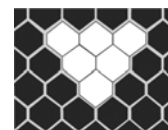




**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

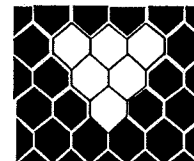
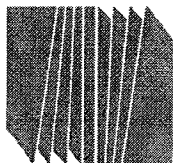


**LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO BASADA EN EL MODELO DE  
NONAKA Y TAKEUCHI PARA OPTIMIZAR LA SUPERVISIÓN  
EDUCATIVA EN LOS DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN  
INICIAL “AMBROSIO PLAZA” DEL MUNICIPIO PLAZA DE GUARENAS  
ESTADO MIRANDA**

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

Autora: Becerra Janelly  
Tutor: Calzadilla Ramón

La Urbina, Junio 2012



## **ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

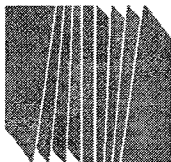
Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **Janelly Becerra**, titular de la cédula de identidad N°. **14.500.278**, bajo el título: **La Gerencia del Conocimiento Basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en los Docentes del Centro de Educación Inicial "Ambrosio Plaza" del Municipio Plaza de Guarenas Estado Miranda**, para optar al título de **Magíster en Educación Mención 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.

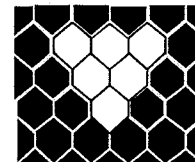
El mismo se considera **Aprobado** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Pertinente con el Subprograma y la Línea de Investigación Gerencial.
2. Realiza un aporte a la sociedad educativa actual.
3. Su soporte teórico se ajusta a la investigación de la Gerencia.

...///...



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



-2-

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **veintisiete días del mes de septiembre de dos mil doce**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la MSc. Ramón Calzadilla, Tutor del trabajo, actuó como Coordinador del Jurado examinador.

**MSc. Claudia Pesca De Acosta**  
**C.I: 13.162.196**

**MSc. Félix Piñerúa**  
**C.I: 4.501.671**

**MSc. Ramón Calzadilla**  
**C.I.: 6.034.866**  
**Coordinador**  
**Tutor**



## **DEDICATORIA**

Mi trabajo de grado se lo dedico con todo mi amor:

A Dios: Por darme la oportunidad de vivir y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi vida, y lograr una meta más en mi formación personal y profesional, siendo Dios un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no lo hubiera logrado.

A mis hijas Patricia y Paola: Por su paciencia y por estar siempre a mi lado apoyándome para lograr esta meta en mi vida.

A mi madre: Por darme la vida, por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor, y por estar en los momentos difíciles apoyándome cuando más lo necesitaba con palabras de aliento.

A mi tío Ramón: Por confiar en mí y brindarme los recursos necesarios para seguir mis estudios de maestría, por estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

Becerra Janelly

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud principalmente está dirigida a Dios por ayudarme a terminar este trabajo de grado, gracias por darme la fuerza y así lograr este sueño realidad.

A mis amigas Maryory, Zorelis y Florena, que han estado conmigo en este período de estudio, gracias por su apoyo y orientación en la adquisición de los conocimientos y difusión de los mismos.

Un agradecimiento especial a mi tutor Ramón Calzadilla quien me ha dado la orientación en todo momento. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente de este trabajo sino también en mi formación como persona.

A Israel Semprún quien destinó parte de su tiempo para la culminación de este trabajo. Gracias por apoyarme y brindarme caminar a tu lado durante toda la vida.

Al Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” por haberme permitido realizar esta investigación, a la directora Luz Marina, por darme su apoyo para la realización de este trabajo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Becerra Janelly

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
 INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
General.....	10
Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
 II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Fundamentación Teórica.....	17
Humanismo.....	17
Humanismo Gerencial.....	18
Gerencia del Conocimiento.....	19
Modelo de la organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	20
Parámetros del modelo de Nonaka y Takeuchi.....	23
Capital Intelectual.....	23
Formación y aprendizaje organizacional.....	24
Inteligencia Competitiva.....	25
Difusión del conocimiento.....	25
Proceso de creación del conocimiento.....	26
Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	31
I Fase. Compartir el conocimiento Tácito.....	31
II Fase. Crear conceptos.....	31
III Fase. Justificar los conceptos.....	31
IV Fase. Construir un arquetipo.....	32
V Fase. Expandir el conocimiento.....	32
Los recursos humanos en la gerencia del conocimiento.....	33
Supervisión Educativa.....	34
Antecedentes históricos de la Supervisión Educativa en Venezuela.....	36
Enfoques de la Supervisión Educativa.....	39
Tipos de supervisión.....	40
Propósitos de la Supervisión Educativa.....	41
Principios de la Supervisión Educativa.....	42

	<b>pp.</b>
Funciones de la Supervisión Educativa.....	43
Modos y técnicas de Supervisión Educativa.....	44
Elementos básicos de la Supervisión Educativa.....	46
Planificación.....	46
Integración.....	46
Acompañamiento.....	47
Seguimiento y evaluación.....	47
Retroalimentación.....	48
Enfoque humanista de la Supervisión.....	48
La condición humana dentro de la Supervisión Educativa.....	50
La Gerencia y la Supervisión Educativa.....	51
Bases legales.....	53
 <b>III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Tipo de Investigación.....	58
Variables de estudio.....	59
Definición conceptual.....	60
Definición operacional.....	60
Población.....	62
Muestra.....	62
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	62
Validez del Instrumento.....	63
Confiabilidad.....	64
Técnicas de Análisis de la información.....	67
Limitaciones.....	67
 <b>IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis Individual.....	68
Discusión de resultados.....	78
 <b>VI LA PROPUESTA</b>	
Fundamentación.....	79
Presentación.....	80
Propósito.....	81
Objetivos de la Propuesta.....	81
General.....	81
Específicos.....	81
Justificación.....	82
Alcances.....	83
Fundamentación teórica.....	84
Metodología de la propuesta.....	85
Fase I. Motivacional.....	85
Fase II. Introducción al tema.....	86

Fase III. Desarrollo del modelo.....	87
Fase IV. Estrategias.....	88
Fase V. Evaluación.....	89
Reflexiones acerca del taller.....	90
 VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	93
 REFERENCIAS.....	95
 ANEXOS	
A Instrumento Aplicado.....	102
B Instrumento del taller.....	106
C Presentación del Taller.....	108



## LISTA DE CUADROS

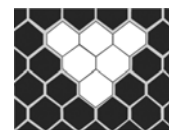
CUADRO	pp.
1 Cuatro formas de conversión del conocimiento.....	26
2 Espiral del proceso de la creación del conocimiento.....	28
3 Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas.....	29
4 Funciones técnicas, administrativas y sociales de la supervisión educativa.....	44
5 Operacionalización de las variables.....	61
6 Fiabilidad de la estadística.....	65
7 Suma de los ítems estadísticos.....	65
8 Estadística de los ítems.....	66
9 Distribución porcentual del indicador: Capital Intelectual.....	69
10 Distribución Porcentual del Indicador: Formación y aprendizaje organizacional.....	70
11 Distribución Porcentual del Indicador: Inteligencia Competitiva.....	71
12 Distribución Porcentual del Indicador: Difusión del conocimiento.....	72
13 Distribución Porcentual del Indicador: Planificación.....	73
14 Distribución Porcentual del Indicador: Integración.....	74
15 Distribución Porcentual del Indicador: Acompañamiento.....	75
16 Distribución Porcentual del Indicador: Seguimiento y evaluación.....	76
17 Distribución Porcentual del Indicador: Retroalimentación.....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Indicador: Capital Intelectual.....	69
2 Indicador: Formación y aprendizaje organizacional.....	70
3 Indicador: Inteligencia Competitiva.....	71
4 Indicador: difusión del conocimiento.....	72
5 Indicador: Planificación.....	73
6 Indicador: Integración.....	74
7 Indicador: acompañamiento.....	75
8 Indicador: Seguimiento y evaluación.....	76
9 Indicador: Retroalimentación.....	77



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**



**LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO BASADA EN EL MODELO  
DE NONAKA Y TAKEUCHI PARA OPTIMIZAR LA SUPERVISIÓN  
EDUCATIVA EN LOS DOCENTES DEL CENTRO INTEGRAL  
EDUCATIVO “AMBROSIO PLAZA” DE GUARENAS ESTADO MIRANDA**

Autora: Becerra Janelly  
Tutor: Calzadilla Ramón  
Fecha: Junio 2012

**RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo proponer la Gerencia del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en los docentes del Centro de Educación inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda; el desarrollo de la misma está enmarcado dentro de un trabajo de campo, se persigue dar solución a un problema inherente a la Gerencia del Conocimiento que enfrentan a diario las organizaciones con relación a la función de la Supervisión Educativa, ya que debe ofrecer ayuda y sugerencias para orientar el funcionamiento de la gestión en las organizaciones, dejando efectos positivos que conlleven a la eficiencia en la calidad en la educación. Se plantea: Diagnosticar la información que poseen los docentes acerca de la Gerencia del Conocimiento aplicado a la Supervisión; explicar la Gerencia del Conocimiento con base al Modelo de Nonaka y Takeuchi; examinar la Supervisión Educativa como elemento de la gerencia desde una perspectiva Humanística; diseñar un taller referente a la Gerencia del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda. Se utilizó como técnica la encuesta, haciendo uso de un cuestionario aplicado a docentes y directivos el cual ayudó a recaudar la información necesaria. Los resultados obtenidos permitieron diagnosticar la situación y en función de ella se planteó la propuesta del taller para buscar producir un cambio en el ámbito gerencial del Centro de Educación Inicial.

**Descriptor:** Gerencia del Conocimiento, Supervisión Educativa, Modelo de Nonaka y Takeuchi y Humanismo.

## INTRODUCCIÓN

La educación tiene como meta el logro de un hombre que participe activamente en los procesos de transformación social para mejorar la calidad de los procesos de supervisión, gerencia y gestión en forma efectiva, donde aplique los canales apropiados establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, y pueda mejorar la participación gerencial ante las necesidades existentes.

Se puede afirmar que para un exitoso papel de supervisión dentro de las instituciones educativas es necesario que los niveles de gerencia se encuentren claramente definidos, con el fin de realizar las exigencias, en los casos que ameriten las instituciones. En el cumplimiento de los roles del docente supervisor los docentes deberán estar enmarcados en cualidades básicas como empatía y comprensión hacia los demás, saber escuchar y comunicar, inspirar autoconfianza en los demás, ser optimista, ser humano, delegar funciones y desarrollar habilidades para enseñarlas a su personal a cargo.

En correspondencia, el proceso de supervisión dentro de las instituciones educativas tiene, por tanto, un alcance humanista-social que debe mantenerse en constante y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar firmes decisiones para mejorar el cumplimiento de sus funciones con el mandato encomendado, a través de estamentos jurídicos y legales, que caracterizan la acción directiva del Sistema Educativo de Venezuela.

Es así como este estudio que se presenta a continuación tiene como objetivo proponer la Gerencia del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda. La ejecución de esta investigación se llevó a cabo dentro de un diseño de campo, puesto que los datos correspondientes a las variables del estudio fueron recogidos en el marco del referido plantel.

Los capítulos que conforman este proyecto de investigación, fueron estructurados de la siguiente manera: Capítulo I, El Problema, remite al problema de la investigación, los objetivos y su justificación.

Capítulo II, Marco Teórico, representado en los antecedentes de la investigación, y los fundamentos teóricos y legales de la investigación, variables de estudio y cuadro de Operacionalización.

Capítulo III, Metodología de la investigación, que comprende los aspectos inherentes al diseño y tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Capítulo IV, Contiene el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados en los docentes y directivos seleccionados.

Capítulo V, Representado por la propuesta del trabajo de grado y comprende los aspectos de presentación, propósito, objetivo general y específicos, estrategias, contenido, evaluación.

Capítulo VI, Se esbozan las conclusiones y recomendaciones sugeridas por la autora para contribuir en la solución de la problemática planteada.

Para finalizar se presentan las referencias empleadas y los anexos de la investigación, como el instrumento aplicado a la muestra de docentes y directivos en estudio y el instrumento para evaluar el taller.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La educación tiene como finalidad el logro de un hombre crítico y apto de convivir en una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social con orientación a mejorar la calidad de los procesos de control, supervisión, gerencia, gestión y evaluación en forma efectiva, donde aplique los mecanismos apropiados establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, y donde pueda desarrollar su participación ante las necesidades existentes.

Ante ello es importante mencionar que uno de los paradigmas que revolucionan el mundo actual es el del conocimiento, con respecto al mismo se puede decir que ha existido siempre, es inherente al ser humano, por su propia condición, en su necesidad de adaptación y supervivencia. Sin embargo, como actividad organizacional exige mayor elaboración porque hay que asumirlo como proceso cíclico estructurado, más que como resultado.

Con respecto al conocimiento, Davenport y Prusak (1999) plantean “... el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y ‘saber hacer’ que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción” (p.68).

En efecto, el conocimiento es una capacidad humana personal, como la habilidad y la inteligencia que se adquiere a través de la experiencia vivida, el cual se utiliza como recurso o instrumento que sirve para conseguir otras cosas: objetivos, metas, fines, entre otros; no solo a nivel personal sino también organizacionalmente.

Así, la creación del conocimiento organizacional está basado en la interacción dinámica entre las formas de conocimiento: tácito y explícito. En la interacción de esos dos conocimientos es donde se debe desarrollar el respectivo estilo de gerencia,

dado que el conocimiento explícito al compartirse con el grupo se transforma en conocimiento organizacional y en un proceso interactivo dentro de una alianza, donde intervienen los integrantes de la organización.

Ahora bien, hay que concientizar a la organización de que la gerencia del conocimiento es importante porque de ella depende también la productividad, pues muchas veces la capacitación no llega a tiempo y se debe hacer uso del conocimiento acumulado. También hay que gerenciar, identificar y asignar roles y responsabilidades, designar a personas que recolecten información y la distribuyan, y formar las comunidades que creen el conocimiento.

Es así como, Guédez (2003) plantea que la Gerencia del Conocimiento:

Permite prolongar aquello que requiere permanencia, también favorecer la asimilación y adaptación de los cambios, al igual que asegura impactar las turbulencias del entorno hacia un sentido de dirección y, finalmente, ofrece pautas para romper con lo que se tenga que romper y dejar avanzar lo que así se derive de las estrategias conscientemente asumidas (p.63).

En este sentido la gerencia del conocimiento se considera como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo, para satisfacer necesidades presentes y futuras, que permiten identificar y explotar recursos de conocimiento, tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.

Guédez (2003) también plantea que “tendríamos que admitir que no existe ninguna función más importante para el gerente que la de favorecer el desarrollo intelectual, profesional y humano de sus supervisados” (p.133).

Igualmente, Sánchez de León, Espinoza y Sánchez de Blanco (1992) señalan que la supervisión “es una actividad técnico-docente administrativa que se cumple en los niveles y modalidades del sistema educativo como medio de apoyo, cooperación, orientación y motivación para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje” (p.235).

No obstante, en la actualidad se observa que la supervisión educativa no ha respondido a todas sus competencias, debido a que atiende aspectos secundarios, dejando de lado la función técnica como mecanismo de supervisión y evaluación, que orienta y permite establecer parámetros de eficiencia en la calidad de la educación.

Pero, en cuanto la supervisión demuestra inconsistencia en su programación y ejecución, siendo en muchos casos esporádica y con carencia de seguimiento, es donde el proceso de supervisión del sistema educativo presenta fallas con los objetivos que le son asignados y se enfatiza en actividades de índole secundaria que no conducen a la solución de los problemas en los planteles.

Además, es posible que los docentes, quienes deben ser orientados en el conocimiento del uso de técnicas de enseñanza y aprendizaje adecuadas a la especialidad que imparten en la organización, expresen en un porcentaje bastante relevante la deficiencia existente en cuanto a recibir orientaciones para mejorar el desarrollo del proceso educativo en la organización.

Es en este sentido, que García (2006) plantea: “el agotamiento de la práctica docente en las organizaciones ha venido demandando reformas que le devuelvan al sistema educativo su papel original de transmisor del conocimiento válido con calidad y con equidad para la innovación educativa” (p.63).

En consecuencia, la supervisión educativa en el artículo 19 de la Ley Orgánica de Educación (2009) plantea: “El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo...” (p.18).

Con respecto a lo anterior, la educación como servicio y la escuela como organización deben ofrecer una noción de pluralidad e integración entre los integrantes de la misma, gerenciando el conocimiento en las diversas actividades que la conforman para el logro de la calidad en la educación.

Es por ello que durante los últimos años ha surgido un interés inusitado acerca de la gerencia del conocimiento, en cuanto que para acceder a un cargo directivo en el nivel escolar se implementó como requisito necesario poseer conocimientos necesarios de administración o gerencia de la organización educativa.

Es bien cierto que en Venezuela se proponen mejoras en la educación, como la implementación de cursos en el perfeccionamiento de los procesos gerenciales para los docentes; como lo dice el artículo 168 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999): “El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes



organizará cursos de supervisión educativa para los docentes que aspiren a ingresar a los cargos de supervisión y para quienes estén en servicio. Dichos cursos serán obligatorios, en la forma y condiciones que se establezcan” (p. 24).

Contrariamente a lo normado parecieran existir debilidades de la educación en cuanto al conocimiento de la supervisión educativa, donde la carencia de preparación de supervisores y la no recolección de la información en forma continua, veraz y minuciosa de la actuación profesional crea limitadas oportunidades para innovar y adecuar la calidad de la enseñanza, induciendo signos severos de agotamiento en lo cognitivo, conceptual, pedagógico, organizativo y funcional en dichos profesionales.

Es por ello, que Ruetter y Conde (1998) señalan: “para que el supervisor pueda realizar la labor de orientar y administrar los procesos que se desarrollan en los planteles es necesario que posea conocimientos de su formación gerencial” (p.29). Por lo que una mejor educación depende del anhelo de perfeccionar el rol de la supervisión, por lo tanto se impone estimular y valorar efectivamente la actuación de los supervisores a orientar la actuación en beneficio de la calidad educativa a través de la gerencia del conocimiento.

De la misma manera Gento (1998) manifiesta que “la supervisión tiene como meta la mejora del Sistema Educativo mediante la optimización de su funcionamiento y rendimiento” (p.298). En consecuencia, la supervisión no solo se empeña en conocer el sistema escolar sino también cómo cambiarlo y perfeccionarlo para la calidad educativa, tomando en cuenta todos esos aprendizajes y conocimientos que poseen los integrantes de la organización.

Deming (1989) planteaba que “mejora la calidad y productividad cuando hay una mejora continuada de procesos; y también cuando se eliminan los estándares de trabajo, y cuando hay mejor formación o supervisión” (p.94). Es decir, que el término “calidad” en el aspecto educativo ha sido debatido en diversas instancias para procurar la mejora y la innovación de los sistemas educativos en todos los aspectos.

Así mismo, Gento (1998) dice que “el logro de la calidad de la educación pasa por una gestión adecuada de la primordial institución educativa formalizada o escuela” (p.28). En efecto, la calidad en cuanto a los resultados de la actividad escolar está

estrechamente vinculada a los elementos organizativos y los procesos técnicos y administrativos dentro de la organización.

Por otro lado, Aguilera y Gálvez (2004) dicen que.

La formación impartida durante mucho tiempo de los directores obedece a los modelos presentes en las escuelas de administración como lo es el enfoque mecanicista, el cual concibe a la organización como una simple coordinación de acciones humanas para un fin, y el enfoque organicista el cual se centra en el comportamiento del recurso humano donde los directores son menos autoritarios (p.15).

Como se ve, los dos enfoques no terminan de ver la importancia de la persona como núcleo o raíz de la institución, siendo ésta la verdadera gestora de mejorar en los resultados globales de la organización.

Es por ello que en la actualidad se busca utilizar el enfoque humanista, que sin desechar lo positivo de los anteriores, intenta superarlos, al tener una visión más completa de la persona. Así pues, en este enfoque la organización se concibe como una institución cuya finalidad no es solo conseguir la eficiencia y atractividad sino también la unidad, convivencia, comunicación e identificación de las personas con su organización y los objetivos de ella.

Según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007):

La República Bolivariana de Venezuela vive momentos de profundas transformaciones hacia la consolidación de una sociedad humanista, democrática, protagónica, participativa, multiétnica, pluricultural, plurilingüe e intercultural en un Estado de derecho y de justicia, que se inicia con la elaboración colectiva de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 (p. 1).

Esta concepción filosófica del Sistema Educativo Bolivariano se centra en las ideas de Simón Bolívar y Simón Rodríguez, tomando en cuenta la formación de un ciudadano desde un enfoque humanista-social hacia la igualdad, al promover un proceso educativo de calidad para todos y el ideal de una escuela nueva, renovadora, transformadora y continua.

Ahora bien, es importante mencionar que la dinámica cotidiana en las instituciones educativas posiblemente dificulta la tarea de cambio hacia un modelo efectivo. Es por ello que la fijación de objetivos claros, así como una adecuada motivación del personal en la institución son pilares fundamentales para transformar la gestión de la organización; paralelo al proceso de transformación interno en la institución se desarrolla la difícil tarea de la supervisión educativa, la cual se viene probablemente realizando en las instituciones con una revisión apresurada y superficial del currículo escolar administrado por las escuelas.

Inclusive, esa revisión curricular ha sido deficiente en ciertos aspectos, puesto que se ve limitada, algunas veces a tan solo cotejar los objetivos y contenidos presentes en los formatos de planificación, dejando al margen el estudio de los resultados de la labor educativa del personal en el plantel.

No obstante, para gestionar cambios en la educación la supervisión educativa se rige como el pilar fundamental de la transformación que se desea emprender en el área, es por ello que sin una adecuada gerencia del conocimiento de la supervisión es imposible gestionar un cambio educativo orientado al mejoramiento de la educación venezolana.

Es así como la Gerencia del conocimiento permite aprovechar el conocimiento adquirido por las organizaciones, para utilizarlos adecuadamente y también protegerlos, como parte de su propiedad intelectual, individual y colectiva, además de incrementarlos, tomando en cuenta que para cualquier gerencia debe estar claro que sin un liderazgo efectivo la gestión del conocimiento tendría muchos contratiempos ya que la gerencia debe fomentar un clima favorable, con prácticas, que permitan un compartir del conocimiento.

Es por esta razón que se propone el modelo de las Organizaciones creadoras del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi, que según Marín y Zarate (2008):

Introduce las dimensiones del conocimiento, al distinguir entre conocimiento tácito y conocimiento explícito y los niveles de creación del conocimiento (individual, grupal, organizacional e intraorganizacional). A partir de la distinción de conocimiento tácito y explícito desarrollan un modelo de cuatro etapas: socialización (conversión del conocimiento tácito en conocimiento

explícito), externalización (articulación de un conocimiento a través de un diálogo o reflexión colectiva), combinación (que se origina durante el procesamiento de la información) y la interiorización, que tiene que ver con el aprendizaje organizacional (p.260).

Este modelo sobre la gerencia del conocimiento se puede ver como la clave fundamental para un futuro exitoso ya que es un movimiento que nace en el interior de las organizaciones donde los integrantes aprenden tanto de los errores como de los éxitos propios y ajenos. Este movimiento basado en el conocimiento está cambiando los enfoques sobre cómo una organización comienza, progresa y madura, muere o se reforma. En él no sólo se incluye el conocimiento que los empleados tienen sobre un tema, sino también la cultura general de los integrantes de la organización.

Por otro lado, Lahaba y León (2001) dicen que “la gerencia del conocimiento puede facilitarle al profesional de la información la posibilidad de desarrollar como nunca antes el trabajo en equipo en la empresa, y de constituirse en un punto de partida para nuevos proyectos y servicios de información” (p.126).

A modo de generalización, puede decirse que el propietario del conocimiento debe estar convencido de las razones y de la importancia de convertir en explícito su conocimiento, y de que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la organización sino también para él. Esta es la esencia de la gerencia del conocimiento la cual necesita una forma comprensible para representar el conocimiento, de herramientas para su utilización lógica, así como de un grupo de personas con características especiales para entregar el conocimiento adecuado en el momento oportuno.

Es por ello que a continuación se plantean las siguientes interrogantes dentro de la presente investigación:

- ¿Es necesario diagnosticar la información que poseen los docentes acerca de la Gerencia del Conocimiento aplicado a la Supervisión Educativa?
- ¿De qué manera se puede explicar la Gerencia del Conocimiento con base al Modelo de Nonaka y Takeuchi?

- ¿Es posible examinar la Supervisión Educativa como elemento de la gerencia desde una perspectiva humanística?
- ¿Se requiere diseñar un taller referente a la Gerencia del Conocimiento con base al Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa?

Todo lo anterior conlleva a deducir que la realidad en el país refleja la necesidad de proponer un taller referente a la Gerencia del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

- Implementar un taller de la Gerencia del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la información que poseen los docentes acerca de la Gerencia del Conocimiento aplicado a la Supervisión Educativa.
- Explicar la Gerencia del Conocimiento con base al Modelo de Nonaka y Takeuchi.
- Examinar la Supervisión Educativa como elemento de la gerencia desde una perspectiva humanística.
- Diseñar un taller referente a la Gerencia del Conocimiento con base al Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa.

## **Justificación de la Investigación**

La presente investigación pretende informar que la Gerencia del Conocimiento ayuda a construir, generar, impulsar, crear, producir e innovar para lograr el éxito esperado, y así promover el surgimiento de una gerencia venezolana que impulse el conocimiento para alcanzar avances sin precedentes en su capacidad de innovar, competir y construir una cultura que promueva la fe en el espíritu de compartir y pensar colectivamente.

Además, se busca entender que en el entorno actual la Gerencia del Conocimiento es un concepto para crecer y responder a un ritmo cuyo punto de referencia continuamente está excediendo las expectativas de las personas y muestra un cúmulo de oportunidades que le permite a la gerencia lograr el éxito esperado en las organizaciones.

Por consiguiente, el emprender procesos de cambio requiere de un adecuado manejo de la información necesaria que indique el nivel de gestión de las organizaciones, y a partir de las realidades impulsar procesos de mejoramiento en la educación. Así mismo, elevar el nivel educativo de las organizaciones que forman niños y jóvenes venezolanos implica un esfuerzo sostenido durante años o quizás décadas. Para ello surge la necesidad de proponer el Modelo de las Organizaciones creadoras del conocimiento de Nonaka y Takeuchi el cual contempla el desarrollo de un adecuado proceso de formación de directores y docentes quienes serán los líderes del cambio.

Así mismo, a través de la Gerencia del Conocimiento se podrá optimizar la Supervisión Educativa para producir un cambio y solo es posible lograrlo a través del compromiso de quienes están directa e indirectamente vinculados al mismo. Con este estudio se plantea la necesidad que los supervisores y docentes respondan a las exigencias que actualmente están planteadas en el campo educativo, para que de

manera sistemática actúen con la finalidad de superar las fallas y deficiencias presentes en el proceso de supervisión de las organizaciones educativas.

Por lo que un buen supervisor debe tener muy buenos y suficientes conocimientos sobre la ciencia y la técnica de la supervisión, que le permitan impartir orientaciones válidas y confiables; pero también se propone que éste supervisor debe tener una personalidad auténtica, agradable, sociable y convincente, que lo ayude a mantener un buen sistema de relaciones humanas entre todos los elementos inmersos en el ambiente de supervisión.

Así pues, la supervisión educativa, entendida como un proceso de seguimiento y participación de las personas involucradas en la labor de la escuela, representa la oportunidad de transformación positiva de la educación.

Y para que esto se logre con cabalidad se propone un taller referente al Modelo de Gerencia del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi, para optimizar la Supervisión Educativa en los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda, que sirva como vía para que los supervisores y docentes adelanten gestiones que conlleven a mejorar su función supervisora en beneficio de las organizaciones donde laboran. Por ello, se sugiere un Modelo de las Organizaciones Creadoras de Conocimiento que abarque lo inherente de una gestión participativa y proactiva, que de algún modo cuestione la concepción actual de la Supervisión Educativa, y así mejorar la calidad en la educación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

La presente investigación se aboca a destacar la Gerencia del Conocimiento para optimizar la Supervisión Educativa. En virtud de ello se procedió a la correspondiente revisión bibliográfica para constatar qué otros estudios fueron realizados en correspondencia con los contenidos del presente trabajo investigativo. En tal sentido, se encontraron las siguientes investigaciones:

Fernández (2000) en su trabajo titulado: “La Supervisión Pedagógica de los directores de los preescolares oficiales del municipio Chacao Distrito Escolar N° 7”, y que tuvo como propósito analizar el proceso de la supervisión pedagógica a nivel preescolar, estuvo enmarcado en una investigación de campo de carácter descriptivo. Las variables que utilizó fueron la supervisión educativa y la calidad de educación. Se fundamentó en la teoría de Sistemas y en las dimensiones de la supervisión como la planificación, organización, dirección y control. Como conclusiones de este estudio está mejorar el sistema de supervisión, ya que los resultados indicaron que no se cumple un proceso efectivo del cumplimiento de la supervisión pedagógica y de la gestión del director como agente educativo.

Igualmente, Miranda (2002) investigó: “la supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros”, se basó en una investigación documental y descriptiva. Este estudio propone establecer políticas que promuevan la descentralización impulsando la capacitación de los docentes de centros escolares. En conclusión, plantea diez pautas para la actuación de una supervisión efectiva, una de ellas es contribuir a que los centros construyan su visión de futuro, comprometiendo a toda la comunidad escolar con los planes de mejora y así potenciar la autoevaluación institucional.



De igual manera, Mogollón (2004) trabajó el “Modelo para la supervisión educativa en Venezuela”, este estudio presenta un modelo de supervisión educativa en Venezuela que optimice la categorización de las funciones: técnicas, administrativas, sociales, de asistencia y mediación en ámbitos de la supervisión escolar con el fin de perfeccionar el hecho supervisorio. Planteó un tipo de investigación que se enmarca en carácter descriptivo de campo. Teóricamente el modelo se apoya en los postulados de Kaufman, Stufflebeam, teoría de sistema de Bertalanffy y en la jerarquía de las necesidades de Maslow. En conclusión, en esta investigación los resultados dieron fallas y omisiones en la planificación y asesoramiento durante el proceso de supervisión.

En tanto que, Oberto (2005) en su artículo titulado: “Gestión de conocimientos para la innovación organizacional: Una visión desde Ibero América”, pretende analizar los enfoques de gestión de conocimientos para la innovación desde y para Latinoamérica y España. La investigación siguió un enfoque documental. Desde un enfoque descriptivo y cualitativo, la investigación analiza en forma intensiva propiedades importantes de la categoría de análisis siguiente: gestión de conocimientos para la innovación organizacional. En conclusión, los sistemas organizacionales en Latinoamérica y España pretenden lograr una ventaja al atender las exigencias internas y de la comunidad internacional, orientando esfuerzos sobre la gestión de conocimientos e innovación, apoyándose en los procesos de toma de decisiones.

Por su parte, Pérez (2005) en un trabajo titulado: “La gerencia venezolana frente a los nuevos paradigmas del conocimiento y el capital intelectual”, planteó cómo reflexionar acerca del papel que puede asumir el gerente venezolano para lograr el éxito empresarial a raíz de los nuevos paradigmas empresariales del siglo XXI, como son el conocimiento y capital intelectual. La metodología utilizada ha sido de carácter documental, realizándose una revisión bibliográfica y un análisis de la información. Obteniendo como reflexión final que el gerente venezolano debe convertirse en un gerente exitoso que logre liderar las organizaciones hacia un clima que impulse el

conocimiento, la capacidad de innovar, competir, enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que están presentes en el ambiente empresarial venezolano.

Por su parte, Huamani (2007) en su artículo titulado: “La Gerencia del Conocimiento como fuente de ventaja para desarrollar las MYPES”. Se basó en una investigación de campo. Este estudio propone que la Gerencia del Conocimiento es un modelo de gestión innovador y creativo para las organizaciones. A partir de los resultados de la investigación se concluye que la adquisición de nuevos conocimientos para desarrollar su trabajo tiene una alta valoración entre los trabajadores y propietarios de las MYPES. Cree que este aspecto es importante para internalizar los valores de interacción humana y trabajo en equipo.

También, Sandoval (2007) en una investigación titulada: “La crisis gerencial, propuesta de un modelo de competencias supervisoras”, propone un modelo basado en competencias que contribuya de manera significativa con la eficiencia del trabajo desempeñado por los coordinadores de carrera. Planteó un tipo de Investigación concebida como un proyecto factible de campo, no experimental y transeccional de carácter descriptivo. Esta propuesta se basó en el modelo de enfoque gerencial de la teoría de sistemas, en la teoría gerencial supervisora de Hodgets y en la teoría conductual de la gestión/ingeniería del trabajo Mc- Legan. En conclusión se detectan algunas debilidades importantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de los coordinadores de carrera de la institución.

Rey (2008) trabajó “Acciones estratégicas para optimizar el capital humano y la gestión del conocimiento en los docentes de la UPEL- IMPM. Núcleo académico Trujillo”, y que tuvo como propósito formular acciones estratégicas para optimizar el capital humano y la gestión del conocimiento en los docentes de la UPEL - IMPM., estuvo enmarcado en una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo. La técnica fue la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario. Los resultados obtenidos indican que el capital humano se caracteriza por la valoración de las competencias laborales y el conocimiento a través de la actualización continua, mientras que la gestión del conocimiento se orienta hacia la búsqueda y esfuerzo de potencialidades docentes.

Así mismo, Tintoré (2010) propuso “Las universidades como las organizaciones que aprenden”, la investigación fue relacionada con el aprendizaje organizativo (AO), con la idea de que las organizaciones pueden aprender, adaptarse, cambiar y desarrollarse, y se analizó el caso concreto de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Catalunya. Se fundamenta en una revisión bibliográfica y estudio de campo. Utilizó un cuestionario para recabar la información. En conclusión, todas las organizaciones aprenden, este puede ser positivo o negativo, leve o intenso, y el aprendizaje en una organización se basa en conocimientos, habilidades y comportamientos que le son propios.

A su vez, Rincón (2010) investigó acerca de: “La supervisión educativa”, plantea que la supervisión hay que abordarla desde el punto de vista de la cultura del país en el que se mueve y desde el sistema político que la hace posible. Así mismo, la función de la supervisión educativa tiene que irse adaptando conjuntamente al sistema político, al sistema administrativo y al sistema escolar, y fundamentalmente al sistema cultural, científico y técnico de la sociedad, pues posee una connotación muy importante en el quehacer educativo de una nación, dándole especial preponderancia a aquellas donde el funcionario a cargo de ella pone su atención sobre las actividades asignadas en documentos, tales como la Constitución y las leyes, decretos o reglamentos que la rigen. Se concluye que para lograr que la institución alcance con mayor eficiencia los objetivos debe mejorar la calidad de los procesos que se llevan a cabo y por ende asegurarse realizar en forma frecuente la supervisión educativa, que transporte una verdadera calidad de la planificación, liderazgo y calidad de gestión.

Finalmente, los aportes de las referencias, en cuanto a este trabajo investigativo, permiten afirmar que la aplicación de la gerencia del conocimiento y la supervisión educativa pueden estar ligadas y trabajar juntas para optimizar el proceso educativo en las organizaciones, donde los nuevos paradigmas, establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada, estableciendo nuevas condiciones y supuestos, que trae consigo retos y oportunidades.

Todas estas investigaciones tienen como propósito reflexionar sobre la mejor ruta para lograr una gerencia venezolana exitosa, para ello se hizo una revisión bibliográfica sobre los nuevos conceptos que permiten a las organizaciones obtener ventajas competitivas, como lo son: el conocimiento, con la finalidad de lograr una gerencia exitosa encaminada a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que le brindan a las organizaciones modelos que garanticen una formación permanente en la Supervisión, por parte de los docentes, haciendo un proceso gerencial éticamente humanista.

### **Fundamentación teórica**

A continuación se dan a conocer referentes teóricos que sustentan la fundamentación de la Gerencia del Conocimiento y la Supervisión Educativa desde su filosofía humanista. En este sentido se tiene:

#### **Humanismo**

Iriarte (2008) “humanismo, es un acto de formación y reencuentro del hombre con su esencia; consiste en reflexionar y velar por que el hombre se eduque humano y no un inhumano o un bárbaro, es decir, fuera de sus valores y esencia. Sin embargo el humanismo va mas allá de lo que cultural e históricamente se ha planteado” (p.15).

Significa un profundo conocimiento del ser humano, educado en valores, con características intelectuales que se pueden cultivar y acrecentar, con sentimientos, emociones, programas educativos acordes a una necesidad social y humana y necesidades físicas de espiritualidad y de sociabilidad.

Calzadilla (2002) “se entiende por humanismo la actitud científica y del conocimiento que centra en el ser humano el referente principal, percibiéndolo con una importancia singular, privilegiando su estudio y comprensión ante el universo. Al relacionarse con la educación, el humanismo de Rogers considera al docente como un facilitar del aprendizaje (p.41).

Es así como el humanismo propicia, promueve y contribuye a la formación integral del hombre. Este humanismo tiene que ver con el conocimiento del hombre mismo y la realización de su ser.

Caber destacar, que el humanismo debe integrar en el hombre, el pensamiento, sentimiento y voluntad. Así la corriente humanista busca que el hombre se forme como ser humano y propicie la realización de los demás seres vivos.

### **Humanismo gerencial**

Mora (2007) dice: “hay que conservar el humanismo, y lo importante para los gerentes es la coherencia nacida de una firme devoción a determinados valores personales y miras organizacionales, y a guiarse en sus actos a la luz de esos valores y miras” (p.34).

Es por esta razón que un buen líder gerencial se identifica plenamente con conservar el humanismo dentro de la organización y debe siempre lograr la confianza de todos los niveles, recordando que esta depende de la integridad de las personas que la forman, puesto es una característica individual que debe ser ganada por cada uno.

Así mismo Mora (2007) plantea que “...el liderazgo en un mundo lleno de dilemas no es fundamentalmente una cuestión de estilo, carisma o técnica administrativa profesional. Es una difícil búsqueda diaria de integridad, sobre todo el liderazgo debe preservar que el humanismo siempre éste dentro de la organización respetando los derechos de los trabajadores, sus aspiraciones, valores, contribuyendo a que se de un espíritu de pertenencia, de integración, de compromiso”(p.35).

Definitivamente un verdadero humanismo dentro de la empresa hace que la gerencia se integre más con los miembros de la organización, interpretar sus inquietudes, ser más participativo, asertivos, resguardar los derechos de los trabajadores y así integrar a sus miembros como un verdadero equipo plenamente identificados con su gestión, haciéndoles ver lo determinante que es el desempeño y el estar plenamente identificado con la misión y objetivo de la organización.

## **Gerencia del Conocimiento**

Ante todo, se da a conocer que la gerencia según Ramírez (2002) “es un conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa” (p.14).

Entonces, la gerencia se define como el proceso de tomar decisiones, donde su función se transforma en un proceso de coordinación, donde debe, además, proveer los insumos necesarios de información y de análisis para que las decisiones se tomen correctamente.

Por otro lado, según Davenport y Prusak (1999), el conocimiento “es una mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es por lo tanto útil para la acción” (p.49).

Así pues, Rincón (2010) dice:

La gerencia del conocimiento se considera un concepto y proceso muy amplio, compuesto por diversas actividades. La gerencia indica la planificación, organización, coordinación y control de procesos o actividades para lograr ciertos objetivos. El concepto “conocimiento” interesa como recurso o producto que se puede gerenciar. En este sentido, el conocimiento es una combinación organizada y estructurada de ideas e información en acción (p.82).

A partir de la combinación de elementos que subyacen en el concepto de la gerencia del conocimiento, se puede definir a ésta como un proceso dinámico y sistémico de planificación, organización, evaluación, transmisión y difusión de la producción de conocimiento.

Guédez (2003) plantea que “la gerencia del conocimiento funciona como un sistema de creación de valor, el cual se concreta como consecuencia de identificar, capturar, organizar, enfocar, aplicar, evaluar, reorientar y superar las mejores prácticas” (p.49).

Así pues, el propósito de la gerencia del conocimiento no se agota en la identificación y reproducción de las mejores prácticas, sino que se proyecta hacia la

recontextualización, reorientación y mejoramiento de las mejores prácticas, igualmente debe reiterarse que su finalidad más que cerrar brechas es de ampliarlas.

### **Gestión del Conocimiento**

Cabe destacar, que su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y luego este en resultado. Para gestionar el conocimiento hay que tener en cuenta que este no se produce solo por la gestión de la información, sino que deben intervenir procesos y personas.

Según Rodríguez (2006) la gestión del conocimiento “consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual, tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento) orientados al desarrollo organizacional y personal, y consecutivamente, a la gerencia de una ventaja competitiva para la organización y el individuo (p.29).

Así pues, la gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone e manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado positivo para la organización y sus integrantes.

Por otro lado, Lahala y León (2001) plantea “la gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva, e impulsar a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio (p.122). Significa, entonces, que se deben unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar cualquier situación dentro de la organización utilizando un sistema de gestión del

conocimiento que permita la reutilización de la información almacenada en la organización y su incorporación en los procesos de comunicación permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento.

### **Sociedad del Conocimiento**

Según Avalos (1999) “el ir buscando una sociedad más pensada y estructurada en función del trato con el conocimiento y la información, es de seguro, una de las tareas más cruciales que tenemos por delante. Es parte de la nueva lectura que debemos tener del país e implica una transformación institucional profunda que atañe a todos los ámbitos de la sociedad (p.295).

Con respecto, el concepto actual de la sociedad del conocimiento no se encuentra centrado solo con el progreso tecnológico, sino que lo considera como un factor del cambio social como por ejemplo, la expansión de la educación. Según este enfoque, el conocimiento será cada vez más la base de los procesos sociales en diversos ámbitos funcionales de las sociedades.

Según Martín y Domínguez (2002):

En la sociedad, que emerge, la educación representa, más que otras épocas, el desafío para poder organizar responsablemente el futuro. En esta sociedad el primer objetivo pedagógico es formar técnicas especializadas para los diferentes sectores laborales, como lo exigían los tiempos de la segunda revolución industrial. Es necesario formar individuos adaptables y críticos frente a un mundo en cambio permanente, que sean capaces de analizar, comprender y organizar la información compleja de la realidad, que puedan integrar en su cultura los nuevos conocimientos pero que también sean activos y responsables frente al impacto ético, social y ambiental que estos generan, que utilicen y generen nuevas formas de comunicación (p.40).

Cabe destacar, que las formas de comunicación que constituyen unos de los núcleos centrales de esta sociedad, muestren la necesidad de aprender a trabajar en grupo y en cooperación.



Por otro lado, Avalos (1999) plantea “el desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logran hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información en fin, de la inversión en la formación de su capital intelectual (p.295).

El propósito es dar a conocer las distintas herramientas y estrategias en la sociedad del conocimiento, entender y adoptar las mejores posturas de la sociedad en un ámbito globalizado, la forma en la que llega el conocimiento, la forma en la que lo buscamos, se trata, en definitiva, de no perder de vista que la finalidad del conocimiento no es la de buscar o encontrar los métodos y medios adecuados, si no la forma de interactuar entre las personas y la forma de romper esas barreras entre el desarrollo del conocimiento, su aprendizaje y la adaptación con un entorno social.

Según, Pesca, C y Moreno, L. (2008) comentan “el camino es complejo; sin embargo, el hombre por su inquietud siempre está en la búsqueda, en el descubrir, inventar, crear, cuestionar experiencias, vivencias. Está en crecimiento y evolución permanente del conocimiento en sí mismo...”(s/p).

Es por ello, donde la sociedad del conocimiento se compone de un conjunto de información, inteligencia y experiencia práctica del individuo, que es gestionada adecuadamente constituyendo la base de las organizaciones. Por tanto, la posibilidad de no solo adquirir información se transforma en la transferencia de conocimiento para compartirlo e integrarlo en las prácticas cotidianas de la sociedad.

### **Modelo de la Organización Creadora del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi**

Los autores señalan que hay dos tipos de conocimientos: el conocimiento explícito, contenido en los manuales y procedimientos, y el conocimiento tácito, que se aprende sólo mediante la experiencia y se comunica, de manera indirecta, a través de metáforas y analogías.

Según Nonaka y Takeuchi (1999) existen dos tipos de conocimientos:

1) **El conocimiento tácito**, es el que no está registrado por ningún medio, es producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad, y resulta difícil expresar o formalizar. Es entonces aquel conocimiento que la persona tiene incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se está analizando y que sólo es posible transmitir y recibir consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos.

2) **El conocimiento explícito**, basado en datos concretos con los que sería suficiente su conocimiento para el aprovechamiento de los mismos sin necesidad de interpretación alguna, expresándolo de una manera simple en la teoría. Se puede expresar mediante palabras y números, y es fácil de transmitir. Es un conocimiento formal que puede plasmarse en los documentos de una organización, tales como informes, patentes, manuales, imágenes, esquemas, software, productos, diagramas organizativos. El conocimiento explícito define la identidad, las competencias, y los activos intelectuales de una organización con abstracción de sus empleados.

Esto es el conocimiento organizativo por excelencia, pero que apenas tiene utilidad si no se combina con el conocimiento tácito. Las combinaciones entre estos dos tipos de conocimiento son la esencia de la creación de conocimiento.

En esta teoría al conocimiento humano lo clasifican los autores en dos tipos, donde el conocimiento explícito, se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, manuales, entre otros. Dicho conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro y domina en la tradición filosófica occidental. Sin embargo, el conocimiento tácito, es más importante, aunque resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje oral, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores como las creencias, el punto de vista propio y los valores.

Por otro lado, Nonaka y Takeuchi (1999) plantean:

...la creación de conocimiento se lleva a cabo en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Por tanto, la creación del conocimiento organizacional tiene dos componentes principales: las formas de interacción y

los niveles de creación. Las dos formas de interacción (entre el conocimiento tácito y el explícito, y entre el individuo y la organización) resultan en cuatro tipos fundamentales de conversión del conocimiento, que juntos constituyen el proceso de creación: 1) de tácito en explícito; 2) de explícito en explícito; 3) de explícito en tácito; y 4) de tácito en tácito.

Así pues, en la creación de conocimiento organizacional los dos tipos de conocimiento interactúan repetidamente, esa interacción es precisamente la dinámica central de esta teoría.

Hay una razón por la cual los analistas occidentales tienden a no hablar de la creación de conocimiento organizacional: dan por hecho que la única forma de pensar en las organizaciones es considerarlas como máquinas de “procesamiento de información”. Este punto de vista está muy arraigado en las tradiciones de administración occidentales, desde Frederick Taylor hasta Herbert Simon, y obliga a pensar que el conocimiento es “explícito” (formal y sistemático).

Con la teoría de Nonaka y Takeuchi, el conocimiento explícito puede expresarse con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas o procedimientos codificados. El conocimiento se considera un código de computadora, una fórmula química o un juego de reglas generales.

Por otro lado, el conocimiento tácito es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros. Además, este tipo de conocimiento tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.

Al respecto, Nonaka y Takeuchi (1999) comentan:

El conocimiento tácito puede dividirse en dos dimensiones. Primero, la dimensión técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término Know-how (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo). Por ejemplo, un maestro artesano adquiere experiencia a través de los años. Al mismo tiempo, el conocimiento tácito contiene una importante dimensión cognitiva. La dimensión cognitiva refleja nuestra imagen de la realidad (lo que existe, lo que es) y nuestra visión del futuro (lo que debería ser) (p.7).

Es importante mencionar que la dimensión técnica del conocimiento tácito, por lo general, resulta muy difícil enunciar los principios científicos o técnicos en los que se basa su conocimiento. En el caso de la dimensión cognitiva del conocimiento tácito éste incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada persona que casi siempre se ignoran. Aunque no se pueden enunciar fácilmente, estos modelos implícitos controlan la forma en que se percibe el mundo.

También, Nonaka y Takeuchi (1999) plantean “el conocimiento explícito puede ser fácilmente procesado por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en base de datos. Pero la naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito dificulta su procesamiento o transmisión de forma sistemática y lógica” (p.7).

Significa, entonces, que para que ese conocimiento tácito se transmita y disemine entre los miembros de una organización es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan.

Los autores plantean que la teoría de la creación del conocimiento organizacional tiene dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica.

En este sentido, en la dimensión ontológica el conocimiento es creado sólo por los individuos, la organización apoya a individuos creativos o provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Por tanto, la creación del conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización.

Por otro lado, la dimensión epistemológica, establece diferencias entre conocimiento tácito y el explícito, siendo el tácito personal y de contexto específico y así difícil de formalizar y comunicar. Por su parte, el conocimiento explícito es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático.

Ahora bien, la creación de conocimiento no sólo incluye innovación, sino aprendizaje que puede dar forma y desarrollar visiones diferentes del trabajo diario.

Según Nonaka y Takeuchi (1999):

La creación de conocimiento organizacional está basada en la interacción dinámica, entre dos formas de conocimiento: tácito y explícito. En la interacción de esos dos conocimientos es donde se debe desarrollar el respectivo estilo de gerencia, dado que el conocimiento explícito al compartirse con el grupo se transforma en conocimiento organizacional y, en un proceso interactivo dentro de una alianza, donde interviene la universidad y los sectores de la sociedad, esta transformación proporciona un conocimiento interorganizacional (p.65).

En este sentido, a la gerencia del conocimiento se le considera como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo, para satisfacer necesidades presentes y futuras, que permiten identificar y explotar recursos de conocimiento, tanto existentes como adquiridos, y para desarrollar nuevas oportunidades.

### **Parámetros del modelo de Nonaka y Takeuchi**

#### **Capital Intelectual**

Vacas, García, Palao y Rojo (2001) plantean “el capital intelectual está constituido por un conjunto de recursos y capacidades intangible de diversa naturaleza con diferentes implicaciones estratégicas.”

Se puede señalar que engloba un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles, fuera de balance, que permiten funcionar a la empresa, creando valor para la misma.

Cabe destacar, la intangibilidad y creación del valor, resultan importantes a la hora de proponer una definición de capital intelectual. Según lo comentado se puede entender por capital intelectual, el conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico, que posee o controla una organización.

## **Formación y aprendizaje organizacional**

En cuanto a la formación y aprendizaje organizacional, Hernández y Lahera (2006) plantean “un proceso de desarrollo del conocimiento organizacional debe dirigirse a la creación de conocimientos esenciales. Esto se debe a que no todos los conocimientos que poseen los recursos humanos y la organización son conocimientos esenciales, así como tampoco lo son todos lo que se encuentran en el entorno”.

Es así como la organización para su desempeño exitoso debe aprender, y aprender exige una correcta transmisión del conocimiento esencial en su interior, tanto el que se desarrolla por medio de la interacción continua entre los miembros de la organización, como el que se desarrolla entre éstos y el ambiente.

Es válido señalar que el desarrollo de conocimientos esenciales es estimulado, entre otros, por el proceso de capacitación. Este proceso desarrolla los conocimientos y habilidades de los recursos humanos en el nivel individual del aprendizaje; sin embargo, el discernimiento como aprendizaje ocurre en los niveles individual, grupal y organizacional.

Es por medio del proceso de capacitación, los recursos humanos y la organización donde se benefician mutuamente, a partir del resultado de la planeación sistemática de las necesidades de capacitación y el desarrollo del potencial cognoscitivo de los miembros de la organización.

## **Inteligencia Competitiva**

Escorsa, Maspons e Ortiz (2000) explican “la Inteligencia Competitiva pretende dar un paso más al determinar qué información sobre el entorno es la de mayor valor y que, por lo tanto, es necesario obtener, qué medios utilizar, a quién recurrir, cómo transmitirla y sobre todo cómo generar oportunamente un resultado incorporable a la toma de decisiones de la organización.

Es decir, que la inteligencia competitiva puede considerarse como un conocimiento generado a partir del análisis resultante de la integración de información sobre el entorno de la organización y es adquirido a través de un proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de conocimiento.

### **Difusión de conocimiento**

Según París (2009) “el aprendizaje ocurre en dos condiciones. En primer lugar, el aprendizaje se desarrolla cuando una organización logra aquello que se ha propuesto; esto es, existe un ajuste entre el diseño para la acción y la realidad y el resultado logrado. En segundo lugar, el aprendizaje ocurre cuando se identifica y corrige un desajuste entre las intenciones y los resultados obtenidos; de esta manera, un desajuste se transforma en ajuste”.

Así pues, las organizaciones no desempeñan las acciones que produce el aprendizaje, son los individuos que actúan como agentes dentro de las organización quienes producen las acciones que desarrollan el aprendizaje. Las organizaciones crean las condiciones para influir de manera significativa en lo que los sujetos formulan como problemas, en el diseño de las soluciones y en la producción de acción para resolver tales problemas.

### **Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1999)**

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Entonces, el modelo de Nonaka y Takeuchi estudia el conocimiento organizativo a partir de dos dimensiones: la dimensión epistemológica, que postula cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización (conversión de conocimiento tácito a tácito), externalización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito) e internalización (de explícito a tácito); y la dimensión ontológica que distingue entre cuatro agentes creadores de conocimiento: individuo, grupo, organización y nivel interorganizativo, (ver cuadro N° 1).

### Cuadro N°1: Cuatro formas de conversión del conocimiento

	conocimiento tácito	a	conocimiento explícito
conocimiento tácito	Socialización		Exteriorización
desde conocimiento explícito	Interiorización		Combinación

Fuente: Nonaka y Takeuchi, (1999)

A continuación se definirán los cuatro elementos centrales:

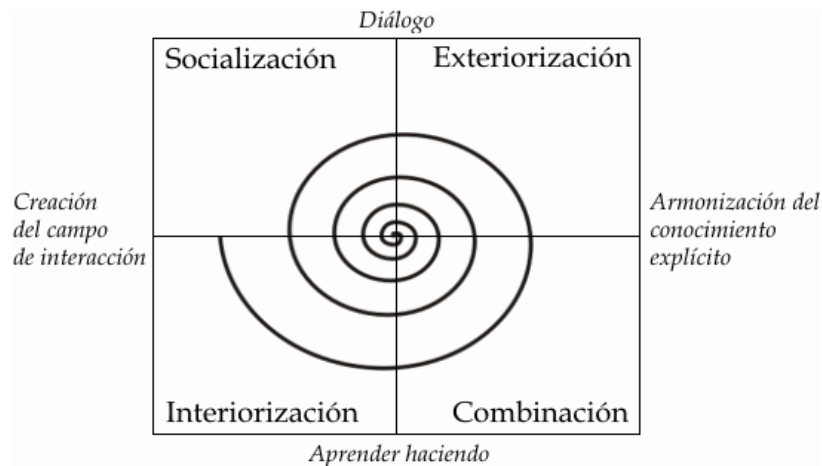
- La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. La exteriorización se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva. Un método muy utilizado para crear conceptos es combinar la deducción y la inducción.
- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios. La creación de conocimiento que



se da en las escuelas gracias a la educación y al entrenamiento formal, por lo general adopta esta forma.

- La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo y está muy relacionada con el “aprendiendo haciendo”. Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice y diagrame en documentos, manuales o historias orales. La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo, por lo tanto, su conocimiento tácito. Además, los documentos o los manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, permitiendo que experimenten indirectamente las vivencias de otros, es decir, que las reexperimenten.

## Cuadro N°2: Espiral del proceso de la creación del conocimiento.



Fuente: Nonaka y Takeuchi, (1999)

La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y conocimiento explícito. Esta interacción adquiere forma gracias a la intercalación de diferentes formas de conversión de conocimiento, las cuales son generadas por distintas razones, (ver cuadro N° 2).

Primero, la socialización se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción. Este campo permite que los miembros de equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Segundo, la exteriorización empieza a partir de un diálogo o reflexión colectiva significativos, en los que el uso de una metáfora o una analogía apropiadas ayudan a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar. Tercero, la combinación da comienzo con la distribución por redes del conocimiento recién creado y el conocimiento existente de otras secciones de la organización. Y, cuarto, la interiorización se origina en aprender haciendo.

**Cuadro N°3: Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas.**

		Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento Tácito	desde	(socialización)		(exteriorización)
		Conocimiento armonizado		Conocimiento conceptual
Conocimiento explícito		(interiorización)		(combinación)
		Conocimiento operacional		Conocimiento sistémico

Fuente: Nonaka y Takeuchi, (1999)

Referente a la figura anterior, la socialización produce lo que puede llamarse conocimiento armonizado, como modelos mentales y habilidades técnicas compartidos. La exteriorización genera conocimiento conceptual. La combinación origina conocimiento sistémico, como un prototipo y las nuevas tecnologías de

componentes. La interiorización crea conocimiento operacional acerca de la administración de proyectos y la implantación de políticas, (ver cuadro N° 3).

Ahora bien, el proceso de creación del conocimiento organizacional tiene que ver tanto con la experiencia física y el sistema de ensayo y error, como con imaginar las cosas y aprender de otros. Se trata tanto de ideales como de ideas.

Así pues, la teoría de Nonaka y Takeuchi ha sido la única que explica por qué las compañías japonesas han tenido éxito, teniendo como componente básico y universal de cualquier organización el conocimiento humano.

Cabe destacar, que el estudio del conocimiento humano es una práctica tan antigua como la historia de la humanidad. Ha sido objeto fundamental de la filosofía y la epistemología desde la época de los griegos, pero en los últimos años ha recobrado su importancia y se le presta mucha más atención que antes, donde las estrategias de administración y la teoría organizacional han empezado a teorizar acerca de la administración del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1999) dicen:

... la creación de un nuevo conocimiento tiene que ver tanto con ideales como con ideas, y ese hecho sirve como incentivo para la innovación. La esencia de la innovación es la recreación del mundo de acuerdo con un ideal o una visión particular. El crear nuevo conocimiento significa literalmente volver a crear la empresa y a todos los que pertenecen a ella dentro de un proceso continuo de renovación personal y organizacional. No se trata de la responsabilidad de unos pocos elegidos, un especialista en investigación y desarrollo, planeación estratégica o mercadotécnica, sino de todos los que participan dentro de la organización (p.9).

En efecto, el conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización, y así, al crear conocimiento lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben volverse internas, es decir, reformarse, enriquecerse y traducirse para que se ajusten a la identidad e imagen de la organización.

Cabe agregar que con el término creación del conocimiento organizacional, la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo. Así, el conocimiento puede amplificarse

en el grupo a través del diálogo, la discusión, el intercambio de experiencias y la observación.

Es, entonces, que los miembros de un equipo generan nuevos puntos de vista a través del diálogo y la discusión; este diálogo puede abarcar conflictos y desacuerdos considerables, pero es precisamente tal conflicto lo que presiona a los integrantes a cuestionar las premisas existentes y a dar un nuevo sentido a sus experiencias, así esta forma de interacción dinámica facilita la transformación de conocimiento personal en conocimiento organizacional, entonces la creación de nuevo conocimiento es producto de una interacción dinámica entre ellos.

### **Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional Nonaka y Takeuchi (1999)**

**La primera fase: compartir el conocimiento tácito:** No es fácil comunicar o pasar a otros el conocimiento tácito, ya que se adquiere principalmente a través de la experiencia y no siempre se puede expresar en palabras. Así, compartir el conocimiento tácito entre individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso fundamental para que se dé la creación de conocimiento organizacional. Las emociones, los sentimientos y los modelos mentales de los individuos deben ser compartidos para lograr la confianza mutua. Para que este intercambio tenga efecto, se necesita un campo en el que los individuos puedan interactuar mediante diálogos cara a cara y es ahí en donde comparten experiencias y sincronizan sus ritmos físicos y mentales. Además, un equipo autoorganizable facilita la creación de conocimiento organizacional a través de la variedad de requisitos de los miembros de la organización.

**La segunda fase: crear conceptos:** La interacción más intensa entre el conocimiento tácito y explícito ocurre durante esta fase. Una vez que se ha formado un modelo mental compartido en el campo de la interacción, el equipo autoorganizable lo anuncia a través de más diálogo continuo, en forma de reflexión colectiva. El modelo mental tácito compartido se verbaliza en palabras y

frases y, finalmente, cristaliza en conceptos explícitos. En esta fase los conceptos se crean en cooperación, a través del diálogo. La calidad del diálogo entre los miembros de la organización también puede incrementarse usando la dialéctica, la cual inyecta una forma creativa de pensamiento a la organización.

**La tercera fase: justificar los conceptos:** La justificación incluye determinar si los conceptos creados son en verdad válidos para la organización y para la sociedad. Es similar a un proceso de filtrado. Los individuos parecen estar justificando o filtrando la información, los conceptos o el conocimiento continúan inconscientemente a lo largo de todo el proceso. La organización, sin embargo, debe conducir esta justificación más explícita, para así verificar si la intención está todavía intacta y para asegurarse de que los conceptos generados cubren las necesidades de la sociedad en su totalidad. Cabe destacar, que el momento más adecuado para que la organización lleve a cabo este proceso de filtrado es justo después de que los conceptos se crean. A su vez, los criterios de justificación no tienen que ser estrictamente objetivos y basarse en los hechos; también pueden basarse en juicios y estar cargados de valores.

**La cuarta fase: construir un arquetipo:** El conocimiento justificado se convierte en algo tangible y concreto, es decir, un arquetipo. En el caso de la innovación organizacional, el arquetipo puede concebirse como un mecanismo operativo modelo. En este caso, se construye combinando el conocimiento explícito recién creado con el conocimiento explícito ya existente. Al construir un prototipo, por ejemplo, el conocimiento explícito que se combina puede adoptar la forma de tecnologías o componentes. Ya que esta fase es complicada resulta indispensable que haya una cooperación dinámica entre todos los integrantes de la organización.

**La quinta fase: expandir el conocimiento:** La creación de conocimiento organizacional es un proceso interminable que se actualiza a sí mismo continuamente. No termina una vez que se ha creado un arquetipo. Este proceso

interactivo y en espiral, que se llama distribución cruzada de conocimiento tiene lugar intraorganizacionalmente, la cual el conocimiento que se ha traído a la realidad o ha adquirido la forma de un arquetipo puede generar un nuevo ciclo de creación de conocimiento, expandiéndose horizontal y verticalmente a través de la organización y interorganizacionalmente, la cual el conocimiento creado por la organización puede movilizar el conocimientos a otras organizaciones a través de la interacción dinámica. Para que esta fase funcione efectivamente es esencial que cada integrante de la organización tenga la autonomía necesaria para utilizar el conocimiento desarrollado en alguna otra parte y aplicarlo libremente a través de distintos niveles y límites.

Nonaka y Takeuchi (1999) explican:

El proceso de creación de conocimiento organizacional empieza al compartir conocimiento tácito, lo cual corresponde rudimentariamente a la socialización, ya que el conocimiento abundante e inmaculado que reside en los individuos debe ser primero amplificado en el interior de la organización. En la segunda fase, el conocimiento tácito que ha sido compartido por los miembros de un equipo autoorganizable, por ejemplo, es convertido en conocimiento explícito en la forma de un nuevo concepto, proceso que es similar a la exteriorización. El concepto creado debe ser justificado en la tercera fase, durante la cual la organización determina si en verdad vale la pena desarrollar el nuevo concepto. Luego en la cuarta etapa los conceptos son convertidos en un arquetipo. La última fase distribuye el conocimiento creado, por ejemplo, en una división, entre otras divisiones o hasta entre grupos de interés externos (p.97).

Lo antes mencionado explica un modelo integral de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional el cual llevándolo al ámbito educativo significa que en una escuela creadora de conocimiento debe existir una socialización para lograr una interacción grupal operando en un sistema abierto y no cerrado donde todos los integrantes permiten que se logre un intercambio constante de conocimiento con el ambiente externo como otras escuelas, distritos y zonas educativas.

## **Los recursos humanos en la gerencia del conocimiento**

En la actualidad, las instituciones educativas deben prepararse para el desarrollo de sus docentes ya que el conocimiento de ellos son los que ayudaran en la difusión hacia otros docentes y así propiciar el buen funcionamiento de la organización educativa. Quintero (s/f) plantea:

- El recurso humano, es un factor fundamental cuando se habla de la gestión del conocimiento. Estos, conjuntamente con el conocimiento que poseen y que puedan aportar a la organización, pasan a ser uno de sus activos fundamentales y para ello la organización debe desarrollar estructuras que le permitan su permanencia, incremento y enriquecimiento, para que se revierta finalmente en el aumento del capital intelectual y de la productividad de la organización.
- El trabajo de familiarización de los empleados con los términos, principios y finalidades de la gestión del conocimiento, constituye uno de los primeros pasos a seguir, luego, se debe establecer o propiciar en la organización un ambiente de intercambio, cooperación y socialización de experiencias, mejores prácticas y debates en pos de diseminar y enriquecer el capital intelectual existente.
- El conocimiento constituye un capital intelectual, específico de cada persona, Se adquiere, interpreta, aplica y mantiene en continuo proceso de cambio y evolución en el interior de cada persona. Sólo llega a ser útil y aplicarse cuando se comparte y se trabaja en grupo, donde se somete en un proceso de transmisión, aplicación o transformación, tanto en el ámbito individual como grupal.
- A cada organización, corresponde trabajar para evitar la fuga entre su capital intelectual o traslado de su personal hacia otras empresas, crear valores en sus trabajadores, mejorar las relaciones con sus recursos humanos, incentivar el sentido de pertenencia, relacionar éstos con las nuevas tecnologías, así como

renovar constantemente sus conocimientos, para lograr de este modo una plataforma sólida de conocimiento organizacional.

## **Supervisión Educativa**

Según Bravo (1994) “la supervisión es la acción orientadora y de ayuda técnica, científica y humana que se aplica a un trabajo para llegar al mejor logro de sus objetivos; desde el punto de vista etimológico, se podría decir que se refiere a una superior manera de observar” (p.27). Es decir, estudiar con análisis las situaciones con el objeto de encontrar las fallas para aplicar los correctivos o remedios correspondientes y oportunos y se denominará supervisión de la educación cuando se refleje en el hecho educativo.

Ahora bien, Marín (2004) dice “la supervisión puede concebirse como un proceso que contribuye al mejoramiento curricular aplicado en cualquier contexto y que busca dar solución a problemas que en su esfera de acción se presenten” (p.82).

De este modo, la supervisión consiste en guiar, verificar, controlar, orientar, velar, atender un proceso determinado, y además solucionar los problemas que se presentan desde la perspectiva académica y administrativa en el proceso de gestión escolar.

Según López (2010) “Supervisar es investigar, estudiar, planear, ayudar, asesorar, estimular, evaluar, trabajar cooperativamente; en síntesis, es dirigir, orientar y reorientar el proceso de la organización y de la administración de la escuela, del plantel, centro educativo, colegio.” (p.193)

Así pues, la supervisión escolar es el estudio de las condiciones que rodean el trabajo docente, como la acción que estimula y facilita los medios que conducen al docente hacia su propio crecimiento profesional.

Según Requeijo y Lugo (1995) la supervisión educativa:

Es la de alejarse cada vez más del aspecto individual e impositivo, dirigiéndose a la acción de grupo, la investigación de las causas y los efectos, a fin de buscar soluciones a los problemas, la supervisión tiende a ser cada día más objetiva y experimental en sus métodos, así mismo a ser cada día más participativa y cooperativa (p.169).



De la anterior cita se desprende que la supervisión es un componente de la organización escolar donde se gesta, desarrolla y se logra la calidad de la educación.

Igualmente, Lafourcade, Moya y Bosco (1996) plantean “la supervisión como función inherente al sistema educativo, debe centrar su interés y preocupación en lograr crecientes niveles, relevancia y eficiencia de la educación” (p.3).

En tal sentido, la supervisión supone el asesoramiento y ayuda al profesorado y al resto de los miembros que hacen vida en la institución, de tal manera que todos se involucren en el desarrollo de propuestas de innovaciones y cambios como resultado de un aprendizaje colectivo. Sin olvidar el papel a cumplir de las instancias externas en proveer los medios necesarios para que dichas condiciones se hagan realidad, es decir, promover el desarrollo en busca de la eficiencia escolar.

Así mismo, la Supervisión Educativa revela que el conocimiento es para impulsar, estimular e innovar los alcances de las visualizaciones, las eficiencias de las decisiones y las pertinencias de las evaluaciones en el campo educativo.

En cuanto a la supervisión, Guédez (2003) plantea que el conocimiento es:

Una estrategia que permite visualizar más allá del horizonte para generar un valor orientador; un activo que promueve el incremento del valor productivo; un proceso que contribuye a transformar cuantitativamente y cualitativamente los insumos para promover productos mejorados que incorporan valor; un producto intangible que se convierte en un valor tangible que puede ser usado o transformado en factor de un proceso fuera del ambiente que lo generó y un recurso que permite estructurar y organizar al resto de los recursos de una organización (p.200).

Así pues, la Supervisión Educativa constituye un proceso orgánico y continuo a lo largo del cual se van utilizando adecuadamente los recursos y materiales para alcanzar en forma eficiente los objetivos educativos, donde el conocimiento es una estrategia ya que es un medio de repotenciación donde se tiene claro la visión y los propósitos de la organización.

## **Antecedentes históricos de la Supervisión Educativa en Venezuela.**

Para el análisis y desarrollo de conocer algunas importantes fechas relativas a la Supervisión Educativa en Venezuela, se ha tomado como punto de partida el año de 1.830, fecha de la reconstitución de la República de Venezuela. Concluida ya la lucha emancipadora y puesto el pensamiento de próceres en la organización de la República.

Durante 1830 y 1835 la palabra “supervisión” no se manejaba, sino que para los efectos de recabar la información necesaria, en cuanto a la instrucción pública se empleaban unos funcionarios que recibían el nombre de “Fiscales”.

En el año de 1881 se organiza la función supervisora por Distritos Fiscales, tomándose en cuenta la división político-territorial del país.

En los años 1870 y 1897 se manifiesta el decreto del 27 de junio el cual implanta la instrucción primaria obligatoria y gratuita. Así mismo, la supervisión era ejercida por los inspectores de educación primaria.

De igual modo, la supervisión era fiscalizadora y autoritaria y era ejercida por funcionarios administrativos, como agentes, subagentes, intendentes y superintendentes.

Entre 1889 y 1936, en Venezuela se vuelve a declinar el interés por una legítima Educación Popular, donde se observa la existencia de un no menos organizado Sistema de Supervisión Escolar. Para los años de 1904 y 1924, se promulga un nuevo código de instrucción, la realizaban los inspectores técnicos y era para primaria, secundaria y normalista. Durante este tiempo la supervisión toma cuerpo de doctrina y se reorganiza mediante Decreto Orgánico de Instrucción Nacional en la enseñanza primaria, secundaria y normalista.

Mientras tanto, en los años 1935 y 1948, se carece de un plan orgánico, por la ausencia de una concepción técnica. A su vez, se crea el cargo de Superintendente de Educación Nacional, impartiendo un curso de inspectores técnicos, juntas de inspección, comisarias escolares y comisarias especiales. Así, el término de supervisión pasa a formar parte de la nomenclatura administrativa oficial.

Mas tarde, entre los años 1951 y 1972, los cargos de supervisores y directivos eran asignados por concursos de méritos y exámenes de capacitación. Durante este tiempo, se eliminan las Superintendencias y quedan los distritos escolares, se crean las oficinas regionales de educación para coordinar la actividad de planificación, supervisión y evaluación según la resolución 10.279 del 1 de septiembre de 1969, implementando el otorgamiento de cargos de supervisores sin el correspondiente título superior.

Seguidamente, en el año 1980 se promulga la Ley Orgánica de Educación y a partir del año 1986 se realizarían concursos para nombrar a supervisores de acuerdo al Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

A medida que pasaron los años, en 1999, fue reformulado parcialmente el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación del año 1986. Por otro lado, se crea la Constituyente Educativa, donde se puso de manifiesto la necesidad de cambios en el Sistema Educativo venezolano, y con la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se reafirmó esa necesidad de transformaciones profundas en la sociedad venezolana.

Para el año 2001, se proclama El Proyecto Educativo Nacional (PEN) en el cual se manifiesta necesidades en el ámbito educativo y por cuanto se concretan los diálogos de saberes donde el docente juega un papel fundamental debido a que se parte de sus experiencias y puntos de vistas en el aula y así lograr la transformación de la supervisión tradicional, promoviendo el acompañamiento pedagógico y la animación cultural.

En el año 2000, se proclama el Decreto 1011 en Gaceta Oficial año CXXVIII-mes I en Caracas, donde es promulgado por el Presidente de la República y el cual contempló que la denominación de una figura administrativa deben ser Supervisores Itinerantes Nacionales, conformados por los docentes que fuesen necesarios, a proposición del Viceministerio de Asuntos Educativos, del cual dependían jerárquicamente y estos realizarían supervisiones integrales en todos los planteles establecidos a nivel nacional.

En el año 2009, se promulga la Ley Orgánica de Educación con el fin de establecer la educación como función indeclinable y de máximo interés, de acuerdo con los principios constitucionales.

En los años 2004 y 2006 surge una propuesta de un método de trabajo llamado Método Interactivo pedagógico Integral, propuesto por las jornadas de consulta realizadas por la Dirección Nacional de Formación Permanente y Supervisión del MED, con el propósito de mejorar el proceso educativo desde la función supervisora.

Toda esta etapa cronológica ha favorecido a la supervisión educativa al mejoramiento de las condiciones del proceso de enseñanza y aprendizaje de alumnos y maestros, orientando, promoviendo y organizando la participación de todos los integrantes de la escuela, como elemento de cambio social, en la consecución de los objetivos del sistema Educativo Nacional.

### **Enfoques De La Supervisión Educativa**

Según Fermín (1980) existen tres enfoques, denominados Inspección Autocrática, donde predominó el método fiscalizador de las actividades, con función coercitiva y castigaba las diferencias de los educandos sin dar orientaciones; otra de ellas es la Inspección Liberal denominada constructiva era intermedia y antigua, reflejando cierta irresponsabilidad en su concepto fundamental y la supervisión democrática para estimular y orientar a los educadores en forma democrática y científica, que promueva actividades de mejora profesional en los educadores utilizando las normas, consideraciones en las relaciones humanas y que esté basada en la experimentación e investigación.

Por su parte, Nérici (1975) señala que la supervisión ha evolucionado de la siguiente manera: en la fase fiscalizadora se confundía con la inspección escolar, se interesaba por el cumplimiento de las leyes, planta física, matrículas, vacaciones y otras actividades. Seguidamente en la fase constructiva se presenta la supervisión

creativa orientada al perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y da origen a la supervisión autocrática donde el supervisor es quien prevé y del funcionamiento de la institución y, por último, la supervisión democrática la cual utiliza procedimientos científicos, aplica normas de las relaciones humanas, estimula la iniciativa, la creatividad y procura evaluarse constantemente.

Asimismo, De Hierro (1974) distingue cuatro clases de supervisión, la primera es la correctiva para localizar defectos o errores y luego corregirlos, la segunda es la preventiva no puede aplicarse actualmente en todos los casos, depende de las situaciones que el supervisor de turno le corresponda atender. En la tercera se encuentra la supervisión constructiva la cual significa que se debe realizar un estudio y análisis de las condiciones existentes en el contexto, métodos, objetivos y programas para corregir los defectos existentes. La cuarta clase es la supervisión creativa cuya composición está sustentada en el estímulo al personal para que realice una labor académica con proyección de orientación al docente objeto de resolver los problemas.

Por lo tanto, es hora de que la supervisión educativa maneje con cautela los diversos enfoques y tome decisiones seguras y cautelosas a los nuevos cambios que requieren los procesos de transformación en busca de realizar un proceso de supervisión cargado de elementos que contribuyan a mejorar la gestión de las escuelas en cuanto a las nuevas exigencias de la realidad.

### **Tipos de supervisión**

Marín (2004) plantea cuatro tipos de supervisión:

Correctiva: Toda supervisión es correctiva, porque en esencia persigue verificar si se han cometido errores en el proceso, pero la misma debe hacerse con respeto y de manera democrática en el marco de una concepción de acompañamiento pedagógico.

Preventiva: Se refiere a la necesidad de vislumbrar situaciones factibles de ser confrontadas. En esta actividad la experiencia previa del supervisor vale mucho. Es adelantarse a los problemas antes que aparezcan.

Constructiva: Con este tipo de supervisión no solo se detectan los problemas sino que se analizan profundamente las causas de los mismos, con la participación de todos los integrantes del proceso en la búsqueda de soluciones efectivas.

Creadora: Es la que estimula al profesor a innovar creando nuevos métodos, reformulando nuevos planes, programas y elaborando nuevos materiales instruccionales y didácticos.

Es importante destacar que se debe tener claro que toda supervisión tiende a ser correctiva, pero orientada en una relación democrática y humanística sustentada en el diálogo, donde el supervisor escucha con la finalidad de desarrollar confianza con el supervisado, de forma que puedan pensar juntos de manera productiva, planteándose los problemas antes que se conviertan en crisis.

### **Propósitos de la supervisión educativa.**

Según Marín (2004) los propósitos de la supervisión educativa son los siguientes:

- 1) Ayudar a los educadores a entender los objetivos reales de la educación y el papel esencial de la escuela en el logro de tales objetivos.
- 2) Ayudar a los educadores a analizar y comprender los problemas y las necesidades de los alumnos, para en la medida de lo posible, atenderlos y resolverlos.
- 3) Promover el perfeccionamiento profesional de los educadores, mediante el estímulo permanente y el ofrecimiento de oportunidades para que puedan asistir a actividades que conduzcan a ese fin.
- 4) Establecer fuertes lazos morales entre los educadores, procurando establecer relaciones de cooperación, de modo que trabajen con la preconcebida intención de alcanzar los mismos fines generales.
- 5) Ayudar a los educadores a adquirir mayor competencia didáctica especialmente a los principiantes, mediante actividades planificadas de mutuo acuerdo.

- 6) Ayudar a los educadores a diagnosticar las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y a elaborar planes especialmente de enseñanza para la superación de las mismas.
- 7) Ayudar a la comunidad a interpretar el programa de enseñanza, de modo que los padres puedan valorar los esfuerzos que hace la institución para cumplir sus tareas educativas y se hagan sensibles para la colaboración
- 8) Evaluar los resultados del trabajo de cada educador, de acuerdo con el desarrollo del conocimiento de los alumnos, la adquisición de destrezas y habilidades y el mejoramiento de los patrones de conducta.
- 9) Promover la participación comunitaria.

Es por ello que el mejoramiento profesional de los docentes es una de sus obligaciones y, para su cumplimiento, necesita conocer a cabalidad el nivel de preparación de estos profesionales, para comprender lo que hacen y por qué lo hacen.

Así pues, es su responsabilidad dar a conocer al grupo los cursos de mejoramiento y todas las aplicaciones de estos en el campo del trabajo; para ello debe estar en actitud de permanente actualización de sus conocimientos y desarrollo de sus capacidades, para resolver los nuevos problemas que surjan; a tal efecto, debe estar pendiente de asistir a cursos de capacitación, tomar en cuenta las ideas de los profesionales de la docencia, promover sesiones de trabajo grupal para intercambiar ideas y opiniones con los trabajadores de la docencia y otros profesionales sobre qué se está haciendo o está por hacerse, considerar también la opinión de otros actores que forman parte de la comunidad escolar.

### **Principios de la Supervisión educativa**

La supervisión educativa debe seguir algunos principios generales que orienten sus tareas de manera que tenga unidad y objetividad. En cuanto a este aspecto, Marín (2004) plantea la actitud:

- 1) Democrática: en el sentido de que todos los que participan en el proceso de enseñanza y aprendizaje tengan libertad de opinión y sean respetados en sus diferencias individuales.
- 2) Integradora: es decir, todos los que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje reciban orientación y asistencia de la supervisión, desde una perspectiva de equipo, para evitar dispersión de esfuerzos, compartiendo los actores experiencias y conocimientos, en el marco de un clima de armonía, tolerancia, respeto, estímulo y visión compartida.
- 3) Flexible: es un proceso dinámico, adaptable a las necesidades y realidades de la Institución escolar y su entorno.
- 4) Cooperativa: para que todos los responsables de los resultados de la enseñanza participen de las preocupaciones e la supervisión, y participen decididamente en la búsqueda de soluciones y el mejoramiento progresivo de la institución escolar.
- 5) Constructiva: innovadora y en permanente cambio, adecuándose a la realidad del entorno.
- 6) Científica: se basa en métodos, técnicas y procedimientos que persiguen evaluar constantemente el proceso con el objeto de mejorar la calidad educativa.
- 7) Objetiva: ya que todos los planes de trabajo deben derivar de una realidad educacional, par que no haya imposición de medidas que vengán a deformar aún más el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 8) Permanente: es decir, que la supervisión escolar debe actuar continuamente y no sólo en algunos períodos de la vida de la escuela. Siendo la supervisión un proceso permanente que persigue el mejoramiento institucional.
- 9) Evaluada: constantemente debe evaluarse, tanto sus objetivos, como los medios y circunstancias que son consideradas en los resultados de la supervisión, por el equipo de trabajo y promover una cultura de la evaluación institucional interna y externa.

Cabe destacar que estos principios actitudinales resaltan la importancia de la supervisión educativa como parte integral del proceso educativo; siendo un servicio cooperativo de trabajo en equipo, el cual debe ser adaptado para enfrentar las necesidades tanto individuales como grupales.



## Funciones de la supervisión Educativa.

La función primordial de la supervisión educativa es aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles del sistema educativo y así poder controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en el ámbito escolar que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora.

Según Néreci (1975) “las funciones correspondientes a la supervisión escolar clasificadas en tres grupos: técnicas, administrativas y sociales” (p.33). Tomando en cuenta que el aspecto más importante de las funciones de la supervisión es, sin lugar a dudas, trabajar para que se logren los objetivos establecidos, percibiendo a la supervisión como una actividad que constituye una continuación de la educación profesional del docente.

### Cuadro N°4. Funciones técnica, administrativa y sociales de la supervisión educativa.

Funciones	Técnicas	Administrativas	Sociales
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>-Realizar diagnósticos.</li><li>-Orientar la labor del docente.</li><li>-Coordinar programas.</li><li>-Promover actualización del docente.</li><li>-Evaluar el uso de recursos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Realizar gestiones del proceso educativo.</li><li>-Participación en el proceso educativo.</li><li>-Tomar decisiones.</li><li>-Evaluar el seguimiento del proceso de supervisión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Propiciar buenas relaciones de convivencia.</li><li>-Gestionar gastos.</li><li>-Propiciar el proceso de comunicación y ambiente cordial.</li><li>-Gestionar proyectos sociales.</li></ul>

Fuente: Néreci (1975) Adaptado: Becerra (2012).

Se puede afirmar que la función básica de la supervisión educativa, es la de lograr el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas, no olvidando que se intenta incrementar la iniciativa y habilidades de los maestros para que progresivamente sean mejores y puedan emplearse más creativa y productivamente en el logro de mayores niveles de desarrollo técnico y profesional.

## **Modos y Técnicas de Supervisión Educativa**

Diversos modos o técnicas que se pueden utilizar en una institución educativa para lograr un buen desempeño en su labor supervisora. Estos modos o técnicas de supervisión se aplican dependiendo de las circunstancias y objetivos que se deban cumplir. Según De Hierro (1974) “cuando se hace uso de los diferentes tipos de supervisión, lo más recomendable es emplear diferentes modos a la vez, siempre que éstos se complementen (p.16).

Algunos medios o técnicas son los siguientes:

Visitas.

Circulares.

Entrevistas.

Reuniones.

Por su parte, las visitas pueden emplearse como un valioso recurso de la labor supervisora. De acuerdo con, Néreci (1975) “la visita, en supervisión, consiste en el encuentro amistoso del supervisor y los maestros...” (p.133). En la actualidad, es una técnica empleada con frecuencia, también se puede considerar la más utilizada en todos los tiempos.

Señala De Hierro (1974) en cuanto a las visitas “su importancia reside, en que de esta forma, el supervisor se pone en contacto directo con las situaciones de la escuela, los problemas de maestros y alumnos, proporcionando la ventaja de ayudar técnica e individualmente a los docentes” (p.20). Así, las visitas que efectúan un director o directora permiten realizar observaciones que posteriormente facilitaran el intercambio de ideas y conocimientos para dar sugerencias y así mejorar las acciones educativas.

Por otro lado, De Hierro (1975), señala en cuanto a las circulares: “En nuestro medio educativo, el uso y empleo de circulares se da tanto en libros de actas como por medio de pizarras colocadas en lugares visibles (41). Este medio de supervisión le permite al personal directivo de la institución educativa conocer y supervisar la labor que realizan los diferentes comités de trabajo durante el período escolar.

En cuanto, a las entrevistas están consideradas como una de las mejores técnicas de supervisión. Néreci (1975) afirma “después de las visitas y observaciones hechas, la entrevista es el procedimiento más directo para ayudar al maestro” (p.131). Siendo la entrevista un modo de supervisión que establece un contacto directo y pedagógico entre el supervisor y el docente. Es por ello, que la aplicación de entrevistas permite mejorar la educación como uno de sus objetivos principales.

A su vez, las reuniones de personal constituyen una técnica importante y necesaria que facilita el buen funcionamiento de la institución educativa. De acuerdo con Kimball (1965) “se las considera como oportunidades para el pensamiento cooperativo; el planteamiento de parte del personal, la presentación de charlas estimulantes, conocer todas las actividades de la escuela y para el intercambio de ideas; todo lo cual influye en el desarrollo profesional del miembro de una escuela o colegio” (p.177).

Es por ello, que la reunión consiste en el encuentro del personal directivo con los docentes que están interesados de todos los aspectos que influyen en el proceso educativo, interactuando y transformando conocimientos con el propósito de favorecer el funcionamiento de las organizaciones educativas. De igual manera, las reuniones permiten brindar ayuda, asesoramiento y orientación y además tienen como objetivo unificar y armonizar las actividades de las docentes la organización educativa.

## **Elementos básicos de la Supervisión Educativa**

### **Planificación**

Según Castillo y Villegas (2010) “es la fase inicial del proceso administrativo; a ella le corresponde la adecuada orientación de las acciones, al establecer los objetivos y al determinar la forma en que se han de utilizar los recursos. En el actual contexto educativo y social, el argumento de la actuación intuitiva debe estar superado. La

planificación es una estrategia que sirve para prever y proponer caminos de actuación, a fin de responder a los modelos y paradigmas siempre cambiantes.”

Así pues, se puede dar un concepto de planificación como la revisión y organización de actividades, recursos y tiempo para el logro de los objetivos, de la manera más eficiente posible.

### **Integración**

Durán (2003) plantea “la integración es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.”

Por lo tanto, la integración dentro de una institución es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

### **Acompañamiento**

Al respecto, Balzan (2008) “el acompañamiento puede definirse bajo diferentes conceptos desde este punto de vista, como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros. Asimismo, con la pedagogía se relaciona porque es el arte de enseñar o educar. Puede también ser relacionando con la interacción que se suscita cuando alguien apoya a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño óptimo educativo.”

De igual manera, la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas. Y así el acompañamiento se convierte en la capacidad del supervisor donde adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

## **Seguimiento y evaluación**

Gerez (2009) define “el seguimiento como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. A diferencia de muchas definiciones que tratan el seguimiento simplemente como la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades.”

Entonces se puede decir, que el seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación.

De igual manera, Gerez (2009) define a la evaluación “es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. La evaluación, al igual que el seguimiento, se puede aplicar a muchas cosas, incluidas una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización.”

Por ello, se puede definir a la evaluación como la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido.

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que haces y cómo lo haces, concentrándose en: Eficacia, Efectividad e Impacto.

## **Retroalimentación**

Según Mercado (1991) “el concepto de retroalimentación usado en la definición implica que la planeación debe prever un sistema de información idóneo al proceso, el cual sea capaz de detectar en la forma más frecuente posible.”

Entonces se puede considerar a la retroalimentación como un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. A su vez, consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

### **Enfoque humanista de la supervisión**

En el caso del estudio de la supervisión como hecho que contribuye a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas se fundamenta en el enfoque humanista, este según la corriente filosófica describe al hombre como entidad superior y establece el desarrollo y la actividad científica libre de directrices, confía en la razón, el método y la ciencia.

Según, Leoni (2009) la educación es: “Un bien precioso que debemos cuidar y dejando de lado las modalidades y los nombres que esta tenga de acuerdo al momento en que nos encontremos; su prioridad debe ser formar integralmente a las personas y esto indica que debe ser necesariamente humanista” (p.1).

En una palabra, la educación debe garantizar a cada integrante de la sociedad una preparación adecuada para seguir estudiando en forma autónoma y permanente, pero además brindarle, muy especialmente, los principios éticos indispensables que le permitan hacer de la sociedad en que vive un entorno de tolerancia, respeto y solidaridad.

Cabe destacar que según Gerrig y Zimbardo (2005) “la característica sobresaliente de la teoría humanística de Rogers es su énfasis en el impulso hacia la autorrealización, esta es la lucha constante por lograr el propio potencial inherente, es decir, el desarrollo completo de las propias capacidades y talento” (p.451).

Así pues, la aproximación humanista se caracteriza por la preocupación por la integridad de la experiencia y el potencial de crecimiento consciente y personal del individuo.

Por otro lado, López, Ortiz y López (1999) plantean que “es necesario conocer el propio yo real para llegar a ser persona, valorarse y aceptarse tal y como se es. El autoconocimiento y la auto observación vienen, según Rogers, a través de las primeras experiencias y de la congruencia entre las experiencias que se tienen a lo largo de la vida y de la forma cómo se ve uno así mismo” (p.188).

Por esta razón, el enfoque de Rogers centrado en la persona tiene como objetivo conseguir la congruencia a través de un sistema educativo no directivo ni impositivo. Todo el enfoque de su teoría está en establecer una congruencia entre el yo y la experiencia.

El Sistema Educativo Bolivariano de Venezuela se remonta hacia una visión que dignifica el ejercicio democrático de la voluntad popular. Por eso está centrado en la formación de un ciudadano desde un enfoque humanista-social, hacia la igualdad, al promover un proceso educativo de calidad para todos y el ideal de una escuela nueva, renovadora, transformadora y continua. Con este enfoque se aspira promover la cooperación, impulsar y consolidar la educación.

### **La condición humana dentro de la supervisión educativa**

Esta condición es la más importante de cualquier proceso porque la ciencia y la técnica más perfecta no serán nunca totalmente buenas si no está influida por el espíritu de la persona humana. Bravo (1994) explica que la condición humana en la supervisión educativa debe ser:

- a) Comprensiva: vale decir que el supervisor es una persona que escucha, que estudia las inquietudes de cada uno de los sujetos que se encuentran en el ámbito de la supervisión.
- b) Solucionadora: la supervisión ejercida por un supervisor inteligente, humano y consciente de su verdadera función, es eminentemente solucionadora y esto se deriva de la anterior condición de comprensiva.

- c) Basada en buenas relaciones: en un buen ámbito de relaciones todos son puntuales, atentos, cumplidos, nadie quiere quedarse atrás pero todos están dispuestos a ayudar a que todos lleguen.
- d) Orientadora: el supervisor inteligente sabe que él es el conductor del trabajo aunque esta sea una labor participativa y mancomunada en el que no solamente los elementos directos del plantel o dependencia deben estar involucrados y participar sino la comunidad en general.
- e) Respetuosa: a todos nos gusta el respeto, pero algunas veces cuando jerárquicamente en una estructura esta por encima de otros, actuamos como el “jefe” y se olvida que otros merecen también respeto para que a su vez puedan tratar con consideración, estima y respeto.
- f) Cooperativa: el trabajo de la supervisión educativa ha de ser una labor estrictamente de equipo para que los problemas puedan llegar a tener una solución verdaderamente plena y cabal.
- g) Receptora: el supervisor inteligente tiene la humildad científica de entender, que cualquiera puede saber de muchas cosas más que él y, está dispuesto a recibir el conocimiento venga de donde viniere en su búsqueda constante de la verdad real y verdadera.
- h) Generadora: la supervisión es algo vivo, que se mueve, que viene, que va, vale decir que es un proceso dinámico. No puede ser algo estático ni predeterminado. Genera ideas, esfuerzo, acción, alegría, vida, desarrollo, éxito.
- i) Promotora: un supervisor responsable concibe su grupo como una simiente. El supervisor entusiasta que tiene clara la responsabilidad de su función, sabe que su grupo debe evolucionar y se preocupa y trabaja continuamente por ello y en este sentido estimula el trabajo cooperativo porque entiende que el hombre crece cuando participa en tareas grupales.
- j) Motivadora: el proceso de supervisión lo es de una completa comunicación entre los elementos de la educación, todos deben estar lo más ampliamente informados de los pormenores del plan de supervisión o mejor aún, todos deberían haber participado en esa planificación.



En consecuencia, el proceso de la supervisión de la educación debe fundamentarse en la sensibilidad y en el afecto humano, y así debe estar impregnado de un gran calor humano.

### **La Gerencia y la Supervisión Educativa**

El mejoramiento de la educación se logra cuando se modifican los esquemas gerenciales o paradigmas, y se desarrollan valores y principios humanísticos, por lo que cualquier proceso que aspire a transformar y a modificar el sistema educativo nacional debe contar con la capacitación del personal docente. Es importante mencionar que el proceso educativo en Venezuela es conducido por docentes comprometidos socialmente, pero necesitan orientación y estimulación permanente que contribuya a la optimización de la labor docente y a la calidad de la enseñanza como meta principal, con miras a la excelencia. Por este motivo, el quehacer educativo requiere contar con gerentes y supervisores que posean la información y la habilidad para el quehacer educativo.

Por otra parte, la gerencia educativa es la encargada de la coordinación principal de la institución escolar. En consecuencia, debe planificar, organizar, supervisar, controlar de manera adecuada en lo concerniente al funcionamiento docente, administrativo y laboral. Esta amplitud de funciones debería combinarse con la pertinente integración de estímulos educativos para contribuir a la formación permanente de los docentes. Al respecto, Harris (1993) señala “la gerencia educativa es una forma de obtener un desempeño óptimo y una manera adecuada de tomar decisiones en relación con la actividad supervisora que se realice en la búsqueda de la productividad escolar” (p.76).

En atención a lo anterior, la gerencia educativa logra cambios y adaptaciones de los diferentes patrones y personalidades, ofreciendo un satisfactorio servicio a las personas que laboran dentro de la organización, partiendo de los procesos de control que se implementen, permitiendo a su vez la adecuación de las necesidades de la institución, a los objetivos y metas previstas.

Al respecto, Rodríguez (1997) expresa:

Una de las áreas de la gerencia educacional que presenta una serie de fallas y deficiencias es la supervisión educativa, debido a que sus funciones esenciales se han concretado a la fiscalización, inspección y vigilancia que aunque son acepciones válidas e importantes desde el punto de vista legal y gerencial, su inadecuada instrumentación ha permitido que este proceso se centre en la simple inspección de documentos, sin cumplir a cabalidad con el extraordinario rol que le corresponde desempeñar ante una problemática educativa que pareciera tiende a profundizarse (p.86).

Se infiere que la dinámica social es acelerada y que para mejorar y optimizar la actividad supervisora realizada por el gerente educativo es necesario que el supervisor posea conocimiento de las técnicas de aprendizaje y se involucre en un proceso de constante actualización, para que los docentes reciban la orientación y el acompañamiento adecuado, y se sientan asesorados por ellos, además de interactuar armónicamente con los miembros de la institución.

### **Bases legales**

En cuanto a la fundamentación legal que sustenta el desarrollo de esta investigación, relativa a la Gerencia del Conocimiento para optimizar la Supervisión Educativa está, primero, fijar lo que se encuentra planteado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el artículo 102 “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad”.

En efecto, la educación es un servicio de la administración pública con la finalidad de desarrollar el potencial creativo del ser humano, donde los docentes deben fomentar sus prácticas gerenciales para que se logren las metas de calidad y eficiencia.

Así pues, la administración del proceso educativo es supervisada y controlada por el Ejecutivo Nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación, para hacer cumplir todas las normas y reglamentos de las instituciones.

En el mismo orden, la Ley Orgánica de Educación (2009), en las Competencias del Estado Docente, en el artículo 6 numeral 2 dice: Regula, supervisa y controla: “La gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa”. El Estado venezolano asume a la educación como una función indeclinable garantizando una calidad educativa en todos los aspectos de allí la función de todos los protagonistas de la escuela garantes del desarrollo del Sistema Educativo.

Por otro lado, la misma Ley Orgánica de Educación (2009) en el artículo 43 plantea que: “El Estado formula y administra la política de supervisión educativa...con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo...”

El artículo mencionado, además indica la importancia que le asigna el Estado a la integración escuela-familia-comunidad con la finalidad de ofrecer una atención integral a los niños y jóvenes dentro de su educación.

Igualmente, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 152 dice:

La supervisión se cumplirá como un proceso único e integral, que tomará en cuenta las características de los planteles y servicios educativos a los que va dirigida, se ejercerá en forma general cuando se refiera a aspectos comunes de la administración educativa y en forma especializada cuando se circunscriba a un nivel, modalidad o a cualquier aspecto específico de la actividad docente.

Así, el objetivo final de la supervisión educativa es mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y el funcionamiento de los centros. Ejercer una supervisión orientada a la consecución de la mejora supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo a los centros y a los docentes para conseguir crear en los

centros escolares unas condiciones organizativas, sociales y culturales que faciliten el desarrollo de propuestas de innovación y cambio.

Es así como en el artículo 153 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2009) se plantea que “la función supervisora sólo podrá ser ejercida por profesionales de la docencia, nombrados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes”.

Debido a que se debe tener una serie de conocimientos en el área de la gerencia para poder buscar y gestionar esas posibles soluciones que se puedan evidenciar en las instituciones educativas, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 154 dice que la supervisión educativa tendrá los siguientes objetivos:

- Conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en las que se desarrolla el proceso educativo e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación y del funcionamiento de los servicios educativos.
- Ejercer la inspección y vigilancia por parte del estado de todo cuanto ocurre en el sector educativo.
- Suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal de servicio.
- Participar en la evaluación del cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas de los planes operativos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable al sector educativo.
- Participar en la ejecución y verificación de las políticas educativas del Estado.
- Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la superación profesional de los docentes, mediante su participación en el asesoramiento, control y evaluación del proceso educativo y de los servicios correspondientes.
- Estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción educativa.

- Evaluar el rendimiento del personal docente y el de los propios supervisores.

En la actualidad para poder optar por un cargo de supervisor el docente debe tener una serie de conocimientos en el área de la gerencia. De igual manera, debe tener estudios de post grado que garantice el manejo de los diferentes procesos en la administración.

El artículo 168 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2009) dice que:

El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes organizará cursos de supervisión educativa para los docentes que aspiren a ingresar a los cargos de supervisión y para quienes estén en servicio, dichos cursos serán obligatorios, en la forma y condiciones que se establezcan.

En la actualidad esos cursos son muy escasos y es de gran importancia que los apliquen en los Centros de Educación Inicial para que la supervisión de estas instituciones sea acorde, y así solventar las deficiencias y tener efectividad en la calidad de la educación.

En el Reglamento Orgánico del MPPE (2008), el Sistema de Asesoramiento Integral (SAI) se fundamenta en el Reglamento Orgánico del MPPE, marzo 2008, artículo 57, numeral 6: “Prestar asesoría técnica, administrativa y legal, a los equipos de supervisión en las instancias regionales, municipales y locales”.

Así, el Ministerio del Poder Popular para la Educación debe estar en constante y permanente control de las instituciones educativas ejerciendo la inspección y vigilancia para suministrar orientaciones precisas en lo pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal, participando en la evaluación y garantizando el cumplimiento de las políticas educativas.

Ahora bien, el artículo 184 del Reglamento Orgánico del MPPE (2008) dice que este Ministerio debe “dirigir la formulación de la política educativa en materia de formación permanente y supervisión educativa”. En consecuencia, este ente está en el deber de formular los distintos cursos para la formación de estos docentes y velar por el cumplimiento de las normativas en la educación.

Según la Resolución N° 146 (1983); en el capítulo I artículo 3 dice:

El ejercicio de la Supervisión Educativa se fundamentará en función de su objeto. El conocimiento cierto del fenómeno educativo, el mejoramiento de la calidad, de la enseñanza y del producto educacional, así como el funcionamiento eficaz de los planteles y servicios educativos, para lo cual aplicará los métodos y técnicas necesarios con miras a la atención adecuada de la problemática educativa...

Es así como se establecen las directrices de la supervisión educativa la cual presta un servicio público que se cumple a través de un proceso único e integral, regulando su servicio técnico y administrativo, determinando deberes a los supervisores del sistema educativo.

En la misma resolución en el Capítulo II en el artículo 9 explica:

La supervisión educativa para la educación preescolar tendrá por finalidad velar por el cumplimiento de los programas de atención integral del niño en edad preescolar, referidos a los aspectos pedagógicos, socioeconómicos, legal, psicológico, sanitario, nutricional, recreacional, cultural y los demás que se determinen, conforme a las características específicas de este nivel del sistema educativo.

Es por ello, que la supervisión en Centros de Educación inicial, tendrá como finalidad velar por el cumplimiento del desarrollo de los programas de atención integral, especializada, diferenciada e individualizada que garantice la integración social de las personas en el sistema educativo.

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta parte de la investigación se desarrollaron los contenidos del marco metodológico, a través de los aspectos relativos al tipo y diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos. Vale decir que la metodología de acuerdo a Tamayo y Tamayo (1995) se refiere a “la aplicación coherente a un conjunto de operaciones ordenadas de forma lógica con las cuales se pretende obtener los resultados” (p.33).

Así pues, la importancia de la investigación radica en los hechos y relaciones que derivan de los resultados obtenidos o nuevos conocimientos, y el grado de exactitud y confiabilidad. Esto responde a la metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación.

#### **Tipo de Investigación**

La metodología se enmarca dentro del enfoque del paradigma cuantitativo, según Corral, Fuentes, Maldonado y Brito (2011), “cuantifica el fenómeno, mide resultados, preferiblemente de manera numérica o objetiva” (p.15). Especialmente en la modalidad de investigación de campo, según Osuna (2000) “se caracteriza porque los problemas que estudia son de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella” (p.44).

De tal forma que los estudios de campo, son los que refieren a los métodos a emplear, cuando los datos que se necesitan se recogen en forma directa de la realidad estudiada.

Así mismo, en el caso de la presente investigación se ejecutó un proceso de búsqueda analizando en profundidad una situación donde se propuso y ejecutó un

taller referente a la Gerencia del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en los docentes del Centro de Educación inicial “Ambrosio Plaza” del municipio plaza de Guarenas estado Miranda.

De igual manera, es una investigación con base bibliográfica, que según Balestrini (2004) “la revisión bibliográfica constituye propiamente la finalidad de la misma en cuanto a la búsqueda, recopilación, categorización, valoración y crítica sobre temas específicos o modelos teóricos donde garantiza la difusión de la literatura especializada acerca de una temática en particular” (p. 36).

Además, la presente investigación está referida a un problema de la temática en la gerencia educativa y se desarrolló de acuerdo con los parámetros de la investigación de tipo descriptiva que, según Hernández, Fernández y Baptista (2001), “mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno” (p.60).

Por lo que el estudio descriptivo consiste en la caracterización de un hecho con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Es así como se describen los parámetros del modelo de la gerencia del conocimiento de Nonaka, Takeuchi y los elementos de la supervisión; aspectos básicos para la construcción del instrumento de recolección de la información.

### **Variables de estudio**

Según Fidias (2004) la variable “es una característica, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación” (p.55).

Así pues, el sistema de variables permite establecer la relación entre ellas, las implicaciones que conllevan tales relaciones y la descripción clara de las actividades.



### **Definición conceptual**

Tamayo y Tamayo (1995) acota que “es el enunciado nominal de las variables que se usan en la hipótesis en forma tal que puedan comprobarse” (p.110). De tal manera que corresponde en esta parte del trabajo identificar las variables y clasificarlas según la relación que guardan entre sí.

### **Definición operacional**

Tamayo y Tamayo (1995) respecto a la definición operacional dice: “... es esencialmente aquella que indica que un cierto fenómeno existe y lo hace especificando de manera precisa y preferiblemente en qué unidades puede ser medido dicho fenómeno” (p. 99). Esta definición representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla; estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario sub-indicadores.

**CUADRO N°5. Operacionalización de las variables**

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Gerencia Del Conocimiento	Ramírez (2002) “es un conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa (p.14)	Es el conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que trabajan en ella hacia la mejora de sus objetivos.	Gerencial Institucional	Capital intelectual  Formación y aprendizaje organizacional.  Inteligencia competitiva.  Difusión del conocimiento	1-2-3-4-5.  6-7-8-9-10.  11-12-13-14-15.  16-17-18-19-20.
Supervisión Educativa	LOE (2009)  Artículo 43: Es un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo (p.28).	Es un proceso que se cumple como medio de apoyo, cooperación, orientación y motivación para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje y a su vez cumple la función de controlar, asesorar y evaluar el proceso educativo.	Proceso educativo de  Supervisión	Planificación  Integración  Acompañamiento  Seguimiento y  Evaluación  Retroalimentación	21-22-23-24.  25-26-27-28.  29-30-31-32.  33-34-35-36.  37-38-39-40.

## **Población**

Para el enfoque cuantitativo, según Gómez (2006) “una población es el conjunto de todos los objetos de estudio que concuerden con una serie de especificaciones” (p.110). Por eso es importante establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuales serán los parámetros muestrales.

Por la naturaleza de la investigación, la población es definida por Balestrini (2004) como “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p.137).

Por otra parte, Trujillo (1990) indica que la población “se conoce como las unidades de investigación que integran la totalidad del fenómeno a investigar y pueden ser personas, máquinas, animales, granjas, tiendas, hogares...” (p.59).

En el presente trabajo la población estará conformada por el conjunto de docentes y directivos que laboran en el Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” haciendo un total de 20 personas; por el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan en las cuales se refiere la investigación.

Así, la población objeto de esta investigación se encuentra representada 20 personas entre docentes y personal directivo del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del sector Los Naranjos de Guarenas, estado Miranda, perteneciente al Distrito 2.

## **Muestra**

Según Gómez (2006) plantea “en la muestra bajo un enfoque cuantitativo se debe definir cual será la unidad de análisis y cuales son las características de la población (p. 111).

Balestrini (2004) define a la muestra como “...una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un universo” (p.138).

La muestra objeto de esta investigación es el total de la población que son 20 docentes que laboran en el Centro de Educación inicial “Ambrosio Plaza” del

municipio Plaza de Guarenas estado Miranda debido a que los elementos muestrales tienen valores muy parecidos a los de la población.

La técnica de la muestra utilizada en esta investigación es el muestreo probabilístico, según Gómez (2006) “todos los elementos de la población tiene las mismas posibilidades de ser escogidas” (p.111). Esto se obtiene a través de una selección aleatoria de las unidades de análisis. Siendo así, el interés de la muestra ser estadísticamente representativa dentro de la investigación.

Esta técnica de muestreo se identifica con el aleatorio simple que según Gómez (2006) “se llama muestreo aleatorio simple a una muestra que cumpla con las siguientes características: Todos los miembros de la población hayan tenido la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra (p.113). Debe destacarse, que para poder realizar este muestreo es necesario conocer el listado completo de la población.

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

Según, Sabino, C. (1997) un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.99).

Los procesos que se realizaron para la obtención de información fueron tomados del ambiente de investigación y se recurrió a la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron verificar la realidad de las variables en estudio en el propio contexto de la realidad.

Por lo que la técnica utilizada fue la encuesta, que según Fidias (2004) “se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 70). Para ello, se aplicó un cuestionario a los docentes y directivo del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” y se fundamentó en el método de escalamiento de Likert, que según Hernández, Fernández y Batista (2001) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra” (p.263). Es por ello, que cada

encuestado seleccionó la alternativa correspondiente a la situación que le pareció más indicado.

Para ello se aplicó el cuestionario al directivo y los docentes del Centro de Educación inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda perteneciente al distrito N° 2; y según Pardinas (1993) explica que es “...un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación” (p.117).

Este cuestionario se realizó en forma escrita y se basó en una serie de preguntas (40), usando la escala tipo Lickert (ver anexo A) y fue respondido por el personal docente y directivo.

### **Validez del Instrumento**

En relación a la validez, es definida por Hurtado (1998) como “... el grado en que un instrumento realmente mide lo que se quiere medir” (p.414). En el caso de esta investigación, se utilizó como mecanismo para darle validez al cuestionario (como instrumento) la técnica de validación de juicio de expertos.

A su vez, la validez para Osuna (2000) se refiere “al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.51) Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta los diferentes tipos de evidencia relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo, entre otras cosas.

De manera que a fin de validar el contenido y calidad del instrumento, fue sometido a una prueba de juicio de expertos, para ello se solicitó la opinión de conocedores del área de estudio, así como del aspecto metodológico, se les entregó un material de apoyo con objetivos de la investigación, la Operacionalización de las variables y el cuestionario, para que opinaran en cuanto a la redacción de los ítems, pertinencia de estos con el estudio a realizar y posibles modificaciones a realizar.

## Confiabilidad

Una vez obtenidos los datos, se realizó la confiabilidad del instrumento, que según Ander-Egg (1982) es "... la capacidad de obtener iguales o similares resultados aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o fenómenos"(p.52); García (2002) "Define la capacidad que el instrumento tiene para lograr resultados semejantes aplicando las mismas preguntas respecto a los mismos hechos o fenómenos" (p. 34), en tal sentido se realizó la confiabilidad del cuestionario, aplicando el Coeficiente Alfa de Cronbach, que según Palella y Martins (2004) "... mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems de una escala cuando se correlacionan entre si"(p.154).

Finalmente el resultado obtenido fue 0,977 considerada muy alta por Ruiz (1998) afirma "... un coeficiente de confiabilidad de consistencia interna para una escala de actitud, nunca deberá estar por debajo de limite inferior de la categoría muy alto, o sea el valor de  $r = 0,81$  para ser considerado como aceptable..."(p.95).

Asimismo, para comprobar la confiabilidad se utilizó el procedimiento estadístico del coeficiente de Alfa de Cronbach a través del SPSS, el cual permitió determinar la consistencia interna de cada uno de los ítems. Para esto se aplicó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[ \frac{1 - \sum s^2(Y_i)}{s^2_x} \right]}$$

Donde "N" es igual al número de ítems de la escala. " $\sum s^2(Y_i)$ " es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y  $s^2_x$  es igual a la varianza de toda la escala.

Procedimiento.

- 1) Se aplica la escala.
- 2) Se obtienen los resultados.
- 3) Se calculan las desviaciones estándares y las varianzas respectivas.
- 4) Se construye la matriz de la varianza de ítems.

- 5) Se aplica el programa estadístico SPSS para obtener las varianzas.
- 6) Se obtuvo el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach.

**Cuadro N°6: Fiabilidad de la Estadística**

Alfa-Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en ítems Estandarizados	Nº de Ítems
,975	,977	40

**Cuadro N°7: Suma de ítems estadísticos**

	Media	Mínima	Máxima	Rango	Máximo/ Mínimo	Varianza	Nº de Ítems
Media de ítems	3,462	2,200	4,800	2,600	2,182	,322	40
Varianza de ítems	1,444	,200	4,800	4,600	24,000	,938	40

**Cuadro N°8: Estadística de los ítems**

	Media	Desv. Estándar	N
VAR00001	4,4000	,89443	5
VAR00002	4,2000	,83666	5
VAR00003	3,2000	1,30384	5
VAR00004	3,6000	1,51658	5
VAR00005	3,6000	,89443	5
VAR00006	3,6000	1,51658	5
VAR00007	3,4000	2,19089	5
VAR00008	3,4000	,54772	5
VAR00009	3,2000	1,30384	5
VAR00010	3,4000	1,51658	5
VAR00011	3,4000	1,14018	5
VAR00012	2,8000	1,78885	5
VAR00013	2,8000	1,09545	5
VAR00014	3,0000	1,00000	5
VAR00015	3,4000	1,14018	5
VAR00016	4,4000	,89443	5
VAR00017	3,6000	1,51658	5
VAR00018	4,8000	,44721	5
VAR00019	3,6000	,89443	5
VAR00020	3,2000	,83666	5
VAR00021	4,2000	,83666	5
VAR00022	3,6000	,89443	5
VAR00023	3,4000	1,14018	5
VAR00024	2,6000	1,51658	5
VAR00025	3,4000	,54772	5
VAR00026	4,2000	,83666	5
VAR00027	4,4000	,54772	5
VAR00028	3,4000	,89443	5
VAR00029	4,2000	,83666	5
VAR00030	3,0000	1,00000	5
VAR00031	3,0000	1,41421	5
VAR00032	2,2000	1,30384	5
VAR00033	3,8000	1,09545	5
VAR00034	2,8000	1,64317	5
VAR00035	2,8000	1,30384	5
VAR00036	3,0000	1,22474	5
VAR00037	3,0000	1,41421	5
VAR00039	3,4000	1,81659	5
VAR00040	3,6000	,89443	5



## **Técnicas de Análisis de la información**

El método inicial para el análisis de la información, que se empleo en la investigación es el Escalamiento Tipo Lickert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la opinión de los sujetos a los cuales se le administre. Este método midió las variables gerencia del conocimiento y supervisión educativa.

Por otra parte, mediante la estadística descriptiva, y sus respectivos elementos (moda, mediana y media), se logró tabular y graficar los datos de las respuestas obtenidas por los sujetos. Este modo de presentar los datos, permite visualizar de forma directa el comportamiento en las organizaciones escolares de los sujetos (docentes y directivos) en relación alas variables trabajadas (gerencia del conocimiento y supervisión educativa), lo que a su vez, permitió un mejor análisis y discusión de los resultados obtenidos.

## **Limitaciones**

Como toda investigación que busque conocer el desempeño de las personas en su medio laboral, surgen obstáculos que, en determinados momentos, ocasionan inconvenientes o ciertas preocupaciones por la realización del trabajo investigativo. Entre ellos están la ausencia de tiempo para realizar a cabalidad la investigación, las responsabilidades con la familia como las labores del medio de trabajo donde se labora.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo contiene la información obtenida con la recolección de los datos a través de la aplicación de los instrumentos donde se propone la gerencia del conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la supervisión educativa en los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda. En este sentido, se plantearon los análisis respectivos, tomando como referencia los cuadros y gráficos, donde se vaciaron los datos como lo indica Hurtado y Toro (1998) “es necesario presentar ordenadamente los cuadros y gráficos e irlos explicando y comentando de manera que queden claros los resultados obtenidos en la investigación” (p.92).

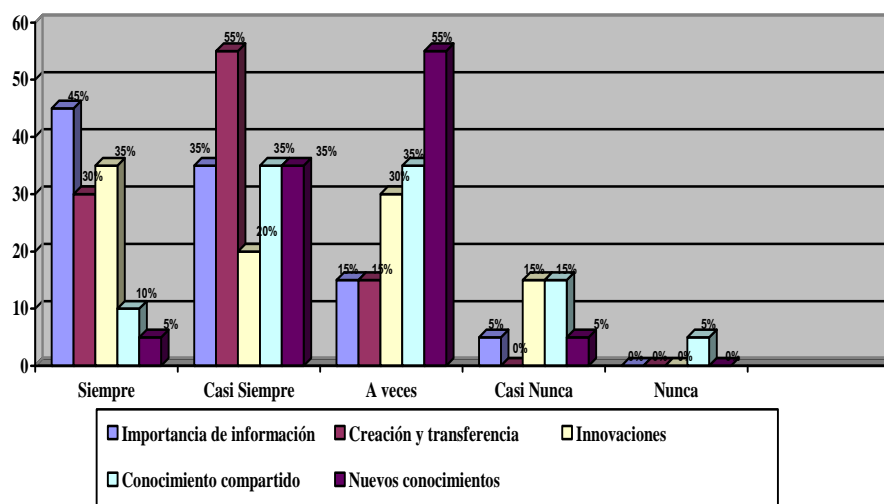
Para la recolección y análisis de los resultados se detallan las dimensiones e indicadores y los ítems con sus frecuencias y porcentajes. De igual modo, se ilustran los datos en gráficas de barras con el objeto de proporcionar una visión clara de los resultados obtenidos por cada ítem, seguido del análisis correspondiente. Seguidamente se presentan y analizan los resultados obtenidos por el instrumento de recolección de datos dirigidos al personal docente y directivo, lo que permitió diagnosticar la información que poseen los docentes acerca de la Gerencia del Conocimiento aplicado a la Supervisión Educativa.

**Cuadro N°9. Distribución Porcentual del Indicador: Capital Intelectual**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Importancia de información	9	45	7	35	3	15	1	5	0	0
2. Creación y transferencia	6	30	11	55	3	15	0	0	0	0
3. Innovaciones	7	35	4	20	6	30	3	15	0	0
4. Conocimiento compartido	2	10	7	35	7	35	3	15	1	5
5. Nuevos conocimientos	1	5	7	35	11	55	1	5	0	0

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 1. Indicador: Capital Intelectual**



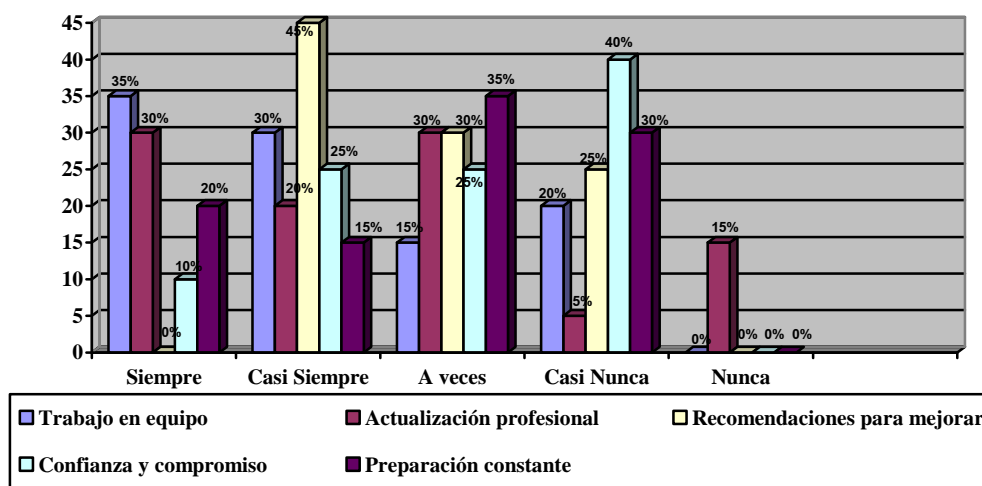
Según el Cuadro N°9 y el Gráfico 1 que contemplan el Capital Intelectual, dentro del modelo Nonaka y Takeuchi, las docentes (incluyendo el personal directivo) respondieron que lo más relevante en la gerencia del conocimiento es la importancia de la información (80%) (Ítem 1), la creación y transferencia (85%) (Ítem 2) y seguidamente la innovación (55%) (Ítem 3), en tanto que lo menos destacado son los nuevos conocimientos para compartir los docentes dentro de la organización (5%) (Ítem 5).

**Cuadro N°10. Distribución Porcentual del Indicador: Formación y Aprendizaje Organizacional**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Trabajo en equipo	7	35	6	30	3	15	4	20	0	0
2. Actualización profesional	6	30	4	20	6	30	1	5	3	15
3.Recomendaciones para mejorar	0	0	9	45	6	30	5	25	0	0
4. Confianza y compromiso	2	10	5	25	5	25	8	40	0	0
5. Preparación constante	4	20	3	15	7	35	6	30	0	0

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 2. Indicador: Formación y Aprendizaje Organizacional**



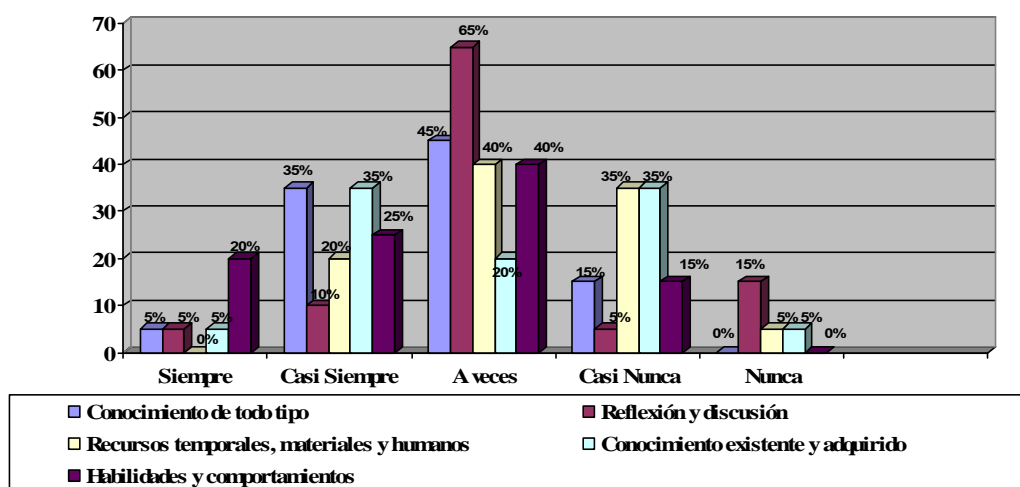
Según el cuadro N° 10 y el Gráfico 2 que describen la Formación y Aprendizaje Organizacional, dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi, las docentes y el personal directivo respondieron que lo más significativo en la gerencia del conocimiento es el trabajo en equipo (65%) (Ítem 1), la actualización profesional (50%) (Ítem 2), siguiendo de las recomendaciones para mejorar la labor docente (45%) (Ítem 3). Ahora, lo menos destacado es que en la organización no se evidencia la confianza y compromiso (35%) (Ítem 4) y la preparación constante (35%) (Ítem 5) entre los docentes.

**Cuadro N°11. Distribución Porcentual del Indicador: Inteligencia competitiva**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Conocimientos de todo tipo	1	5	7	35	9	45	3	15	0	0
2. Reflexión y discusión	1	5	2	10	13	65	1	5	3	15
3.Recursos temporales, materiales y humanos	0	0	4	20	8	40	7	35	1	5
4.Conocimiento existente y adquirido	1	5	7	35	4	20	7	35	1	5
5.habilidades y comportamientos	4	20	5	25	8	40	3	15	0	0

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 3. Indicador: Inteligencia competitiva**



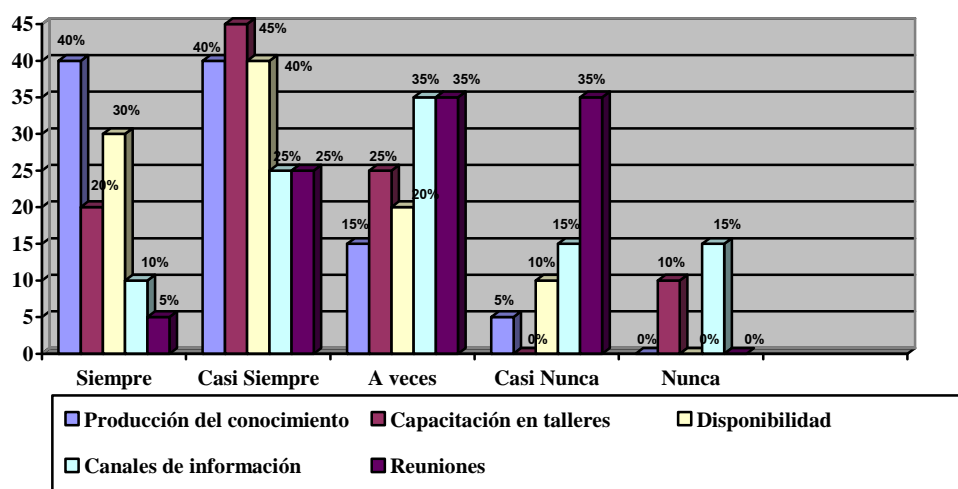
Según el cuadro N° 11 y el Gráfico 3 que definen la Inteligencia Competitiva, dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi, las docentes y el personal directivo respondieron que lo más sobresaliente en la gerencia del conocimiento son las habilidades y comportamiento (45%) (Ítem 5), conocimiento de todo tipo (40%) (Ítem 1) seguido de conocimiento existente y adquirido (40%) (Ítem 4). No obstante, en ocasiones la reflexión y discusión es compartida por los docentes (65%) (Ítem 2), mientras que lo menos señalado son los recursos temporales, materiales y humanos existentes dentro de la organización (20%) (Ítem 3).

**Cuadro N°12. Distribución Porcentual del Indicador: Difusión del conocimiento**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Producción del conocimiento	8	40	8	40	3	15	1	5	0	0
2.Capacitación en talleres	4	20	9	45	5	25	0	0	2	10
3.Disponibilidad	6	30	8	40	4	20	2	10	0	0
4.Canales de información	2	10	5	25	7	35	3	15	3	15
5.Reuniones	1	5	5	25	7	35	7	35	0	0

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 4. Indicador: Difusión del conocimiento**



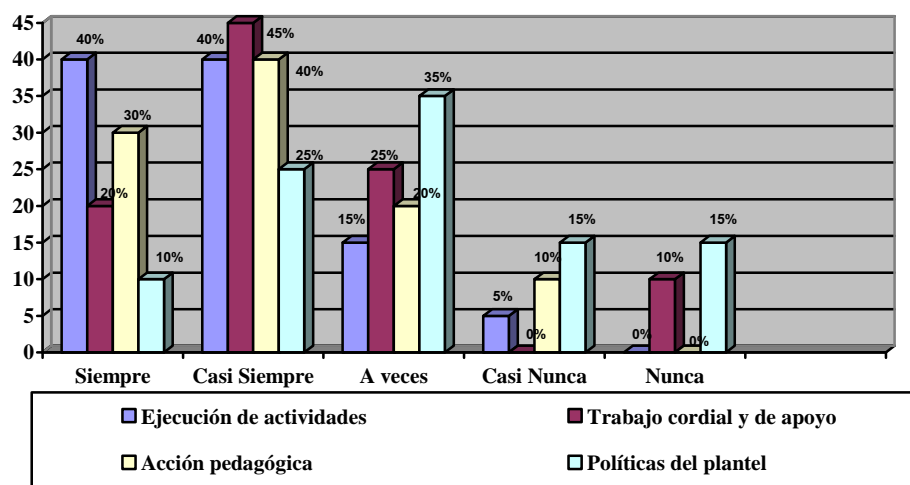
Según el cuadro N° 12 y el Gráfico 4 que definen la difusión del conocimiento, dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi, las docentes (incluyendo al personal directivo) respondieron que lo más relevante en la gerencia del conocimiento para la transmisión de la información es la producción del conocimiento (80%) (Ítem 1), la disponibilidad (70%) (Ítem 3), en tanto que lo menos señalado es la ausencia de la realización de reuniones para los docentes en la organización (30%) (Ítem 5).

**Cuadro 13. Distribución Porcentual del Indicador: Planificación**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Ejecución de actividades	8	40	8	40	3	15	1	5	0	0
2.Trabajo cordial y de apoyo	4	20	9	45	5	25	0	0	2	10
3.Acción pedagógica	6	30	8	40	4	20	2	10	0	0
4.Políticas del plantel	2	10	5	25	7	35	3	15	3	15

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 5. Indicador: Planificación**



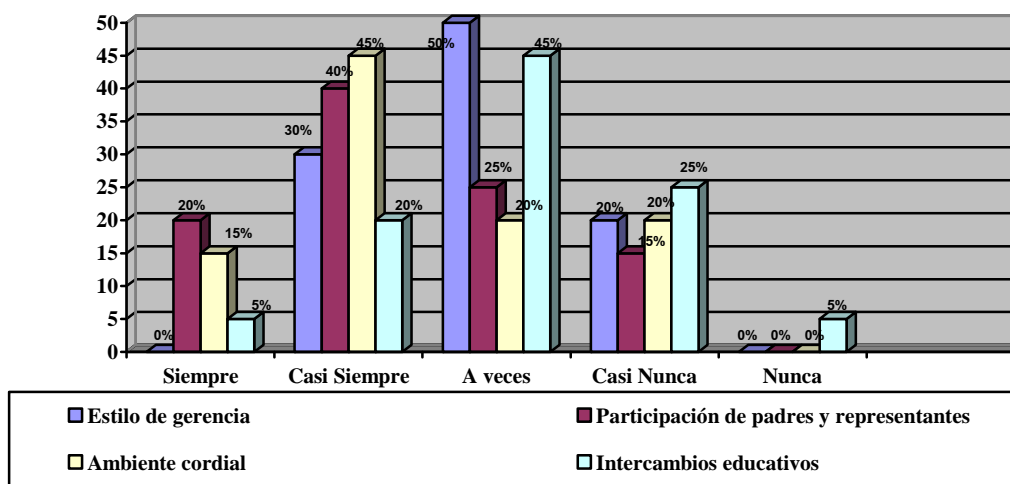
Según el cuadro N° 13 y el Gráfico 5 que consideran la planificación, dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi, las docentes y personal directivo respondieron que lo más destacado en la Supervisión Educativa es la supervisión en la ejecución de actividades (80%) (Ítem 1), la acción pedagógica (70%) (Ítem 3), y luego el trabajo cordial y de apoyo entre las docentes (65%) (Ítem 2), mientras que lo menos sobresaliente es el desconocimiento de las políticas del plantel dentro de la organización (35%) (Ítem 4).

**Cuadro N°14. Distribución Porcentual del Indicador: Integración**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Estilo de gerencia	0	0	6	30	10	50	4	20	0	0
2.Participación de padres y representantes	4	20	8	40	5	25	3	15	0	0
3.Ambiente cordial	3	15	9	45	4	20	4	20	0	0
4.Intercambios educativos	1	5	4	20	9	45	5	25	1	5

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 6. Indicador: Integración**



Según el cuadro N° 14 y Gráfico 6 que contemplan la integración, dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi, las docentes y personal directivo respondieron que lo más relevante en la Supervisión Educativa es la participación de padres y representantes en la organización (60%) (Ítem 2), y que debe existir un ambiente cordial (60%) (Ítem 3), no obstante, las docentes respondieron que a veces el estilo de gerencia favorece en el proceso de supervisión (50%) (Ítem 1), ahora lo menos significativo es la ausencia de intercambios educativos dentro de la organización (25%) (Ítem 4).

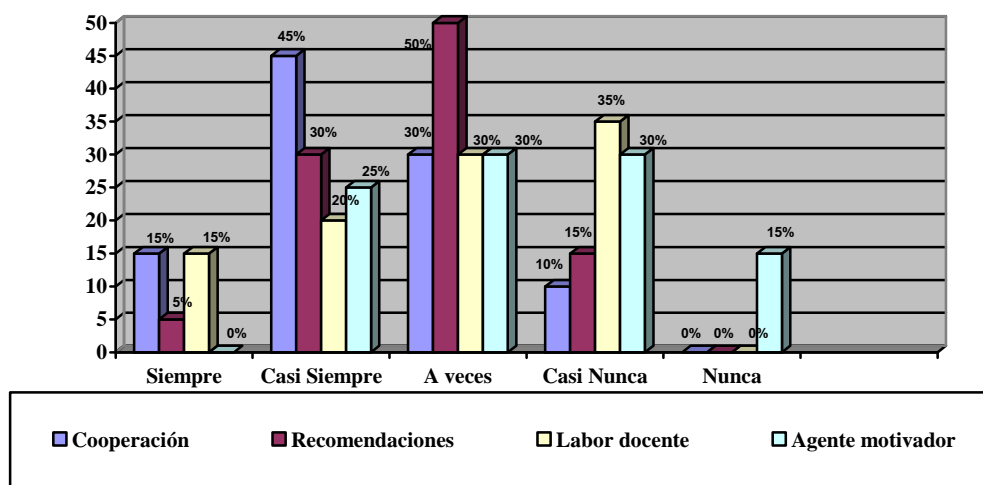


**Cuadro N°15. Distribución Porcentual del Indicador: Acompañamiento**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Cooperación	3	15	9	45	6	30	2	10	0	0
2.Recomendaciones	1	5	6	30	10	50	3	15	0	0
3.Labor docente	3	15	4	20	6	30	7	35	0	0
4.Agente motivador	0	0	5	25	6	30	6	30	3	15

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 7. Indicador: Acompañamiento**



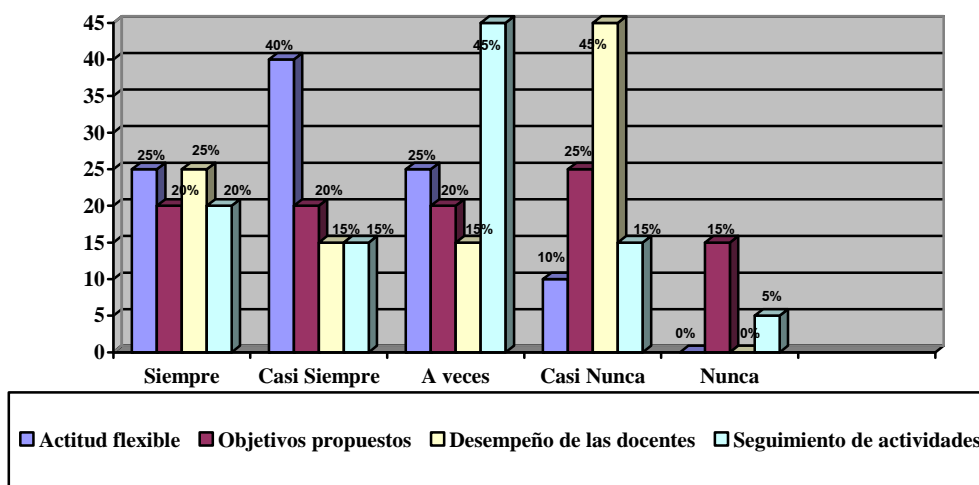
Según el cuadro N°15 y Gráfico 7 que presencian el acompañamiento, dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi, las docentes (incluyendo el personal directivo) respondieron que lo más destacado en la Supervisión Educativa es la cooperación entre las docentes (60%) (Ítem 1). No obstante, también respondieron que a veces se efectúa las recomendaciones para mejorar la labor docente (50%) (Ítem 2), en tanto que lo menos notable dentro de la organización es el agente motivador hacia las docentes (25%) (Ítem 4).

**Cuadro N°16. Distribución Porcentual del Indicador. Seguimiento y evaluación**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Actitud flexible	5	25	8	40	5	25	2	10	0	0
2.Objetivos propuestos	4	20	4	20	4	20	5	25	3	15
3.Desempeño de las docentes	5	25	3	15	3	15	9	45	0	0
4.Seguimiento de actividades	4	20	3	15	9	45	3	15	1	5

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 8. Indicador: Seguimiento y evaluación**



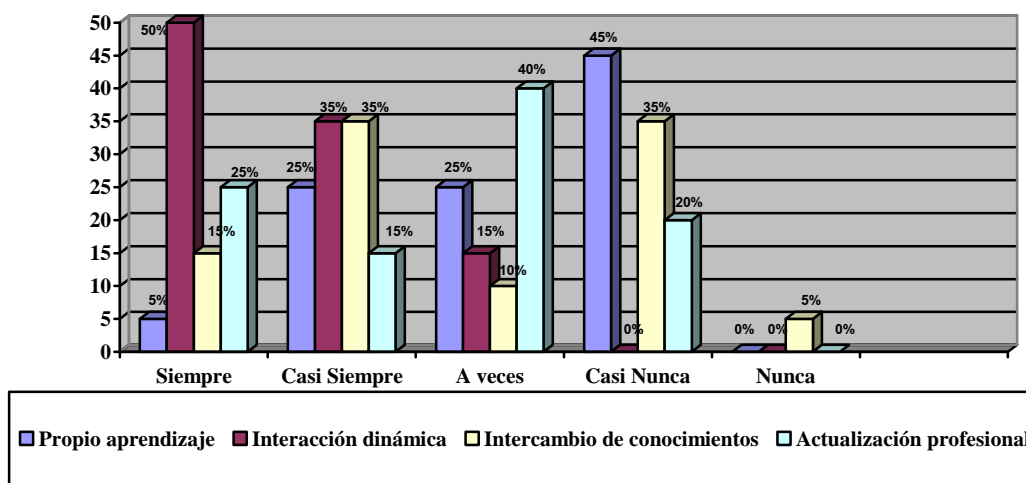
Según el cuadro N° 16 y Gráfico 8 que consideran el seguimiento y evaluación, dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi, las docentes y personal directivo respondieron que lo más significativo en la Supervisión Educativa son los objetivos propuestos y el desempeño de los docentes (80%) (Ítem 2 e ítem 3), la actitud flexible del personal directivo con los docentes (65%) (Ítem 1), mientras que lo menos destacado es el seguimiento de las actividades que se realizan dentro de la organización (35%) (Ítem 4).

**Cuadro N°17. Distribución Porcentual del Indicador. Retroalimentación**

Alternativas	Siempre (5)		Casi siempre (4)		A veces (3)		Casi nunca (2)		Nunca (1)	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Propio aprendizaje	1	5	5	25	5	25	9	45	0	0
2. Interacción dinámica	10	50	7	35	3	15	0	0	0	0
3. Intercambio de conocimientos	3	15	7	35	2	10	7	35	1	5
4. Actualización profesional	5	25	3	15	8	40	4	20	0	0

Fuente: Instrumento Aplicado. Becerra 2012

**Gráfico N° 9. Indicador: Retroalimentación**



Según el cuadro N° 17 y Gráfico 9 que aprecian la retroalimentación, dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi, las docentes y el personal directivo respondieron que lo más destacado en la Supervisión Educativa es la interacción dinámica en el proceso de supervisión (85%) (Ítem 2), seguidamente, el intercambio de conocimientos (50%) (Ítem 3), en tanto que lo menos significativo es el interés por el propio aprendizaje en los docentes (30%) (Ítem 1).

## **Discusión de resultados.**

En correspondencia con los cuadros y gráficos anteriores, basados en la información recogida en el instrumento aplicado a los docentes y personal directivo, se pone en evidencia diferencias entre las opiniones de los encuestados, que muestran ciertas debilidades en cuanto al conocimiento del modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en los docentes de la organización.

Con relación a los antecedentes de la investigación relacionados con la supervisión educativa, este trabajo de grado tiene concordancia con el realizado por Fernández, Miranda, Mogollón, Sandoval y Rincón los cual se ejecutaron para mejorar y buscar soluciones en el proceso de supervisión, debido a las fallas que presentan las instituciones educativas en cuanto a planificación y asesoramiento y así transformar el desarrollo de las mismas.

En cuanto a los antecedentes relacionados con la gerencia del conocimiento, existen vínculos con este trabajo de grado, los realizados por Oberto, Pérez, Huamani, Rey y Tintoré debido a que se busca la innovación de nuevos conocimientos en las instituciones educativas internalizando los valores de interacción humana y trabajo en equipo a través de la actualización continua para el aprendizaje de conocimientos, habilidades y comportamientos entre los docentes y la difusión de la información dentro de una organización.

En lo que se refiere el modelo teórico, los resultados arrojados evidencian que los docentes y personal directivo se les dificultan compartir los conocimientos nuevos dentro de la institución y a su vez difundirlos, a causa de fallas de orientación del directivo al momento de realizar recomendaciones en el proceso educativo. Es por ello, que el proceso de supervisión presenta debilidades por falta de información adecuada para los docentes. Por esta razón, existe la viabilidad de realizar un taller del modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la supervisión educativa y así beneficiar el proceso educativo en las organizaciones educativas.

Cabe destacar una importante relación entre los antecedentes buscados con el modelo teórico de la Creación del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi, donde los

autores de las diferentes investigaciones orientan en sus trabajos uno de los objetivos de este modelo como el promover y gestionar cambios en el proceso educativo, rigiéndose en la transformación, innovación y difusión de nuevos conocimientos buscando un modelo efectivo para optimizar de manera alguna las diferentes fallas y debilidades en la supervisión educativa, siguiendo lineamientos del Sistema Educativo Venezolano donde el enfoque Humanista prevalece como teoría en la formación de un hombre crítico y participante en los procesos de transformación social con orientación a mejorar la calidad educativa. En correspondencia, las investigaciones anteriores y este trabajo no solo buscan conseguir la eficiencia en las instituciones educativas sino la convivencia, comunicación e identificación de las personas con su organización y los objetivos de ella.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **TALLER DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO BASADA EN EL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI PARA OPTIMIZAR LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN LOS DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL “AMBROSIO PLAZA” DEL MUNICIPIO PLAZA DE GUARENAS ESTADO MIRANDA**

##### **Fundamentación.**

La siguiente propuesta tiene como fin servir de marco referencial, a los docentes y personal directivo a través de un taller, que permita convertir en fortalezas las debilidades encontradas en los análisis de los resultados arrojados por el instrumento aplicado en el capítulo anterior. A través del taller se persigue por medio de actividades, capacitar y actualizar a los docentes (incluyendo el personal directivo), con el objeto de dar respuestas y alternativas de solución a los problemas relacionados con los parámetros del modelo de Nonaka y Takeuchi y los elementos básicos de la Supervisión Educativa.

El motor principal de la actividad de una organización de cualquier tipo es el conocimiento, tanto a nivel individual como colectivo, de las personas que la integran. El conocimiento es el valor añadido que permite obtener el máximo rendimiento dentro de cualquier organización.

Así mismo, que tales actividades caractericen la eficacia, eficiencia y excelencia de toda organización educativa en función a la búsqueda de la calidad educativa.

En tal sentido, la propuesta se ha organizado de la siguiente manera:

1. Presentación de la propuesta.
2. Propósito de la propuesta.
3. Objetivos de la propuesta.

4. Justificación de la propuesta.
5. Alcance de la propuesta.
6. Fundamentación teórica de la propuesta.
7. Metodología de la propuesta.
8. Evaluación.

### **Presentación de la propuesta.**

La propuesta se apoya en un Taller de la Gerencia del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi y tiene por objeto la formación teórica y práctica necesaria para los docentes y el personal directivo para optimizar la supervisión educativa, realizando reuniones entre los docentes para difundir y compartir los conocimientos.

Es por eso, que el conocimiento es el núcleo de competencia profesional del individuo, es lo que garantiza su actuación y desempeño en un entorno determinado y da la posibilidad de transmitir, repetir o reproducir acciones pasadas y enseñar a grupos de individuos, transfiriendo su experiencia cognoscitiva de generación en generación.

Precisamente, la propuesta centrada en un taller de la Gerencia del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi permitirá describir la problemática de las fallas de los docentes en la supervisión educativa debido a la falta de orientación e intercambio de conocimiento.

La gerencia del conocimiento se considera un concepto y proceso, muy amplio compuesto por diversas actividades. La gerencia indica la planificación, organización, coordinación y control de procesos o actividades para lograr ciertos objetivos y a su vez estos son algunos elementos básicos de la supervisión educativa.

La meta que se persigue con la propuesta de un taller de la Gerencia del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi es dotar y suministrar a los docentes y personal directivo a un plan práctico que facilite el desempeño de sus

funciones y le permita al mismo tiempo, resolver algunas situaciones que a diario confronta en su ámbito de trabajo.

**Propósito de la propuesta.**

Que los docentes reflexionen sobre la importancia de la información e innovación y así desarrollar un ambiente cordial dentro de la organización para difundir los conocimientos entre los docentes, los cuales promueven a su vez habilidades y nuevas formas de conocimiento.

Que los docentes conozcan sobre técnicas grupales que permitan desarrollar la producción del conocimiento y el intercambio de los mismos en interacciones dinámicas entre docentes.

**Objetivos de la propuesta.**

**General:**

- Evaluar un taller de la Gerencia del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la supervisión educativa en los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda.

**Específicos:**

- Propiciar actividades para la integración entre los docentes de la organización.
- Definir los elementos básicos de la supervisión educativa para el logro de las metas propuestas dentro de la organización.
- Explicar la importancia de los parámetros del modelo de Nonaka y Takeuchi aplicada en las organizaciones educativas.
- Aplicar estrategias con relación al modelo de Nonaka y Takeuchi por parte de las docentes para optimizar la supervisión educativa.



- Reflexionar acerca del taller aplicado a los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda.

### **Justificación de la propuesta.**

El conocimiento constituye un eje fundamental para la innovación de nuevos paradigmas, los cuales lleven a la profesionalización de los docentes y el rescate de la supervisión educativa en las organizaciones, donde la gerencia del conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y se refiere al valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento tácito que ellos poseen y el explícito que aportan a la organización. Así pues, favorece al individuo en el desarrollo de su trabajo aportando ideas, al mismo tiempo que evita la “fuga de conocimiento” cuando las personas abandonan la organización.

De allí, se persigue la creación de un taller del modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la supervisión educativa ya que al gestionar el conocimiento hay que tener en cuenta que este no se produce sólo por la gestión de la información, sino que deben intervenir procesos y personas.

En una organización puede existir un perfecto modelo de gestión de la información, pero si los individuos no lo utilizan es imposible que se cree conocimiento. Por esta razón otra de las tendencias muy involucradas en la definición de la gerencia del conocimiento es la que proviene de la gestión de los recursos humanos, la motivación, del talento, del trabajo en equipo y, sobre todo, la creación de un ambiente de trabajo que facilite la compartición de ideas dentro de la organización.

Es pertinente precisar de forma clara y como un antecedente importante, que aquellas organizaciones que quieren aplicar la gerencia del conocimiento, no basta solo con la intención, pues deben de crear y generar un clima adecuado en la organización.

La Gerencia del conocimiento, permite aprovechar el conocimiento adquirido por las organizaciones, para utilizarlos adecuadamente y también protegerlos, como parte

de su propiedad intelectual, individual y colectiva, además de incrementarlos. Cumpliendo estos principios o normas, la Gestión para el conocimiento puede transformar la organización, aportándole nuevos valores a la misma y por ende a la sociedad a la que brinda sus servicios.

### **Alcances de la propuesta.**

Al ser un taller que va dirigido a personas quienes activamente desarrollan la labor de la docencia, se espera que por medio del mismo obtengan algunos alcances, entre los que se encuentran:

- **Mejora de los procesos:** en el desarrollo de su jornada de trabajo, por medio de la implementación de nuevas estrategias metodológicas que permitan incorporar espacios colaborativos, críticos y creativos del conocimiento, y el uso de recursos, para la difusión del conocimiento siendo este dinámico y significativo.
- **Estimulación para los profesores:** de forma tal que conozcan a mayor profundidad sobre este modelo de interacción de Nonaka y Takeuchi basado en el humanismo y que puedan desarrollar actividades novedosas con apoyo de la herramienta pedagógica.
- **Innovación:** mediante el desarrollo de estrategias metodológicas que puedan ser desarrolladas por los docentes en las reuniones garantizando la mejora en la calidad de la educación.
- **Integración:** entre la herramienta y la teoría pedagógica para la construcción de nuevo conocimiento reflexivo y propositivo entre los docentes, mejorando con ello el clima en la organización.
- **Fomentar el trabajo colaborativo:** entre los docentes dentro del espacio de reuniones, para que desarrollen momentos creativos de aprendizaje, que les permitan expresar sus inquietudes, dudas o nuevos aportes en diversas áreas de conocimiento, promoviendo procesos de investigación activa en el aprendizaje para la comprensión y el desempeño de la labor docente.

## **Fundamentación teórica de la propuesta.**

Rincón (2010) dice “la gerencia del conocimiento se considera un concepto y proceso muy amplio, compuesto por diversas actividades. La gerencia indica la planificación, organización, coordinación y control de procesos o actividades para lograr ciertos objetivos” (p.82).

A su vez, Guédez (2003) “la gerencia del conocimiento funciona como un sistema de creación de valor, el cual se concreta como consecuencia de identificar, capturar, organizar, enfocar, aplicar, evaluar, reorientar y superar las mejores prácticas” (p.49).

Así pues, según estas dos definiciones se puede definir a la gerencia del conocimiento como un proceso de interacción dinámica donde se evidencia la planificación, organización, evaluación, transmisión y difusión de la producción del conocimiento e las organizaciones.

La destacada importancia que tiene el conocimiento en las organizaciones y el progresivo interés de los teóricos Nonaka y Takeuchi por conocer y desarrollar los procesos que lo crean, han justificado el rápido crecimiento del estudio del modelo del proceso de la creación del conocimiento, como transformador de la información en conocimiento, y de la espiral de conversión de conocimiento, como actividad que convierte el conocimiento tácito individual en explícito colectivo.

En cuanto a los parámetros del modelo de Nonaka y Takeuchi en el proceso de la creación del conocimiento están: Capital Intelectual, formación y aprendizaje organizacional, Inteligencia competitiva y Difusión del conocimiento.

Con relación a la supervisión educativa, Marín (2004) dice “la supervisión puede concebirse como un proceso que contribuye al mejoramiento curricular aplicado en cualquier contexto y que busca dar solución a problemas que en su esfera de acción se presenten” (p.82).

De igual manera, López (2010) plantea: “Supervisar es investigar, estudiar, planear, ayudar, asesorar, estimular, evaluar, trabajar cooperativamente; en síntesis, es dirigir, orientar y reorientar el proceso de la organización y de la administración de la escuela, del plantel, centro educativo, colegio.” (p.193)

De las anteriores citas, se desprende que la supervisión educativa debe entenderse como orientación profesional y asistencia dadas a los docentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación educativa de las organizaciones.

Los elementos básicos de la Supervisión Educativa son: Planificación, Integración, Acompañamiento, Seguimiento y evaluación y retroalimentación.

### **Metodología de la propuesta.**

El taller se realizará en un espacio de 8 horas (un día completo) y por medio de Cuatro Fases:

#### **Fase I. Motivacional**

Es importante conocer a nuestros integrantes y participantes en el taller del modelo de Nonaka y Takeuchi por lo que se dedicará un espacio a la fase motivacional para desarrollar dinámicas grupales en la integración del equipo de trabajo.

Objetivo específico: Propiciar actividades a través de la integración entre los docentes de la organización.

#### Estrategias:

1. Palabras de bienvenida por parte de la facilitadora.
2. Dinámica de presentación e integración del grupo.

#### Actividades:

Presentación por fotografías:

#### Objetivos:

- Permitir que los miembros se conozcan.
- Obtener elementos sobre los puntos de vista de los participantes acerca del mundo que lo rodea.

Procedimiento de aplicación:

- El coordinador pide a los participantes que formen un círculo alrededor de un conjunto de fotografías, previamente colgada de un método arbitrario, de manera que todos los asistentes puedan observarla.
- Se da un tiempo razonable para que cada uno elija la fotografía con la que más se identifique, de acuerdo a su personalidad, modo de vida, trabajo, gusto, que le recuerde alguna anécdota de su vida.

Utilidad:

Sirve para hacer que los miembros del grupo conozcan otros elementos de cada uno que a lo mejor eran desconocidos.

Recursos: Humanos. Fotografías que reflejan diferentes cosas: objetos, personas, paisajes, actividades.

**Fase II. Introducción al tema**

Es importante que los docentes conozcan a profundidad sobre el tema y la información relevante, que sean capaces de creer en la metodología para poder impartirla con un real criterio y compromiso. Para este efecto, se realizará una lluvia de ideas para lograr la participación de todos los docentes y generar transformaciones en el conocimiento bajo la construcción de conceptos clave sobre el tema tratado.

Objetivo específico: Definir los elementos básicos de la supervisión educativa para el logro de las metas propuestas dentro de la organización.

Estrategia:

Presentación con video beam.

1. Concepto de la Supervisión Educativa.
2. Propósitos de la Supervisión educativa.
3. Elementos básicos de la supervisión educativa.
  - 3.1. Planificación.
  - 3.2. Integración.
  - 3.3. Acompañamiento.

3.4. Seguimiento y evaluación.

3.5. Retroalimentación.

Actividad: Torbellino de ideas

Preparación: Al grupo se le dará a conocer el tema el cual se va a trabajar, con el fin de informarse y pensar sobre el mismo.

Desarrollo: Los participantes exponen su punto de vista, y el coordinador solo interviene si hay que distribuir la palabra entre varios que desean hablar a la vez, o bien sin las intervenciones se apartan demasiado del tema central.

Terminado el plazo previsto para la Creación de ideas, se pasa a considerar ahora contenido crítico y en un plano de realidad, la viabilidad de las propuestas mas valiosas. Se analizan las ideas en un plano de posibilidades prácticas, de eficiencia, de acción concreta. Luego, el director del grupo hace un resumen y junto con los miembros extrae las conclusiones.

Recursos: Humanos, video beam.

### **Fase III. Desarrollo del modelo**

Se realizará el desarrollo de una presentación teórica para concretar la información sobre el tema en estudio. Luego, la mejor forma de comprender como desarrollar la información recibida, es por medio de la práctica, “aprender a hacer”, de forma que en esta fase es importante que los participantes desarrollen varias dinámicas grupales a lo largo de las fases del taller, en las cuales ellos mismos se darán la tarea de interactuar en la construcción de nuevo conocimiento, pensando críticamente y creativamente.

Objetivo específico: Explicar la importancia de los parámetros del modelo de Nonaka y Takeuchi aplicada en las organizaciones educativas.

Estrategia: presentación con video beam.

1 . Concepto de la Gerencia del conocimiento.

2 . Tipos de conocimiento.

2.1. Conocimiento Tácito.

- 2.2. Conocimiento Explícito.
- 3. Modelo del proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
  - 3.1. La primera fase; compartir el conocimiento tácito.
  - 3.2. La segunda fase; crear conceptos.
  - 3.3. La tercera fase; justificar los conceptos.
  - 3.4. La cuarta fase; construir un arquetipo.
  - 3.5. La quinta fase; expandir el conocimiento.
- 4. Parámetros del modelo de Nonaka y Takeuchi.
  - 4.1. Capital intelectual.
  - 4.2. Formación y aprendizaje organizacional.
  - 4.3. Inteligencia competitiva.
  - 4.4. Difusión del conocimiento.

Actividad:

Foro: significa que la totalidad del grupo discute informalmente el tema luego de haber escuchado la ponencia del tema, conducido por el coordinador. Participan todos los presentes en el taller. El coordinador tendrá buen cuidado de crear un clima permisivo. El moderador inicia el foro explicando con precisión sobre cuál es el problema para discutir y luego hace una síntesis de las opiniones expuestas y extrae las posibles conclusiones.

Recursos: Humanos, presentación en video beam, hojas blancas, lápices.

**Fase IV. Estrategias**

Se realizara la técnica de estudio de caso, el cual consiste en la descripción detallada y exhaustiva de una situación real. A través de esta técnica cada uno de los participantes puede aportar una solución diferente, de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y motivaciones y así no existe una sola solución sino varias.

Objetivo específico: Aplicar estrategias con relación al modelo de Nonaka y Takeuchi por parte de las docentes para optimizar la supervisión educativa.

Estrategia: Reuniones en grupos.

### Actividad: Estudios de casos

La técnica de estudio de casos, consiste precisamente en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen.

El uso de esta técnica está indicado especialmente para diagnosticar y decidir en el terreno de los problemas donde las relaciones humanas juegan un papel importante. Alrededor de él se puede:

1. Analizar un problema.
2. Determinar un método de análisis.
3. Adquirir agilidad en determinar alternativas o cursos de acción.
4. Tomar decisiones.

Los participantes se reunirán en grupos de cinco (5) personas en las cuales crearan un estudio de caso donde se evidencie alguna problemática con la gerencia del conocimiento y la supervisión educativa. Luego darán las conclusiones para solucionarlos.

Recursos: humanos, hojas blancas, lápices.

### **Fase V. Evaluación de la propuesta**

A manera de cierre es importante el logro del proceso de aprendizaje para la comprensión y la sistematización de experiencias educativas, en donde los participantes reflexionen sobre la vivencia de ese taller y rescaten el conocimiento válido para ser desarrollado en sus organizaciones educativas.

Este taller se evalúa a través de un instrumento contemplando una lista de cotejo que según Innovaciones y Cualificación (2002) “son instrumentos útiles para evaluar aquellas destrezas que para su ejecución pueden dividirse en una serie de aspectos específicos claramente definidos” (p.124). Así mismo, consisten en una serie de enunciados o preguntas sobre el aspecto a evaluar en que la hay que emitir un juicio de si las características a observar se producen o no.



Objetivo específico: Reflexionar acerca del taller de la Gerencia del Conocimiento basado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la supervisión educativa en los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda.

Estrategia:

1. Recuento del taller.
2. Entrega del instrumento para evaluar el taller.

Actividad: Dinámica de análisis general.

Objetivo: Permite sintetizar o resumir los aspectos centrales de una idea o un tema.

Procedimiento de aplicación:

Con los grupos de trabajo ya formados, se le pide a cada uno que escriba o diga con una sola palabra, lo que piensa sobre los temas que se trataron.

Luego se realiza una breve reflexión en torno a lo que cada palabra significa para el grupo de participantes.

Para finalizar, se hace entrega de un instrumento para evaluar el taller, el cual es llenado por los participantes.

Recursos: Humanos, instrumento.

### **Reflexiones acerca del taller.**

En correspondencia a la realización del taller basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa aplicado a los docentes del Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza”, las reflexiones pone en evidencia según las opiniones de los docentes incluyendo el personal directivo, el interés en cuanto al modelo de la creación del conocimiento para aplicarlo en su labor educativa.

Las estrategias y actividades ayudaron con gran eficacia al conocimiento de los temas Supervisión Educativa y Gerencia del Conocimiento donde los participantes iban resolviendo inquietudes a medida que se realizaba el taller. El hecho de que el grupo se conociera pudo aumentar las posibilidades de resolver los posibles

conflictos, utilizando los recursos técnicos con habilidad, donde el facilitador del taller tuvo la destreza en el dominio del trabajo grupal.

Finalmente, luego de culminar el taller la información recogida en el instrumento aplicado a los docentes y personal directivo demostró la efectividad de proponer la gerencia del conocimiento para optimizar la supervisión educativa, debido a que los docentes afirmaron la importancia de las reuniones dentro del modelo de Nonaka y Takeuchi para mejorar el proceso de supervisión, en el cual el intercambio de conocimientos ayuda la labor dentro de la institución.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La investigación planteada permitió concluir en cuanto a la problemática de la investigación que el reto para los docentes y personal directivo es liderar la organización basada en el conocimiento y así mejorar el proceso de supervisión, lo cual exige, entre otros aspectos: penetrar el conocimiento por toda la organización, cambiar la forma como los individuos asumen el trabajo y modificar la cultura hacia una cultura de conocimiento.

En consecuencia, el desarrollo y formación gerencial debe ser un proceso planeado que involucre la identificación y el crecimiento de las expectativas de los docentes y de la organización. En este sentido, la formación de la gerencia debe estar dirigida a la obtención de conocimientos específicos que lo preparen para identificar las situaciones y hacer uso de las estrategias gerenciales adecuadas.

A través de la ejecución de los objetivos de la investigación se evidenció que la gerencia educativa debe garantizar, enriquecer y perfeccionar el desarrollo del sistema escolar a través de la transformación del conocimiento basada en el modelo de Nonaka y Takeuchi, encargándose de su vigilancia, orientación y evaluación con actividades que condicionen las funciones básicas de la supervisión como la planificación, la integración, el acompañamiento, la retroalimentación, el seguimiento y evaluación.

Es por ello, que se justifica que a través de esta investigación, el profesional de la educación que realiza la función docente y supervisora, por medio del taller referido a la Gerencia del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi, adquirió una serie de atributos y cualidades personales y profesionales además de las habilidades y destrezas requeridas para el ejercicio de la función supervisora, entre

los cuales cabe mencionar: la alta capacitación, nivel de compromiso, capaz de asumir retos con una visión clara de la misión educativa y de esta manera contribuir directamente al mejoramiento de la gestión en las instituciones. Y a su vez, se refleja un dinamismo del proceso de producción, difusión y aplicación del conocimiento y se observa una transformación en los modos y procesos de producción de conocimiento de distintas maneras.

En tal sentido, en correspondencia a los antecedentes de la investigación los docentes deben de tener una visión bien amplia, en miras de producir resultados que logren una diferencia vital con otras organizaciones y que estén en su entorno, así impulsará el conocimiento, logrando además de aplicarlo para producir nuevo aprendizaje como lo es la innovación, utilizando el esfuerzo sistemático de los miembros de la organización. Es decir, lograr el aprendizaje organizacional que va a ser factor determinante en labor educativa.

Es por ello, que el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyan para realizar un mejor planeamiento, una mejor coordinación, ejecución de las mismas dentro de las instituciones educativas, atiende en forma más eficiente los objetivos generales de la educación.

De allí, la tarea supervisora constituye un proceso que implica, en principio, un examen, un análisis, una valoración cuidadosa y objetiva de la prestación del servicio que se oferta para que con base en sus resultados se promuevan las actividades de aprendizaje y enseñanza necesarias para cumplir con éxito la gestión educativa.

### **Recomendaciones**

En atención a lo planteado se recomienda lo siguiente:

- Capacitar a los centros y sistemas educativos para prever nuevas necesidades en cuanto a su funcionamiento y ser conscientes en todo momento del conocimiento generado dentro de ellos mismos.

- Promover el valor del conocimiento real y potencial de los miembros de la comunidad educativa, estableciendo vías de comunicación que posibiliten un mejor entendimiento y posible colaboración tanto internamente como con otras instituciones externas.
- Promocionar a la gerencia del conocimiento como proceso que permite realizar más eficazmente el trabajo encomendado a la organización.
- Promover el aprendizaje continuo para afrontar procesos de cambio y así proporcionar importancia al desarrollo profesional tanto a nivel individual como colectivo, de las personas que la integran.
- Hacer uso de las estrategias gerenciales adecuadas y desarrollar proyectos de investigación que utilicen como método el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar el trabajo de la administración educativa.
- Replicar el taller a otras instituciones aplicando el modelo de Nonaka y Takeuchi en todos los grupos de trabajo para el buen desarrollo de la difusión del conocimiento.

## REFERENCIAS

- Aguilera y Gálves (2004) **La Gestión Educativa desde una Perspectiva Humanista**. Santiago: Editores RIL.
- Ander-Egg, E. (1982) **Técnicas de investigación social**. (19va. Ed.). Buenos Aires: Humanitas.
- Avalos, I. (1999) La sociedad del conocimiento. **Revista Vía Electrónica Scielo n° 617**.
- Balestrini, M. (2004) **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial OBL.
- Balzan, Y. (2008) **Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en las escuelas de III etapa de básica**. Trabajo de grado en Maestría en supervisión educativa. Maracaibo.
- Bravo E. (1994) **Un enfoque humanístico de la supervisión**. Caracas.
- Calzadilla, R. (2002) **Corrientes Filosóficas**. Caracas: FUNDADOINEX.
- Castillo N. y Villegas D. (2010) Modelo de formación en planificación educativa por proyectos. **Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales** (Barquisimeto - Venezuela) año 1 n° 4 (111-128).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela n° 36.860**. Caracas. Venezuela.
- Corral, Y.; Fuentes, N.; Maldonado, C. Y Brito, N. (2001) **Algunos tópicos y normas generales aplicables a la elaboración de proyectos y trabajos de grado y de ascenso**. Caracas: FEDUPEL.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1999). **El Conocimiento activo: Cómo las Organizaciones manejan lo que ellos saben**. Boston: Harvard.
- Diccionario Enciclopédico Esparsa 1** (1994) 11ª Edición. Madrid: Esparsa S.A.
- De Hierro L. (1974) **Enfoque Práctico de la Supervisión Escolar**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Deming. E.W. (1989) **Calidad, Productividad y Competitividad**. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

- Durán, P. (2003) **Integración Organizacional**. [Gestión del Cambio](#). Chile.
- Escorsa, P. Maspons, R. e Ortiz, I. (2000) La integración entre la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva: la aportación de los mapas tecnológicos. **Revista espacios**. Vol. 21 (2).
- Fermín, M. (1980) **Tecnología de la Supervisión Docente**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, S.A.
- Fernández, N (2000) **Supervisión Pedagógica de los directores de los preescolares oficiales del municipio Chacao distrito escolar nº 7**. Trabajo de grado para optar el título de magíster en Gerencia Educacional. Instituto Universitario de Miranda “José Manuel Siso Martínez” La Urbina.
- Fidias, A (2004) **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. 4ª edición. Caracas: Editorial Episteme.
- García, F. (2002). **El Cuestionario**. México: Editorial Limusa, S.A.
- García, A. (2006) **El auténtico líder, hacedor de sociedad**. Caracas: IV Jornadas de Educación en valores. Universidad Católica Andrés Bello.
- Gento, S. (1998) **Gestión y Supervisión de Centros Educativos**. Buenos Aires: Editorial EUNED.
- Gerez, A. (2009) **Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo**. Programa de las naciones unidas para el desarrollo. Edición: A.K.Office Supplies.
- Gerrig, R y Zimbardo, P (2005) **Psicología y vida**. Ediciones Pearson Educación.
- Gómez, M (2006) **Introducción a la metodología de la investigación científica**. Córdoba: Editorial Brujas.
- Guédez, V (2003) **Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría**. Caracas: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Harris, P. (1993). **Teoría de sistema. Un enfoque estructural**. México: Editorial Legis
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2001) **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, E. y Lahera, M. (2006) Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. **Revista cubana de los profesionales de la**

**información y de la comunicación volumen 14 numero 1 enero-febrero.**  
Acimed.

Huamani P (2007) La Gerencia del Conocimiento como fuente de ventaja para desarrollar las MYPES. **Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Facultad De Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 10, N° 19)** Lima.

Hurtado (1998) **Metodología de la investigación holística.** Caracas: Fundación SYPAL.

Innovación y Cualificación (2002) **Evaluación de la formación. Docencia e investigación.** España: Innovación y Cualificación. S.I.

Iriarte, M. (2008) **El humanismo en la educación.** Editores: Hiutzuco.

Kimball, W. (1965) **Técnicas de supervisión para mejores escuelas.** México: Editorial Trillas. S.A.

Lahaba Y. y León M. (2001) La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. **Revista Vía Electrónica ACIMED 9(2):121-86.**

Ley Orgánica de Educación (2009) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5959 (Extraordinario),** agosto 15,2009.

Lafourcade, Moya y Bosco (1996) **La Función de Supervisión y Asesoría en la Calidad de la Educación.** San José Costa Rica: Ministerio de Educación Pública. SIMED.

Leoni, S. (2009) **La Educación Humanista en la Actualidad.** Cuaderno de Educación y Desarrollo. Volumen 1 nº1.

López I, Ortiz T y López M (1999) **Lecciones de psicología médica.** España: Ediciones Elseiver.

López R. (2010) **Manual del supervisor, director y docente.** Volumen 5. Caracas: Publicaciones Monfort. C.A.

Marín, J. (2004) **La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar.** Caracas: Fondo editorial Ipasme.

Marín, J. y Zarate, M (2008) Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. **Revista vía electrónica Intangible capital. Volumen 4 (4).**



- Martín, S y Domínguez, R. (2002) **Educación para la sociedad del conocimiento: Aportes hacia una política de Estado**. Proyecto Agenda Uruguay. Montevideo: Ediciones Trilce.
- Mercado, E. (1991) **Calidad Integral Empresarial e Institucional**. Editorial Limusa.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) **Dirección General de Currículo**. Caracas. Venezuela.
- Miranda, E. (2002) La Supervisión Escolar y El Cambio Educativo. Un Modelo de Supervisión para la Transformación, Desarrollo y Mejora de los Centros. **Revista Vía Electrónica De Curriculum Y Formación Del Profesorado 6 (1-2)**.
- Mogollón, A. (2004) Modelo Para La Supervisión Educativa en Venezuela. **Revista: Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo Área De Estudios De Postgrado Valencia-Venezuela Año 4 Volumen 1 N° 23**.
- Mora C. (2007) **Gerencia Humanista**. Tópicos Gerenciales Modernos.
- Nérici, I. (1975) **Introducción a la Supervisión Escolar**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). **La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las Compañías Japonesas crean la Dinámica de la Innovación**. México: Oxford.
- Oberto, A. (2005). Gestión de Conocimiento Para la Innovación Organizacional: Una Visión desde Ibero América. **En Enl@ce, Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento (publicación arbitrada) N° 1. (pp. 11-29)** Maracaibo: Editorial Sailuz.
- Osuna, E. (2000) **Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos de grado**. Tesis de maestría Universidad Santa María. Caracas. Venezuela.
- Palella, S y Martins F (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: Fedupel
- París, M. (2009) Formación - aprendizaje organizacional: ¿relación suficiente para construir una organización inteligente? **Revistapsicologiacientifica.com, 11(19)**.

- Pardinas, F. (1993) **Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales.**
- Pérez, A. (2002). **Guía Metodológica para anteproyectos de Investigación.** Venezuela: Fedupel.
- Peréz, D. (2005) La gerencia venezolana frente a los nuevos paradigmas del conocimiento y el capital intelectual. **Revista MULTICIENCIAS, volumen 5, número 1 (30-36).**
- Pesca, C. y Moreno, L. (2008) Hacia la redimensión de las organizaciones educativas. Una arquitectura organizacional inteligente (Aportes para la construcción de un nuevo Paradigma). **Portal Scielo. Investigación y Postgrado. V.23, n.1.** Caracas.
- Quintero, E. (s/f) **El problema del conocimiento. De la gestión de la información a la gestión del conocimiento.** Caracas.
- Ramírez, C. (2002) **Fundamentos de Administración.** Ediciones ECOE.
- Reglamento General de la ley Orgánica de Educación (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela n° 36787, septiembre 15,1999.
- Reglamento Orgánico del MPPE (2008). **Gaceta Oficial N° 38884.** Decreto n° 1231.
- Requeijo D. y Lugo A. (1995) **Administración Escolar.** Segunda edición. Caracas: Editorial biosfera.
- Resolución 146 de 01-06-1983. **G.O.N° 3.211 Extraordinario. De 30-06-1983. Años 13° y 174°.** Caracas.
- Rey, M. (2008) **Acciones estratégicas para optimizar el capital humano y la gestión del conocimiento en los docentes de la UPEL-IMPM. Núcleo académico Trujillo.** Trabajo vía electrónica presentado como requisito para ascenso. Universidad Pedagógica Experimental Libertador núcleo académico de Trujillo.
- Rincón (2010) la Supervisión Educativa. **Revista de educación Summum año 8 N° 11.** Caracas.
- Rodríguez, D. (2006) Modelos para la creación del conocimiento. Una aproximación teórica. **Revista Vía Electrónica: Educar 37.** Barcelona.
- Rodríguez, E. (1997). **Desempeño del director como supervisor líder motivacional a nivel de la tercera etapa de Educación Básica.** Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”, Barquisimeto.

- Ruetter, I y Conde, M (1998) **Supervisión Educativa: Gerencia y Pedagogía.** Caracas: FEDUPEL .
- Ruiz, B. (1998). **Instrumento de Investigación Educativa, Procedimientos para su Diseño y validación.** Barquisimeto: CIDEG
- Sabino (1997) **El proceso de investigación.** (2da. Edición). Caracas: Editorial PANAPO.
- Sánchez de León, I. Espinoza, I. y Sánchez de Blanco, E. (1992) **Administración Educativa.** Caracas: UPEL-IMPM.
- Sandoval, O. (2007) La Crisis Gerencial. Propuesta De Un Modelo De Competencias Supervisoras. Caso (CUPJLPR). **Revista: Colegio Universitario Prof. José Pérez Rodríguez. Visión 2. N° 2.** Caracas.
- Tamayo y Tamayo, M (1995) **El proceso de la investigación científica.** México: Limusa.
- Tintoré, M. (2010) **Las universidades como organizaciones que aprenden.** Universidad Internacional Catalunya
- Trujillo, J (1990) **Diseño de entrevista.** Caracas: J.M.T.
- Vacas, S. García, O. Palao, J. y Rojo, P. (2001). **Innovación Tecnológica en las empresas.**

## **ANEXOS**

## **Anexo A**

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

## **CUESTIONARIO**

### **INSTRUCCIONES**

El presente instrumento es completamente anónimo, los datos son estrictamente confidenciales, como una contribución a un trabajo investigativo, donde se pretende conocer la opinión que usted puede tener acerca de La Gerencia del Conocimiento basada en el Modelo de Nonaka y Takeuchi para optimizar la Supervisión Educativa en el Centro de Educación Inicial “Ambrosio Plaza” del municipio Plaza de Guarenas estado Miranda. Por lo cual se requiere que usted señale las necesidades, en cuanto a la supervisión educativa en la institución que presta servicio.

Marque con una equis (X) la alternativa: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A veces (A), Casi Nunca (CN) o Nunca (N) que mejor exprese su opinión en cada uno de los ítems planteados.

Sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

Gracias por su colaboración.

**Dirigido al:** Personal docente y directivo

Nº	Ítems	Siempre(S)	Casi Siempre(CS)	A V e c e s(A)	Casi Nunca(CN)	Nunca(N)
<b>Indicador: Capital Intelectual</b>						
1	Valora la importancia de la información para realizar las actividades dentro de la institución.					
2	Considera que el conocimiento se transfiere a través de la conversación y reuniones.					
3	Sabe que las nuevas innovaciones han estimulado el desarrollo del conocimiento para la transmisión de la información.					
4	Comprende que el conocimiento adquirido individualmente se comparte dentro del plantel con los otros docentes.					
5	Aporta nuevos conocimientos desarrollándolos dentro de la institución.					
<b>Indicador: Formación y aprendizaje organizacional</b>						
6	El trabajo en equipo es considerado importante ya que genera un mayor aprendizaje organizativo.					
7	Mediante la actualización profesional se favorece al docente en el desarrollo de su trabajo.					
8	Recibe información para el mejoramiento de su actividad dentro de la institución.					
9	Fomenta el trabajo en equipo basado en el compromiso dentro de la institución.					
10	Se interesa en la preparación constante que lo mantenga actualizado en materia educativa.					
<b>Indicador: Inteligencia competitiva</b>						
11	Administra continuamente conocimientos de todo tipo para satisfacer necesidades que están presentes en la mejora del plantel.					
12	Las innovaciones para las mejoras del plantel surgen de un proceso de discusión a través del conocimiento entre los docentes.					
13	Cuando se decide introducir una innovación se facilitan todos los recursos temporales, materiales y humanos.					
14	Identifica recursos de conocimiento tanto existente como adquirido para desarrollar nuevas oportunidades de aprendizaje en el plantel.					

15	El aprendizaje dentro del plantel se basa en conocimientos a través de habilidades que le son propios a los docentes.					
<b>Indicador: Difusión del conocimiento</b>						
16	Considera que la planificación y organización del conocimiento son factores importantes en la producción de la información en un plantel.					
17	La capacitación a través de talleres cimentado en el modelo de Interacción Dinámica de Nonaka y Takeuchi permite realizar con eficiencia la supervisión educativa en la institución.					
18	Tiene la disponibilidad para participar en talleres y cursos.					
19	Los canales para dar a conocer la información son adecuados.					
20	Se realizan reuniones en las cuales se comparten experiencias e información.					
<b>Indicador: Planificación</b>						
21	Se realiza una planificación para la ejecución de actividades en la institución.					
22	Se promueve en el plantel acciones estratégicas para la gestión del conocimiento de los docentes.					
23	Se fijan funciones al personal docente para un mejor desempeño en su acción pedagógica.					
24	Se toma en cuenta la opinión del personal para establecer las políticas del plantel.					
<b>Indicador: Integración</b>						
25	Se construye un estilo de gerencia para la producción del conocimiento que permite al plantel potenciar un sistema de interacción con la comunidad.					
26	Se promueve la participación de padres y representantes en las actividades del plantel					
27	Se promueve un ambiente cordial para el desarrollo de las actividades en el plantel.					
28	Se logra la integración de diferentes planteles para intercambios educativos con los docentes.					
<b>Indicador: Acompañamiento</b>						
29	Se trabaja en acción de cooperación junto con los docentes.					
30	Se ofrecen recomendaciones tendientes al mejoramiento de las actividades en el plantel.					
31	Se orienta la labor de todo el personal que labora dentro de la escuela.					
32	Se actúa como agente motivador en la interacción diaria dentro del plantel.					
<b>Indicador: Seguimiento y Evaluación</b>						
33	Se desarrolla la labor de supervisión con una actitud flexible, donde existe una marcada delimitación de jerarquía.					
34	Se evalúa los logros de los objetivos propuestos dentro del plantel.					

35	Se valora el desempeño de las docentes que laboran en el plantel.					
36	Se realiza seguimiento en la ejecución de las actividades en el plantel.					
<b>Indicador: Retroalimentación</b>						
37	Se promueve la reflexión sobre el propio aprendizaje en los conocimientos adquiridos en las reuniones con los docentes.					
38	Se considera necesario desarrollar un taller cimentado en el Modelo de Interacción Dinámica de Nonaka y Takeuchi para optimizar la supervisión educativa.					
39	Se promueve la participación de los docentes en reuniones donde intercambien conocimientos.					
40	Se considera la actualización profesional para favorecer al docente en el desarrollo de su trabajo.					



**ANEXO B**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA**  
**“JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ”**

**Evaluación del taller**

**Lista de cotejo para evaluar el taller del modelo de Nonaka y Takeuchi  
para optimizar la supervisión educativa.**

Instrucciones

Marque con una equis (X) la alternativa: Si ó No, que mejor exprese su opinión en cada uno de los ítems planteados.

Nº	Ítems/alternativas	Si	No
1	Considera que las temáticas fueron pertinentes de acuerdo con los objetivos.		
2	Considera que las actividades durante el proceso del taller fueron dinámicas.		
3	Cree usted que se promovió el intercambio de conocimiento entre los participantes.		
4	Reconoce que la presentación de los recursos visuales y tecnológicos fue adecuada.		
5	Se pudo evidenciar la relación de la supervisión con las situaciones de la realidad educativa.		
6	Reconoce que en las reuniones se recibe la orientación para mejorar el trabajo.		
7	Cree usted que la supervisión educativa debe promover el desenvolvimiento profesional.		

8	Cree usted que el intercambio de conocimientos ayuda en el desempeño de la labor educativa.		
9	Reconoce que la supervisión educativa ayuda a localizar errores para corregirlos.		
10	Cree usted que la gerencia del conocimiento puede optimizar la supervisión educativa.		

**Observaciones y sugerencias:**

---



---



---



---