena marcha de las relaciones interpersonales y la convivencia, considerando que por ser el personal que dirige la organización educativa debe fomentar siempre la interacción entre todos los responsables del proceso educativo, desde los docente hasta los estudiantes y padres y representantes de cada alumno aunque ellos no estén involucrado directamente en el proceso educativo, ya que dicho proceso necesita una interacción comunicativa, la cual, supone una relación personal

que afecta decisivamente a los sujetos intervinientes. Lo que caracteriza a la interacción en la escuela como el esfuerzo relacional en las diversas situaciones, propias de la vida que se generan en el aula de clase, por tal incidencia del entorno próximo en el que se desarrolla, por la estructura socio-organizativa del centro la interacción debe desarrollar con más frecuencia dentro de la Unidad Educativa “Liceo Aplicación”, ya que esto proporcionaría una participación continua de todos los actores del acto educativo. Sin embargo, si se observa el restante del porcentaje y se realiza otra sumatoria, el 40% de los encuestados manifestaron que a veces y 20 % nunca se realiza esta interacción, es decir hay una discrepancia entre estos dos porcentajes, ya que el 60% de la población encuestada está poniendo en evidencia que esa interacción no es casi nunca. La investigadora hace énfasis en este ítem ya que si no existe una interacción social no puede existir una armonía organizacional y los procesos educativos no se pueden realizar de forma satisfactoria y eficaz.

En cuanto, a la toma decisiones la mayoría de la población encuestada afirmó que se realiza, y que el tren directivo incluye siempre en la diversidad de ideas y opiniones plateadas al personal de la institución por ser sugerencias valiosas en beneficio de la calidad educativa del plantel. Sin embargo, hay que ver que sigue existiendo un descontento de 20% de la población que afirma que nunca existe dicho planteamiento, y que los deberes del directivo es seguir los lineamientos curriculares que lo designaron a ser el gerente de la institución.

En el ítem 7 los resultados obtenidos expresan la mayoría de la población afirma que el tren directivo cumple siempre con la comunicación constante con el personal del plantel, lo que significa que existe una comunicación continua, aunque no se puede decir que efectiva, ya que el restante de los encuestados afirmaron que algunas veces se hace y el resto que no, y esto significa que siempre el proceso de comunicación tiene rupturas en algún momento del proceso.

Con respecto al tercer objetivo, se verificó la factibilidad de desarrollar un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo de la Unidad Educativa “Liceo Aplicación”, donde se obtuvo la siguiente conclusión en el ítem 8, los resultados obtenidos arrojaron que el

40% de la población afirman que siempre el directivo participa en jornadas y talleres de capacitación gerencial, no obstante, el otro 40% que a veces y 20% que nunca, coloca en evidencia que se debe fomentar con mayor frecuencia jornadas, talleres y hasta diseñar para la institución un programa de capacitación gerencial para optimizar el desempeño gerencial- docente del tren directivo. Por otro lado, la población encuestada expresó con un 40% que el directivo siempre participa en actividades extra-cátedras para su mejoramiento gerencial dentro de la institución, esto significa para la investigadora que se fomenta con poca frecuencia la participación del personal en actividades extra-cátedra, permitiendo que el personal directivo y los subordinados no se capaciten con regularidad dentro del plantel, solo se aboquen a desempeñar sus labores cotidianas y nunca se desarrolle como gerentes del futuro.

La investigadora concluye que en cuanto al ítem 10, que se trata sobre si el directivo diseña programas de capacitación y mejoramiento, el 46 % manifestó que siempre. Pero existe que el 27% a veces y el 27% que nunca son el porcentaje más resaltante, lo que significa un 54% están en duda que esta labor de actualización gerencial no la realiza con frecuencia, y que como gerente educativo el equipo directivo debe fomentar dicha actividad con periodicidad dentro del personal del plantel. Por consiguiente, en el ítem 11 se manifiesta que el tren directivo si gestiona los recursos y materiales para el mejoramiento el proceso educativo dependiendo las necesidades detectadas en el “liceo Aplicación”, y en el 12 la mayoría de la población manifestó que el personal directivo si asesora el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de los servicios y procedimientos administrativos de la institución, lo cual implica que están siempre al tanto de lo que sucede en la unidad educativa así no sea de forma eficaz, sin embargo están informados de forma constante con respecto a las labores del personal.

En el mismo orden de ideas, la autora constató que el equipo directivo si motiva al personal docente a una continua actualización, aunque el 40% expresó que a veces y el 20% que nunca. Por tal razón, en el “Liceo Aplicación” el gerente si motiva al personal pero la periodicidad en la actualización es poca, y se evidencia la debilidad de motivación por parte del directivo, dejando en claro que se necesita un programa de

capacitación gerencial dirigido al gerente educativo permita desempeñar como debe ser. La investigadora concluye que el personal directivo si planifica en función del tiempo estimado, es decir lo pautado siempre se lleva a cabo con la deficiencias o no.

Para modificar el desempeño del directivo en el objetivo cuarto, la investigadora centro su atención en el diseño un programa de capacitación gerencial orientado a la actualización del desempeño dirigido al personal directivo y durante su elaboración se incluyeron tres jornadas educativas con diferentes contenidos, pero antes de realizarlo en los ítems 15, 16, 17 y 18 las siguientes conclusiones: que el personal directivo si cumple siempre con sus deberes gerenciales, su estilo gerencial de forma correcta, y que participan en todas las actividades planificadas en beneficio del proceso educativo, lo que lleva a concluir que la implementación del programa gerencial será beneficioso a la Unidad Educativa, ya que si el directivo participa en todas las actividades planificadas no se hará difícil que se involucren en la aplicación futura de dicho programa.

En el último ítem, la autora observó que el 40% de la población encuestada respondió que siempre el directivo aplica los correctivos ante una problemática según las normativas legales del caso. Sin embargo, las respuesta en la otra parte de la población fue que un 40% lo realiza a veces y 20% que nunca, lo que pone en duda si el tren directivo ejerce medidas correctivas legales para un grupo de docentes y para otro no. Por tal dictamen de la autora, se finaliza diciendo que en dicha institución se cumple funciones gerenciales, por medio de las actividades y se aplican deberes directivos según los lineamientos curriculares, que a veces no son los más idóneos para cada caso, sin embargo, el gerente cumple sus funciones en un porcentaje medio, lo que determina que se debe implementar jornadas de actualización gerencial con frecuencia, a través del programa de capacitación gerencial en un futuro cercano.

## **Recomendaciones**

De las conclusiones mencionadas surgen las siguientes recomendaciones:

Se recomienda al personal directivo y docente:

1. En primera instancia, que dentro la institución educativa “Liceo Aplicación”, realizar estudios para establecer un diagnóstico de las necesidades que presentan el personal del plantel, donde se reflejen las fortalezas y debilidades, a fin de conformar un banco de datos que permita ofrecer a los futuros gerentes tener idea, de cómo abordar las problemáticas de la institución.

2. Actualización continua del conocimiento técnicos, académicos y administrativos que caracterizan la gerencia moderna, a través de estudio, talleres o jornadas gerenciales por medio de la implementación del programa de capacitación gerencial, que se diseño en la presente investigación, para así adquirir la compresión necesaria y poder enfrentar con menos dificultad la diversidad de problemas que se presenten en la institución escolar “Liceo Aplicación”. Por tal motivo, se debe implementar, verificar y valorar desarrollo continuo y actualización del programa de capacitación gerencial aquí presentado, para que de acuerdo con los resultados alcanzados, se utilice en otras instituciones educativas que posea condiciones similares a la población estudiada; con la finalizar de que se practique una supervisión en el desempeño directivo que contribuya a proyectar un proceso educativo con calidad, y hacer énfasis en la gestión directiva que debe estar en la participación y ejecución conjunta de las funciones administrativas a través del trabajo en equipo, la planeación de estrategias, y fundamentación de la acción gerencial tanto en la realidad educativa y social como en las necesidades de las institución.

3. Optimizar el programa aquí presentado y complementar nuevos programas de capacitación gerencial, a través de talleres, charlas y jornadas de capacitación dentro de la institución en forma periódica, para estrechar los lazos y contactos entre los miembros de la escuela, los representantes y estudiantes que participan en el proceso enseñanza- aprendizaje, para así dar respuesta a los problemas y carencias más importantes de la organización educativa.

4. Contribuir a la mejora del proceso comunicacional, ya que sin comunicación no hay comunidad educativa. El equipo directivo debe ser el principal careador de relaciones de comunicación en los grupos, para así fomentar la la incorporación de

todos los actores involucrados en el proceso educativo y dar solución a los problemas que aquejan a la institución.

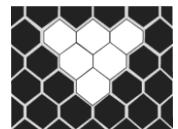
Como respuesta a las necesidades detectadas a través de la investigación realizada, se recomienda la puesta en práctica de la propuesta que se consigna en el presente trabajo, con el fin de promover el desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa “Liceo Aplicación”.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**



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



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ORIENTADO A LA  
ACUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL  
DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “LICEO  
APLICACIÓN”  
PARROQUIA LA VEGA**

**Autora:** Aldana, Johanna

**CI:** 13.884.714

Caracas, Noviembre de 2014

## Índice

	pp.
INTRODUCCIÓN	71
PRESENTACIÓN	72
JUSTIFICACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	73
FASES DE LA PROPUESTA	73
VISION DEL SISTEMA	74
ADMINITRACIÓN DE LA PROPUESTA	75
EVALUACIÓN	75
VISIÓN Y MISIÓN DE LA PROPUESTA	76
VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	76
OBJETIVO GENERAL	77
OBJETIVOS ESPECIFICOS	77
OBJETIVO TERMINAL	78
ESPECIFICACIONES CURRICULARES	78
TIEMPO DE DURACIÓN	79
ESTRUCTURA DEL PROGRAMA	79

## Introducción

La formación y actualización de directivos y docentes de cualquier modalidad educativa, es uno de los campos más complejos del sistema educativo nacional, esta complejidad radica en los múltiples factores asociados con el rol que desempeñan y la cantidad de directivos y docentes que en este momento ejercen, además de otros vinculados con remuneración, desmotivación, falta de interés por la capacitación, escaso énfasis en la formación permanente de los docentes, entre otros factores.

En este sentido, el diseño de un programa según Chiavenato (2009) se “refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico” (p.379). Por tal motivo, surgió el interés de realizar el actual programa de capacitación gerencial, para ayudar al personal directivo a desarrollar su desempeño gerencial, permitiendo una actualización constante de sus funciones gerenciales en los diversos cargos que desempeñen en la institución educativa, ya que la eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisfaga las necesidades de la sociedad depende de lo bien que realicen su trabajo los gerentes, pues de lo contrario, la organización no podrá lograr sus metas, dicha realidad no se escapa de las instituciones educativas, el equipo directivo como los gerentes deben luchar por mantener el rumbo de la escuela, lo cual se logra con una buena gerencia y una capacitación constante.

## Presentación

La tendencia mundial en formación y desempeño docente, establece que una de las formas de lograr la calidad de educativa es la capacitación continua de dicho personal, lo que incide en las instituciones educativas en la actualidad como un espacio donde confluyen todos los aspectos que permiten tener una educación eficiente. Esto significa que la capacidad de lograr resultados satisfactorios en la escuela depende o puede depender de la misma institución. Entre los elementos identificados en Venezuela que podrían contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones educativas se encuentran:

- a) La gestión pedagógica de los equipos directivos para su buen desempeño dentro de las escuelas
- b) Las acciones formativas y de apoyo dirigidas hacia el equipo directivo
- c) y las escuelas que tienen un proyecto educativo claro.

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que la formación del directivo o mejor dicho del tren directivo pareciera ser fundamental para darle coherencia e integración a la labor gerencial dentro de las instituciones educativas, sin la función organizadora del director, la gestión dentro de la institución podría convertirse en acciones aisladas de algunos docentes que tratan de ser eficaces en su labor profesional. En este sentido, un equipo directivo eficaz podría ser capaz de generar actividades importantes para el rendimiento de los estudiantes y posibilitaría optimizar la calidad de su práctica individual.

A continuación se presenta el Programa de Capacitación Gerencial orientado a la actualización del Desempeño dirigido al Personal Directivo del “Liceo Aplicación”. Que permita mejorar la práctica gerencial y así optimizar los procesos del director.

## Justificación y Fundamentación

El proceso educativo no puede quedar librado a su suerte y a expectativas de si resulta o no, sin una asistencia en lo que respecta a su planeamiento, organización, dirección control, evaluación y supervisión. Existe la necesidad de que el director contribuya a brindar al personal que la labora en el plantel, las herramientas básicas necesarias para el desarrollo de su trabajo en un ambiente que estimule la creatividad y no centrada de un esquema de control y fiscalización.

La propuesta de un programa gerencial de capacitación se fundamenta en un diagnóstico realizado, cuyos resultados muestran que el directivo que labora en el Liceo Aplicación, Ubicado en la Parroquia La Vega. Sector Montalbán, presentan algunas debilidades. Por ello, se diseñarán estrategias que permitan, fortalecer las debilidades cognitivas y gerenciales, para optimizar el proceso por la vía de la eliminación de la improvisación y trabajar con previsión y el conocimiento de las necesidades del contexto.

## Fases de la propuesta

La propuesta se operacionalizará de la siguiente manera:

**Fase I: Sensibilización:** la finalidad es informar al personal directivo y personal del plantel “Liceo Aplicación” acerca de la propuesta e implementarse sobre un programa de capacitación gerencial en cuanto a la orientación a la actualización del desempeño. Aquí empieza a implementarse el contacto con los docentes a través de campañas publicitarias, carteleras, trípticos, carteles llamativos referidos al tema con el fin de despertar en ellos el interés y el deseo de participación para con ellos lograr los cambios propuestos o significativos que beneficien su labor de manera efectiva la propuesta.

**Fase II. Capacitación:** la finalidad es lograr la interrelación entre el personal directivo y docente, a través de conocimiento, debilidades, percepciones y fortalezas en los talleres y actividades a la hora de conformar equipos de trabajo

**Fase III. Implementación:** permitirá sensibilizar, actualizar y aportar a los docentes conocimientos y herramientas en el desarrollo de los talleres y actividades con una visión de calidad total y valorar el trabajo compartido. En la presente investigación la autora solamente se va a basar en el diseño del programa, para su implementación en un futuro.

Desde esta línea de acción, se establece que para la ejecución programa de capacitación gerencial dirigido a los directores del “Liceo Aplicación” de la Parroquia La Vega, Ubicado en Montalbán.

**Fase IV. Evaluación:** esta se refiere a evaluar el desarrollo del programa. Que se implementara en futuras ocasiones, en esta oportunidad solo se abocará al diseño y promoción de su ejecución.

#### Visión sistemática

Insumo principal	Procesos	Evidencia de su praxis tras la aplicabilidad de la propuesta
Personal directivo, Personal docente que laboran en el “Liceo Aplicación” de la Parroquia la Vega, Facilitador, Materiales didácticos Material de apoyo, Bibliografías	Ejecución de talleres: Tres (03) cada uno con ocho (05) horas de duración motivar a los docentes a participar en la ejecución de la propuesta. Lecturas reflexivas Dinámicas Actividades lúdicas.	Personal: Directivo, docentes trabajando con autoestima alta Desarrollando el sentido de pertenencia Proactivo Motivadores Formas de liderazgo efectivo satisfactorio Resolviendo conflictos Tomando decisiones Compartidas

**Fuente:** Autor 2014

El cuadro anterior representa la visión sistemática del proceso de transformación, donde el insumo principal lo forma el personal Directivo-Docente del “Liceo Aplicación” de la Parroquia la Vega, y El segundo término se comprende los procesos de tres (03) talleres que permitirán desarrollar una planificación y liderazgo efectivo como herramienta de aprendizaje. Por último se puede observar el producto que se espera obtener buenos resultados cuando finalice la propuesta en el presente

caso un docente liderizado efectivamente trabajando y planificando en forma efectiva con alta autoestima proactivo, resolviendo conflictos y tomando decisiones compartidas.

### **Administración de la propuesta**

Se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. La administración será responsabilidad del coordinador general de la propuesta (tesista), así como la dirección del plantel. La posterior aplicación del programa permitirá mejorar las deficiencias en el área de gerencia y planificación, observada en los directivos y directores en ejercicios de roles gerenciales. Para efecto de esta investigación se persigue el diseño solo del mismo.

2. La duración del programa será de tres (03) talleres, con una duración de cinco (05) horas por cada sección cumpliéndose un total de veinte (15) horas de trabajo.

La jornada se realizará en un horario cumplido de 8:00 am a 1:00 pm con un receso de 20 minutos por cada sesión para el refrigerio.

4. Las actividades programadas se coordinarán tomando en cuenta la disponibilidad y necesidad de los directores y docentes y la institución de manera organizada.

5. La asistencia, la puntualidad y participación en la realización de los talleres serán requisitos indispensables para la acreditación de certificados otorgados por la institución.

6. Los facilitadores del programa pueden ser profesionales incluyendo a tres (03) docentes de la misma institución con dominio en los temas y actividades programadas.

### **Evaluación**

Se llevará a cabo a través del monitoreo entre la responsable del propuesta y los docentes, estando en sujeta constante revisión y ajuste a las necesidades de la

institución. Esto se realizará a la hora que la institución educativa implemente el programa de capacitación gerencial dentro de su institución.

### **Visión**

Fortalecer el desarrollo personal y profesional del “Liceo Aplicación”, otorgándole el nivel de desarrollo y articulación de los instrumentos utilizados en las prácticas de la planificación que le permitirá tener una excelente interrelación con el personal docente y directivo de la institución y propiciar un clima organizacional óptimo para alcanzar la calidad total.

### **Misión**

Desarrollar y promover con mayor compresión estrategias basadas en planificación, mediante experiencias significativas que faciliten el desarrollo de la viabilidad de implantación del Programa de Capacitación Gerencial orientado a la mejora del Desempeño del Personal Directivo del “Liceo Aplicación”. Que permita mejorar la práctica gerencial y así optimizar los procesos del director facilitando un verdadero liderazgo.

### **Viabilidad**

El programa de capacitación gerencial se hace viable al afianzarse en actividades, recursos y estrategias que estén en correspondencia con los principios y concepciones conceptuales y fisiológicas de la gerencia educacional.

Se sustenta en teorías y estrategias que aplican a este tipo de gerencia, basándose en socialización de ideas, discusión, puesta en práctica de los talleres, exposición presentación de experiencias significativas que el director debe llevar al diario vivir de la institución educativa.

Es así como, el programa de capacitación gerencial se convierte en una herramienta válida para aplicar en el “Liceo Aplicación” de la Parroquia la Vega, Ubicado en Montalbán, adaptable a la gestión de directores y porque no a otras escuelas, es adaptable a la realidad que existe en cada espacio, es fácil de aplicar ya

que se ejecuta a través talleres, exposiciones y jornadas. Es viable económicamente, porque no requiere de grandes inversiones, los costos consisten en:

1. La utilización de ambientes para talleres, exposiciones y jornadas. En el colegio “Liceo Aplicación” se cuenta con espacio para dictar las estrategias planificadas en dicho programa.
2. La remuneración del facilitador. En este caso, el facilitador será una persona que tiene conocimientos sobre gerencia educativa con amplia experiencia sobre la dirección de la Instituciones Educativas, o en su defecto algún facilitador también con experiencia que proporcione la información.

### **Objetivo General**

Capacitar las Competencias Gerenciales de los Directivos y Docentes de educación básica a través de un Programa de Capacitación Gerencial orientado a la actualización, dirigido al Desempeño del Personal de la Unidad Educativa “Liceo Aplicación” Parroquia la Vega, para incorporar nuevos conocimientos, estrategias, y recursos a su gestión.

### **Objetivos Específicos**

1. Motivar a los docentes (directores, subdirectores) a participar en la ejecución de la propuesta para disminuir las amenazas que puedan afectar la gestión gerencial.
2. Propiciar el intercambio de experiencias y sentido de pertenecía como vínculo de interacción grupal.
3. Aplicar los distintos tipos de liderazgo efectivo desarrollando destrezas del personal en la institución.
4. Proporcionar herramientas y estrategias gerenciales desarrollando habilidades y destrezas en el desempeño laboral en función del cambio deseado.
5. Explicar la importancia del proceso en la elaboración de planes de acuerdo a la naturaleza de la institución.

## **Objetivo Terminal**

Al finalizar el Programa de Capacitación Gerencial orientado a la mejora del Desempeño del Personal Directivo. Los participantes serán capaces de comprender en términos generales cual es la función de la Gerencia educativa, y sus procesos dentro de la institución educativa.

### **Especificaciones Curriculares**

#### Unidad I Funciones Gerenciales del Directivo

- Definición de Gerencia
- El gerente
- Funciones gerenciales: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar.
- Habilidades gerenciales
- Liderazgo gerencial: Liderazgo Organizacional, Grupal y Personal.
- Gerente educativo
- Supervisión: concepto y tipos supervisión
- Evaluación

#### Unidad II Normas y lineamientos curriculares

- Definición de Normas y Lineamientos curriculares
- Toma de decisiones: definición, proceso y requisitos para la toma de decisiones.
- Comunicación. Definición, elementos del Proceso de la comunicación, tipos de comunicación: comunicación verbal (Oral y Escrita), no verbal o gráfica. Claves para una comunicación efectiva.

#### Unidad III Capacitación Gerencial en las Instituciones Educativas

- Definición de Capacitación
- Definición de Capacitación Gerencial

- Definición de Talento Humano y recursos
- Deberes Gerenciales
- Estilo Gerencial
- Como aplicar correctivos según las normativas legales dentro de la institución

Estrategias Metodológicas o Didácticas:

- Exposición oral por parte del personal de docente
- Dinámicas grupales.
- Mesa de trabajo
- Exposición explicativa con argumentos teóricos sobre funciones gerenciales.
- Uso de mapas mentales y conceptuales para las facilitaciones
- Entrega de material impreso como: trípticos, dípticos, resúmenes, entre otros.
- Implementación de Aulas virtuales

### **Tiempo de Duración**

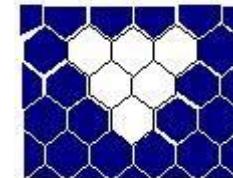
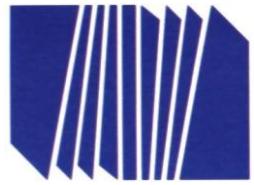
El programa se desarrollará en tres (3) sesiones de facilitaciones, dos veces a la semana, en una facilitación presencial y la otra en aula virtual de 90 minutos cada sección..

Duración total: 540 minutos.

<b>Sección</b>	<b>Unidad</b>
<b>1era Sección</b>	<b>Unidad I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones gerenciales del directivo</li> <li>• Exposición del facilitador</li> <li>• Mesas de trabajo</li> </ul>
<b>2da Sección</b>	<b>Unidad II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas y Lineamientos Curriculares</li> <li>• Dinámicas grupales</li> </ul>
<b>3 era Sección</b>	<b>Unidad III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación Gerencial en las Instituciones Educativas.</li> <li>• Mesas de trabajo</li> </ul>

**Estructura del programa educativo de orientación propuesto en esta investigación.**

ACTIVIDAD	CONTENIDO	DURACIÓN
Jornada de Inducción Taller 1	<p><b>Unidad I</b> Funciones Gerenciales del Directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Gerencia</li> <li>• El gerente</li> <li>• Funciones gerenciales: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar.</li> <li>• Habilidades gerenciales</li> <li>• Liderazgo gerencial: liderazgo Organizacional, Grupal y Personal.</li> <li>• Gerente educativo</li> <li>• Supervisión: concepto y tipos supervisión</li> <li>• Evaluación</li> <li>• <b>Estrategias:</b> Exposición Oral por parte del facilitador y Mesas de trabajo</li> </ul>	90 minutos presencial y 90 minutos en el aula virtual
Taller 2	<p><b>Unidad II</b> Normas y lineamientos curriculares</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Normas y Lineamientos curriculares</li> <li>• Concepto de Interacción social</li> <li>• Toma de decisiones: definición, proceso y requisitos para la toma de decisiones.</li> <li>• Comunicación. Definición, elementos del Proceso de la comunicación, tipos de comunicación: comunicación verbal (Oral y Escrita), no verbal o gráfica.</li> <li>• Claves para una comunicación efectiva.</li> <li>• Dinámicas grupales</li> </ul>	90 minutos presencial y 90 minutos en el aula virtual
Taller 3	<p><b>Unidad III</b> Capacitación Gerencial en las Instituciones Educativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Capacitación</li> <li>• Definición de Capacitación Gerencial</li> <li>• Definición de Talento Humano y recursos</li> <li>• Deberes Gerenciales y Estilo Gerencial</li> <li>• Como aplicar correctivos según las normativas legales dentro de la institución</li> <li>• Mesas de trabajo</li> </ul>	90 minutos presencial y 90 minutos en el aula virtual



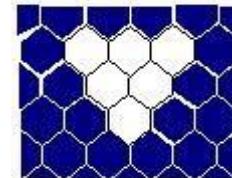
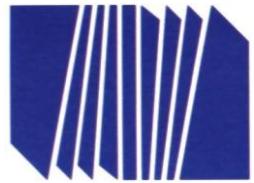
Taller inductivo

1er Encuentro

**Duración: 90 minutos presencial y 90 minutos aula virtual**

**Objetivo Terminal:** Al finalizar la unidad el tren directivo y docentes del plantel estarán en capacidad de verbalizar la definición de Gerencia y comprender cuales son las funciones de un gerente educativo.

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias Metodológicas o didácticas	Recursos	Evaluación
Al finalizar las actividades de enseñanza – aprendizaje los docentes lograrán explicar con sus propias palabras las Funciones Gerenciales	<p><b>Unidad I</b> Funciones Gerenciales del Directivo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de Gerencia</li><li>• El gerente</li><li>• Funciones gerenciales: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar.</li><li>• Habilidades gerenciales</li><li>• Liderazgo gerencial: liderazgo Organizacional, Grupal y Personal.</li><li>• Gerente educativo</li><li>• Supervisión: concepto y tipos supervisión. Evaluación</li></ul> <p><b>Estrategias:</b> Exposición Oral por parte del facilitador y Mesas de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dinámica grupal: “¿Cómo desempeña su labor Gerencial en la vida cotidiana dentro del plantel?</li><li>• Exposición oral por medio de una presentación de power point para aclarar las dudas presentes en la sesión anterior (Anexo D.1 : Programas de Capacitación Gerencial p.89)</li><li>• Dramatización: imitación de los diferentes liderazgo que hace el directivo dentro del plantel</li><li>• Mesas de trabajo, y se mandará a realizar una minuta que se entregará por internet.</li></ul>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador (tesista) Docentes del plantel</p> <p><b>Materiales:</b> Presentación de video beam Papel bond Pizarra acrílica Marcadores Dípticos</p>	Diagnóstica Coevaluación Auto-Evaluación se realizará a concluir la sección de facilitación (ver Anexo E)



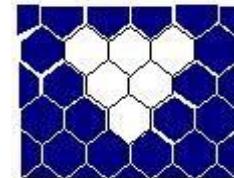
**Taller inductivo**

**2do Encuentro**

**Duración: 90 minutos presencial y 90 minutos virtual**

**Objetivo Terminal:** Al finalizar la unidad el tren directivo y docentes del plantel mantendrán un nivel de conocimiento con respecto a las Normas y Lineamientos curriculares

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategias Metodológicas o didácticas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Al culminar las actividades educativas sobre gerencia los docentes logrará adquirir los conocimientos necesarios para identificar por sus propios medios cuales son las normas y lineamientos	<b>Unidad II</b> Normas y lineamientos curriculares Definición de Normas y Lineamientos curriculares Concepto de Interacción social Toma de decisiones: definición, proceso y requisitos para la toma de decisiones. Comunicación. Definición, elementos del Proceso de la comunicación, tipos de comunicación: comunicación verbal (Oral y Escrita), no verbal o gráfica. Claves para una comunicación efectiva. Dinámicas grupales	Dinámica grupal : “¿Cómo usted hace cumplir las normas y lineamientos dentro del plantel? Exposición oral por medio de un mapa conceptual (Anexo D.2: Normas y Lineamientos Curriculares p. 96) Dramatización de cómo se realiza una adecuada toma de decisiones. Utilizando el aula virtual se les pedirá a los participantes realizar un esquema de la clase, donde explique de forma sencilla que son las normas y lineamientos curriculares al facilitador.	<b>Humanos:</b> Facilitador (tesista) Docentes del plantel <b>Material:</b> Papel bond Pizarra Marcadores Video beam	Coevaluación Auto-Evaluación Formativa se realizará a concluir la sección de facilitación (ver Anexo E)



Taller	3er Encuentro	Duración: 90 minutos presencial y 90 minutos en el aula virtual		
Objetivo Específico	Contenido	Estrategias Metodológicas o didácticas	Recursos	Evaluación
Conocer la importancia de la capacitación gerencial en las instituciones educativas.	<b>Unidad III</b> Capacitación Gerencial en las Instituciones Educativas <ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de Capacitación</li><li>• Definición de Capacitación Gerencial</li><li>• Definición de Talento Humano y recursos</li><li>• Deberes Gerenciales y Estilo Gerencial</li><li>• Como aplicar correctivos según las normativas legales dentro de la institución</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dinámica grupal: llamada “mi vida”</li><li>Exposición oral por medio de un mapa conceptual (Anexo D.3: capacitación Gerencial en las Instituciones Educativas p.98)</li><li>• Debate</li><li>• Feedback</li><li>• Mesas de trabajo</li><li>• Durante la sección virtual, se les solicitará a los participantes que realicen los ejercicios sobre casos reales, acerca en tema en desarrollo.</li></ul>	<b>Humanos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitador (tesista)</li><li>• Docentes del plantel</li></ul> <b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hojas blancas</li><li>• Marcadores</li><li>• Video beam</li><li>• Papel bond</li></ul>	Diagnóstica Coevaluación Auto-Evaluación Formativa se realizará a concluir la sección de facilitación. (ver Anexo E)

## REFERENCIAS

Aguilar, N. (2010). Analizar el Desempeño del Directivo y Docente de la Unidad Educativa “Antonio Ortega Ordoñez” Urb. Palo Verde. Trabajo de Grado de Maestría No publicado. Universidad Central de Venezuela”. Caracas.

Aquino; J y Arecco, M (2009). *Recursos Humanos*. Buenos Aires, Ediciones MACCHI.

Arias, F. (2012). *El Proceso de Investigación*. Episteme. Caracas

Almeyda, F. (2006). *Manual Teórico Práctico de Gerencia Estratégica Educativa*. Abedul. Lima.

Barbera, E. (2004). Hacia el Aula Virtual: Actividades de Enseñanza y Aprendizaje en la red. Revista iberoamericana. España. [Documento en Línea]. Disponible: [www.rieoei.org/deloslectores/1064Barbera.PDF](http://www.rieoei.org/deloslectores/1064Barbera.PDF)

Benavides, I. (2006): El Estado del Arte de la Toma de Decisiones y Estilos Gerenciales. Universidad de Nicaragua.[Documento en línea]. Disponible en: <http://www.doctoc.com/docs/20988173/EL-ESTADO-DEL-ARTE-DE-LA-TOMA-DE-DESICIONES>. Consulta: 2013, diciembre, 15

Blake, Oscar. (2009). *La Capacitación: Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones*. México. Editorial Limusa.

Bravo, E. (2010). *Un Enfoque Humanístico de la Supervisión*. Caracas. Venezuela; Ministerio de Educación.

Bremo de Bustillo, E. (2007). La actualización de los docentes de la III etapa de Escuela Básica del distrito escolar N°9 y la aplicación de los conocimientos obtenidos en el Proceso de enseñanza aprendizaje. Trabajo de grado de Maestría, Instituto Pedagógico de Caracas, Caracas.

Cárdenas, A. (1998). *De Una Educación de Masas a Una Educación de Calidad Para Todos*. Caracas.

Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. San Marcos. Lima.

Castillo (2008) Estilo gerencial de los directores en el comportamiento organizacional en las unidades educativas de Educación Media Diversificada. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

Chavez, N. (2010). *Introducción de la Investigación Educativa*. Maracaibo. Grafica González

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humano*. México: Mc Graw- Hill.

Chiavenato, I (2004). *Administración: Procesos Administrativo*. 7ma edición. México: Mc Graw- Hill.

Chiavenato, I (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. *Administración: Procesos Administrativo*. 3era edición. Colombia: Mc Graw- Hill.

Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3era edición. Colombia: Mc Graw- Hill.

De Cenzo, D. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Venezuela

Dionicio, A. (2014). Intervenciones pedagógicas con B-lerning (presencial-aulas virtuales). Buenos Aires : Editorial Duken.

Hernández, S., Fernández, C y Baptista, P (2010). Metodología de la Investigación. 5ta edición. Mexico, DF: Mc Graw- Hill.

Galviz, M (2006). Capacitacion y Desarrollo del personal. México : editorial Trillas.

Líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación. 2013-2019. Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. Caracas – Venezuela.

López. R. (1999). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Caracas. Ministerio de Educación. (1996).. Caracas.Venezuela.

López, M y Herrera, M. (1996). *De Actores a Autores: Manual Para Directores de Educación Básica*. Caracas Editorial arte.

Molins, M. (2009). “*Las Categorías de la Pedagogía*”. *Escuela de Educación*. UCV. Caracas Venezuela.

Muñoz (2009) Programa de Capacitación sobre Gerencia para el Personal Directivo de las Escuelas Primarias. Trabajo de Grado. Gerencia Educacional. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. San Juan de los Morros

Navarro, S. (2008). Diseño de Un Programa de Adiestramiento en Planificación Estratégica Dirigido a los Directivos de los Núcleo Escolares del Municipio Palavecino del Edo. Lara. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Bicentenaria de Aragua. Maracay Venezuela.

Noguera, E. (2004). Participación de las comunidades educativas en las actividades programadas en las Escuelas Tesis Doctoral: Calidad de las Escuelas Bolivarianas en Venezuela Bolivarianas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador: Maracay, Venezuela.

Núñez, J. (2011). *Competencias de Recurso Humano.: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos*, Buenos Aires

Ortega, P. (2010). *Comportamiento organizacional*. Caracas: UNA

Palella, S y Martins F. (2010), *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas Fedupel.

Quintín, R (1996). *La Gerencia Pública: Del Sistema de Botín a la Gestión Profesional*. Revista Venezolana de Gerencial.

Ramírez, T. (2004). *Como Realizar Un Proyecto de Investigación*. Caracas-Venezuela: editorial panopo.

Reforma Parcial del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999) Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela N°22331 (Extraordinario), Septiembre 15 1999.

Rivera, G. (2000). *Cultura organizacional: Nueva Tendencia Gerencial de Recursos hacia la Competitividad*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com> (consulta 2011, junio)

Rojas, L. (2006). *El Gerente, Paradigmas y Retos Para su Formación*. Encuentro educacional. Venezuela

Robbins, S (2000). *Comportamiento Organizacional*. (3er edición). México: Prentice Hall.

Robbins, S (2004). Comportamiento Organizacional. (Décima Edición). México: Prentice Hall.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. 7ma edición. México: Editorial Gengage learning editores S.A

Romero, L. (2010). Propuesta de Capacitación Gerencial para Personal Docente Ordinario del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Portuguesa. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

Sánchez, G y Pantoja, M. (2005). Programa de Capacitación Gerencial dirigido al personal directivo de los centros educativos adscritos a la asociación Venezolana

de Educación Católica (AVEC). En el distrito número Siete de la zona este-norte. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Siliceo, A (2007). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Editorial Limusa,

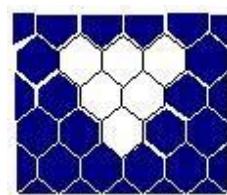
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y tesis Doctorales*. (2010). (7' edición). Caracas-Venezuela: FEDUPEL.

## **ANEXOS**

**[ANEXO A]**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE  
VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
EXPERIMENTAL LIBERTAD  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**



**Carta dirigida al Experto**

**Estimado Profesor (a) \_\_\_\_\_**

Usted ha sido seleccionado como experto para validar el instrumento (Cuestionario) elaborado para recoger datos de una investigación titulada: “Proponer un programa de capacitación gerencial orientado a la mejora del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación”

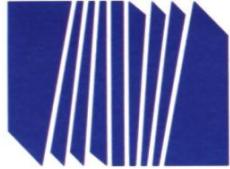
Anexo al instrumento tabla de validación y operacionalización de variables para que usted emita su opinión y sugerencias en relación a:

- a) Congruencia entre objetivos, variables e indicadores. (Sí-No)
- b) Redacción de los Ítems (claridad y comprensión) de acuerdo a la siguiente escala:  
E: Excelente; B: Buena; R: Regular; C: Correcto; I: Incorrecto
- c) Adecuación de los Ítems, de acuerdo a la escala C: Correcto; I: Incorrecto.
- d) Cualquier otro aspecto que a su juicio merezca alguna transformación.

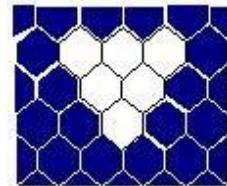
Se agradece su valiosa colaboración a fin de garantizar la recolección veraz y objetiva de la información para culminar exitosamente la investigación.

**Atentamente  
Johanna Aldana**

[ANEXO B]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE  
VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
EXPERIMENTAL LIBERTAD  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



**INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN REFERENTE A  
UNA PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL  
ORIENTADO A LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA LICEO APLICACIÓN  
PARROQUIA LA VEGA**

**Autora:**  
**Aldana, Johanna**

Caracas, Noviembre 2014

## **PRESENTACIÓN**

### **Estimado Personal**

A continuación se le presenta un cuestionario que forma parte del trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Gerencia Educacional, el cual tiene como propósito recolectar información referente al diseño de un programa de capacitación gerencial orientado a la mejora del desempeño del personal directivo de la unidad Educativa “Liceo Aplicación” Parroquia La Vega.

Es conveniente aclarar que los resultados de este cuestionario formarán parte de un trabajo de grado y en ningún momento, ni por razón alguna, se divulgarán datos individuales, la información recolectada será de manera anónima.

Es importante señalar que la información emitida por usted es valiosa para la culminación de esta investigación. Por ello, agradezco su sinceridad en las respuestas, ya que de ello depende la veracidad de los resultados y la aplicación de los mismos para mejorar del desempeño del personal directivo.

**Gracias por su colaboración**

### ***Instrucciones Generales***

Antes de responder, Lea detenidamente las preguntas, marcando con una (x) su respuesta  
Procure no equivocarte y evitar borrar o tachar.

Responda todas las preguntas, si tiene alguna duda al respecto consulte a la persona que le suministro este instrumento.

El tiempo estipulado para contestar todas las preguntas es de 10 minutos.

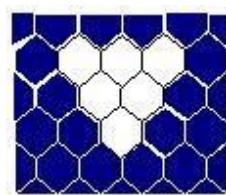
Es de carácter anónimo.

Item	Indicadores	Siempre	A veces	Nunca
	<b>EL PERSONAL DIRECTIVO:</b>			
<b>1</b>	Difunde la planificación al personal docente, administrativo y obrero de la institución			
<b>2</b>	Implementa liderazgo democrático			
<b>3</b>	Realiza supervisión continua de los procesos educativos dentro de la institución Educativa			
<b>4</b>	Ejecuta la evaluación del docente, personal administrativo y obrero.			
<b>5</b>	Promueve el equipo directivo la interacción social en el plantel			
<b>6</b>	Considera en la toma de decisiones al personal docente, administrativo y obrero.			
<b>7</b>	Cumple con un proceso de comunicación constante con el personal del plantel			
<b>8</b>	Participa en jornadas o talleres donde se implemente la capacitación gerencial			
<b>9</b>	Participa en actividades extra-cátedras para su mejoramiento gerencial dentro de la institución			
<b>10</b>	Diseña programas de capacitación y mejoramiento, en función de las necesidades detectadas en el personal a su cargo.			
<b>11</b>	Gestiona los recursos y materiales para mejorar el proceso educativo dependiendo de las necesidades detectadas en la institución que gerencia.			
<b>12</b>	Asesora el proceso de enseñanza- aprendizaje además de los servicios y procedimientos administrativos de la institución			
<b>13</b>	Motiva al personal docente a una continua educación			
<b>14</b>	Planifica en función de un tiempo estimado			
<b>15</b>	Cumple con sus deberes gerenciales			
<b>16</b>	Implementa su estilo gerencial de forma correcta			
<b>17</b>	Asiste en las actividades planificadas			
<b>18</b>	Aplica correctivos según las normativas legales			

[ANEXO C]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE  
VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
EXPERIMENTAL LIBERTAD  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



Estimado Profesor (a), usted ha sido seleccionado para validar el instrumento (Cuestionario) que se aplicará en la investigación titulada: “Proponer un programa de capacitación gerencial orientado a la mejora del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Liceo Aplicación”

Para contar con su colaboración por favor sírvase del uso de la leyenda o **“simbología”**, presente al final de la página para calificar cada uno de los ítems del instrumento:

Ítem	Congruencia		Redacción				Adecuación		Observaciones
	SI	NO	E	B	R	D	C	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

**Simbología**

Congruencia: Sí No

Redacción. E: Excelente. B: Buena. R: Regular. C: Correcto. I: Incorrecto

Adecuación: C: Correcto. I: Incorrecto

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

## [ANEXO D]

### ANEXOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION GERENCIAL

#### PRIMER ENCUENTRO

¿Cómo desempeña su labor gerencial en la vida cotidiana dentro del plantel?: El tiempo de la dinámica será de 15 minutos, donde cada quien en un escribirá en 5 minutos como es su forma de vivir dentro de la institución que gerencia en una hoja blanca, que será facilitada por el expositor en ese momento. Luego se escucha a cada individuo de forma rápida los otros 10 minutos que restan de la dinámica, y así comparar la experiencia vividas como gerente.

**Exposición oral:** unidad 1 sobre Funciones Gerenciales del Directivo la cual durará aproximadamente como 30 minutos, será realizada por la facilitadora donde al final del encuentro se le dará el material de apoyo de dichas laminas a las mesas de trabajo para que discutan el material dado y por medio de la facilitación realicen un pequeño resumen y se reflexiones dependiendo a sus experiencias como gerentes. La facilitación se presenta en la página siguiente.

**Dramatización:** imitación de los diferentes liderazgo que ejerce en la escuela, los participantes se deben colocar en su meza de trabajo de cuatro (04) personas, y asignarle a un docente o del personal administrativo, se le data sobre para ver como van a realizar su líder

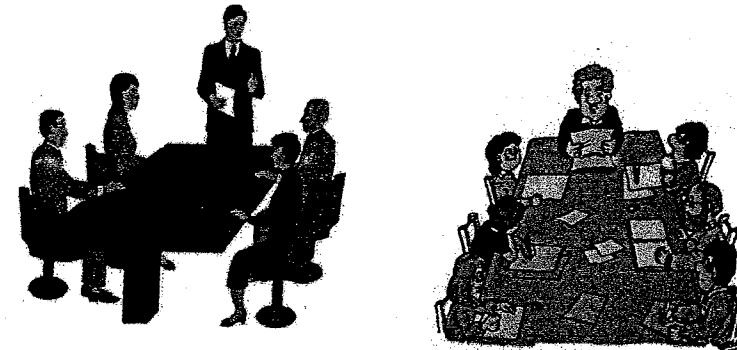
**[ANEXO D.1]**

**EXPOSICIÓN DE LA UNIDAD 1. FUNCIONES GERENCIALES DEL  
DIRECTIVO**

[ANEXO D.1]

EXPOSICIÓN DE LA UNIDAD 1. FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTIVO

## Unidad I Funciones Gerenciales del Directivo



### Gerencia

- Gerencia viene del latín genere “que significa” dirigir
- “Es un accionar científico, racional, enfatizando el análisis y la relación causa efecto, para prever y anticipar acciones de forma mas consecuente y eficiente”.(Paulo Roberto Motta)



## El Gerente

Persona responsable del desempeño de todas las personas de las cuales su propio desempeño

(Peter Drucker)

Persona responsable de dirigir las actividades que sirven a la organización para alcanzar sus metas.

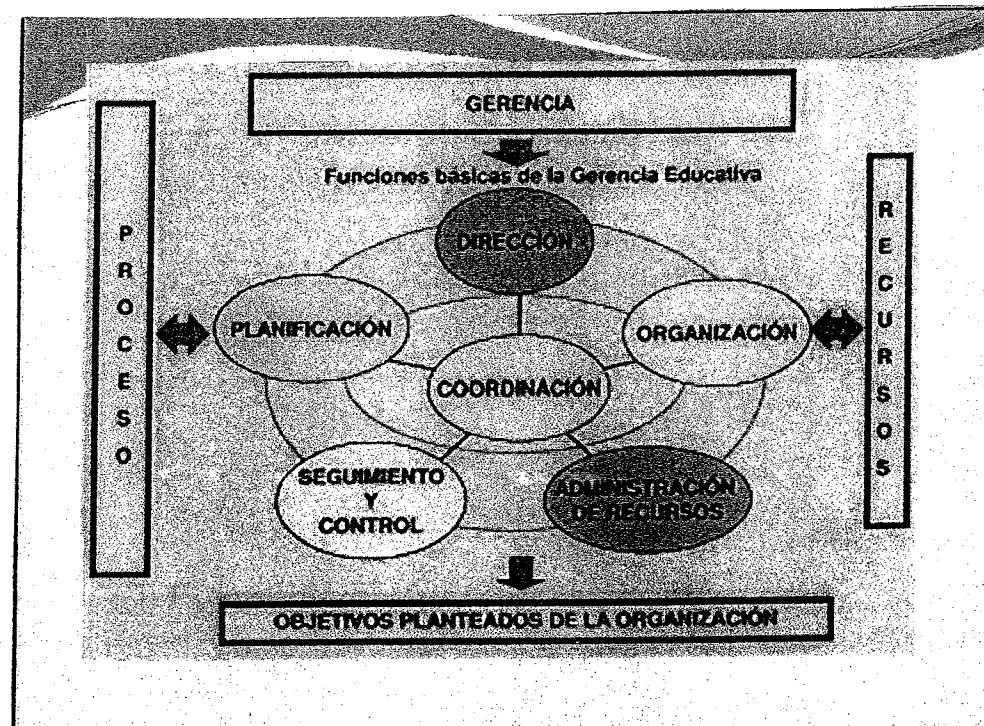
(James A. Stoner)



## Funciones Gerenciales

Stephen P. Robbins señala que las funciones de la gerente educativo son:

- La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo (p.7).



- El director educativo es quien impulsa las acciones para mejorar y llevar a cabo todas las normas del currículo, su principal función es determinar situaciones, liderazgo, evaluación de proyectos, el trato eficaz con su personal. Si el director cumple con todas estas funciones a cabalidad tiene garantizada la calidad de la educación y la de sus personal docente y administrativo.

## HABILIDADES DE UN GERENTE

Autores como, Garcia y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

## HABILIDADES DE UN GERENTE

2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.



## Perfil del Gerente Educativo

- Es el que dirige y orienta las diferentes acciones de la institución educativa
- Motiva y estimula la participación y compromiso con las labores docentes administrativas y proyectos a desarrollar
- Líder, creativo y abierto a nuevas propuestas para el mejoramiento institucional
- Buen manejo de las herramientas tecnológicas de la actualidad



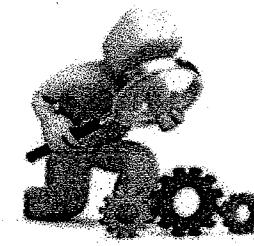
## Supervisión

- La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

## Tipos de supervisión

Tres son los tipos que se identifican:

- Supervisión administrativa,
- Supervisión educativa
- Supervisión de apoyo



## Evalución educativa

- En general, las normas del Joint Committee "aconsejan que los evaluadores y las personas involucradas en este proceso cooperen entre sí para que las evaluaciones puedan cumplir cuatro condiciones principales" (Stufflebeam y Shinkfield (1995, pp. 26-27):
- Ser útil al facilitar informaciones acerca de virtudes y defectos así como soluciones para mejorar.
- Ser factible al emplear procedimientos evaluativos que se puedan utilizar sin mucho problema.

## Bibliografía

Quijano, A. (2003). *Liderazgo*. Extraído el 17 Marzo, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

Santos, J. A. (2004). *La Ruta. Un mapa para construir futuros*. San Salvador: Editorial de la Universidad de El Salvador.

Santos, J.A (2005). *Retcambio gerencial y geoliderazgo*. Extraído el 6 Marzo, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos21/retcambio-gerencial/retcambio-gerencial.shtml>

Chiavenato,I.(2003).Introducciónalateoriageneraldelaadministración.Méxic o,EditorialMcGrawHill.

## Gracias por su atención

Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas

Peter Drucker

## [ANEXO D.2]

### SEGUNDO ENCUENTRO

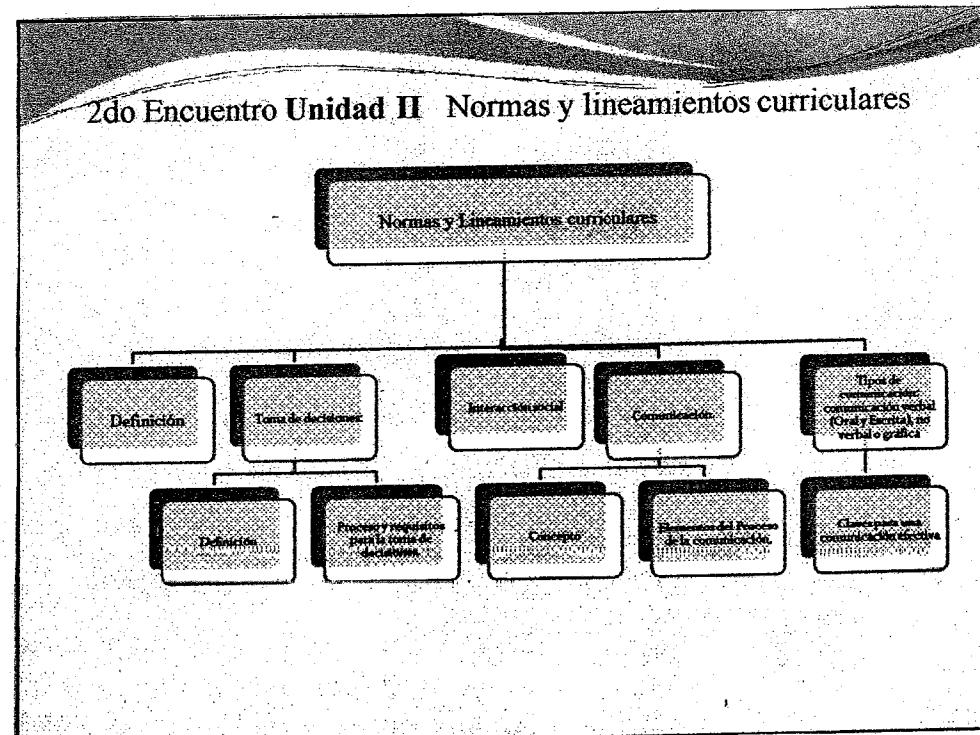
#### **Dinámica grupal de inicio:**

“¿Cómo usted hace cumplir las normas y lineamientos dentro del plantel?: El tiempo de la dinámica será de 15 minutos, donde cada quien en un escribirá en 5 minutos como hace cumplir las normas y lineamientos dentro de la institución educativa, en una hoja blanca para compartir con sus compañero en cada meza de trabajo y reflexionar de cómo resuelve este tipo de casos en la escuela.

**Exposición oral** por medio de un mapa conceptual: Unidad II Normas y lineamientos curriculares.

**Dramatización** de cómo se realiza una adecuada toma de decisiones, se pondrán de acuerdo de quienes harán de directivos y otros de personal del plantel, y plantearán como ellos realizan la notificación de las reuniones con respecto a los problemas a resolver, al mismo tiempo se deberá considerar como se deberías hacer una toma de decisiones e incluir a los demás.

## MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD II NORMAS Y LINEAMIENTOS



## [ANEXO D.3]

### TERCER ENCUENTRO

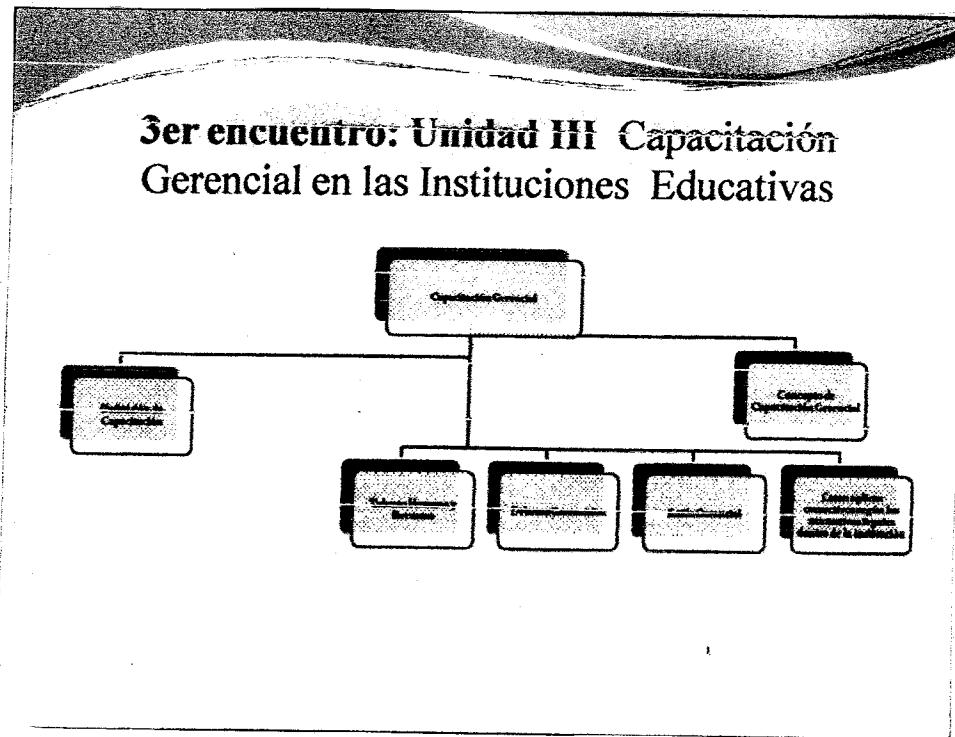
#### **Unidad III** Capacitación Gerencial en las Instituciones Educativas

**Dinámica grupal:** llamada “mi vida” en este encuentro los participantes deben reflexionar que acerca de cómo se desempeñan su rol de gerente educativo dentro del plantel, y escribirlo en una hoja, se le pregunta cuales son su pro y contras acerca de su labor, el que desee manifestarlo haciendo dentro de la institución, mal como gerentes

**Debate:** se realizará la técnica del debate como acto de comunicación, el que será más completo y complejo a medida que los argumentos expuestos por los participantes vayan aumentando en cantidad y en solidez de motivos. La finalidad directa de un debate es exponer y conocer las posturas de cada uno sobre el tema de la Capacitación Gerencial. Indirectamente ayudara a cumplir un rol de aprendizaje y enriquecimiento para quienes participan en un debate.

**Feedback:** este se realizara después de los tres encuentros para que cada uno de los docentes o personas involucradas en el programa de capacitación puedan dar sus reflexiones y evalúen sus beneficios y aporte a su experiencia como gerente educativo

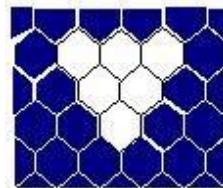
MAPA CONCEPTUAL DE LA UNIDAD III: CAPACITACIÓN GERENCIAL  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS



## [ANEXO E]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
LIBERTAD  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



### INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN Y COEVALUACIÓN

Nombre del Participante: \_\_\_\_\_ Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_  
Grupo Número: \_\_\_\_\_ Facilitador: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada aspecto a evaluar.
- Marque con una (X) la casilla que considera se ajusta a sus aptitudes
- Considere la escala y la puntuación de cada uno de los indicadores al momento de evaluar.
- Sea lo más objetivo posible a la hora de seleccionar las respuestas de cada indicador.

A continuación se presenta la escala para que usted evalúe su desempeño:

Indicador
Excelente (E)
Buena (B)
Insuficiente (I)

ASPECTOS A EVALUAR	E	B	I
Su participación en la facilitación presencial y dentro del aula virtual fue			
Su actuación como participantes en la ejecución de las actividades planteadas fue			
La puntualidad en el cumplimiento de las trabajos a ejecutar en la facilitación presencial y en el aula virtual fue			
Su actuación como docente en el refuerzo de la información impartida en facilitación fue			
La constancia en el logro de los objetivos planificados fue			
Las intervenciones en la facilitación presencial han propiciado el aprendizaje de mis compañeros en cuanto al tema en discusión			

## COEVALUACIÓN

ASPECTOS A EVALUAR	E	B	I
La actuación del facilitador ha sido satisfactoria			
Respeto el orden de la temática en discusión			
Evita generar interferencias tales como cuchicheos o levantarse de sus sitio			
Respeto a los participantes en la discusión del tema en discusión			
Manejo adecuado del lenguaje No verbal			
Utiliza lenguaje socialmente apropiado			
La argumentación evidencia un desarrollo coherente en su facilitación			
El tema en discusión tiene relación con la participación del facilitador.			
La actitud del facilitador revela convicción y confianza			
Utiliza imágenes, ejemplos y frases que impactan a los oyentes			

Fecha \_\_\_\_\_ Firma\_\_\_\_\_