



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
LIBERTADOR

INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO  
DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DOCENTE DE LA UNIDAD  
CURRICULAR PROYECTO EJERCIDAS EN EL AULA EN LA UNEXCA  
Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al Grado de Magíster Scientiarum  
en Gerencia Educacional

**Autor:** Naudy Lamas  
**Tutor:** María Goncalves

Miranda, mayo 2022



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



**MGE-190522-1**

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

Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por el ciudadano: **LAMAS POLANCO NAUDY DE JESÚS**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 10.794.477**, bajo el título: **PROUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DOCENTE DE LA UNIDAD CURRICULAR PROYECTO EJERCIDAS EN EL AULA EN LA UNEXCA** para optar al título de Magíster en Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2A3, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

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

El documento da cuenta de su pertinencia respecto de la realidad y necesidades contextuales venezolanas en materia de los procesos necesarios para el acompañamiento de los docentes universitarios respecto de su formación técnica, ética y lo concerniente a la investigación.

El documento es importante para la institución a la cual se dirige con énfasis en la formación de sus docentes (mejoramiento de las competencias gerenciales de los docentes del eje proyecto).

El contenido aportado es trascendente considerando la factibilidad de su aplicación hacia el logro de los cambios requeridos en la UNEXCA y como modelo aplicable a otras organizaciones educativas.



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



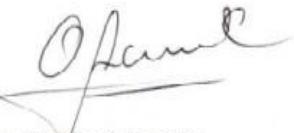
En fe de lo cual se levanta la presente a los diecinueve (19) días del mes de mayo de 2022, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que la Dra. María Da Luz Goncalves de Toro, actuó como Coordinadora del Jurado examinador.



Magister Yinette Agudo  
Nombre y apellido  
C.I.: 8.762.197  
JURADO PRINCIPAL



Dra. María Da Luz Goncalves de  
Toro  
Nombre y apellido  
C.I.: 9.485.473  
COORDINADORA TUTORA



Magister Ramón Calzadilla  
Nombre y apellido  
C.I.: 8.034.866  
JURADO PRINCIPAL

## ÍNDICE

	pp.
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO.....	ii
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO

I. EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación .....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación e Importancia de la Investigación .....	12
Alcance y Delimitaciones de la Investigación .....	14
II. MARCO TEÓRICO .....	16
Antecedentes Internacionales.....	16
Antecedentes Nacionales .....	18
Bases Teóricas .....	24
La Teoría General de los Sistemas .....	25
La Teoría General de los Sistemas y la Educación Universitaria .....	28
Las Teorías de la Administración.....	30
Perspectiva Científica de Taylor .....	30
Perspectiva Clásica de Fayol.....	31
La Teoría de la Burocracia.....	33
La Teoría de las de Relaciones Humanas .....	35
La Teoría Organizacional.....	37

La Gerencia del Talento Humano en las Organizaciones.....	38
El Talento Humano en las Organizaciones Educativas .....	39
Competencias Gerenciales: Desarrollo del Concepto.....	40
El Programa Nacional de Formación y el Docente de Proyecto .....	43
El Currículum y la Unidad Curricular Proyecto.....	44
Gerencia de Aula y Gerencia Estratégica. Concepto, Tipo y Procesos .....	48
La Planificación Estratégica y el Plan Estratégico .....	52
La Evaluación como Instrumento Organizacional.....	53
Contexto Organizacional.....	56
Misión .....	58
Visión .....	58
Valores.....	58
Oferta Académica del Núcleo Sucre .....	59
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>61</b>
Enfoque de la Investigación.....	61
Diseño de la Investigación.....	61
Modalidad de la Investigación.....	62
Tipo de Investigación .....	63
Nivel de la Investigación .....	63
Variables de Estudio .....	64
Población .....	66
Muestra.....	66
Técnicas para Recolectar Datos.....	67
Instrumentos para Recolectar Datos .....	68
Validez del Instrumento .....	69
Discusión de la Validez del Instrumento .....	71
Confiabilidad del Instrumento .....	72
Consideraciones Previas de cómo se Obtuvieron las Varianzas.....	75
Análisis de los Datos .....	76
Procedimiento de la Investigación .....	76

IV.	INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	78
	Interpretación de los Resultados Variable Plan Estratégico .....	79
	Interpretación de los Resultados Variable Competencias Gerenciales .....	83
	Interpretación de los Resultados Variable Unidad Curricular Proyecto .....	96
	Interpretación de los Resultados. Variable Gerencia de Aula.....	100
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	103
	Conclusiones .....	103
	Recomendaciones .....	106
	Limitaciones de la Investigación .....	107
VI.	LA PROPUESTA .....	109
	Justificación de la Propuesta .....	109
	El Diagnóstico.....	111
	Objetivos Estratégicos .....	113
	Fundamentos Teóricos de la Propuesta .....	113
	El Cuadro de Mando Integral. Mapa y Perspectivas.....	114
	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	115
	Indicadores de Gestión. Concepto y Tipos .....	117
	Sustento Jurídico de la Propuesta .....	117
	Fases de la Estrategia .....	118
	Fase I. Identificación y conocimiento .....	119
	Fase II. Matriz A-O.....	121
	Fase III. Matriz D-F .....	122
	Fase IV. Análisis Combinado.....	123
	Fase V. Distinguida.....	124
	Cuadro de Mando Integral de la Propuesta .....	125
	Visión Sistémica General del Plan Estratégico .....	126
	Visión Sistémica Específica del Plan Estratégico .....	126
	Requisitos del Sistema Informático.....	127
	Taller de Capacitación Conociendo el Plan Estratégico .....	128
	Taller de Capacitación Identificación y Cambio de Creencias .....	131

Fase VI. Seguimiento y Control .....	133
Factibilidad de la Propuesta.....	136
Viabilidad de la Propuesta .....	136
Fase VII. Implantación .....	138
Proceso de Implantación .....	138
Plan de Acción.....	139
Objetivo.....	140
Estrategia.....	140
Acciones Tácticas.....	140
¿Qué? .....	140
¿Cómo? .....	140
¿Cuándo? .....	141
¿Quién? .....	141
Compromiso de Entrega.....	141
REFERENCIAS .....	142
ANEXOS.....	148
1. Registro Anecdótico .....	148
2. Instrumento de Recolección de Datos .....	149
3. Instrumento Validación de Experto .....	151
4. Validación Experto I .....	154
5. Validación Experto II .....	155
6. Validación Metodólogo.....	156
7. Cómputo de Resultados.....	157
8. Consulta a Experto.....	158
9. Cómputo Experto .....	159
10. Declaración Jurada 2018 .....	160
11. Evidencias Parte I .....	164
12. Evidencias Parte II .....	165
13. Evidencias Parte III .....	166
14. CURRICULUM VITAE.....	167

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Conceptos y Vinculación de la Teoría General de los Sistemas .....	27
2. Principios de la Administración Científica Según Fayol.....	33
3. Características de la Teoría Burocrática .....	34
4. Principales Postulados de las Escuelas de Relaciones Humanas .....	36
5. Perspectivas y Aportes del Currículum.....	45
6. Métodos de Evaluación del Desempeño .....	55
7. Diseño de la Investigación.....	62
8. Operacionalización de las Variables.....	65
9. Distribución de la Población .....	66
10. La Muestra.....	67
11. Validación Juicio de Expertos Variable Plan Estratégico.....	70
12. Validación Juicio de Expertos Variable Competencias Gerenciales.....	70
13. Validación Juicio de Expertos Variable Unidad Curricular Proyecto.....	71
14. Validación Juicio de Expertos Variable Gerencia de Aula .....	71
15. Criterio de Decisión para la Confiabilidad del Instrumento .....	75
16. Categorización de las Respuestas Indicador Acción Estratégica .....	79
17. Categorización de las Respuestas Indicador Inducción .....	80
18. Categorización de las Respuestas Indicador Estímulo.....	80
19. Categorización de las Respuestas Indicador Evaluación .....	81
20. Matriz Discusión de Resultados Plan Estratégico .....	82
21. Categorización de las Respuestas Indicador Planificación .....	83
22. Categorización de las Respuestas Indicador Organización .....	84
23. Catgorización de las respuestas Indicador Organización .....	84
24. Categorización de las Respuestas Indicador Organización .....	85
25. Categorización de las Respuestas Indicador Control .....	86
26. Categorización de las Respuestas Indicador Control .....	86

27. Matriz Discusión de Resultados Competencias Gerenciales .....	88
28. Categorización de las Respuestas Indicador Auto Administración.....	89
29. Categorización de las Respuestas Indicador Auto Administración.....	89
30. Categorización de las Respuestas Indicador Comunicación .....	90
31. Categorización las Respuestas Indicador Comunicación .....	91
32. Categorización de las Respuestas Indicador Comunicación .....	91
33. Categorización de las Respuestas Indicador Comunicación .....	92
34. Categorización de las Respuestas Indicador Liderazgo .....	93
35. Categorización de las Respuestas Indicador Liderazgo .....	93
36. Categorización de las Respuestas Indicador Trabajo en Equipo .....	94
37. Matriz Discusión de Resultados Competencias Gerenciales .....	95
38. Categorización de las Respuestas Indicador Acción Estratégica .....	96
39. Matriz Discusión de Resultados Unidad Curricular Proyecto.....	97
40. Sinopsis de la Unidad Curricular Proyecto I y II.....	98
41. Sinopsis de la Unidad Curricular Proyecto III y IV .....	99
42. Categorización de las Respuestas Indicador Toma de Decisiones .....	100
43. Categorización de las Respuestas Indicador Toma de Decisiones .....	100
44. Matriz Discusión de Resultados Gerencia de Aula .....	102
45. Sinopsis del Diagnóstico .....	112
46. Matriz de las Amenazas Oportunidades .....	122
47. Matriz de las Debilidades y Fortalezas .....	122
48. Matriz de la Cruce D-O-F-A .....	123
49. Perspectiva Inversión y Perspectiva Docente.....	125
50. Visión Sistémica General del Plan Estratégico .....	126
51. Visión Sistémica Específica del Plan Estratégico .....	126
52. Plan de Clase del Taller de Capacitación Conociendo el Plan .....	128
53. Plan de Clases del Taller de Identificación y Cambio de Creencias.....	131
54. Indicador Inversión. .....	133
55. Indicador Docente .....	134
56. Indicador Procesos Internos .....	134

57. Indicadores Capacitación, Formación y Desarrollo .....	134
58. Modelo Operativo .....	135
59. Tipos de Factibilidad.....	136

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Misión y visión.....	79
2. Capacitación, formación y desarrollo.....	80
3. Reconocimientos.....	80
4. Evaluación y Actuación.....	81
5. Planificación conjunta.....	83
6. Objetivos, metas o actividades.....	84
7. Selección y organización de contenidos.....	85
8. Incorporación de acciones.....	85
9. Supervisión y control.....	86
10. Registro de productos.....	87
11. Cuidado de sí mismo.....	89
12. Equilibrio emocional.....	90
13. Relaciones interpersonales.....	90
14. Comunicación escrita.....	91
15. Intercambio de conocimientos.....	92
16. Intercambio de información.....	92
17. Inspiración y confianza.....	93
18. Influencia en grupos de trabajo.....	94
19. Participación en grupos.....	94
20. Sugerencias.....	96
21. Toma de decisiones.....	100
22. Contradicciones.....	101
23. Mapa estratégico.....	124
24. Carta estructurada.....	127
25. Metodología de implantación.....	139

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO  
DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DOCENTE DE LA UNIDAD  
CURRICULAR PROYECTO EJERCIDAS EN EL AULA EN LA UNEXCA.

Autor: Naudy Lamas  
Tutor: María Goncalves  
Fecha: mayo 2022

## RESUMEN

El objetivo de la investigación consistió en proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula en la UNEXCA. Se justifica el estudio, a los fines de encausar al docente en la misión y visión institucional. El sustento teórico se conformó con el Documento Rector del PNFA (2014), la Teoría General de los Sistemas de Bertalanffy (2006), las Teorías de la Administración y las Organizaciones, para la selección de las competencias gerenciales, se utilizó Hellriegel y Slocum (2011), en cuanto al diseño del plan estratégico, Kaplan y Norton (2004), Robbins y Coulter (2005). En lo metodológico, la investigación se concibió bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, modalidad proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, nivel descriptivo. La población estuvo conformada por 20 docentes de la unidad curricular proyecto, la muestra intencional y censal. La técnica para la recolección de datos la observación, la encuesta, los instrumentos, un cuaderno de notas, un cuestionario tipo escala de Likert validado mediante la técnica juicio de expertos, su confiabilidad calculada bajo el Alfa de Cronbach, resultando como coeficiente 0,75. Se precisaron resultados a partir de la frecuencia de las respuestas. Dentro de las conclusiones destaca, la importancia de considerar las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto, como un área crítica para la gerencia en el aula, porque coadyuvan hacia la solución de problemas, viabilizan la misión y mantienen firme la visión institucional. Finalmente, se recomendó tener en cuenta la importancia de crear planes estratégicos, valorar la participación en ellos y elaborar informes periódicos para la realización de los ajustes necesarios a tiempo.

**Descriptores:** Plan Estratégico, Competencias Gerenciales, Unidad Curricular Proyecto, Gerencia de Aula.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, si algo puede caracterizar al mundo y la sociedad es el cambio. De hecho, las instituciones educativas como forma de organización, asumen las consecuencias de las transformaciones provocadas por el entorno, sean éstas desarrolladas por el establecimiento de nuevos métodos, técnicas o maneras de gerenciar.

No obstante, la formulación de planes estratégicos orientados a fortalecer, por ejemplo, las competencias gerenciales de quienes dirigen dichas organizaciones, son por lo general, una maniobra frecuente de quien ejerce la función estratega.

En efecto, la idea busca enfrentar satisfactoriamente el porvenir. Desde esta perspectiva, uno de los primeros procesos importantes que debe cumplir la estrategia, implica la identificación, el conocimiento y la fijación de los objetivos a corto, medio o largo plazo; la unión y el compromiso de cada uno de los integrantes, es un factor determinante del éxito.

Por esta razón, resulta importante la elección de una estrategia que combine las necesidades del presente con el futuro. Además, vigilar porque sea creativa, innovadora y viable como factor clave de fortalecimiento, mantenimiento o liberación de una determinada situación.

Para lograrlo, la estrategia debe ser diseñada considerando distintos factores tales como, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del entorno. Posteriormente, se fija en un documento llamado plan estratégico, contentivo de los objetivos, metas, tareas y actividades, además, de la implementación y el monitoreo sistémico.

En este contexto, quedó inscrita la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), específicamente el núcleo Antonio José de Sucre, representado por el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA), el cual se sintoniza con los planteamientos anteriores.

Por consiguiente, la institución educativa, ha necesitado mantenerse preparada para enfrentar los distintos retos en lo académico, gerencial y con ello, ejercer su misión venciendo las ideas conservadoras que permanecen todavía en el espacio universitario, evidenciadas en esquemas de trabajos individualistas y en otros casos, desvinculados del trabajo social.

No obstante, desde su inicio la formulación, el desarrollo y posteriormente la implementación de este plan estratégico como instrumento de intervención, ha exigido un trabajo armónico, consensuado e integrado entre el estratega y quienes se involucran en la actividad.

Por este motivo, la investigación tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas durante su gerencia en el aula. Esto, en correspondencia con los avances Científicos, Tecnológicos y Humanos, alianza que impulsó la estructuración de la investigación en seis (6) capítulos a saber:

El capítulo I, constituido por el planteamiento del problema y las interrogantes de la investigación, las cuales condujeron a elaborar los objetivos. Así mismo, en esta sección, se refleja la justificación y otros aspectos como la importancia, vigencia, pertinencia y delimitación del estudio.

El capítulo II, desarrolla el marco teórico, los antecedentes tanto del ámbito Internacional como Nacional que están asociados con el estudio luego, se presenta un esbozo de la Teoría General de los Sistemas de Bertalanffy (2006), así como las Teorías de la Administración y de las Organizaciones respectivamente, entre otras.

De la misma manera, se tomó en consideración el Documento Rector del Programa Nacional de Formación en Administración PNFA (2014), la revisión bibliográfica de autores como Hellriegel y Slocum (2011), para la selección y clasificación de las competencias gerenciales y en cuanto a la formulación del plan estratégico, se utilizó Kaplan y Norton (2002), Robbins y Coulter (2005).

En cuanto al capítulo III, quedó referido en esta sección, los aspectos metodológicos de la investigación, conformados por el enfoque, el diseño, la modalidad, el tipo y nivel de la investigación.

Además, también están señaladas las variables de estudio, la población y muestra que fueron objeto de estudio, las técnicas empleadas para la recolección de los datos y los instrumentos utilizados, incluyendo como fueron validados, aplicados y calculada su confiabilidad.

En lo referente al capítulo IV, quedó registrado el producto obtenido, una vez que fue aplicado el cuestionario de recolección de datos. Es decir, dicho capítulo contiene los resultados estadísticos y cálculos matemáticos que soportaron esta investigación.

Al mismo tiempo, puede visualizarse, los gráficos que ilustran el comportamiento de las variables estudiadas, así como los cuadros que condensan la información con sus respectivos comentarios.

Al respecto, la investigación implicó la integración de componentes tales como: (a) el análisis y contrastación de contenidos teóricos; (b) logro de los objetivos de la investigación; (c) trabajo de campo; (d) obtención de resultados; (e) interpretación de resultados; (f) conclusiones de los resultados. La estructura, respondió a un método inspirado en el carácter y el rigor científico.

Seguidamente, se presenta el capítulo V, el cual contiene, las conclusiones y recomendaciones efectuadas para la institución educativa (UNEXCA), como producto del trabajo investigativo que fue desarrollado.

Luego, el capítulo VI, destinado a la presentación de la propuesta que se concreta en el diseño del plan estratégico, sus fases de identificación, conocimientos, análisis externo, interno, formulación estratégica, implantación, seguimiento y control. Finalmente, se encuentran los respectivos anexos, acompañados por los instrumentos para recolectar datos y las distintas fotografías ordenadas de acuerdo con su dimensión temporal, antes, durante y después, tomando como punto de partida, la formulación del proyecto de investigación y luego la realización de la propuesta de plan estratégico.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

Plantear un problema de investigación es un momento decisivo en el proceso de conocimiento científico, cada paso contiene su propia importancia y valor. Según Arias (2006) “El planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio” (p.41).

De esta manera, se presentará en las siguientes líneas, una situación problemática, considerando en su conformación las unidades de tiempo, lugar, relaciones e interrogantes. Además, el capítulo contendrá también, los objetivos y la justificación e importancia de la investigación.

#### **Planteamiento del Problema**

La universidad, como una organización institucional al servicio del Estado y la Sociedad, ha venido experimentado a lo largo de su historia distintos cambios y transformaciones, acontecimientos que datan desde los tiempos medievales, pasando por la edad moderna, la reforma napoleónica, hasta llegar al momento actual.

Desde sus orígenes, esta situación ha venido afectando consuetudinariamente al docente, trayendo como consecuencia, la necesidad de fortalecer su labor a los fines de que logre desempeñarse de acuerdo con Pérez (2017) “En un contexto que necesita redimensionar su actuación para garantizar su estabilidad en el tiempo” (p.1).

Un caso elocuente, se corrobora en Venezuela a través de lo que fueron los Institutos y Colegios Universitarios del país, los cuales obedecieron su razón de ser, a los intereses e influencias de los sectores empresariales por

lograr una reorientación del contenido de la educación universitaria, siguiendo a Morles, Medina y Álvarez (2003).

Para el año 2001 funcionan en el país quince colegios universitarios, ocho del sector oficial, siete de los cuales dependen del Ministerio de Educación; y siete, del sector privado. Ofrecen carreras cortas de dos y medio a tres años de estudios, en las especialidades de educación, administración, turismo e informática. Otorgan el título de Técnico Superior con la mención correspondiente. (p.35).

Por su parte, el Colegio Universitario de Caracas (CUC), creado el 23 de noviembre de 1971, por Decreto Presidencial 792, publicado en la Gaceta Oficial número 29669, inicia sus actividades el 09 de octubre de 1972.

En cuanto a su misión, consistió en la formación de Técnicos Superiores Universitarios en administración, contabilidad de costos, educación preescolar, informática, hotelería, mercadeo, municipal, organización y sistemas, presupuesto, recursos humanos, trabajo social y turismo.

Posteriormente, en el año 2008, comenzó a gestionar de manera paralela, el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA), como dispositivo educativo constituido por cuatro (4) ejes de formación, lúdico estético, profesional, socio crítico y proyecto. Al respecto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria por medio del Documento Rector del PNFA (2014), estableció que el PNFA:

Se expresa en la vinculación de los estudiantes y docentes con las comunidades, las empresas, las instituciones públicas, desde el inicio de la formación y durante todos los trayectos formativos, tratando problemas en contextos reales, desarrollando proyectos, investigando, realizando prácticas profesionales, que se vinculan a esa realidad social, compleja y que la universidad las implica en sus diferentes líneas de investigación, coadyuvando en la transformación de la territorialidad (p.36).

Así mismo, comenzó también a funcionar en los distintos trayectos de formación (año académico) del estudiante del PNFA, la unidad curricular proyecto, con horas de trabajo asistido (HTA) y horas de trabajo independiente (HTI), todas ellas mediadas por el docente de la unidad curricular proyecto.

Para el Documento Rector del PNFA (2014) “El proyecto es un proceso dinamizador, con características formativas e investigativas, de vinculación social y trabajo colectivo, expresado en la malla curricular del (PNFA) como unidad curricular o de formación para darle concreción en el desarrollo del currículo” (p.140).

Luego agrega, el Documento Rector del PNFA (2014) “El docente de la unidad curricular proyecto, deja la función de docencia, de transmisor y reproductor de conocimientos para convertirse en profesor investigador que media y acompaña a los estudiantes” (p.141).

No obstante, un vuelco institucional se ejerció a través del Decreto Presidencial 3293, publicado en la Gaceta Oficial 41349 en concordancia con la Misión Alma Máter, el cual tuvo por finalidad, fusionar el Colegio Universitario de Caracas con el Colegio Universitario Francisco de Miranda y el Colegio José Lorenzo Pérez, instituciones que pasaron a conformar la hoy Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA).

A pesar de lo acontecido, el docente de la unidad curricular proyecto continuó ejerciendo de la misma manera la gerencia de aula. Para Ruiz (1992), esta función “Se refiere a la previsión y procedimientos necesarios para establecer y mantener un ambiente en el cual la instrucción y el aprendizaje puedan suceder” (p.8).

De hecho, la planificación de actividades académicas, continuaba siendo el primer ejercicio que debía realizar el docente de la unidad curricular proyecto, acción que requería del trabajo en equipo.

Es decir, se trataba de una tarea que consistía en reunirse inicialmente con otros colegas para discutir y acordar las ideas de trabajo que

posteriormente se ejecutarían durante el trayecto o trimestre de formación de los estudiantes, implicaba la fijación de objetivos, metas y tareas a realizar.

Acto seguido, destacaba el ejercicio de organizar los contenidos de la unidad curricular proyecto, esto se realizaba integrándolos y dándole pertinencia en todas sus direcciones y sentidos.

De hecho, debía lograrse según el Documento Rector del PNFA (2014), con “El diálogo de saberes, incorporando la reflexión acción, la organización de los colectivos y otras estrategias diversas que acompañan al proyecto y que se traducen en la administración de talleres, cursos, seminarios y diversas formas de aprendizaje” (p.140).

Sin embargo, algunas situaciones del entorno provocaban una reestructuración de dicho proceso debido a los cambios en el comportamiento de los grupos o equipos conformados en el aula de clases (rendimiento de los estudiantes, incumplimiento de actividades, logro de objetivos, metas, tareas), situaciones que impulsaban al docente de la unidad curricular proyecto a replantear lo que tenía previsto realizar.

Seguidamente, el docente de la unidad curricular proyecto procedía con la facilitación de las clases, una vez que había planificado y organizado los contenidos a desarrollar tanto de (HTA) como de (HTI). Dentro de este proceso, se dinamizaban las ideas que estaban orientadas a construir y llevar a práctica, los mapas preestablecidos (Planificación y organización).

Otro proceso, consistía en ejercer la supervisión y el control de lo educativo, tanto en los momentos de (HTA) como en las (HTI). Es decir, se trataba de una acción en la cual debía, por ejemplo, verificar la asistencia de los estudiantes a clase, la hora de llegada y salida, el cumplimiento de las actividades académicas y las participaciones efectivas.

Además, de estar atento a la distribución equitativa de los equipos de investigación que se conformaban en el aula de clases y las visitas a organizaciones o comunidades donde se contextualizaban los proyectos.

Por este motivo, el docente de la unidad curricular proyecto requería desplegar de su persona, un conjunto de características actitudinales con el fin de responder a distintas exigencias tanto académicas como administrativas que formaban parte de los procesos ejercidos en el aula, esto implicaba desde otro ángulo, asumir con rigor los retos que el contexto le planteaba.

En consecuencia, se consideraba deseable que dicho docente de la unidad curricular proyecto, se comunicara de una forma en la cual, fuera efectivo, posicionándose de esta manera sobre las bases de un liderazgo útil en función de lograr decisiones acertadas, coadyuvadas por un ejercicio de planeación y acción estratégica, sin que sus ideas y procedimientos colisionaran con los lineamientos e intereses visionarios de la organización.

No obstante, con el pasar del tiempo, esto se constituyó en un objetivo difícil de lograr debido a una baja frecuencia en las convocatorias a reuniones, como de asistencias a ellas. Cabe señalar, que el objetivo de dichas reuniones consistía en discutir y acordar colectivamente el trabajo que debía realizarse durante el trayecto o trimestre de formación.

Además, el encuentro servía también para instruir a los nuevos docentes, así como, rememorar los alcances del proyecto, cuando éste se encontraba en su fase inicial, intermedia o final incluso.

Dicho acontecimiento, trajo como consecuencia, un bajo nivel comunicativo, evidenciado paradójicamente en el incremento de una toma de decisiones individualistas, las cuales se encontraban alejadas de los intereses tradicionales e institucionales.

Sin contar, la indiferencia (por desconocimiento u olvido) de considerar en la planificación los objetivos estratégicos, la misión, visión, valores o políticas que identificaban la institución por parte del docente de la unidad curricular proyecto.

Desde otro ángulo, también se observó, la carencia de un proceso evaluativo dirigido tanto al docente como al programa. Es decir, no estaba

sometido a un sistema de seguimiento y control de sus actuaciones o resultados en el aula.

Esto, traía como consecuencia, la generación de un conjunto de consecuencias adversas al desconocerse, los posibles errores que se cometían cuando se gerenciaba procesos en el aula y no fueran estas acciones corregidas en su debido momento.

Además, el docente de la unidad curricular proyecto no era capacitado por la organización para que asumiera adecuadamente la gerencia en el aula, como tampoco, recibía algún tipo de reforzamiento o reconocimiento que hiciera valer los esfuerzos personales durante el desarrollo de las actividades.

No obstante, los hechos descritos anteriormente, se ha requerido de un personal docente de la unidad curricular proyecto, capaz de asumir de manera competente procesos administrativos en el aula (Planificación, organización, dirección y control) a su vez, era deseable que contara con distintas destrezas y habilidades útiles en un contexto donde se potenciara, por ejemplo, las capacidades de auto administrarse, de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, al tiempo que, incrementara también su propia satisfacción personal.

Tales aspiraciones, son actitudes requeridas a los fines de ser lograda, una adecuada gerencia de aula, específicamente en un contexto como el planteado por el PNFA. Al respecto, Hellriegel y Slocum (2011), lo conceptualizan como “Competencias Gerenciales” (p.4), las cuales agrega el autor “... ayudan a destacar en distintos trabajos” (Ídem).

La noción competencias gerenciales, referidas inicialmente al contexto laboral, han enriquecido su significado en el campo educativo en donde puede ser entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes.

En resumen, lo expuesto anteriormente, es el soporte sustantivo que describe la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales del docente

de la unidad curricular proyecto como factor clave en el ejercicio de la gerencia de aula.

Por consiguiente, en los actuales momentos el PNFA requiere, una hoja de ruta, un documento que traducido en un modelo operativo viable y funcional, pueda dar respuestas pertinentes a esta situación, como también a otras debilidades y amenazas presentes en el contexto donde se desempeña el docente de la unidad curricular proyecto.

Lo anterior, implica que dicho documento contenga distintos lineamientos con los cuales, se pueda con el identificar, cuantificar, responder y vigilar las acciones desempeñadas por el docente de la unidad curricular proyecto durante su gerencia de aula. Siguiendo a Robbins y Coulter (2005), se trata de la elaboración de un plan estratégico, contentivo del "...cómo logrará la organización su propósito" (p.240).

Ahora bien, formular un plan estratégico para la institución educativa (UNEXCA), específicamente orientado al (PNFA) y en consecuencia al docente de la unidad curricular proyecto, con el fin de dar respuesta a cualquier situación, no es una labor sencilla. En contraste, es un asunto que requiere la inversión de tiempo, estudio y el ejercicio continuo de investigar.

Esto se debe, a que sus bases, son distintas a cualquier otro plan, rigiendo incluso, solamente en contextos organizacionales vigilantes de su cumplimiento responsable. Al respecto, la elaboración de un plan estratégico representa en los actuales momentos, una oportunidad propicia para el PNFA y el docente de la unidad curricular proyecto.

De hecho, es deseable su implementación ya que se aprovecharía en la mayor medida posible, tanto los conocimientos teóricos como prácticos del docente. Incluso, se potencializaría el intercambio de ideas, conocimientos, de saberes, el trabajo en equipo, el interés investigativo y la conformación de comunidades orientadas al aprendizaje.

Sin embargo, es importante preguntar ante todo ¿Qué necesidad hay de un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto en el PNFA?

Segundo, ¿Cuáles son las competencias gerenciales clave del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula? Tercero, ¿Cuáles son los alcances clave de la unidad curricular proyecto en el PNFA?

Cuarto ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para la elaboración de un plan estratégico orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula?

Quinto, ¿Cuál es la estructura de un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales que ejerce el docente de la unidad curricular proyecto durante su gerencia de aula como aplicación factible en la institución?

Para dar respuesta, se requiere lograr determinados objetivos los cuales son contentivos de las miradas epistémicas y metodológicas que serán asumidas en el proceso investigativo de ahora en adelante.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula en la UNEXCA.

### ***Objetivos Específicos***

1. Diagnosticar la necesidad de un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.

2. Establecer las competencias gerenciales clave del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula en la UNEXCA.
3. Establecer los alcances de la unidad curricular proyecto como factor clave para una gerencia de aula.
4. Determinar los requerimientos necesarios para la elaboración de un plan estratégico orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula.
5. Elaborar un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto como aplicación factible en la institución.

### **Justificación e Importancia de la Investigación**

Para hacer frente a los requerimientos organizacionales de la educación, es necesario contemplar en las acciones lo estratégico. No obstante, el procedimiento implica entrar al contexto, involucrar las partes, determinar los objetivos, comunicarlos y asegurar que cada persona conozca sus responsabilidades, estableciendo a modo de supervisión y control, un conjunto de indicadores.

En relación con lo que se trata, es necesario en las instituciones educativas, que un docente como gerente de aula sea capaz de coordinar y desarrollar el trabajo de una manera adecuada, esto puede lograrse conociendo las estrategias a seguir, sus procedimientos, para aplicarlos en función de armonizar con ellos y en consecuencia maximizar su eficiencia.

Por esta razón, la investigación se enfocará en estudiar asuntos relacionados con las nociones conceptuales de lo que significa plan estratégico, docente de aula, unidad curricular proyecto, competencias gerenciales, gerencia de aula entre otros puntos de interés.

No obstante, es un requerimiento previamente diagnosticado, identificado y conocido que ha tomado como punto de partida, la Universidad

Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), específicamente, el núcleo Antonio José de Sucre, lugar donde se gestiona el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA).

Al respecto, la intención inicial de la investigación es atender el problema, abordándolo en su contexto, involucrando a todas las partes y proponiendo a la vez, un plan estratégico a los fines de fortalecer las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto en momentos cuando gerencia el aula.

Por esta razón, el motivo que inspira realizar esta investigación, queda centrado en la necesidad de capacitar, formar y desarrollar un personal docente especialista en la unidad curricular proyecto, en el área gerencial y administrativa respectivamente.

Además, mejorar también el PNFA con esta forma de intervenir, lo cual implica, la generación de nuevos conocimientos, ideas, soluciones prácticas que van desde el ejercicio de identificar y conocer debilidades y oportunidades, hasta llegar, a las fortalezas y amenazas presentes en el contexto.

En consecuencia, es de estimar que, el estudio de los procesos realizados por el docente de la unidad curricular proyecto, específicamente los concernientes a gerencia de aula, posibiliten el saber de, cómo y cuándo sea oportuno fortalecer las competencias gerenciales.

Por otra parte, la pertinencia de esta investigación como resultado de un trabajo arduo, sostenido y de alguna manera nunca acabado en el tiempo, está comprometida con el hecho de dar respuesta incluso a necesidades emergentes, debido a lo amplio que tiene como alcance, esta investigación.

Así mismo, se aspira que los resultados, se constituyan en un aporte valioso para la organización tanto a nivel teórico como práctico, con la firme esperanza, de que otros estudios valoren también el esfuerzo, dando continuidad a esta investigación o sirviendo de referencia.

Por consiguiente, se logre ampliar también, el número de proyectos e investigaciones que han tributado a mejorar las instituciones de educación

universitaria del país (Venezuela) en sus procesos y con ello, se fortalezca el contexto objeto de estudio que ha sido seleccionado como punto de partida.

De hecho, a través de esta propuesta de plan estratégico, el docente de la unidad curricular proyecto, tendrá una mejor visión de los objetivos organizacionales, se facilitará en su ejercicio la definición de metas, políticas y acciones que mejorarán su crecimiento y desarrollo personal. Además, de su actuación y transitar por el PNFA.

Por esta razón, fue seleccionado la modalidad de proyecto factible, a los fines de, orientar el proceso investigativo hacia la descripción y posterior propuesta de solución del problema, acción que aporta relevancia al trabajo práctico y de campo que se ejecutó.

Finalmente, el conglomerado de datos e informaciones obtenidas periódicamente, se utilizaron para difundirlas como avances (publicación de artículos), siendo una idea propicia para articularlos con la línea de investigación Gestión y Cultura de los Procesos Educativos que opera en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel “Siso Martínez”.

### **Alcance y Delimitaciones de la Investigación**

El alcance y la delimitación de un proceso de investigación científica consiste en precisar en términos concretos el área de interés. Es decir, implica llevar el problema de investigación de una situación o dificultad muy grande y de difícil solución, a una realidad concreta, fácil de manejar por el investigador.

Siguiendo a Sabino (1992) “La delimitación habrá de efectuarse en cuanto a tiempo y espacio, para situar el problema en un contexto definido y homogéneo” (p.36). Luego agrega el autor, “Delimitar una investigación significa, especificar en términos concretos las áreas de interés en la búsqueda de establecer su alcance y decidir las fronteras de espacio, tiempo y circunstancias que se impondrá en el estudio” (Ídem).

En la medida en que el fenómeno bajo estudio está claramente formulado y delimitado, se favorecerá las posibilidades del investigador, de enfocar los esfuerzos hacia un área concreta en la investigación; es más fácil trabajar en situaciones específicas que generales.

Por ello, se habla de: a) delimitación espacial, referida al área geográfica y (o) espacial donde se va desarrollar la investigación; b) delimitación temporal, hace referencia al periodo o lapso seleccionado para realizar la investigación; d) delimitación del universo, básicamente hace referencia a la población, unidades, sector donde van a ser aplicadas algunas técnicas en la recolección de la información, responde a quiénes; e) delimitación del contenido, que hace referencia al aspecto específico del tema que se desea investigar, respondiendo a los aspectos concretos que serán estudiados.

Al respecto, esta investigación inició en el año 2018 y se desarrolló en la Universidad Nacional Experimental la Gran Caracas (UNEXCA), específicamente en el núcleo Antonio José de Sucre, lugar donde se gestiona el Programa Nacional de Formación en Administración debido a tres (3) razones, con las que, posteriormente se configuraría su alcance y delimitaciones siendo las siguientes a saber:

1. La UNEXCA es una institución de educación universitaria pionera, representativa y tradicional del Programa Nacional de Formación en Administración, contexto donde se gerencia la unidad curricular proyecto.
2. La UNEXCA constituye para el investigador del presente estudio, su área de trabajo y, en consecuencia, su contexto de observación, lugar donde ha desarrollado toda una carrera y experiencia profesional a lo largo del tiempo.
3. La orientación temática de la investigación, se fundamenta en la teoría de los sistemas, la administración y las organizaciones, las cuales tienen relación con la gerencia educacional

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El propósito de este capítulo consiste en construir un sistema coordinado y coherente de antecedentes, teorías y conceptos que permitan abordar el problema, además de sustentarlo desde el punto de vista teórico y legal.

#### **Antecedentes Internacionales**

El objetivo de acoplar las competencias gerenciales del docente para que logre una adecuada gerencia de aula durante su ejercicio profesional es un asunto que actualmente recorre el ámbito educativo en toda su extensión.

Al respecto, una investigación que armoniza con lo antes expuesto fue presentada por Acosta, Becerra y Jaramillo (2017), los cuales titularon su estudio como “Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria” presentada ante la Universidad de Otavalo en Ecuador.

El objetivo consistió en analizar las características fundamentales de un sistema de información estratégica para la gestión universitaria (SIE-GU), el cual fue diseñado e implementado con la finalidad de apoyar la planificación estratégica, la evaluación institucional y la toma de decisiones.

El estudio consideró que uno de los retos más desafiantes de la educación superior en la actualidad, es el perfeccionamiento de la gestión universitaria y cada uno de los procesos que la integran, sobre todo el referido con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

A juicio de los autores, esta idea encontró sustento en cuatro pilares básicos: (a) academia; (b) investigación; (c) vinculación con la sociedad; (d) administración.

En cuanto a los aspectos metodológicos, el paradigma asumido en el estudio fue positivista, enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo con sustento documental, nivel exploratorio.

Dentro de este estudio, la variable dependiente fue la caracterización del SIE-GU en función de: la planificación, la evaluación institucional y la toma de decisiones (variable independiente).

En el proceso investigativo se aplicaron tres cuestionarios. El primero para identificar las características y el contenido que debe tener un SIE-GU pertinente dadas sus particularidades con la organización educativa.

El segundo, para conocer detalladamente la información disponible y necesaria para alcanzar las metas propuestas y el tercero, orientado a precisar el sistema de indicadores apropiado para desarrollar la planificación estratégica y operativa, la evaluación institucional y la toma de decisiones.

De hecho, los resultados de la implementación del SIE-GU contribuyeron con el perfeccionamiento de la gestión universitaria a través de la automatización de la mayoría de los procesos y actividades vinculados con la planificación y la evaluación institucional.

En resumen, la investigación se constituyó en un aporte significativo al poder inferirse de ella, la idea de seleccionar y clasificar los procesos administrativos (planificación, organización y control), más pertinentes para un sistema de información institucional que apoyará el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.

Por otra parte, también destaca Machorro y Romero (2017), quienes titularon su estudio como “Propuesta de un Instrumento de Autoevaluación del Desempeño Organizacional en Instituciones Públicas de Educación Superior en México” presentado ante el Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca en la Ciudad de Veracruz en México.

El objetivo consistió en presentar una propuesta operativa de un instrumento de autoevaluación del desempeño organizacional en instituciones públicas de educación superior en México.

El paradigma asumido fue positivista, la investigación de campo tipo correlacional. La técnica para recabar datos fue el cuestionario basado en las cuatro perspectivas del modelo de Cuadro de Mando Integral expuesto por Kaplan y Norton (2004) el cual contuvo de cincuenta preguntas y se aplicó a una muestra de setenta y cuatro (74) universidades en México.

Las respuestas obtenidas evidenciaron en sus distintos resultados que las universidades tienen mejor desempeño en dos perspectivas (Clientes y la otra de aprendizaje y crecimiento) sobre las dos restantes (Financieras y de operaciones). No obstante, se aclaró que los resultados encontraron correlaciones significativas para todas las perspectivas.

El estudio realizado por los investigadores permitió conocer y analizar las posibles dimensiones, formas y preguntas que pudiera contener un instrumento de seguimiento y control que midiera la eficiencia y eficacia de los procesos del programa PNFA y los docentes también.

### **Antecedentes Nacionales**

Fortalecer las competencias gerenciales del personal docente, es una tarea todavía en pleno desarrollo. De hecho, en los últimos tiempos ha dado un impulso notable, así lo demuestran las investigaciones realizadas en los distintos niveles del sistema educativo venezolano.

Un punto de partida, puede ser evidenciado a través del estudio efectuado por Cruz y Mora (2014), Quienes lo titularon “Competencias Gerenciales del Docente en la Conducción de la Disciplina Escolar para la Convivencia Institucional”.

El objetivo consistió en proponer estrategias para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional, en los colegios privados de educación primaria de la parroquia San Juan Bautista, Municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

En cuanto a la metodología, se constituyó en una investigación de campo, de naturaleza descriptiva de tipo proyecto factible, diseño no experimental transeccional, método cuantitativo. La población estuvo conformada por 97 docentes y 23 directivos, la muestra intencional y censal, se aplicó una encuesta tipo cuestionario.

Dicha encuesta, fue validada a través del juicio de expertos, basándose en una prueba piloto a veinte (20) sujetos diferentes a la muestra, se determinó la confiabilidad con el Alfa de Cronbach, el valor obtenido fue de 0,82 y 0,86 para los instrumentos “A y B”, siendo de magnitud muy alta. Para los resultados, se utilizó la estadística descriptiva.

El estudio, constató una importante cantidad de profesionales de la enseñanza que destacan en la parte académica, pero presentan inconvenientes en el manejo de la disciplina adecuada y propicia para el acto pedagógico debido a la necesidad de fortalecer sus competencias gerenciales.

Las capacidades de buscar, ordenar, analizar, sintetizar la información, para la obtención de aquella que resulta pertinente para la toma de decisiones, se constituyeron en debilidades que resaltaron a lo largo del estudio.

Al respecto, se concluyó que el docente no aplica habilidades correspondientes a las competencias profesionales, sociales, comunicativas y tecnológicas, así como tampoco se vale del uso de técnicas de conducción apropiadas para el manejo de la disciplina, aun cuando la institución educativa posee distintos acuerdos de convivencia.

Por consiguiente, se recomendó, la aplicación de la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las referidas competencias del docente, debido a que son numerosas y significativas las tareas que debe realizar este profesional de la educación en el aula para guiar el proceso de enseñanza y aprendizaje de manera exitosa.

El estudio, se relaciona con esta investigación ya que propone fortalecer las competencias gerenciales del personal docente. De hecho, su objetivo está enunciado de manera clara y precisa pudiéndose evidenciar en toda la

estructura del trabajo, la cual aborda el paso a paso de las actividades que son útiles y necesarias para lograr los fines.

Posteriormente, otro estudio fue presentado por Martínez (2016), titulado “Competencias gerenciales del docente para la motivación del estudiante en instituciones educativas” El objetivo fue, analizar las competencias gerenciales del docente para la motivación del estudiante en instituciones educativas:

Desde el punto de vista metodológico, la investigación fue descriptiva, diseño no experimental, de campo, la población estuvo conformada por diez (10) docentes, a quienes se les administró un cuestionario de 42 preguntas de cinco alternativas de respuestas, tipo escala de Likert, su validación fue dada por juicio de cinco (5) expertos y la confiabilidad se obtuvo mediante prueba piloto, a los datos obtenidos se le aplicó la fórmula de coeficiente de Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0,998.

De acuerdo con el estudio, el autor concluye afirmando que las competencias gerenciales son un factor motivante y determinante para el desempeño laboral, claro está, cuando existe un buen ambiente de trabajo.

Ahora bien, en lo referente a la relación que guarda el estudio antes mencionado con esta investigación, resalta a modo general, las semejanzas epistémicas, la revisión teórica y el trabajo de campo, además, de la pertinencia institucional que conllevaba.

Otro estudio, fue presentado también por Hernández. (2020), titulado “Formación gerencial dirigida a docentes para el mejoramiento del proceso educativo en las aulas multigrados”. El objetivo consistió en diseñar una propuesta de formación gerencial para el mejoramiento del proceso educativo en las aulas multigrados del núcleo escolar rural 442 del Municipio Aricagua en el Estado Mérida.

En cuanto a la metodología, se trató de una investigación con enfoque cuantitativo, de campo y descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible, la población la conformaron quince (15) docentes y un (1) directivo. Para recolección de la información, se elaboró un cuestionario conformado por

veintidós (22) preguntas de estructura cerrada, bajo la técnica de la observación.

La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, obteniendo un coeficiente de proporción de rango de 0.96. Indicando excelente validez y para la confiabilidad se aplicó la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach resultando 0.96.

Entre las conclusiones, se pudo evidenciar que los docentes no reciben formación gerencial por parte del directivo, induciéndolos al desconocimiento de los elementos relacionados con las funciones y estrategias gerenciales, aspectos que deben estar presentes en las acciones aplicadas por el docente como gerente de aula.

El estudio, es un antecedente importante que guarda relación con esta investigación, en su ambición por capacitar, formar o desarrollar al personal docente de la institución educativa en competencias gerenciales, esto a los fines de facilitarle las condiciones para el ejercicio adecuado de una gerencia de aula, valiéndose de los recursos científicos y tecnológicos disponibles, idea que sirvió de referencia para el diseño del plan estratégico.

Por otra parte, Hernández (2021), realizó un estudio que tituló “Administración Educativa. Plan de desarrollo de carrera para docentes en servicio”. El estudio tuvo como objetivo, diseñar un plan de desarrollo de carrera para docentes en servicio de Categoría IV, V y VI en el área de administración educativa para la Unidad Educativa Nacional “José Ávalos” de la parroquia El Valle, Municipio Bolivariano Libertador del Distrito Capital.

En lo metódico, el estudio fue de campo, nivel descriptivo y la modalidad proyecto factible, el instrumento utilizado un cuestionario aplicado a veintisiete (27) docentes, entre los resultados obtenidos está, el hecho de que los docentes no han recibido formación en el área de administración educativa.

Además, el personal directivo maneja débilmente las herramientas teórico-metodológicas para el abordaje de los temas en dicha área, todo esto propició el diseño del plan de desarrollo de la carrera docente en el área de

administración educativa, con el fin de brindar el apoyo necesario a los docentes en servicio.

El estudio presentado, se relaciona con esta investigación, en aspectos conceptuales, estratégicos y metodológicos asociados con el plan de fortalecimiento de competencias gerenciales. Al mismo tiempo, los fundamentos y las conclusiones a que llega el autor contribuyeron con el delineado del mapa de orientación a seguir en la implementación del plan estratégico.

Por su parte, Guzmán (2018), tituló su estudio “Aprendizaje Organizacional como Proceso de Cambio en Universidades Públicas de Colombia y Venezuela” el cual fue presentado en la universidad. Rafael Beloso Chacín en la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia en Venezuela.

El objetivo del estudio consistió en analizar el aprendizaje organizacional como proceso de cambio en las universidades públicas de Colombia y Venezuela, sustentado desde el punto de vista teórico con autores como Anderson y Barker (2006) y Senge (2006), entre otros.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se enmarcó en el paradigma positivista tipo descriptiva con un diseño no experimental, la población estuvo conformada por veintiocho (28) unidades informantes.

Para apoyar el logro se elaboró un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario conformado por veintisiete (27) ítems y se realizó la interpretación de los resultados a través de la aplicación de una estadística de tipo descriptiva.

Consecuentemente, entre las conclusiones destacó las afirmaciones en las cuales se señalaba que existían deficiencias en la adquisición de nuevos conocimientos por parte del personal docente que laboraba en las organizaciones que fueron objeto de estudios debido a una carencia de planes de capacitación sintonizados con los intereses institucionales, acción que ha venido afectado consuetudinariamente.

Del estudio expuesto, vale destacar lo importante que son los planes de capacitación, formación y desarrollo que se plantean y ejecutan en las organizaciones para avanzar hacia otros escenarios que la dinámica del entorno impone y los cuales deben ser utilizados para el crecimiento y desarrollo tanto organizacional como profesional.

No obstante, más allá de todo esto, resulta también relevante considerar que dichos planes deben estar alineados con los distintos intereses (organizacionales), que van desde lo institucional, atraviesan lo individual y se articulan con la visión, misión, objetivos y políticas de la organización.

Otro estudio, lo aportó Angulo (2017), titulado “Liderazgo Situacional y su Influencia en la Gerencia del Docente de Aula en la Carrera de Administración Industrial” el cual fue presentado ante la Universidad Fermín Toro en la ciudad de Barquisimeto en el Estado Lara, en Venezuela.

El objetivo general consistió en analizar el liderazgo situacional y su influencia en la gerencia de aula que efectúa el docente de la carrera Administración Industrial tomando como contexto de estudio la Universidad Fermín Toro (núcleo del Estado Lara).

El estudio, se enmarcó dentro del paradigma positivista, investigación tipo de campo nivel descriptivo, la población fue de (35) docentes a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario de (21) ítems modelo escala de Likert con tres opciones de respuesta (Siempre, algunas veces y nunca). Fue validado a través del juicio de experto y su confiabilidad arrojó un resultado de (0.94), medido mediante la fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach.

En cuanto a la interpretación de los resultados, permitió señalar que los docentes no presentan un estilo de liderazgo situacional en particular y en relación con los procesos administrativos utilizados en su práctica docente, se evidenció que ocasionalmente realizan actividades de planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Por tanto, se sugirió la capacitación de los docentes en los estilos del liderazgo situacional y los principios gerenciales que coadyuven a mejorar la calidad educativa.

Esta investigación, permitió constatar que el enfoque por competencias puede concebirse como un proyecto formativo integrado, ya que la idea implica operar sobre una estructura interna específica y funcional en la cual se pretende dar continuidad al desarrollo del ejercicio docente a través de talleres de capacitación, seminarios, foros que fortalezcan su liderazgo y en consecuencia sus competencias gerenciales.

### **Bases Teóricas**

Una aproximación al estudio de las teorías administrativas, determinan que pueden, ser consideradas como distintas formas de mirar los asuntos organizacionales para luego ser explicados a partir de criterios científicos.

Según Robbins y Coulter (2005) “Es el producto hecho por investigadores que desarrollaron teorías generales de lo que hacen los gerentes y lo que constituye la buena práctica administrativa” (p.29).

Un ejemplo de esta aserción, se reconoce a través del estudio de la teoría general de los sistemas (TGS), la cual se constituye, desde distintos conceptos y enfoques que son fundamentales para conocer y con ello, entender formas de articulación, relaciones o vínculos que interactúan.

De hecho, tanto en lo teórico como en lo práctico, los sistemas son objeto de estudio de la teoría general de los sistemas ya que es una perspectiva que opera de forma múltiple e interdisciplinaria a punto tal, que la modificación de un elemento repercute en el funcionamiento y resultado del sistema en su totalidad.

## La Teoría General de los Sistemas

Aunque la Teoría General de Sistemas (TGS) puede remontarse a los orígenes de la Ciencia y la Filosofía, es en la segunda mitad del siglo XX cuando adquiere mayor relevancia gracias a los trabajos del biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy publicados entre los años (1950) y (1968) respectivamente.

Siguiendo a Ugas (2006), los estudios se basaron “A partir de la teoría de los juegos expuesta por Von Neuman y Morgen Sternen (1947), así como la teoría de la información de Shannon y Weaver (1947) y la teoría cibernética de Norbert Wiener (1948)” (p.25).

En cuanto a la teoría de los juegos como herramienta devenida de la matemática, su aporte se expresó a partir del mejoramiento de la comprensión de la conducta humana frente a la toma de decisiones. De hecho, las primeras investigaciones asociadas, estudiaron las estrategias óptimas que debían ejecutarse, incluso el comportamiento de los individuos en los juegos.

Para Ugas (2006) “La teoría de la información como rama de la estadística de las probabilidades y de las ciencias de la computación por estudiar todo lo referente a los datos (Información, canales, manejo y seguridad de datos entre otros)” (p.25), contribuyó con la teoría general de los sistemas en la búsqueda de la forma más apropiada para la trasmisión y recepción del mensaje.

De la misma manera, para Ugas (2006), se tiene que la teoría de la cibernética presenta su aporte hacia la teoría general de los sistemas con la idea de solucionar los problemas en las organizaciones, específicamente en sus procesos de control (Retroalimentación), así como de transmisión de la información (Comunicación), no solamente en las máquinas sino también en los organismos vivientes.

Posteriormente, la teoría general de los sistemas tuvo que plantear que lo sistémico es un complejo de elementos interactuantes donde el todo es algo

unitario que puede descomponerse en partes analíticas. No obstante, para la teorización sistémica las características esenciales de los sistemas son propiedades del todo que ninguna de las partes posee.

Al respecto, bajo los preceptos propuestos inicialmente por Bertalanffy (2006), se comenzó a dinamizar la TGS, idea que ha venido influenciando sobre los modelos administrativos aplicados a las organizaciones incluyendo aquellas del sector educativo lo cual explica en términos generales su funcionamiento desde el punto de vista de la posibilidad de relacionarse tanto dentro de ellas (sistemas cerrados) como fuera (sistemas abiertos).

Consecuentemente, esto ha permitido la comprensión de las organizaciones desde el punto de vista de pensar que ellas son más que la suma de las partes, que se enfrentan en su operatividad ante la imposibilidad de no poder dejar las relacionadas de sus procesos, los cuales contienen en sí mismo, un inicio, una dinámica (un proceso) y una salida (resultados).

Este último (salida), es entendido como el producto que se obtienen de procesar las entradas al igual que las entradas pueden adoptar la forma de salida. Es decir, las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o el propósito por el cual existe el sistema (retroalimentación).

Por su parte, vale aclarar que la teoría de los sistemas comprende distintos conceptos, enfoques que diferían tanto de estilo como en propósitos, se trata de un todo organizado compuesto por dos o más partes que son componentes o subsistemas interdependientes delineados por límites identificables de su ambiente o supra sistema.

En el cuadro que se presenta a continuación, quedan señalados los conceptos asociados con la teoría general de los sistemas desde la mirada epistémica de autores como Von Bertalanffy, Bunge y Lilienfeld junto a los enfoques más relevantes y cómo éstos, se vinculan con organizaciones tales como, Instituciones educativas.

**Cuadro 1**  
**Conceptos y Vinculación de la Teoría General de los Sistemas**

ENFOQUES	CONCEPTO	VINCULACIÓN
VON BERTALANFFY 1901-1972	Bertalanffy (2006:42), sostuvo que la teoría general de los sistemas comprendía un conjunto de enfoques que difieren en estilo y propósitos. En ellos, su problema de explicación recae sobre las limitaciones de los procedimientos que se aplican para abordar realidades. Esta posición podía ser constatada en la aseveración "El todo es más que la suma de las partes" aunque esto tenía solamente sentido operacional.	Sostuvo que la teoría de los sistemas es organicista, las instituciones educativas pueden operar bajo estos roles debido a que ellas trabajan de la mano con la ciencia, la tecnología y las comunidades, apuntando a la búsqueda, la generación y la transferencia de conocimientos, ideas asociadas con sistemas tanto abiertos como cerrados y en intercambios permanentes.
BUNGE 1919-2020	Según Bunge (1999:14), la definición de sistemas como conjunto de elementos relacionados entre sí es incorrecto, porque los conjuntos son conceptos, no cosas materiales. Los conjuntos inmutables, tienen una composición constante y las cosas concretas, sean simples o complejas, son mudables. Además, no toda relación genera sistema, porque existen relaciones ligantes como fuerzas, y relaciones no ligantes, como la precedencia, solo las primeras forman parte de la estructura de un sistema concreto. Esto debe conllevar a comprender que todo sistema tiene: (a) Composición; (b) Entorno; (c) Estructura.	El autor sostiene que toda realidad y con ella los objetos que le pertenecen, estarían compuestos de alguna manera por partículas muy pequeñas que son inseparables e inquebrantables, que reciben al existir el nombre de sistemas. La institución educativa, como organización relaciona y vincula, por ejemplo, las distintas funciones que de ellas se derivan con lo administrativo, lo educativo y esto es llamado gerencia educacional donde convergen los procesos y en consecuencia, son expresión en su constitución y operación de un sistema.
LILIENFELD ROBERT	Para Lilienfeld (2004:19), la teoría general de los sistemas pretendía constituirse en una nueva corriente como producto de los distintos cambios y transformaciones que venían experimentándose en un momento trascendental, sobre todo por el pensamiento científico a raíz de los estudios y aportes realizados por Tomas Kuhn.	Para el autor, las disciplinas emergentes representaron un avance que iba más allá de lo expuesto por Bertalanffy e incluso otros colaboradores. El surgimiento del pensamiento complejo que llegó a las instituciones de educación, demostró la imposibilidad de ver el todo como algo separado.

El gran mérito de la TGS, consistió en brindar una lógica a los esquemas conceptuales conocidos como enfoques analíticos. En ellos, se entendía por sistema al conjunto ordenado de componentes que se relacionaban entre sí, los cuales estaban dotados de estructura y entorno para coexistir.

Según la TGS, el mundo puede abordarse desde una perspectiva sistémica y por ello, es que un segmento de la realidad se estudia de manera independiente del resto. No obstante, en dicho sistema, se encuentran sus componentes interconectados unos con otros, de donde es posible prever el comportamiento de estos componentes si los demás son modificados.

Ahora bien, retomando lo expuesto por Ugas (2006), la TGS logró el mayor de los éxitos en el campo organizacional debido a que, sus principios de abordaje, permitían entender a dicha organización como un conjunto de subsistemas interactuantes e interdependientes los cuales se relacionaban formando un todo unitario complejo y además abierto.

De hecho, cada sistema, subsistema y sus derivados desarrollan una cadena de eventos que parten con una entrada y culminan con una salida. Lo que ocurre entre la entrada y la salida, constituye la esencia del subsistema y se conoce como proceso o caja negra.

Las entradas, son los ingresos y éstos pueden ser los recursos materiales, humanos o simplemente la información, ya que constituyen la fuerza de arranque de cada subsistema dado que suministran información respecto de las necesidades operativas. Una entrada puede ser la salida o el resultado de otro subsistema anterior.

### **La Teoría General de los Sistemas y la Educación Universitaria**

Autores como Kast y Rosenzweing (1998), Kantz y Kahn (2005), asumieron el enfoque de sistemas para estudiar organizaciones, concediéndoles una visión más amplia y además exacta de cómo operan y cuánto podrían incluso éstas cambiar.

El modelo teórico de estos autores planteó que, para entender las organizaciones, es relevante considerarlas como un sistema energético de insumos, procesos y resultados en el cual lo energético deviene del resultado que lo activa en el proceso.

Consecuentemente, el éxito del enfoque sistémico se transformó de manera progresiva en la herramienta preferida del investigador social ya que este profesional ha podido actuar con una visión nueva sobre asuntos relacionados con procesos administrativos ejercidos en escuelas, liceos o instituciones de educación universitarias (IEU) como organizaciones que operacionalizan y dan vida motora a los sistemas.

Al respecto, en Venezuela según su Ley Orgánica de Educación (2009) en su Artículo 24 establece que “El sistema Educativo es un conjunto orgánico y estructurado, conformado por subsistemas, niveles y modalidades de acuerdo con las etapas del desarrollo humano...”.

Por consiguiente, entender las relaciones existentes en los sistemas educativos es un asunto complejo y por ello es necesario tener en cuenta ciertas nociones previas. De hecho, para Ugas (2006) “En un sistema complejo hay dialógica, un diálogo de lógicas” (p.16). Es decir, una forma de mostrar otros usos de la lógica al afrontar permanentemente la contradicción.

De la misma manera, un principio en sintonía tiene que ver con la recursión y según Ugas (2006) “la noción de recursividad está asociada a la idea de bucle retroactivo que conduce al pensamiento complejo” (p.16). Es decir, a otra manera de pensar, de ver la realidad, de construir y construirse a sí mismo.

Además, también destaca el principio Holo gramático que en opinión a Ugas (2006), reza “no solo la parte está en el todo, sino que también el todo, en tanto todo, está dentro de la parte” (p.16). Significando que es imposible estudiar una parte sin conocer el todo o conociendo el todo se conoce la parte.

Otro principio, es el de emergencia y para Ugas (2006) “indica que no se puede sacrificar el todo a la parte (como hace el reduccionismo) pero tampoco sacrificar la parte al todo (como hace el holismo), (p.17).

En resumen, con los principios antes señalados se estudian también, tanto los procesos como los procedimientos administrativos inmersos en la

dinámica de las IEU. Es decir, cómo se operacionalizan, cómo ingresan en su corriente de entrada (Input) y todo lo que puede o egresa (Output).

De manera similar, un ejemplo de operacionalización de sistema se muestra a través del Sistema Educativo Nacional, pues contiene implícito para su funcionamiento los sistemas educativos Regionales, Estatales y Municipales (como sistema en sí mismo en todos los niveles y modalidades).

Para finalizar, otro principio que también cuenta en este asunto según Ugas (2006), es “El concepto de autopoiesis expresa la idea de que los seres vivos son sistemas que se autoproducen de modo indefinido” (p.42). Como lo puede ser la universidad en su rol de productor de conocimientos, de forjadora de profesionales en distintas áreas del saber y el conocimiento.

## **Las Teorías de la Administración**

Estudiar los hechos históricos y evolutivos del pensamiento tanto organizacional como administrativo, es una tarea que implica conocer los contenidos y referencias de las fuentes documentales primarias. Además, requiere también saberlos combinar para el ejercicio de una práctica gerencial eficiente y eficaz en su contexto, por ello, se presenta a continuación la:

### ***Perspectiva Científica de Taylor***

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), de origen estadounidense y de profesión ingeniero mecánico, realizó sus primeras observaciones en el campo industrial, las cuales fueron ampliadas con una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo.

De hecho, entre sus principales puntos de interés estuvo determinar científicamente el trabajo estándar y con ello crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de distintos conceptos que se expresaron a partir del ejercicio laboral. Según Taylor (1981) “El principal propósito de la

administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado" (p.133).

Al respecto, dicho autor describe los principios que sustentan la perspectiva científica de la administración para lo cual se debe:

1. Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, la cual sustituye al viejo modelo empírico.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores, les adiestran, enseñan y forman para el trabajo.
3. Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se han elaborado.
4. El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre la gerencia y los obreros. La gerencia toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitada.
5. Estudiar para promover oportunidades para el empleado. El estudio del trabajo se hace consultando al trabajador.

Estos principios, son utilizados en las instituciones educativas como organizaciones para lograr sus objetivos, metas, actividades y tareas según las cuales, fueron creadas. Al mismo tiempo, responden a la necesidad de explicar la naturaleza de los fenómenos organizacionales (Dimensión ontológica), para abordarlos de manera concreta a través de mecanismos debidamente desarrollados (Dimensión metodológica), pero coherente con sus fundamentos teóricos (Dimensión epistemológica).

### ***Perspectiva Clásica de Fayol***

Henry Fayol (1841-1925), de origen francés autor distinguido de la teoría administrativa y considerado como el precursor del proceso administrativo además de ser el creador de la división de las áreas funcionales de las organizaciones.

Para Fayol (1987) “El concepto administración está definido por un conjunto de procesos que se realizan en una organización los cuales están divididos fundamentalmente en seis grupos” (p.6).

1. Operaciones Técnicas: Producción, fabricación, transformación.
2. Operaciones Comerciales: Compras, ventas, permutas.
3. Operaciones Financieras: Búsqueda y administración de capitales.
4. Operaciones de Seguridad: Protección de bienes y personas.
5. Operaciones de Contabilidad: Inventario, balances, precio de costo.
6. Operaciones Administrativas: Previsión, organización, mando, coordinación y control.

Basado en este punto vista, según Fayol (1987) la administración se considera una actividad gerencial que puede marcar en gran medida una diferencia sustancial entre una y otra organización aun similar.

Claro está, considerando cómo funciona y cuánto sirven y afectan al personal que forma parte de ella. De hecho, el éxito que puede tener una organización en alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales dependerá en gran medida de sus gerentes.

Al respecto, si realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas ya que sobre ellos recae la responsabilidad de administrar los recursos materiales y el talento humano.

En consecuencia, las investigaciones de Fayol continuaban avanzando y empezaron a dar como resultado una serie de principios, así como nociones conceptuales que toda organización debía tener en cuenta.

Además, de aplicar sin importar qué tan grande o pequeña pudiera ser o cuán simple o compleja ésta era, pues a cada función corresponderá una capacidad específica para quien la ejecuta. Por ello, el cuadro titulado principios de la administración según la perspectiva planteada por Fayol (1987), contiene lo siguiente a saber:

## Cuadro 2

### Principios de la Administración Científica Según Fayol

PRINCIPIOS	CONTENIDO
1. División del Trabajo.	La división de trabajo es de orden natural y tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. Autoridad Responsabilidad	Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Mientras que la responsabilidad ejercida y soportada, es una fuente de respeto.
3. Disciplina.	La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convecciones establecidas.
4. Unidad de Mando.	Para la ejecución de un acto cualquiera, un agente solo debe recibir órdenes de su jefe.
5. Unidad de Dirección.	Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.
6. Subordinación de Intereses.	El interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la organización.
7. Remuneración	La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado.
8. Centralización.	La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado.
9. Jerarquía.	Está constituida por una serie de jefes que van desde la autoridad superior a los agentes inferiores.
10. Orden.	Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. Equidad.	Los convenios no pueden prever todo, es necesario interpretarlos o suplir su insuficiencia.
12. Estabilidad del Personal.	Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarse bien, si está dotado de las aptitudes
13. Iniciativa.	Es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente.
14. Unión	La unión hace la fuerza, no hay que dividir al personal.

Al respecto, desde el punto de vista de la administración educativa, los principios tuvieron un importante auge sobre todo en las últimas décadas del siglo pasado. De hecho, en el presente, todavía se perfilan como una herramienta poderosa y de gran interés en lo académico.

### La Teoría de la Burocracia

Max Weber (1864-1920), fue el precursor del estudio sistemático sobre la burocracia. Sus observaciones se refirieron al desarrollo de ella y de las condiciones que contribuyeron a establecer que la persona que ostenta el poder, justificaba su legitimidad.

Según Weber (2000), son tres, los principios de legitimación que permiten distinguir los tipos de dominación “Dominación carismática, dominación tradicional y dominación legal” (p.3).

1. Dominación carismática: Justificada por las características del líder y aceptada por los súbditos en función de su fe.
2. Dominación tradicional: Legitima el poder del jefe en el pasado y el estatus heredado y suscita organizaciones administrativas de tipo patrimonial de tipo feudal en las cuales los "funcionarios" dependen del jefe y están fuertemente vinculados con él.
3. Dominación legal: Se asienta en la ley como principio legitimador en función de su racionalidad y es independiente del líder o jefe.

**Cuadro 3**  
**Características de la Teoría Burocrática**

CARÁCTER	CONTENIDOS
Carácter Legal de normas y reglamentos	Se basa en una legislación propia en la que se define y pauta cuál será el funcionamiento y cómo se llevará a cabo la administración y la organización burocrática.
Jerarquía de la autoridad	Las normas legales se establecen por su racionalidad y el cuerpo legal está compuesto por un sistema consistente de reglas abstractas establecidas intencionalmente; la persona que desempeña la autoridad ocupa un cargo cuyas funciones, prerrogativas, derechos y obligaciones están delimitadas y por la razón de su cargo, detenta el poder; la persona que obedece a la autoridad lo hace solo en cuanto miembro de ese grupo únicamente obedece.
Máxima división del trabajo.	Está compuesta por cargos oficiales delimitados por reglas que determinan la esfera de competencia de cada uno de ellos.
Determinación de reglas	La conducta de los funcionarios está regida por un sistema coherente de reglas técnicas y normas de tipo general.
Profesionalización y Racionalidad	Se requiere una especialización y una preparación calificada y su selección se realizará de acuerdo con este tipo de criterios. Se considera el empleo como una carrera que se desarrolla de acuerdo con un sistema de promociones establecido en función de la antigüedad o la capacidad y conocimientos técnicos.
Impersonalidad	Los actos administrativos, las decisiones y las reglas se formularán y registrarán por escrito y el funcionario ideal cumple su tarea con un espíritu de formalidad impersonal.

Al respecto, se puede decir que, una gran parte de las investigaciones que analizan las estructuras de las organizaciones se basa en el enfoque burocrático, esto se debe a que se le atribuye a la teoría, una existencia procedural de elementos ordenados y coherentes.

De hecho, éstos pueden ser apreciados en las instituciones de educación universitaria y entre los rasgos característicos destaca que las funciones y alcances de los docentes están claramente definidos, existen normas por escrito, división de trabajo procedimientos y rutinas estandarizadas.

De la misma manera, es observable estos rasgos en la función gerencial del docente, en el aula al planificar, organizar, dirigir y evaluar procesos de forma procedural basándose en criterios específicos de funcionamiento.

### **La Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos de Norte América en la cuarta década del siglo XX al igual que su escuela, fue posible gracias a las contribuciones de las ciencias sociales del momento y en especial la psicología como acción opositora a la teoría clásica de la administración.

No obstante, para Chiavenato (2004), la teoría de las relaciones humanas tenía su origen efectivo en las necesidades de humanizar y democratizar la administración, desarrollándola a través de la psicología y fortaleciéndola con las ideas de la filosofía pragmática de Dewey y Kurt Lewin entre otros.

Por consiguiente, las características resaltaban porque: (a) hace énfasis en las relaciones humanas; (b) hace énfasis desde la psicología; (c) por la delegación plena de la autoridad; (d) por la apertura y la confianza. En el siguiente cuadro, se muestra en síntesis lo antes expuesto.

**Cuadro 4****Principales Postulados de las Escuelas de Relaciones Humanas**

REPRESENTANTE	CARACTERÍSTICAS DE LOS POSTULADOS
Elton Mayo	Afirmaba que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requería de la integración de varias perspectivas. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los aspectos del ser humano.
Abraham Maslow	Sostuvo en su teoría una jerarquía de las necesidades humanas y defendía que conforme éstas se satisfacen, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.
Kurt Lewin	Se basó en dos aspectos la motivación y la frustración, consideró que en el campo de trabajo del individuo cuenta el aspecto psicológico y éste afectaba la productividad de una organización.
Douglas Mc Gregor	Fue uno de los teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar. Un estilo basado en la teoría tradicional y pragmática (teoría X), y el otro en las concepciones (teoría Y).

Consecuentemente, la escuela de las relaciones humanas mejoraba la perspectiva clásica de cómo se consideraba la productividad, ahora el trabajo se reconvertía en una actividad importante para el ser humano y en su desarrollo, influyen las relaciones sociales e individuales.

Por su parte, el ejercicio profesional del docente se ve enfrentado cada vez más a situaciones que le exigen el fortalecimiento de sus competencias, además del desarrollo de un conjunto de habilidades útiles para realizar tareas que den soluciones a problemas de su entorno social (laboral y educativo).

De esta manera y desde el punto de vista de las relaciones humanas, el rol del docente ahora cambia con respecto a lo que se conocía de él, su práctica profesional requerirá mayor creatividad y reflexividad en su quehacer, con su entorno, con el proceso de enseñanza y aprendizaje. En resumen, con lo humano.

Para lograrlo, es importante que el docente sepa relacionarse y comunicarse con sus semejantes, pueda formar grupos o equipos que le permitan mejorar su rendimiento, habilidades o competencias maximizando sus oportunidades y fortalezas al tiempo que minimiza sus amenazas y debilidades.

De hecho, estos profesionales (docentes), estarán constantemente relacionados desde y con su entorno, siendo líderes y trabajando bajo una misma misión y visión que otros colegas. De hecho, haciendo uso adecuado y asertivo de una comunicación en términos de Chiavenato (2004), interpersonal, masiva u organizacional.

Entendiendo la comunicación interpersonal como aquella que se realiza cara a cara entre dos individuos o un grupo reducido de personas, mientras que la comunicación masiva, estaría representada en los medios de difusión como la radio, la televisión, los periódicos y los folletos, entre otros.

Finalmente, la comunicación organizacional que se práctica en las organizaciones, las cuales a modo característico contienen en su información de contenido, el carácter institucional el cual debe ser manejado respetando determinadas normas de proceder.

### **La Teoría Organizacional**

Siguiendo a Daft (2015), la teórica organizacional, establece que una estructura es la forma como, una organización establece las relaciones entre sus componentes. Posteriormente, agrega el autor, la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización se compone de tres elementos clave.

Es decir: (a) la designación de las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía, así como los tramos de control entre directores y supervisores; (b) la identificación del agrupamiento de los individuos por departamentos, áreas o secciones y de éstos en la organización total; (c) el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos o áreas.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como horizontales de ellas. Los dos primeros son el marco de

referencia estructural, que es la jerarquía vertical la cual puede ser visualizada en el organigrama y el tercero corresponde al patrón de interacciones.

En tal sentido, siguiendo a Hall (1996, p.p 12-45), la estructura organizacional desempeñaba tres funciones básicas, producir resultados, alcanzar objetivos y lograr metas organizacionales.

Al respecto, vale indicar que, en la actualidad y desde la mirada de la estructura organizacional educativa de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, específicamente su gerencia educacional, según el Documento Rector del PNFA (2014), debe seguir las “recomendaciones y conceptualizaciones desarrolladas por la Misión Alma Máter del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU)” (p.p 33-34).

Por otra parte, para Daft (2015) “Las organizaciones no son estáticas, se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno” (p.7). De hecho, los estudios organizacionales proporcionan herramientas para entender de qué forma pueden ser planificadas, organizadas, dirigidas y controladas.

Al respecto, un ejemplo lo constituyen las Instituciones de Educación Universitaria, según la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Artículo 15 “... determina la forma en la cual este subsistema se integra y articula...”.

Consecuentemente, al hablar de estructuras organizacionales, es posible dirigir la mirada hacia el PNFA, contexto en el cual se pretende según el Documento Rector del PNFA (2014) “...sea dinámico e inteligente y promueva la integración Nacional, Latinoamericana y caribeña” (p.20). Luego, más adelante se puede también leer que “... a partir de una eficiente y eficaz gerencia del talento humano en la organización” (ídem).

### ***La Gerencia del Talento Humano en las Organizaciones***

La gerencia del talento humano en las organizaciones para Chiavenato (2002), es “contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las

características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes" (p.5).

Al respecto, es importante agregar que las organizaciones están conformadas por personas y éstas dependen de ellas para alcanzar los objetivos y cumplir sus misiones a través de los propósitos, objetivos, metas y actividades fundamentalmente.

Por otra parte, dichas organizaciones pueden constituir para su personal el medio que les permite a ellos alcanzar también sus objetivos personales en el mínimo tiempo, además con el menor esfuerzo y conflicto posible.

De hecho, muchos de los objetivos tanto organizacionales como individuales jamás podrían alcanzarse mediante el esfuerzo en solitario o de forma aislada. Por el contrario, las organizaciones se fortalecen con la sinergia de los esfuerzos mancomunados de las personas que trabajan, sin organizaciones ni personas, no habría gestión del talento humano.

### ***El Talento Humano en las Organizaciones Educativas***

Según Chiavenato (2002) "Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están adoptando progresivamente los cambios que representan e implica la definición del concepto recursos humanos por talento humano. (p.1).

De hecho, este último se ha convertido con el pasar del tiempo en un concepto que ha implicado gran cantidad de debates ya que estaría referido a distintas habilidades y destrezas que puede expresar un trabajador en su organización.

En tal sentido, es importante mencionar que las instituciones educativas son concebidas como organizaciones donde se crean y recrean procesos tanto administrativos como académicos.

Consecuentemente, la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Artículo (6), sugiere “la creación de una administración educativa eficiente, efectiva y eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora...”.

Desde esta perspectiva, la expresión del talento humano por parte del profesional de la docencia en las Instituciones Educativas atraviesa por procesos muy similares al practicado en cualquier otro tipo de organización, sea ésta de orden público o privado.

De hecho, la gerencia del talento humano en las instituciones educativas hereda el compromiso de garantizar que las personas (Docentes, administrativos y obreros), puedan fortalecer competencias gracias a las acciones efectuadas por quienes tienen la responsabilidad de dirigir.

De allí que, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología a través del Sistema Nacional de Formación Permanente del Docente Universitario (2015), establezca que “la formación docente, se plantea como un proceso continuo y permanente para la actualización y perfeccionamiento profesional del “Talento Humano” que contribuya de manera significativa al logro de los objetivos planteados en los planes de desarrollo Nacional, Regional y Local” (p.10).

### ***Competencias Gerenciales: Desarrollo del Concepto***

Siguiendo a Spencer y Spencer (1993), el concepto de competencia tiene su origen en los trabajos expuestos por la psicología industrial y organizacional en norteamericana a finales de la década de los años 60 y principios de los 70.

Los estudios realizados y el interés de las organizaciones, constituyeron la razón por la que esta idea, se fuera trasladando hacia los puestos de trabajo, específicamente hacia las personas y por consiguiente, las competencias que éstas aportan.

Según, Alles (2008) “Hace referencia a las características de la personalidad devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.62).

No obstante, desde el punto de vista en el cual lo perfila Tobón, Pimienta y García (2010), “La adopción de un enfoque por competencias coloca a las instituciones educativas y en este caso a la universitaria, ante la necesidad de evaluar sus propuestas tradicionales y a proyectar posibles cambios de paradigmas”. (p.5)

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2011), propusieron un modelo de competencias relacionadas con la administración a las que denominaron “Competencias Gerenciales” definidas según el autor como un “...Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p.4).

Entre las competencias gerenciales clave se encuentra: (a) la competencia para la comunicación; (b) la autoadministración; (c) la planeación y gestión; (d) el trabajo en equipo.

En lo referente a las competencias para la comunicación, éstas consisten en una capacidad que tiene el gerente para intercambiar y transferir conocimientos, información a partir de un mutuo entendimiento.

De hecho, las organizaciones no pueden existir sin una comunicación adecuada, ya que el proceso administrativo no pudiera llevarse a cabo y por ende no se alcanzarían las metas y objetivos organizacionales propuestos.

Por su parte, se entiende por competencia para la autoadministración como la actitud que asume el gerente de responsabilizarse por el cuidado de sí mismo. Ello puede implicar aspectos como la práctica de una conducta ética e integral, el ejercicio de un ímpetu y flexibilidad personal, así como un equilibrio entre la vida personal y laboral.

En cuanto a la competencia para la planeación y la gestión, ésta implica decidir fundamentalmente ¿Cuáles tareas deben realizarse?, ¿Cómo se

harán?, ¿Cuándo y Dónde?, este proceso requiere la asignación de recursos que permitan un adecuado desempeño los cuales se monitorean para asegurar que sean cumplidos los objetivos, tareas actividades o metas de manera eficiente y eficaz con la ayuda de los procesos de seguimiento y control.

Entre las principales actividades que incluye esta competencia se encuentra la recolección de información, el análisis y solución de problemas, la planeación y organización de proyectos y la administración del tiempo.

Ahora bien, en cuanto a la competencia para trabajar en equipo ésta consiste en una disposición y capacidad para compartir conocimientos, experiencias e informaciones con base en las fortalezas de cada uno de los integrantes.

En concordancia con lo anterior, el trabajo puede adoptar distintos nombres tales como grupos de trabajo autónomo, cuadrillas, equipos auto dirigidos, círculos de calidad, equipos de proyecto, fuerzas de tarea, equipos de gran desempeño, equipos de respuestas en emergencias, comisiones y consejos, entre otros.

En cuanto a la competencia para la acción estratégica implica conocer y tener en cuenta la misión organizacional a seguir y sus valores. Hoy en día, las organizaciones y en especial las instituciones de educación universitaria se encuentran en una constante interacción con su contexto.

Por este motivo, el accionar de los factores intrínsecos en ella requiere de movimientos generalmente rápidos, esto implica para el gerente educativo y en especial para el docente la toma de decisiones asertivas de tal manera que a través de ellas se pueda mantener un adecuado ritmo de trabajo que el entorno impone.

De allí que, dichos movimientos y toma de decisiones deban ser implementados y ejecutados estratégicamente. Además, considerando que ambas situaciones representan cursos de acción que buscan alcanzar uno o

más objetivos, tareas o actividades que involucran las funciones básicas del proceso administrativo como planeación, organización, dirección y control.

Por ello, la adopción del concepto competencias gerenciales se refiere a la capacidad de gerenciar sobre distintos procesos y procedimientos implicados en el ejercicio profesional.

De hecho, según Vidal (2016), en el mundo de trabajo la competencia es una capacidad que solo puede desplegarse en una situación concreta del desempeño laboral el cual tiene sus reglas, escenarios, procedimientos, instrumentos y consecuencias.

Posteriormente, expone Aldana (2019), “Existen similitudes en los estilos de gerenciar. Sin embargo, lo específico marca la pauta y la distancia hacia donde se debe orientar el trabajo gerencial” (p.55).

### ***El Programa Nacional de Formación y el Docente de Proyecto***

Conforme con lo dispuesto por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología en la Resolución 2963, del 13 de mayo de 2008, los Programas Nacionales de Formación (PNF), son “el conjunto de actividades académicas conducentes a títulos, grados o certificaciones de estudio de educación universitaria, creados por iniciativa del Ejecutivo Nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria...” según el Documento Rector del PNFA (2014).

El Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA), viene a marcar pauta en esta transformación de la sociedad venezolana a través de la formación del nuevo sujeto social capaz de dar respuesta a los problemas y necesidades de su territorialidad, conociendo su entorno, su historia, su cultura, integrando armónicamente los aspectos económicos, sociales, culturales y políticos en su vida cotidiana colectiva, motivando la participación de la comunidad en la planificación de la economía mediante nuevas formas de organización; (p.31).

De allí que, desde la gerencia educacional, sea posible observar como el rol del docente de PNFA cambia ya que aspectos como su práctica, conlleva lineamientos de un ejercicio académico y otro administrativo, lo cual implica planificar y organizar los saberes que posteriormente supervisará y controlará para que los aprendizajes sean transferidos de forma adecuada.

De hecho, el Documento Rector PNFA (2014), expresa “El profesor deja la función de docencia, de trasmisor y reproductor para convertirse en profesor investigador que media y acompaña a los estudiantes, abordando la realidad desde diversas áreas del conocimiento, integrándolas y dándole pertinencia desde la estrategia de proyecto” (p.140).

Por esta razón, se aspira que éste sea un profesional integral, con capacidad de promover en los estudiantes la formación del pensamiento gerencial y estratégico desde la investigación, administrando eficientemente tanto el tiempo que invertirá como el contexto y los recursos que estén destinados a esta función educativa.

Desde esta perspectiva, dicho docente para garantizar el éxito en su desempeño profesional necesitará trabajar en función de una adecuada gerencia de aula, tomando en cuenta no solamente el Curriculum y la unidad curricular proyecto, también lo estratégico.

### ***El Currículum y la Unidad Curricular Proyecto***

El currículum (currículo) como objeto de estudio de la educación, está ligado con la historia y se constituye a partir de un conjunto de teorías sobre los procesos de planificación y desarrollo curricular. Por consiguiente, la concepción de currículum no es única.

Siguiendo a Gimeno (1991), el currículum en su contenido y en las formas a través de las cuales se manifiesta “Es una opción históricamente configurada que se ha sedimentado dentro de un entramado cultural, político, social y escolar; está cargado de valores y supuestos que es preciso descifrar” (p.118).

Un camino elegido para abordar el estudio sobre el currículum, es comenzar por la revisión de los aportes que han hecho autores de alto reconocimiento en la comunidad académica como, por ejemplo, Álvarez (1987), Gimeno (1991), Lundgren (1992), Kemmis (1998), entre otros.

Esto, permite identificar algunas perspectivas o puntos de vista para comprender la naturaleza del currículum y sus derivados (unidad curricular proyecto). Sin la pretensión, de excluir otras maneras de abordarlo, pero reconociendo la necesidad de tematizarlo como condición necesaria, pero no única para intervenir las diferentes prácticas educativas.

**Cuadro 5**  
**Perspectivas y Aportes del Currículum**

PERSPECTIVAS	APORTES
Una mirada desde la didáctica.	Méndez (1987), presenta dos modelos para abordar el currículo desde el punto de vista de la didáctica. Es decir, del proceso de enseñanza-aprendizaje. El currículo entendido como proyecto y como proceso, en contraposición al currículo entendido como la planificación de fines instructivos a conseguir. En el segundo modelo centrado en los objetivos, interesa destacar la importancia de la prescripción y antípico de los resultados esperados de la enseñanza, los cuales son contemplados en los objetivos.
El currículo es un cruce de diversas prácticas social.	Gimeno (1991), plantea que, a partir de la segunda mitad del Siglo XX, los movimientos alrededor de las reformas educativas en Europa, EEUU y Australia, generaron muchos cuestionamientos que llevaron a hacer una revisión del concepto y del papel del currículo y es así, como se encuentran diversidad de ideas, por ejemplo, acepciones que se refieren al currículo como práctica, a la teoría del currículo como un concepto meta-teórico, al currículo como teoría de la enseñanza.
El currículo como mediación cultural.	Esta tercera (perspectiva) entiende el currículo como instrumento de acción e intervención social. El currículo es, entonces, el proceso de selección, organización y transmisión de la cultura en el ámbito de la escuela. Kemmis (1998), señala que el currículo es un proyecto educativo de una escuela para sus profesores, para los estudiantes, para la comunidad y para la sociedad en su conjunto. Siguiendo a Gimeno (1991), los currículos emiten un equilibrio de intereses y fuerzas que giran sobre cómo se presenta el sistema educativo.
El currículo es en sí, el problema.	El currículo no puede definirse sino comprenderse como problemática educativa. Esta cuarta perspectiva es develada desde Lundgren (1992). Para el autor, currículo contiene dos fases: una, se refiere al proceso de diseño o de formulación del texto para reproducir, y otra, al desarrollo del mismo. Cada fase está condicionada históricamente por factores externos e internos, lo cual confirma al currículo como un campo problemático de la Teoría y la Práctica Educativa.
Currículo como configurador de la práctica educativa.	Gimeno (1991), plantea la perspectiva del currículo como configuradora de la práctica educativa y conceptúa, que, desde esta perspectiva, el currículo se centra en la dialéctica Teoría-Práctica como el esquema integrador de los problemas de la práctica educativa escolarizada.

Ahora bien, el análisis de las cinco perspectivas curriculares conlleva a concluir que, definir curriculum, es limitar su complejidad y riqueza como se puede observar, el concepto ha ido ampliándose progresivamente y adquiriendo nuevos contenidos y diferentes acepciones en función de la postura teórica de la que parten los autores que lo estudian y desarrollan.

Al respecto, las transformaciones que sufren y han sufrido las nociones conceptuales del curriculum, se ha extendido incluso hasta los términos que le acompañan en su configuración. Por ejemplo, plan de estudios, contenidos programáticos, asignaturas, materias y actualmente unidad curricular.

De hecho, el concepto unidad curricular proyecto forma parte del ámbito discursivo y normativo del sector educativo venezolano, especialmente donde se gestionan Programas Nacionales de Formación (PNF).

En el contexto, un elemento caracterizador que opera a medida que se desarrollan los acontecimientos, es la resignificación de conceptos, contenidos, acciones resumidas todas en ellas, en una palabra, innovación, tema que, si bien significa un reto, su ejecución la mayoría de las veces va acompañada por una compulsividad que impide la consolidación conceptual y la revisión teórica a los fines de otorgar un sentido amplio y apropiado.

Consecuentemente, aproximarse al concepto unidad curricular proyecto resulta ser un trabajo algo complicado, por estar, acompañado de un gran número de acepciones, una tras otra, las cuales han sido formuladas por los especialistas de cada área de acuerdo con su conveniencia.

Ahora bien, para llegar al concepto unidad curricular proyecto, se requirió que, el contenido por enseñar continuara fraccionado en disciplinas pedagógicas como aritmética, historia, ciencias naturales, lengua y literatura, entre otras. Es así, como desde el punto de vista técnico, siguiendo a Vílchez (2004), primero “Se dio origen a los preconceptos de unidad curricular, línea del currículo y mapa o malla curricular” (p.200).

De hecho, para organizar los contenidos programáticos de un plan de estudio, fue necesario primero referirse a términos como eje curricular, líneas curriculares, materias, asignaturas y hoy en día unidades curriculares.

No obstante, es difícil encontrar en los textos de planificación curricular, una definición clara para cada uno de los términos. Por lo tanto, en la práctica se conceptualiza por lo general, con los criterios obtenidos en el contexto de observación.

Ahora bien, tomando como punto de partida a Mora (2001) “Los contenidos programáticos son seleccionados y organizados en sintonía con las líneas y ejes curriculares, constituyen un nivel más específico en la organización de los contenidos curriculares” (p.151).

Luego agrega el autor, la operacionalización de los contenidos programáticos se lleva a cabo en los cursos, los cuales se pueden entender como “Un sistema didácticamente organizado de contenidos programáticos (unidades temáticas), pueden presentarse mediante diferentes modalidades tales como; seminarios, talleres, módulos, asignaturas (p.151).

Para Roldan (2004) “La aprobación de los cursos conduce al estudiante a la obtención de un título universitario que lo acredita a ejercer la profesión que eligió”. (p.117). Es decir, se traduce como el resultado de una meta producto de alcanzar un objetivo dentro de un tiempo finito.

En contraste con los contenidos programáticos, líneas curriculares, ejes curriculares o cursos, las unidades curriculares y especialmente lo concerniente a la unidad curricular proyecto, centra su atención, en un conjunto de contenidos de formación que integra estrategias de estudio que impulsan un acercamiento a los problemas del contexto, a la vez, que busca respuestas y soluciones pertinentes.

Su operacionalización propicia el uso de distintos métodos, metodologías que intentan superar los cursos clásicos. Según el Documento Rector del PNFA (2014) “Esto implica un conjunto de conocimientos y prácticas socializadoras que trascienden las horas de trabajo acompañado, siendo su

característica el esfuerzo investigativo que genere soluciones y respuestas a problemas reales" (p.141).

Posteriormente, también puede leerse "Estas características se trasladan a los demás componentes de formación a través de distintas prácticas de integración inter y transdisciplinaria de los diferentes actores del hecho educativo" (Ídem).

### ***Gerencia de Aula y Gerencia Estratégica. Concepto, Tipo y Procesos***

La gerencia de aula según Villalobos (2010) "Se desarrolla entre las interacciones que realiza el sujeto que enseña y el sujeto que aprende en una micro sociedad que es la sala de clases" (p.5).

Al respecto, en las nociones que la sustentan, la dimensión administrativa de la gerencia de aula como práctica implicará, una actividad en la cual debe llevarse a ejecución un conjunto de procesos que buscarían maximizar los beneficios a partir de distintos recursos con la finalidad de lograr la enseñanza y el aprendizaje.

De allí que, el primer proceso relacionado con la gerencia de aula del docente de proyecto sea la planificación de las actividades académicas que de acuerdo con el Documento Rector (PNFA 2014), "Se refiere básicamente al ejercicio de construir el plan de acción con el cual los distintos actores involucrados (estudiantes, docentes, comunidad) consideren sean los más pertinente para resolver los problemas en los cuales están inmersos" (p.155).

Desde otro ángulo, vale agregar que el proceso de planificación ejercitado en el aula de clases está relacionado con la tarea de discutir, acordar y aprobar de forma consensuada, democrática y participativa las actividades educativas que deben ser desarrolladas durante el periodo académico, tanto el docente como los estudiantes.

Un segundo proceso estipulado en la gerencia de aula es la organización y según Koontz y Weihrich (2004) "Supone entre sus actividades la división del

trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas" (p.803). En este caso, para el docente de proyecto su ejercicio consiste en seleccionar y clasificar los saberes que va a desarrollar como parte de su administración curricular.

El tercer proceso, consiste en poner en marcha el plan, el cual de acuerdo con Koontz y Weihrich (2004) "Es una etapa del proceso administrativo conocido también como ejecución y consiste en influenciar sobre las personas para que cumplan con los objetivos, metas o actividades que necesite la organización" (p.804).

Es decir, se trata del momento pleno en el cual queda impreso el actuar del docente como gerente de aula ya que son funciones que describen parte de su quehacer como profesional.

El cuarto proceso fundamental es el control y para Robbins y Coulter (2005), es "El proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral" (p. 266). Por su parte, en el aula de clases ambos conceptos son llevados a la práctica ya que debe ser ejecutado por el docente de la unidad curricular proyecto en cada uno de los encuentros con los estudiantes.

De hecho, uno de sus fines persigue mantener a partir de un ejercicio de supervisión (observación y registro), el conocimiento y la actuación de cada estudiante.

Ahora bien, una implicación que contendría la gerencia de aula estaría referida a la acción de gerenciar de manera estratégica la cual siguiendo Robbins y Coulter (2005) "...se trata de un proceso asociado con la administración estratégica basado en seis pasos que implican identificación y conocimiento de la organización, análisis externos e internos de ella, planeación, implementación y evaluación de estrategias "(p.42).

De esta forma, el primer paso estratégico consiste en la identificación de la misión los objetivos y las estrategias actuales de la organización para Robbins y Coulter (2005) "Es la declaración del propósito de la organización" (p.242).

Por su parte, el segundo y tercer paso busca abarcar la realización de un ejercicio de análisis tanto externo (Oportunidades y amenazas) como interno (Fortalezas y debilidades).

Al respecto, señalaba Fred (2003) "...las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro" (p.10).

En efecto, dichas tendencias se constituyen en un reto para toda organización. Por ello, debe considerarse los desafíos que pudieran presentarse a lo largo de un acontecimiento para desenvolverse adecuadamente.

No obstante, el mismo Fred (2003), estableció que "...las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente" (p.11).

Por ello, puede decirse que, una vez cumplidos los procedimientos de análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se formula la estrategia desde el análisis del entorno externo, así como de los recursos y capacidades con que se cuenta para implementarla. Dicha estrategia, conlleva los objetivos y su logro se efectúa a partir de las actividades realizadas y las metas alcanzadas.

Finalmente, el último paso del procedimiento de la gerencia estratégica es evaluar los resultados. Es el momento de pensar, por ejemplo, ¿Qué tan útiles han sido las estrategias para ayudar a que la organización cumpla sus objetivos?, ¿Qué ajustes son necesarios?, ¿De qué manera puedo ser más efectivo?

En consecuencia, puede decirse que la gerencia estratégica en las instituciones de educación universitaria, específicamente si se toma a modo de ejemplo aquellas que gestionan el Programa Nacional de Formación en

Administración, es el resultado de un ejercicio actitudinal para representar en el largo plazo a la organización.

Por ello, resulta importante que dicho docente de la unidad curricular proyecto, tome en cuenta antes de ejercer cualquier acción, la misión, visión, políticas o valores organizacionales sabiéndolos priorizar en función de un liderazgo gerencial eficiente.

Para Robbins y Coulter (2005), líder es “La persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa” (p.536), mientras que “El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él, para que alcance sus metas” (Ídem).

En ambos casos, derivan nociones acerca del pensamiento estratégico, el cual comienza con la observación y la reflexión de lo que se debe alcanzar y en esta parte del proceso, es común las interrogantes, ¿Quiénes somos?, ¿De dónde se viene?, ¿Hacia dónde se va?, ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan y las y fortalezas de que se dispone?, ¿Cuáles son las amenazas del entorno y las debilidades que afectan?

Por esta razón, es importante comprender lo esencial de las organizaciones para poder tomar la decisión más apropiada y con ello alcanzar la meta de manera acertada, considerando que dicha toma de decisiones en palabras de Robbins y Coulter (2005), consiste en “La elección que se hace entre dos o más alternativas” (p.162).

Es así, como en la organización educativa, el docente en su rol de gerente de aula es finalmente el encargado de aplicar estrategias (gerenciales), como la participación, la motivación, toma de decisiones, liderazgo, integración, comunicación entre otras que conducen a desarrollar y establecer incluso la imagen y el nivel de la institución educativa.

Al respecto, la gerencia estratégica como disciplina impulsa al docente y en especial a su gerencia de aula a utilizarla como una habilidad y una responsabilidad que debe poseer en función de cumplir no solamente con la misión organizacional, sino también para encausarla hacia su visión.

El ejercicio de la gerencia estratégica no es de un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir para la organización, sino que ésta debe ser producto de un trabajo constitutivo basado en el liderazgo, la toma de decisiones asertivas asociadas todas estas cualidades con una mirada prospectiva de los sujetos y las circunstancias.

De hecho, en momentos de planificar estratégicamente debe agotarse procesos específicos los cuales se constituyen en mucho de los casos como una condición única y necesaria para el óptimo funcionamiento. Además, vale también considerar que los tiempos cambian y con ellos las necesidades.

### ***La Planificación Estratégica y el Plan Estratégico***

Siguiendo a Serna (2008) “La planificación estratégica es un proceso mediante el cual, una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir de un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (p.69).

Consecuentemente, el planeamiento estratégico como herramienta de lo administrativo, refleja sus acciones en el plan estratégico, convirtiéndose de esta manera en un documento, una guía que direcciona las riendas que tomará una organización en función de lograr sus objetivos.

De hecho, para Ander-Egg (2007) “La idea que se tiene de la planificación tiende a que ésta sea concebida solo como algo cristalizado en “Planes”, “Programas” y “proyectos”, presentados en un libro o documento” (p.32).

No obstante, para Pérez y Ramírez (2010), los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y ejecutan en forma deficiente, a menudo, el proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica, el denominado plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que toma la organización.

De esta manera, para el autor, antes mencionado, el plan estratégico “Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de

la organización y sus empleados" (p.14). Por consiguiente, esto permitirá, que los gerentes evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, luego, analicen las alternativas con un lenguaje común, permitiendo que dichos gerentes, liberen su potencial en concordancia con una misión y visión institucional.

Por su parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), consideraron que una estrategia es la determinación de la misión o propósito fundamental de una organización. Además, puede ser también concebida como un plan a largo plazo cuyo objetivo es, desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de dicha organización

Dentro de este contexto, la planeación estratégica de la organización debe apuntar hacia la simplicidad, lo cual en tiempos modernos es un planteamiento que apoya su valorización.

Así mismo, la referida simplicidad de lo que se planifica no debe ir en contra de las aspiraciones de crecimiento, competitividad, estabilidad o integración en la cual está sumergida la organización. Evidentemente, las estrategias deben estar determinadas con respecto a tiempo, espacio y objetivos a cumplir, razón por la cual, deben ser diseñadas bajo la estructura de un plan el cual queda diseminado en un documento.

### ***La Evaluación como Instrumento Organizacional***

La evaluación como instrumento organizacional se utiliza, por ejemplo, para valorar los procesos y resultados de la gerencia, así como del personal a cargo, una forma de ejercerla implica llevar a cabo un adecuado control, siendo clave en la práctica, el establecimiento de métodos que permitan la supervisión, evaluación y retroalimentación eficiente del funcionamiento.

Desempeñar funciones en una organización educativa a nivel universitario, implica vincularse con actividades medulares (Docencia,

investigación, extensión), en las cuales, se requiere, alcanzar objetivos específicos, cumplir metas y realizar actividades de forma sistémica.

Al respecto, se considera que un Modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), como el propuesto por Kaplan y Norton (2005), puede ser una guía útil para establecer parámetros orientados a medir aspectos cualitativos y cuantitativos que se aspire alcanzar.

Estos parámetros, se denominan indicadores y pueden definirse como todo dispositivo, señal, elemento, magnitud, comportamiento (medible) de un fenómeno a través de cuya medición, se pueda indicar si algo que se ha propuesto cambiar sobre dicho fenómeno, efectivamente ha cambiado.

No obstante, siguiendo a Robbins y Coulter (2005), un indicador de gestión es “un procedimiento de tres pasos, cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación...” (p.267).

Ahora bien, la evaluación es un proceso que debe ser permanente, para una gestión como lo es, el caso del Programa Nacional de Formación en Administración, porque permitiría tomar decisiones a tiempo y por consiguiente, generaría un mejor rendimiento en el logro de los objetivos académicos, administrativos (institucionales), formulados.

Por su parte, Werther & Davis (2000), se aproximan al concepto evaluación definiéndolo como “El proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p.295). Luego, agregan “la evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados que se debe alcanzar” (Ídem).

De hecho, mide hasta qué grado el trabajador cumple con los requisitos de su trabajo, revisa su actividad productiva y cómo contribuye para lograr las metas establecidas. A través de la evaluación, se puede determinar las

competencias del trabajador y si tiene la necesidad de capacitación para tomar las acciones necesarias.

Entre los beneficios que aporta la evaluación del desempeño se puede decir, incrementa la comunicación, clarifica los deberes y las responsabilidades, permite depurar malos entendidos, aunque en ocasiones puede resultar contraproducente, sobre todo, si la evaluación es muy severa y sin fundamentos.

Actualmente, existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno presenta ventajas, desventajas. Al respecto, los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que se desea medir en el siguiente cuadro, se presenta un compendio de métodos a saber.

**Cuadro 06**  
**Métodos de Evaluación del Desempeño**

MÉTODOS	DEFINICIÓN	REACTIVO
<b>Métodos Basados en Características</b>	Siguiendo Alles (2005) “Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro”. (p.32)	Este método es popular porque es sencillo de administrar, si el listado de características del trabajador no está diseñado en relación con su puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede ser una opinión con alta carga subjetiva.
<b>Métodos Basados en el Comportamiento</b>	Para Alles (2005) “Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala” (p.33).	Este método describe las acciones más convenientes que debe emplearse, en un puesto de trabajo. Su máxima utilidad, es, proporcionar información para el desarrollo del talento humano.
<b>Métodos Basados en los Resultados</b>	Continuando con Alles (2005) “Los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados y los resultados que obtiene en su trabajo. (p.34).	Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone una mayor aproximación a la realidad.

Basado en Alles (2005).

## Contexto Organizacional

La Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), comparte raíces en el Colegio Universitario de Caracas el cual se creó el día 23 de noviembre de 1971, según el Decreto Presidencial 792, a través de la Gaceta Oficial Número 29669, iniciando sus actividades académicas el 9 de octubre de 1972, en beneficio de la formación de varias generaciones de profesionales.

De hecho, a lo largo de su historia, esta casa de estudios se convirtió en una institución de vanguardia en los procesos de formación de técnicos superiores universitarios con una larga lista de egresados quienes hoy forman parte esencial de organizaciones tanto públicas como privadas.

Por ello, en el año 2001, el Ejecutivo Nacional designó una Comisión de Modernización y Transformación y como parte de un proceso de expansión basado en el “plan sobre marcha” y la Ley Paraguas (2002-2003), auspiciados por el Ministerio de Educación Superior, dicha Comisión logró el equipamiento de doce aulas de computación.

Así mismo, se obtuvieron cinco unidades de transporte y para el año (2004), dos unidades más por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES), además de una octava a través de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

En lo que respecta a las políticas destinadas a dignificar la atención brindada a los estudiantes, se aumentó para ese tiempo de manera considerable el número de becas estudiantiles, se mejoró los servicios de asistencia médica y odontológica gratuita y se ofreció por primera vez a los estudiantes el servicio de comedor y se activó el servicio de asesoramiento jurídico y el seguro HCM a través del Programa FAMES.

En ese mismo año, el primer mandatario Nacional el día 28 de julio 2004, firmó un punto de cuenta y con esta acción, el Colegio Universitario de Caracas

pasó a estrenar su nueva sede principal conocida como el edificio Sucre, antigua PDVSA-GAS, ubicada en la urbanización de la Floresta.

La obtención de la nueva sede trajo consigo el impulso de una renovada autoestima en la comunidad universitaria, hecho que generó un ambiente propicio para su actualización, modernización y expansión del colegio.

Otro logro significativo de la comisión de Modernización y Transformación estaría en el hecho de diligenciar los permisos correspondientes para que el Colegio Universitario de Caracas otorgará los títulos de Ingeniero en Informática y Licenciado en Administración como puede hoy en día evidenciarse en las resoluciones 3192 y 3196, publicadas en la Gaceta Oficial Número 39058 de fecha 28 octubre 2008.

El desarrollo de esta idea, consistía en la posibilidad de que el Colegio Universitario de Caracas gestionara los llamados Programas Nacionales de Formación, objetivo que estaba sintonizado con la Misión Alma Máter la cual pretendía con el pasar del tiempo, convertir veintinueve colegios e institutos universitarios del país en universidades politécnicas o experimentales.

De hecho, en el Decreto Presidencial 3293, publicado en la Gaceta Oficial 41349, de fecha 27 de febrero de 2018, la Comisión de Transformación y Modernización logró la creación de la UNEXCA.

Esta iniciativa, tuvo correspondencia con la Misión Alma Máter. El Colegio Universitario de Caracas pasó ahora a ser una Universidad Nacional Experimental con personalidad jurídica y patrimonio propio distinto e independiente del Tesoro Nacional.

Su logro, se obtiene después del agotamiento de largos procesos realizados a cada momento y en distintos espacios, donde se discutían, por ejemplo, temas y problemas referentes a lo académico, administrativo, económico y político entre otros puntos de interés.

En el proceso de cambio y transformación, quedaron fusionadas tres instituciones educativas, (Colegio Universitario de Caracas, Colegio Universitario Francisco de Miranda, Colegio Universitario José Lorenzo Pérez),

todos ellos, conforman hoy en día la “Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas” (UNEXCA). No obstante, la investigación continuó tomando como contexto de estudio el núcleo Antonio José de Sucre, lugar donde se emanan las principales decisiones.

### ***Misión***

Formar las nuevas republicanas y nuevos republicanos para la construcción colectiva de la patria comunal en ciencias sociales y políticas, a través de proyectos y programas académicamente emancipados de formación integral y avanzada, creación intelectual, desarrollo tecnológico, planes socio productivos y formación de liderazgo.

### ***Visión***

Fortalecer la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, como una institución universitaria reconocida por el prestigio de sus proyectos y programas académicos, su creación intelectual, desarrollo tecnológico, planes socio productivos y formación de liderazgo, destacada por la eficacia y pertinencia de sus bienes y servicios culturales, por el valor de las personas que forman la comunidad universitaria caracterizada por el esfuerzo permanente y el compromiso para responder a las necesidades inherentes de la República Bolivariana de Venezuela.

### ***Valores***

El funcionamiento institucional se fundamenta en una política de mejoramiento continuo. Tal política, implica que toda la comunidad universitaria debe practicar y promover en su desempeño diario los valores y actitudes siguientes:

1. Solidaridad y Honestidad.
2. Respeto y Responsabilidad.
3. Cooperación y Trabajo en Equipo.
4. Excelencia y Libertad.

### ***Oferta Académica del Núcleo Sucre***

1. Programa Nacional de Formación en Administración.
2. Programa Nacional de Formación en Informática.
3. Programa Nacional de Formación en Turismo.

### **Bases Legales**

El Sistema Educativo Venezolano como organización contiene para su funcionamiento determinados procesos administrativos los cuales deben ser gerenciados según intereses institucionales, sin descuidar, los deseos y necesidades individuales de los trabajadores. Por ello, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Artículo 104 señala:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Por su parte, según al Documento Rector PNFA (2014), establece para el caso de los Programas Nacionales de Formación y en específico el de administración que debe:

Ser gestionado en distintos espacios educativos del territorio nacional y así propiciar la toma de conciencia de las y los estudiantes para el desarrollo y la transformación de conocimientos, saberes, saberes hacedores, modos para ser y convivir, a fin de favorecer y afianzar proyectos y procesos que impliquen y transformen sustantivamente a la sociedad (p.18).

Ahora bien, con la aprobación de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010), se estima promover desarrollo de las Comunas y el Distrito Motor de Desarrollo que generarán nuevas Empresas de Producción Socialista en atención al modelo de desarrollo endógeno, esto requiere la incorporación de un mayor número de profesionales en el área administrativa.

Por ello, dichas organizaciones necesitan un administrador con los conocimientos amplios y suficientes para dirigir y participar en el proceso productivo desde el nuevo paradigma económico y social establecido en lo que fue el Plan de Desarrollo Económico y Social (2013–2019).

Consecuentemente, esta idea requirió un docente capacitado tanto de manera intelectual como gerencial no importando su especialidad, para atender las exigencias del entorno, articulando los proyectos institucionales de la organización educativa donde labora con el contexto. De hecho, el Artículo (40), de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2012), estima que:

El plan comunal de desarrollo es el instrumento de gobierno que permite a las comunas, establecer los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el plan de desarrollo económico y social de la Nación, a través de la intervención planificada y coordinada de las comunidades y sus organizaciones, promoviendo el ejercicio directo del poder.

De esta manera, puede decirse que el (PNFA), es un dispositivo educativo de hoy en día, capaz de generar el talento humano necesario que contribuirá al fortalecimiento de las perspectivas del País.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo se muestran los aspectos generales y metódicos del proceso de investigación. Es decir, el enfoque, diseño, modalidad, nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para recolectar información, validación, confiabilidad del instrumento, entre otros.

#### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque asumido es cuantitativo. Para Padrón (1998), la idea está orientada por los positivistas-lógicos y es considerado como el poder de los razonamientos lógico-formales a partir de abstracciones matemáticas en el cual, se manipulan fórmulas estadísticas en función de cumplir con los objetivos del estudio. Al respecto, la aplicabilidad de este tipo de enfoque conllevó al investigador a responder sobre una base sustentada en el conocimiento científico.

#### **Diseño de la Investigación**

Siguiendo a Palella y Martins (2006) “El diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (p.95). Al respecto, la investigación se constituye a partir de un diseño no experimental, para Palella y Martins (2006) “Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable (p.96). De hecho, el investigador no manipula ni sustituye intencionalmente las variables independientes.

Por consiguiente, los hechos fueron observados tal y como se presentaron en su contexto real, en el siguiente cuadro, se muestra los elementos constituyentes del diseño de la investigación.

### **Cuadro 7** **Diseño de la Investigación**

Titulo	Propuesta de un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula.		
Objetivos a Lograr	Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula.		
Contexto	UNEXCA	Núcleo “Antonio José de Sucre”	PNFA
Observar	Competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.		
Explorar y Estudiar	Documentación referente a la investigación, al PNFA, las competencias gerenciales, la gerencia de aula y gerencia estratégica entre otros.		
Realizar	Instrumentos de abordaje y validarlos, consultar a expertos estratégicos.		
Basado en	Necesidades Personales.	Requerimientos Institucionales.	Realidades que afectan al docente de proyecto.
Foco	En las Competencias gerenciales, Áreas críticas de la gerencia en el aula.		
Analizar e Interpretar	De manera descriptiva, cómputos matemáticos y estadísticos, datos, informaciones, observaciones realizadas en el contexto.		
Responder a	Requerimientos del contexto interviniendo sin provocar intencionalmente ningún tipo de comportamiento que desvirtúe el estudio.		

Basado en Palella y Martins (2006).

### **Modalidad de la Investigación**

Se entiende según Palella y Martins (2006) “Al modelo de investigación que se adopte para ejecutarla. Entre las conocidas está el proyecto factible” (p.106). Ahora bien, considerando que la investigación tiene como objetivo general proponer un plan estratégico, el estudio se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2014), consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

## **Tipo de Investigación**

El estudio, está enmarcado dentro de una investigación de campo, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014) ésta consiste en:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

Es decir, la investigación de campo se orienta hacia la finalidad general del estudio y sobre la manera de recolectar la información siendo uno de los puntos fundamentales la no manipulación de las variables.

## **Nivel de la Investigación**

Según Palella y Martins (2006) “El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (p.102). Es decir, la investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que se estudia, la metodología, queda centra más en el “que” en lugar del “porqué” del objeto de investigación.

Por esta razón, la investigación quedó circunscrita en el nivel descriptivo, ya que su atención estuvo centrada en la descripción de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto durante su gerencia de aula. Por consiguiente, se procedió con la elaboración de un plan estratégico para el fortalecimiento de su acción.

No obstante, también fue objeto de estudio descriptivo la unidad curricular proyecto, como instrumento de intervención y formación, actualmente empleada en los Programas Nacionales de Formación (PNF).

Al mismo tiempo, fue necesario incluir en dicha descripción, lo relacionado con la gerencia de aula que realiza el docente de la unidad curricular proyecto.

### **Variables de Estudio**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.123).

En esta investigación, los elementos seleccionados como variables de estudio fueron; (a) el plan estratégico; (b) las competencias gerenciales; (c) la unidad curricular proyecto; (d) la gerencia de aula. A continuación, se presenta la operacionalización de las variables en términos de objetivos específicos, definición conceptual, dimensiones, indicadores e ítems.

## Cuadro 8

### Operacionalización de las Variables

**Objetivo General.** Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula en la UNEXCA.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Ítem
Diagnosticar la necesidad de un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.	Plan Estratégico	Según Kaplan y Norton (2004) "Es un documento que establece los objetivos estratégicos en función de la visión estratégica, incorporando los proyectos acciones y recursos. (p.18).	Estratégica	Acción Estratégica	16
				Inducción	20
				Estímulo	21
				Evaluación	22
Establecer las competencias gerenciales clave del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en su gerencia de aula.	Competencias Gerenciales	Hellriegel y Slocum (2011) "Son conocimientos, comportamientos, actitudes habilidades, que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas organizaciones" (p.12).	Administrativa	Planificación	11
				Organización	3; 12
				Dirección	13
				Control	14; 15
			Gerencial	Auto Administración	1;2
				Comunicación	4; 5; 6;9
				Liderazgo	7; 8
				Trabajo en Equipo	10
Establecer los alcances de la unidad curricular proyecto como factor clave para una gerencia de aula.	Unidad Curricular proyecto	Según el Documento Rector del PNFA (2014), la unidad curricular proyecto, está centrada en contenidos de formación y estrategias de estudio fundamentalmente.	Operativa	Sugerencias	19
Determinar los requerimientos necesarios para la elaboración de un plan estratégico orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en el aula.	Gerencia de Aula	Siguiendo a Ruiz, (1992) "Se refiere a la previsión y procesos necesarios para establecer y mantener un ambiente en el cual la instrucción y el aprendizaje puedan suceder" (p.8).	Áreas Críticas	Toma de Decisiones	17; 18

## **Población**

Según, Palella y Martins (2006) “La población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.115). De allí, que la población objeto de estudio en esta investigación, fue constituida por los docentes que facilitan la unidad curricular proyecto en el Programa Nacional de Formación en Administración en el núcleo Antonio José de Sucre.

### **Cuadro 9** **Distribución de la Población**

Eje PNFA	Nro. docentes que facilitaron la unidad curricular proyecto en el PNFA
Docentes de la unidad curricular proyecto	(20) Núcleo Antonio José de SUCRE.
<b>Total:</b>	(20) Núcleo Antonio José de SUCRE.

Fuente. Vicerrectorado Académico (UNEXCA 2018). Ver anexo (10).

## **Muestra**

Para Palella y Martins (2006) “La muestra representa un subconjunto de la población, accesible y limitado sobre el que se realiza las mediciones o experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población” (p.116). De esta manera, el subconjunto de la muestra en esta investigación, lo constituyeron los distintos docentes que facilitaron la unidad curricular proyecto en el PNFA de la UNEXCA.

Así mismo, Palella y Martins (2006), agregaron “Cuando el investigador selecciona una muestra está obligado a describir los mecanismos que aplicará para obtenerla. A este proceso se le denomina muestreo. Existen dos procedimientos para la extracción, probabilísticos y no probabilísticos” (p.120).

Dadas las características del estudio, el tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico con carácter intencional por cuanto el investigador es quien elige los criterios para seleccionar la unidad a evaluar.

Además, se eligió trabajar de manera censal. Es decir, con toda la población de docentes de la unidad curricular proyecto del núcleo Antonio José de Sucre adscritos al Programa Nacional de Formación en Administración, debido a la facilidad y posibilidad de procesar los datos y con ello, obtener una información más próxima y precisa al respecto.

No obstante, esta decisión determinó que, en lugar de trabajar con una muestra, se trabajara con todos los involucrados, acción que alude a un censo, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como el momento cuando “...debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p.72).

#### **Cuadro 10 La Muestra**

Eje PNFA	Nro. Docentes implicado en la elaboración de los proyectos del PNFA Núcleo Antonio José de Sucre	Muestra del PNFA sede (SUCRE)
Docentes de la Unidad Curricular Proyecto	20	20

Fuente. Vicerrectorado Académico (UNEXCA 2018). Ver anexo (10).

#### **Técnicas para Recolectar Datos**

Las técnicas de recolección de datos siguiendo a Palella y Martins (2006) “...Son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos, se utilizan técnicas como la observación, la entrevista, la encuesta, las pruebas, entre otras. (p.126).

Al respecto, para dar cumplimiento a los objetivos específicos del estudio, la primera técnica empleada en esta investigación fue la observación a los fines de visualizar los acontecimientos conforme se iban suscitando en el contexto de estudio, con ello, se logró recabar de manera precisa la información de interés. De hecho, para Palella y Martins (2006), la observación “Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia” (p.126).

Posteriormente, la segunda técnica desarrollada fue la encuesta, definida por Palella y Martins (2006), como “Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.134). Entre las ventajas que ofrece la técnica, es la posibilidad de poder ser empleada sobre grupos amplios de personas.

En cuanto a los objetivos de ambas encuestas, fueron, por una parte, obtener información sobre las frecuencias de comportamiento de los docentes especialistas de la unidad curricular proyecto y por la otra, como panel de expertos, conocer los elementos constituyentes y de interés para la conformación de un plan estratégico orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.

Por consiguiente, para ejecutar las técnicas, se comenzó por convocar a los docentes de la unidad curricular proyecto a distintas reuniones, se habló con ellos, también se instruyeron acerca de las pautas que debían seguir para la contesta y el llenado adecuado de los instrumentos. No obstante, otro grupo prefirió participar vía celular y (o) por correo electrónico.

### **Instrumentos para Recolectar Datos**

Para, Palella y Martins (2006) “Un instrumento de recolección de datos es, en principio cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.137).

Con base en lo anterior, el primer instrumento utilizado fue el registro anecdótico, el cual según Palella y Martins (2006 “Permite recoger hechos incidentales de manera objetiva. Es útil anexarles un comentario del observador” (p.138), la idea de utilizar el instrumento fue, apuntar lo observado para facilitar su recuerdo posteriormente.

Por otra parte, para el logro de los objetivos específicos, el segundo instrumento seleccionado fue el cuestionario, definido por Palella y Martins (2006), como “...un instrumento que forma parte de la técnica de la encuesta”

(p.143), luego agrega el autor “El cuestionario tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar” (Ídem).

Al respecto, el primer cuestionario utilizado en esta investigación estuvo constituido por veintidós preguntas las cuales, estuvieron orientados a obtener información acerca de las variables objeto de estudio.

De hecho, el mismo fue estructurado para los objetivos en función de lo establecido en el método desarrollado por Likert, el cual constaba de cinco opciones (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca).

El tercer instrumento, (segundo cuestionario) estuvo constituido por seis interrogantes, con posibilidades de respuestas afirmativas y negativas. Para Palella y Martins (2006) “Respecto a los tipos de preguntas, se puede afirmar que, básicamente, solo hay tres tipos: abiertas, cerradas y semi cerradas. No obstante, existen muchas variaciones de estos tipos elementales” (p.146).

### **Validez del Instrumento**

La validez del instrumento, según Palella y Martins (2006) “...se define como la ausencia de sesgos. Representan la relación entre lo que mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.172). Es decir, que los ítems que conforman el instrumento deben estar midiendo las variables establecidas.

Por ello, el instrumento utilizado fue validado a partir del juicio de expertos, se compuso de un (01), metodólogo y dos (02), expertos en el área, se le facilitó, un ejemplar del instrumento con su respectiva matriz de respuesta, acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables e indicadores considerando los siguientes criterios:

1. Redacción: Que las interrogantes estén bien redactadas.
2. Coherencia: Que las interrogantes guarden estrecha relación con el contenido que se quiere evaluar.
3. Claridad: Que los términos y declaraciones propuestos en las preguntas del instrumento sean claros y precisos i

Luego que los expertos evaluaron cada interrogante, señalaron las omisiones en cuanto a redacción, coherencia y claridad. Posteriormente, como investigador, se procedió a incorporar las correcciones respectivas siendo:

**Cuadro 11**

**Validación Juicio de Expertos Variable Plan Estratégico**

Variables y dimensiones	Coincidencia entre expertos	Aspectos mejorados a los ítems según lo objetado de acuerdo a su redacción, coherencia o claridad.
<b>Variable Plan Estratégico.</b> <b>Dimensión Estratégica</b>	Acción Estratégica. Ítems: 16	Redacción, sustituir la pregunta “hace uso de la Misión y Visión” por ¿En la elaboración de los planes toma en cuenta la Misión y la Visión institucional? Además de resaltar en negrillas las palabras Misión y Visión. Coherencia y claridad, mantenerla.
	Inducción. Ítems: 20	En la redacción. Sustituir términos como ¿Te toman en cuenta para...? por ¿Eres tomando en cuenta para...? Coherencia y claridad, mantenerla.
	Estímulo. Ítems: 21	Redacción, especificar que la gerencia educacional es la coordinación. Coherencia y claridad, mantenerla.
	Evaluación Ítems: 22	Redacción, mantenerla. Coherencia y claridad: Mantenerla.

**Cuadro 12**

**Validación Juicio de Expertos Variable Competencias Gerenciales**

Variables y dimensiones	Coincidencia entre expertos.	Aspectos mejorados a los ítems según lo objetado de acuerdo a su redacción, coherencia o claridad.
<b>Variable Competencias Gerenciales.</b> <b>Dimensión Gerencial</b>	Auto Administración Ítems: 1;2	Redacción, sustituir “demuestra o muestra por términos como te apoyas en el uso...” Se propuso que la interrogante se fijara de la siguiente manera ¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para mantener equilibrio emocional entre lo personal y lo profesional? Coherencia y claridad, mantenerla.
	Comunicación. Ítems: 4;5;6;9	Redacción. Sustituir término como “demuestra o muestra” por términos te apoyas, haces uso, utilizas. Coherencia, mantenerla. Claridad, mantenerla.
	Liderazgo. Ítems: 7;8	Redacción, sustituir “demuestra por te apoyas”. Coherencia, mantenerla. Claridad: Mantenerla.
	Trabajo en Equipo.10	Redacción, mantenerla. Coherencia. mantenerla. Claridad, mantenerla.
<b>Variable Competencias Gerenciales</b> <b>Dimensión Administrativa</b>	Planificación. Ítems: 11	Redacción, quitar el término “Hace uso de la planificación”. Coherencia, y claridad, mantenerla.
	Organización. Ítems: 3;12	En la redacción, especificar que son “Objetivos, Metas, Actividades y Tareas”. Coherencia, mantenerla. Claridad: Mantenerla.
	Dirección. Ítem: 13	Redacción. Especificar que se trata de la (Coordinación). Coherencia, y claridad, Mantenerla.
	Control Ítems: 14;15	Redacción, quitar el término “Hace uso de un registro” por ¿realizas un registro...? Coherencia, mantenerla. Claridad: Mantenerla.

**Cuadro 13****Validación Juicio de Expertos Variable Unidad Curricular Proyecto**

Variables y dimensiones	Coincidencia entre expertos.	Aspectos mejorados a los ítems según lo objetado de acuerdo a su redacción, coherencia o claridad.
<b>Variable</b> Unidad Curricular Proyecto <b>Dimensión</b> <b>Operativa</b>	Sugerencias Ítem: 19	Insertar una interrogante prospectiva como, por ejemplo: ¿Sugieres a la coordinación soluciones alternas a cada situación que se pueda presentar? Coherencia y claridad, mantenerla.

**Cuadro 14****Validación Juicio de Expertos Variable Gerencia de Aula**

Variables y dimensiones	Coincidencia entre expertos.	Aspectos mejorados a los ítems según lo objetado de acuerdo a su redacción, coherencia o claridad.
<b>Variable</b> Gerencia de Aula <b>Dimensión</b> Áreas Críticas.	Toma de Decisión. Ítems: 17;18	Redacción, sustituir término demuestra" por otro que indique te apoyas. Se sugirió también agregar una interrogante que pregunte. ¿Es cuestionada tu toma de decisiones? Coherencia y claridad, mantenerla.

***Discusión de la Validez del Instrumento***

La validez es un proceso de suma importancia. De hecho, antecede al momento aplicativo de un instrumento de medición como es el caso del cuestionario tipo Escala de Likert, cuando se construye una escala conformada por variables cuya definición fue previa con respecto a su aplicación, la validez permite determinar la homogeneidad del constructo y cuan confiable puede ser la escala para medir lo que se desea medir.

En el caso del instrumento de recolección de datos denominado Escala de Likert para conocer la frecuencia de comportamiento del docente de la unidad curricular proyecto, la validez que se realizó fue de contenido. Para Palella y Martins (2006) "Este método trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos (grado de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir".

Es decir, un test tendrá validez de contenido si los diferentes ítems que lo componen son una muestra representativa de la variable que se pretende medir en un momento dado. Al respecto, se pasó a considerar el ítem número (19), como parte de la variable plan estratégico, al tiempo que, se conservó de igual manera la homogeneidad inicial del instrumento.

El reacomodo del ítem antes mencionado, surgió como consecuencia de lograr una mayor aproximación al estudio de la variable Unidad Curricular Proyecto y con ello, se enriqueciera el estudio. De los 22 ítems, fueron estos distribuidos en cuatro (4) variables (Plan estratégico, competencias gerenciales, unidad curricular proyecto y gerencia de aula), con sus respectivas dimensiones.

Al mismo tiempo, se incorporaron las sugerencias y recomendaciones efectuadas por los expertos del área y el metodólogo, a los fines de lograr la validez de dicho instrumento de medición (Escala de Likert para conocer la frecuencia de comportamiento del docente de unidad curricular proyecto).

### **Confiabilidad del Instrumento**

El término confiabilidad pretende describir la exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir. Según Palella y Martins (2006), un instrumento es confiable cuando “...aplicado al mismo sujeto en diferentes circunstancias, los resultados o puntajes obtenidos son aproximadamente los mismos” (p. 177), es decir, se refiere a la valoración que se tenga al ser aplicado repetidamente al mismo sujeto con iguales resultados.

Por su parte, la confiabilidad para Hernández y Otros (2014) “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (p. 348). Por ello, la confiabilidad del instrumento se efectuó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum St^2}{S^2 t} \right]$$

Dónde:

1.  $\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad.
2.  $k$  = Número de Ítems del Instrumento.
3.  $\sum St^2$  = Sumatoria de las Varianzas por Preguntas.
4.  $S^2 t$  = Varianza Total de la Distribución.

El coeficiente de confiabilidad se determinó para el instrumento aplicado a los docentes de la siguiente manera:

1.  $k= 22$  preguntas.
2.  $St^2 =$  Sumatoria de las Varianzas por Preguntas = 370,27
3.  $S^2 =$  Varianza Total de la Distribución = 1283,05

$$\alpha = \frac{22}{22-1} \cdot \left[ 1 - \frac{370,27}{1283,05} \right] \quad \alpha = \frac{22}{21} \cdot [1 - 0,2885857]$$

**$\alpha = 1,047619 \times 0,7114143 = 0,75$**

Para determinar el grado de confiabilidad del cuestionario aplicado al personal docente de la unidad curricular proyecto, fue necesario de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), someterse a “Los procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos manejan fórmulas que utilizan coeficientes de confiabilidad. La mayoría de estos coeficientes pueden oscilar entre cero y uno” (p.288), siendo el coeficiente uno de significancia máxima de confiabilidad.

De hecho, el cálculo antes referido, se efectuó tomando en consideración lo planteado por Palella y Martins (2006), al referir lo siguiente, “...el coeficiente de Alfa de Cronbach es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p.154).

Ahora bien, en cuanto a la obtención del (0,75), como coeficiente de confiabilidad, su resultado, es un indicativo del grado alto de confiabilidad del instrumento. No obstante, afectado por distintas razones.

En primer lugar, se consideró que la heterogeneidad de los perfiles profesionales de los docentes de la unidad curricular proyecto que participaron en la investigación, afectó la frecuencia de opiniones, debía existir una congruencia en la similitud de respuestas (consistencia o estabilidad de la medida) pero no fue posible.

De hecho, al ser analizado el cuestionario (Escala de Likert para conocer la frecuencia de respuesta por parte del docente de proyecto), se obtuvo que los docentes con formación pedagógica de base, por ejemplo, manifestaron ser siempre evaluados, (desde cualquier ámbito, forma o manera), contrario aquellos que solamente estaban especializados en el área administrativa, periodística o inclusive sociólogos quienes opinaron paradójicamente, casi siempre o algunas veces, eran evaluados ellos o el programa (PNFA).

En segundo lugar, El carácter propio de la encuesta impulsó a los docentes de la unidad curricular proyecto a ejercer un papel pasivo, que más allá de pensar y participar en un proceso investigativo, las actividades que se desarrollaban se confundiesen como un proceso de evaluación referido a su actuación, con lo cual, se buscaría fines distintos a los académicos.

En tercer lugar, la encuesta que se aplicó captó lo que en un momento dado se había venido manifestado, algunas veces de manera exaltada, otras no tanto, acontecimiento relacionado con el interés exclusivo del investigador.

Ahora bien, una vez obtenido el coeficiente de confiabilidad sea cual fueran las razones, la pregunta obligada es ¿Qué tan elevada debe ser la confiabilidad del instrumento denominado “Escala de Likert para conocer la frecuencia de respuesta por parte del docente de proyecto? Siguiendo a Hogan (2004), La respuesta queda resumida en una sola frase de palabra “Todo depende de”.

De hecho, existen escalas completas para la valoración adecuada del coeficiente de confiabilidad, según Palella y Martins (2006), plantean que la confiabilidad por debajo de (.60), es moderada. Al respecto, más allá de las recomendaciones efectuados por los distintos autores, una confiabilidad valorada de manera moderada en el instrumento que se aplicó es confiable por lo menos para lo que es el propósito de esta investigación.

### **Consideraciones Previas de cómo se Obtuvieron las Varianzas**

La desviación respecto de la media es la diferencia entre cada valor de la variable  $x_i$  y la media aritmética ( $D_m = x_i - \bar{x}$ ). Estas diferencias, pueden ser positivas, negativas o nulas. Para evitar inconvenientes, se recurre a uno de los dos procedimientos matemáticos que consisten en utilizar, el cuadrado de las desviaciones respecto de la media  $(x_i - \bar{x})^2$ , lo que se traduce como varianza, a la media aritmética de los cuadros de las desviaciones.

Entonces,  $\sum S_i^2 = 370,27381$  es porque se obtiene de la varianza de la distribución= **1283,05** (Asociada al número de sujetos encuestados). Como se evidenció, el coeficiente de Alpha de Cronbach obtenido, presentó un valor de **(0,75)**, Cercano a uno (1), interpretando que el instrumento es de alta confiabilidad de acuerdo con lo expuesto a continuación.

**Cuadro 15**  
**Criterio de Decisión para la Confiabilidad del Instrumento**

RANGO	CONFIABILIDAD
0.81 a 1	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Basado en Palella y Martins (2006).

## **Análisis de los Datos**

Siguiendo a Palella y Martins (2006) “Una vez recogido los valores que toman las variables de estudio (datos), se procede al análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación...” (p.188). En lo referente a esta investigación, se realizó un ejercicio de estadística descriptiva.

De hecho, para Valera-Ibarra (2005) “Es aquella que presenta información en forma conveniente, útil comprensible y se utiliza, en conjuntos finitos para presentar, organizar, graficar e interpretar datos, comparar y luego comunicar” (p.37). Además, agrega el autor “la representación gráfica es una ayuda visual que sirve para interpretar los resultados que se derivan de una distribución de frecuencia” (p.97).

Finalmente, se presentó también el reporte de la investigación. De allí, que para Hernández y otros (2014) “Las tesis y dissertaciones varían en extensión, pues éstas dependen del estudio en sí y de las normas institucionales” (p.505).

## **Procedimiento de la Investigación**

Se entiende como un plan de trabajo que es una breve especificación de las etapas o lapsos necesarios para el desarrollo de la investigación. De acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2014), define el procedimiento como “La presentación de un resumen de cada paso de la ejecución de la investigación” (p.35).

Por ello, la investigación cumplió con una serie de fases clave para lograr la formulación del plan estratégico orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto siendo las siguientes:

1. Fase Exploratoria: se efectuó una revisión y posterior recopilación de la información referente al trabajo de grado, plasmado en el enunciado del problema y el marco teórico a través de material impreso, internet, trabajos de grado, instrumentos exploratorios y libreta de apunte.
2. Fase de Campo: Se llevó a cabo en las instalaciones de la institución educativa, específicamente en el núcleo Antonio José de Sucre. Durante las visitas, se observó el contexto y en los encuentros se procedió a entregar un cuestionario denominado escala de Likert, a los docentes que lograron asistir cuando fueron convocados. No obstante, otro grupo fue contactado vía celular y correo, en ambos grupos, se facilitó el instrumento para recolección de datos para su llenado y aclaratoria de dudas emergentes.
3. Fase Descriptiva: Se desprendió de la anterior fase ya que, una vez obtenidos los datos finales del instrumento aplicado, se efectuó un análisis de lo computado.
4. Fase de Formulación de la Propuesta: Inició considerando los resultados obtenidos del instrumento una vez que fue aplicado, además, las sugerencias realizadas por el panel de expertos en función a los elementos que debe contener un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales, esto cotejado con los lineamientos teóricos planteados por autores como Hellriegel y Slocum (2011), acerca de las competencias gerenciales, así como Kaplan y Norton (2004), sobre el cuadro de mando integral y de esta manera, fue sustentada la propuesta de plan estratégico.

## **CAPÍTULO IV**

En este capítulo se presenta la interpretación y discusión de los resultados obtenidos luego de ser aplicado en el contexto de estudio, el instrumento (cuestionario), para la recolección de datos denominado “Escala de Likert” orientado a conocer la frecuencia de respuesta de los docentes de la unidad curricular proyecto, en referencia, a lo relacionado con sus competencias, capacidad gerencial, entre otros puntos de interés.

Cabe destacar, que la información recopilada y presentada en los siguientes cuadros, pretende ofrecer respuestas a los objetivos planteados en la investigación, que ha tomado como punto de partida, la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), específicamente, el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA).

### **INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La interpretación de los resultados implica para el investigador, realizar un proceso de orden y clasificación, utilizando por lo general, cuadros estadísticos y gráficas para hacer la información mucho más comprensible.

Según Palella y Martins (2006) “La interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación” (p.196).

Para lograrlo, es necesario también, la discusión, la comparación y el contraste de la información, de los datos estableciendo en ellos, las diferencias o coincidencias presentes. Es decir, una interpretación adecuada de los resultados, permitirá obtener conclusiones y recomendaciones que puedan ser aplicadas en la práctica como producto del logro obtenido en la investigación a partir de su vigencia, relevancia y pertinencia.

## Interpretación de los Resultados Variable Plan Estratégico

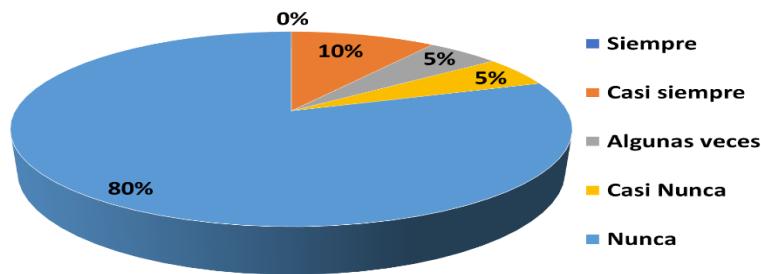
Con respecto al objetivo número uno (1) diagnosticar la necesidad de un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto durante la gerencia de aula.

La variable estudiada fue plan estratégico desde la dimensión estratégica, medida con los indicadores, acción estratégica, inducción, estímulo y evaluación.

**Cuadro 16**

**Categorización de las Respuestas Indicador Acción Estratégica**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
16	¿En la elaboración de los planes toma en cuenta la Misión y la Visión institucional?	Siempre	0	0
		Casi Siempre	2	10
		Algunas Veces	1	5
		Casi Nunca	1	5
		Nunca	16	80

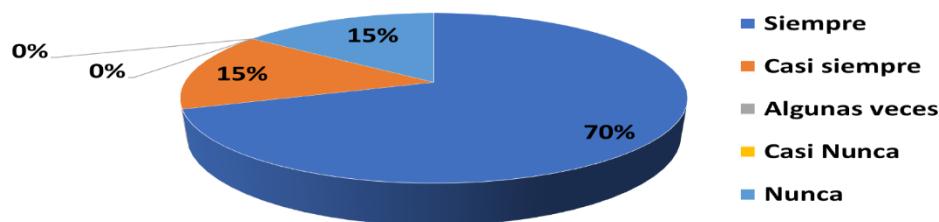


**Gráfico 1.** Misión y visión.

Respecto del ítem (16), referido a la variable plan estratégico, dimensión estratégica, se pudo conocer que un 10% de los docentes de la unidad curricular proyecto, manifestaron casi siempre considerar la Misión y Visión institucional, (5%) indicó algunas veces y otro (5%), manifestó casi nunca considerarla. Finalmente, (80%) manifestó no considerar en sus planes, la Misión y Visión institucional.

**Cuadro 17****Categorización de las Respuestas Indicador Inducción**

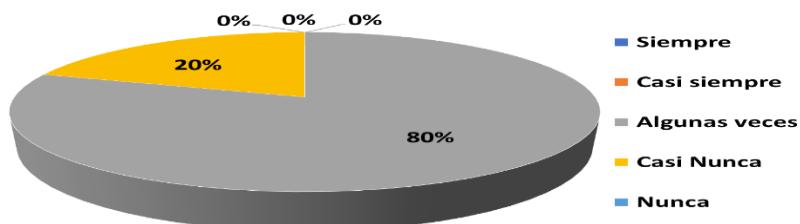
ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
20	¿Eres tomado en cuenta para participar en actividades de capacitación, formación o desarrollo?	Siempre	14	70
		Casi Siempre	3	15
		Algunas Veces	0	0
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	3	15

**Gráfico 2.** Capacitación, formación y desarrollo.

El ítem (20), referido a la variable plan estratégico, en su dimensión estratégica, se pudo conocer de los resultados arrojados que, un (70%), de los docentes de la unidad curricular proyecto, manifestó que siempre participaban en actividades de capacitación, formación y desarrollo, otro (15%), indicó casi siempre, contrario a un (15%), que dijo nunca hacerlo.

**Cuadro 18****Categorización de las Respuestas Indicador Estímulo**

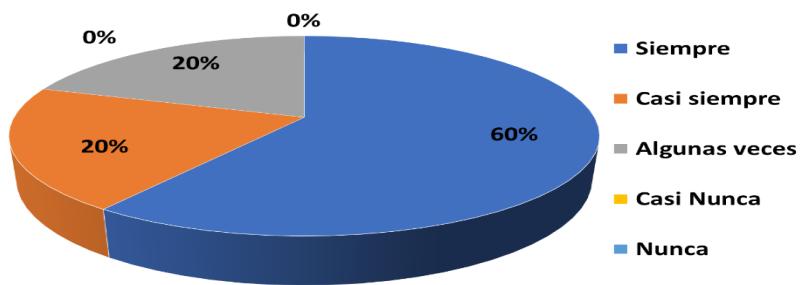
ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
21	¿Recibes de la gerencia educacional (coordinación) reconocimientos por tu formación o ejercicio docente?	Siempre	0	0
		Casi Siempre	0	0
		Algunas Veces	16	80
		Casi Nunca	4	20
		Nunca	0	0

**Gráfico 3.** Reconocimientos.

El ítem (21), referido a la variable plan estratégico, dimensión estratégica, se conoció de los resultados que, un (80%), de los docentes de la unidad curricular proyecto, algunas veces recibían reconocimiento por su formación o ejercicio docente, mientras que, un (20%), indicó que casi nunca lo hacía.

**Cuadro 19**  
**Categorización de las Respuestas Indicador Evaluación**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
22	¿Eres evaluado por la gerencia educacional (coordinación)?	Siempre	12	60
		Casi Siempre	4	20
		Algunas Veces	4	20
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	0	0



**Gráfico 4.** Evaluación y Actuación.

En cuanto al ítem (22), referido a la variable plan estratégico, dimensión estratégica, se conoció que, un (60%), de los docentes de la unidad curricular proyecto manifestó siempre ser evaluada su actuación, otro (20%), indicó casi siempre, al igual que, un (20%), manifestó algunas veces ser evaluado.

## CUADRO 20

### Matriz Discusión de Resultados Plan Estratégico

VARIABLE y Dimensión	INFORMACIÓN OBTENIDA DEL INSTRUMENTO	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	APORTES DE LA DISCUSIÓN
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>  Dimensión Estratégica	El ítem (16), referido a la variable plan estratégico, dimensión estratégica, se conoció que un 10% de los docentes de la unidad curricular proyecto, manifestó casi siempre considerar la Misión y Visión institucional, (5%), indicó algunas veces y otro (5%), manifestó casi nunca considerarla. Finalmente, (80%), manifestó no considerar en sus planes la Misión y Visión institucional. El ítem (20), referido a la variable plan estratégico, en su dimensión estratégica, se conoció que, un (70%), manifestó que siempre participaban en actividades de capacitación, formación y desarrollo, (15%), casi siempre, contrario a un (15%), que dijo nunca. El ítem (21), referido a la variable plan estratégico, dimensión estratégica, se conoció que, un (80%), manifestó que algunas veces recibían reconocimiento mientras que, un (20%), indicó, casi nunca lo hacía. En cuanto al ítem (22), referido a la variable plan estratégico, dimensión estratégica, (60%), manifestó siempre ser evaluado (20%), casi siempre y (20%), algunas veces.	Considerar la misión y visión, es para Robbins y Coulter (2005) “Un proceso asociado a la administración estratégica” (p.42). Por otra parte, según Chiavenato (2002) “capacitar es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática”. (p.312). Por consiguiente, la estimulación laboral permitirá que, el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina al mismo tiempo, en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales, profesionales y organizacionales. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) consideran que es necesaria la estimulación del personal para que se logre óptimos resultados, consiste en incitarlo para que alcance grandes metas organizacionales y logre satisfacer alguna necesidad individual. No obstante, antes de consumar un proceso de estimulación, es importante ejercer antes, el seguimiento y la valoración adecuada de los resultados obtenidos.	El primer punto a discusión es el indicador acción estratégica, se trata de un ejercicio, procedimiento o paso que debe realizar el docente de la unidad curricular proyecto al momento de planificar (considerar la misión y visión). No obstante, los docentes que fueron encuestados, manifestaron no tomar en cuenta la misión y visión institucional en su planificación, acción contrapuesta, al ejercicio de una actitud estratégica. Por lo tanto, este contraste, evidencia la necesidad de capacitar, formar y desarrollar al docente en asuntos estratégicos. Al respecto, la capacitación no puede ser considerada como un lujo, tampoco una opción, es un derecho de quien desea ser mejor, el aprendizaje, la formación y el desarrollo personal al final de cuentas, ayuda en la obtención de nuevos y mejores resultados. En cuanto a la valoración, no se reconocieron en el docente, esfuerzos personales en función de garantizar un buen trabajo, especialmente en un contexto de renovada misión y visión como es el caso de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas. Un estímulo como reconocimiento, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto que maximice las potencialidades del docente, así como su trabajo en equipo, es un ejercicio nada frecuente.

## Interpretación de los Resultados Variable Competencias Gerenciales

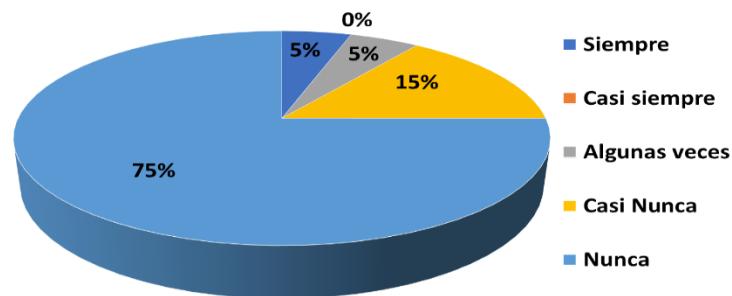
Con respecto al objetivo número dos (2) orientado a establecer las competencias gerenciales clave del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas durante la gerencia de aula.

La variable estudiada fue competencias gerenciales desde la dimensión administrativa y gerencial. En cuanto a los indicadores, se trabajó con planificación, organización, control, auto administración, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

**Cuadro 21**

**Categorización de las Respuestas Indicador Planificación**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
11	¿Planificas las actividades académicas de manera conjunta?	Siempre	1	5
		Casi Siempre	0	0
		Algunas Veces	1	5
		Casi Nunca	3	15
		Nunca	15	75

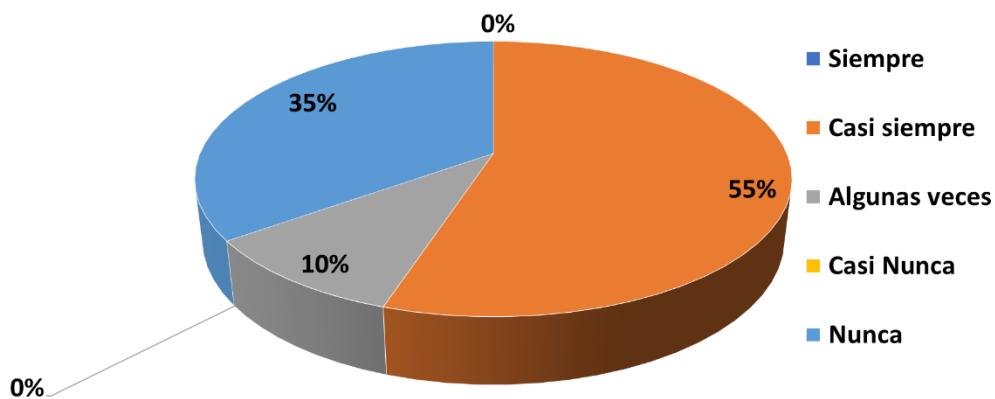


**Gráfico 5.** Planificación conjunta.

El ítem (11), referido a la variable competencias gerenciales, dimensión administrativa, se pudo precisar que los docentes manifestaron en un (5%), que siempre realizan su planificación de manera conjunta, otro grupo compuesto por un (5%), dijo hacerlo algunas veces, mientras que, un (15%), casi nunca y finalmente, un (75%), expresó que no planifica de manera conjunta.

**Cuadro 22****Categorización de las Respuestas Indicador Organización**

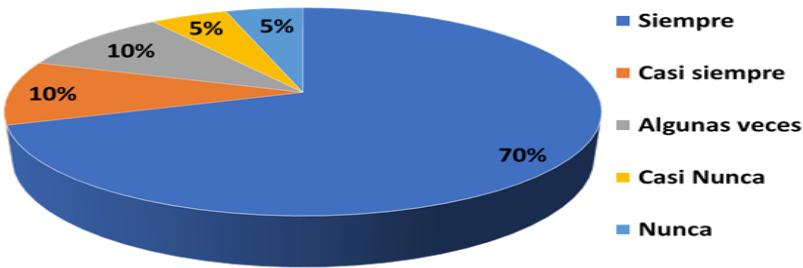
ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
3	¿Cumples con lo académico (Objetivos, Metas Actividades, tareas) en el tiempo adecuado?	Siempre	0	0
		Casi Siempre	11	55
		Algunas Veces	2	10
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	7	35

**Gráfico 6.** Objetivos, metas o actividades.

El ítem tres (3), referido a las competencias gerenciales, dimensión administrativa, arrojó en sus resultados que, un (55%), de los docentes de la unidad curricular proyecto encuestados, casi siempre alcanzaban los objetivos, metas, actividades o tareas que tenían previstos durante el trayecto (año académico). Al mismo tiempo, otro (10%), señaló, lograrlo algunas veces, contrario a un (35%), que sostuvo no lograrlo nunca.

**CUADRO 23****Categorización de las respuestas Indicador Organización**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
12	¿Seleccionas u organizas los contenidos a desarrollar antes de iniciar las clases?	Siempre	14	70
		Casi Siempre	2	10
		Algunas Veces	2	10
		Casi Nunca	1	5
		Nunca	1	5



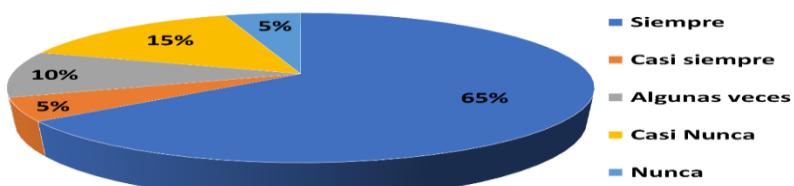
**Gráfico 7.** Selección y organización de contenidos.

El ítem (12), referente a la variable competencias gerenciales dimensión administrativa, arrojó en sus resultados que, un (70%), de los docentes de proyecto, siempre seleccionan u organizan los contenidos antes de iniciar las clases. Mientras que, otro grupo compuesto por un (10%), dijo hacerlo casi siempre, igual que otro (10%), que expresó hacerlo algunas veces.

Contrario a lo anterior, un (5%), manifestó que casi nunca lo hacía, un (5%), también de la población encuestada, expresó que nunca seleccionaba u organizaba el contenido antes de iniciar las actividades académicas.

**CUADRO 24**  
**Categorización de las Respuestas Indicador Organización**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
13	¿Incorporas en tus acciones los lineamientos de la gerencia educacional (Coordinación)?	Siempre	13	65
		Casi Siempre	1	5
		Algunas Veces	2	10
		Casi Nunca	3	15
		Nunca	1	5



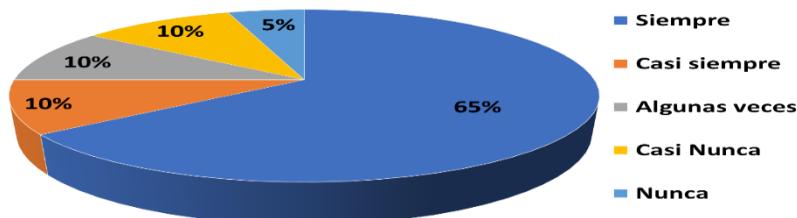
**Gráfico 8.** Incorporación de acciones.

El ítem trece (13), referente a la variable competencias gerenciales, dimensión administrativa, se conoció de los resultados de la encuesta que, un

(65%), manifestó siempre incorporar acciones de acuerdo a los lineamientos emanados por la coordinación. No obstante, un (5%), indicó casi siempre, (10%) algunas veces, (15%), casi nunca y finalmente, un (5%), dijo nunca.

**Cuadro 25**  
**Categorización de las Respuestas Indicador Control**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
14	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para ejercer la supervisión y el control de los procesos académicos que están bajo tu dirección en el aula?	Siempre	13	65
		Casi Siempre	2	10
		Algunas Veces	2	10
		Casi Nunca	2	10
		Nunca	1	5

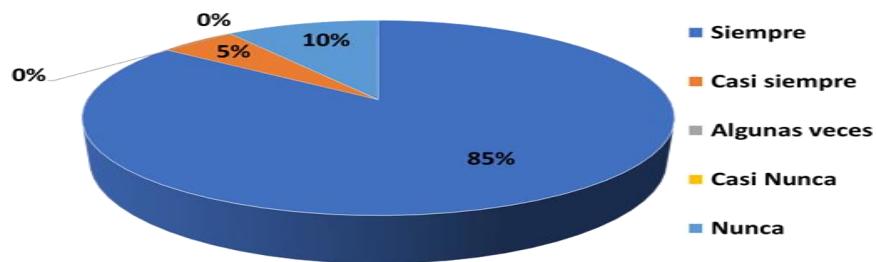


**Gráfico 9.** Supervisión y control.

El ítem (14), de la variable competencias gerenciales dimensión administrativa, se pudo conocer que, un (65%), se apoya siempre en el uso de técnicas de supervisión y control, otro (10%), lo hace casi siempre al igual que, un (10%), de ellos, que manifestó, casi nunca lo hace. Finalmente, un (5%), no lo hace.

**Cuadro 26**  
**Categorización de las Respuestas Indicador Control**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
15	¿Realizas un registro de los productos logrados por los estudiantes en su periodo académico?	Siempre	17	85
		Casi Siempre	1	5
		Algunas Veces	0	0
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	2	10



**Gráfico 10.** Registro de productos.

El ítem (15), referido a la variable competencias gerenciales, dimensión administrativa, se pudo conocer que un (85%), de los docentes de la unidad curricular proyecto siempre registran los productos logrados por sus estudiantes. Mientras, otro (5%), manifestó que lo hace casi siempre. Sin embargo, un (10%), expresó nunca hacerlo.

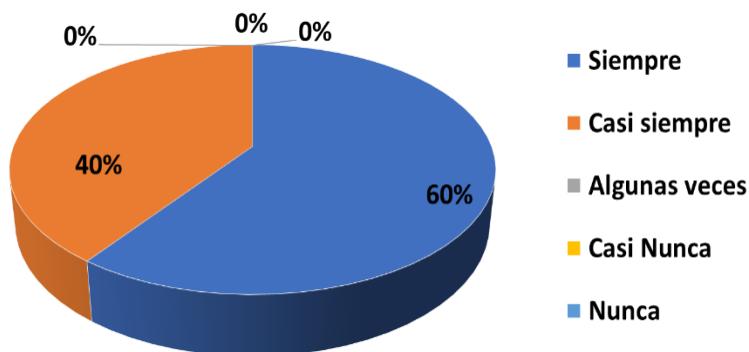
**CUADRO 27**

**Matriz Discusión de Resultados Competencias Gerenciales**

VARIABLE Y DIMENSIÓN	INFORMACIÓN OBTENIDA DEL INSTRUMENTO	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	APORTES DE LA DISCUSIÓN
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>  Dimensión Administrativa	<p>En el ítem (11), los docentes manifestaron en un (5%), que siempre planificaban de manera conjunta, (5%), dijo hacerlo algunas veces, (15%), casi nunca y (75%), expresó que no planifica de manera conjunta. El ítem tres (3), arrojó en sus resultados, un (55%), de los docentes de la unidad curricular proyecto encuestados manifestará, que casi siempre alcanzaban los objetivos, metas, actividades o tareas que se tenían prevista durante el trayecto (año académico), otro (10%) señaló, que lo algunas veces, contrario a un (35%), que sostuvo no lograrlo nunca. El ítem (12), arrojó un (70%), de los docentes de proyecto, siempre seleccionan u organizan los contenidos antes de iniciar las clases. Mientras que, otro grupo compuesto por un (10%), dijo hacerlo casi siempre, igual que un (10%), expresó hacerlo algunas veces. Contrario a lo anterior, un (5%), manifestó que casi nunca lo hacía, un (5%), nunca seleccionaba u organizaba el contenido antes de iniciar las actividades académicas. El ítem trece (13), un (65%), dijo que siempre incorpora acciones de acuerdo a los lineamientos emanados por la coordinación. No obstante, (5%), indicó casi siempre, (10%), algunas veces (15%), casi nunca y (5%), nunca. El ítem (14), se pudo conocer que (65%), se apoyan siempre en el uso de técnicas de supervisión y control, otro (10%), casi siempre al igual que un (10%), manifestó, casi nunca lo hace y finalmente un (5%) no lo hace. El ítem (15), indicaron que, (85%), de los docentes de la unidad curricular proyecto siempre registran los productos logrados por sus estudiantes, (5%), manifestó que lo hace casi siempre y (10%) expresó nunca hacerlo.</p>	<p>La planificación de acuerdo con el Documento Rector (PNFA 2014), “Se refiere al ejercicio de construir el plan de acción con el cual los distintos actores involucrados (estudiantes, docentes, comunidad) consideren sea lo más pertinente para resolver los problemas en los cuales están inmersos” (p.155). Por otra parte, Serna (2008), indica que “La planificación de tipo estratégica, es un proceso mediante el cual, una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir de un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades e incluso amenazas (p.69). Por su parte, organización según Koontz y Weihrich (2004) “Supone entre sus actividades la división del trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas” (p.803).</p>	<p>La planificación de manera conjunta, le permite al docente de la unidad curricular proyecto, resolver problemas que, difícilmente solucionaría desde la individualidad. No obstante, al observar los resultados del instrumento de recolección de datos, se constata que, su ejercicio contradice los lineamientos emanados del Documento Rector del PNFA (2014), al indicar que, deben involucrarse todos los actores del proyecto. Por consiguiente, alcanzar los objetivos, metas o realizar las actividades, constituyó un reto difícil de lograr por parte de los docentes, afectado los alcances de la unidad curricular proyecto, ya que se requiere para su logro un minucioso trabajo. Cumplir con los procesos y principios administrativos, es condición única y necesaria para lograr el éxito en los objetivos de la unidad curricular proyecto.</p>

**Cuadro 28****Categorización de las Respuestas Indicador Auto Administración**

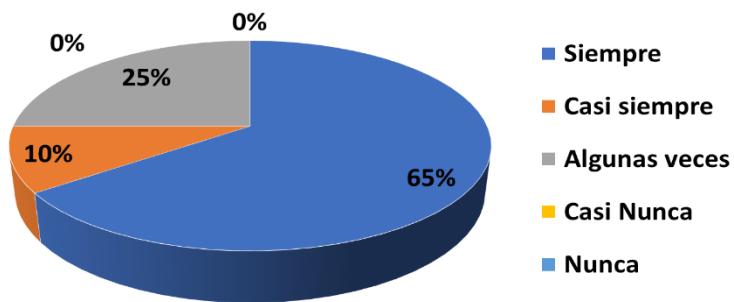
ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
1	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para el cuidado de sí mismo?	Siempre	12	60
		Casi Siempre	8	40
		Algunas Veces	0	0
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	0	0

**Gráfico 11.** Cuidado de sí mismo.

El ítem uno (1), referido a la variable competencias gerenciales, dimensión gerencial, arrojó que, un (60%), se apoya siempre en técnicas específicas de cuidado de sí mismo. No obstante, otro (40%), manifestó hacerlo casi siempre.

**Cuadro 29****Categorización de las Respuestas Indicador Auto Administración**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
2	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para mantener equilibrio emocional entre lo laboral y lo personal?	Siempre	13	65
		Casi Siempre	2	10
		Algunas Veces	5	25
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	0	0

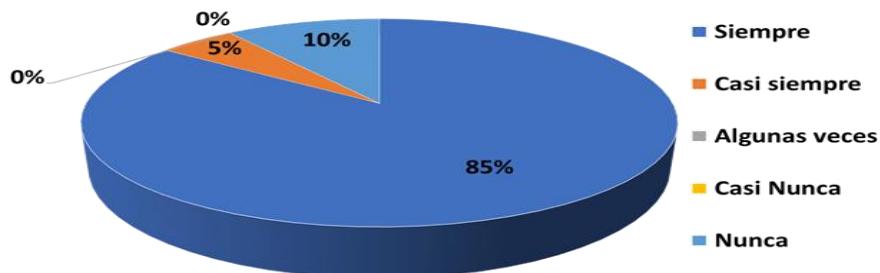


**Gráfico 12.** Equilibrio emocional.

El ítem dos (2), referido a la variable competencias gerenciales, dimensión gerencial, arrojó como resultado que, un (65%), se apoya siempre en técnicas específicas para mantener un equilibrio emocional entre lo personal y lo profesional. Por otra parte, un (10%), manifestó que lo hacía casi siempre y (25%), algunas veces.

**Cuadro 30**  
**Categorización de las Respuestas Indicador Comunicación**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
4	¿Te apoyas en el uso de habilidades específicas para el establecimiento de relaciones interpersonales?	Siempre	17	85
		Casi Siempre	1	5
		Algunas Veces	0	0
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	2	10

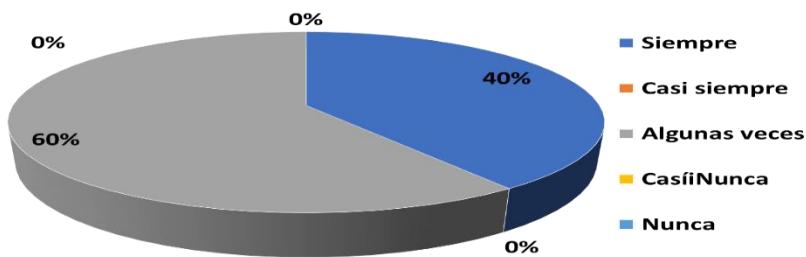


**Gráfico 13.** Relaciones interpersonales.

El ítem cuatro (4), referido a la variable competencias gerenciales, dimensión gerencial, arrojó en un (85%) que los docentes de la unidad curricular proyecto, se apoyan en el uso de habilidades para el establecimiento de relaciones interpersonales, mientras que otro (5%), lo hace casi siempre, contrario a un (10%) que declaró no apoyarse nunca en habilidades específicas.

**Cuadro 31**  
**Categorización las Respuestas Indicador Comunicación**

ÍTEM	Categorización INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
5	¿Te apoyas en el uso de la comunicación escrita para dirigirte a los coordinadores, colegas o estudiantes?	Siempre	8	40
		Casi Siempre	0	0
		Algunas Veces	12	60
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	0	0

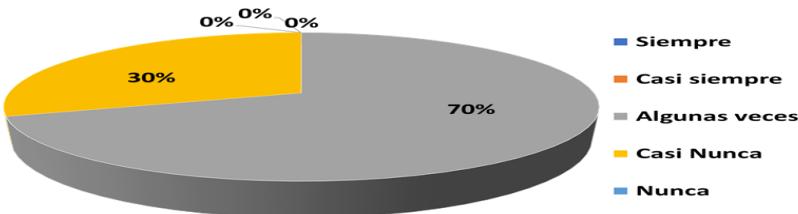


**Gráfico 14.** Comunicación escrita.

El ítem número cinco (5), referido a la variable competencias gerenciales, dimensión gerencial, arrojó que, un (40%), de los docentes de la unidad curricular proyecto, se apoyan en el uso de la comunicación escrita, contrario a otro grupo compuesto por un (60%), el cual afirmó apoyarse algunas veces.

**Cuadro 32**  
**Categorización de las Respuestas Indicador Comunicación**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
6	¿Te apoyas en el uso de técnicas o medios específicos para intercambiar conocimientos o información con tus colegas?	Siempre	0	0
		Casi Siempre	0	0
		Algunas Veces	14	70
		Casi Nunca	6	30
		Nunca	0	0



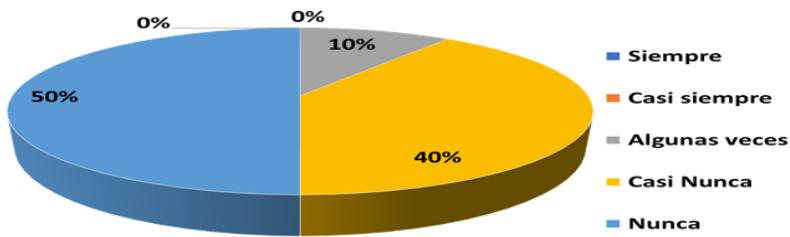
**Gráfico 15.** Intercambio de conocimientos.

El ítem seis (6), referido a la variable competencias gerenciales, dimensión gerencial, arrojó en un (70%), que los docentes de la unidad curricular proyecto algunas veces se apoyan en el uso de técnicas para el intercambio de conocimientos o información entre colegas, contrario a un (30%), que informó que casi nunca hace uso de dichas técnicas.

**Cuadro 33**

**Categorización de las Respuestas Indicador Comunicación**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
9	¿Compartes con tus colegas o estudiantes información de carácter institucional?	Siempre	0	0
		Casi Siempre	0	0
		Algunas Veces	2	10
		Casi Nunca	8	40
		Nunca	10	50

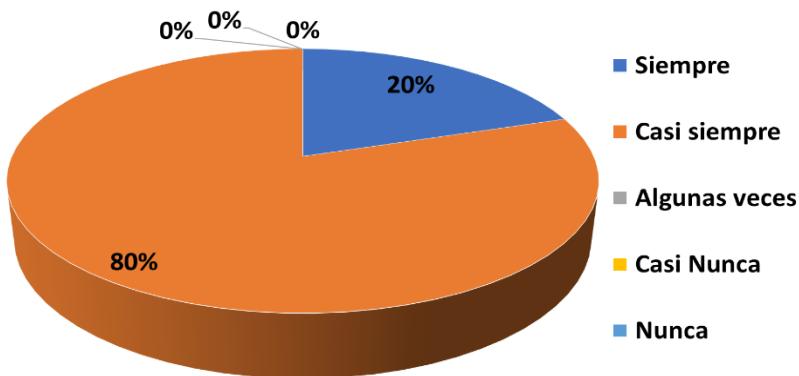


**Gráfico 16.** Intercambio de información.

El ítem nueve (9), referente a la variable competencias gerenciales, dimensión gerencial, arrojó en un (10%), que los docentes de la unidad curricular proyecto algunas veces compartían o intercambiaban información de tipo institucional. No obstante, otro (40%), manifestó casi nunca lo hacía, igual que, un (50%), dijo nunca hacerlo.

**Cuadro 34****Categorización de las Respuestas Indicador Liderazgo**

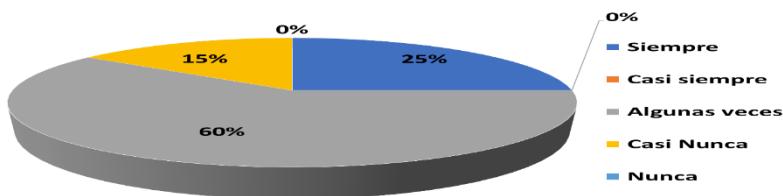
ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
7	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para inspirar confianza?	Siempre	4	20
		Casi Siempre	16	80
		Algunas Veces	0	0
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	0	0

**Gráfico 17.** Inspiración y confianza.

El ítem siete (7), referido a la variable competencias gerenciales, dimensión gerencial, arrojó en un (20%), que los docentes de la unidad curricular proyecto, se apoyan siempre en el uso de técnicas para inspirar confianza. No obstante, un (80%), indicó que lo usa casi siempre.

**Cuadro 35****Categorización de las Respuestas Indicador Liderazgo**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
8	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para dirigir o influenciar sobre grupos o equipos de trabajo?	Siempre	5	25
		Casi Siempre	0	0
		Algunas Veces	12	60
		Casi Nunca	3	15
		Nunca	0	0



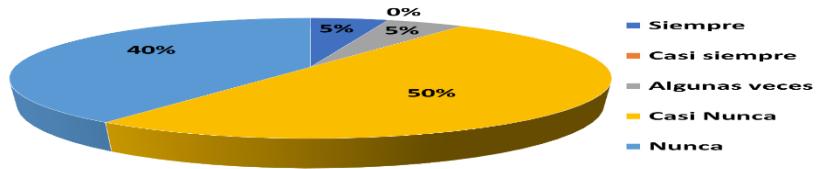
**Gráfico 18.** Influencia en grupos de trabajo.

El ítem ocho (8), referente a la variable competencias gerenciales, dimensión gerencial. Arrojó que, un (25%), de los docentes de la unidad curricular proyecto, siempre hacen uso de técnicas para influenciar sobre grupos o equipos de trabajo, otro (60%), manifestó, hacer uso de técnicas algunas veces, mientras que, un (15%), restante, dijo no usarlas casi nunca.

**Cuadro 36**

**Categorización de las Respuestas Indicador Trabajo en Equipo**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
10	¿Conformas o participas en equipos orientados a facilitar el logro de objetivos, Metas, Actividades o tareas institucionales?	Siempre	1	5
		Casi Siempre	0	0
		Algunas Veces	1	5
		Casi Nunca	10	50
		Nunca	8	40



**Gráfico 19.** Participación en grupos.

El ítem diez (10), referente a la variable competencias gerenciales dimensión gerencial. Arrojó que, un (5%) de los docentes de proyecto, manifestara siempre participan en grupos que se orientan hacia el logro de objetivos, metas, actividades o tareas de orden institucional. Por su parte, otro grupo de encuestado respondió que participaba algunas veces, a la vez, que, otro (50%), manifestó que casi nunca lo efectuaba. Finalmente, un (40%), declaró nunca participar.

**CUADRO 37****Matriz Discusión de Resultados Competencias Gerenciales**

VARIABLE Y DIMENSIÓN	INFORMACIÓN OBTENIDA DEL INSTRUMENTO	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	APORTES DE LA DISCUSIÓN
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>  Dimensión Gerencial	El ítem uno (1), arrojó, un (60%), de la población encuestada, se apoya siempre en técnicas específicas de cuidado de sí mismo. No obstante, (40%), manifestó hacerlo casi siempre. El ítem dos (2), arrojó que, un (65%), manifestará, apoyarse siempre en técnicas específicas para mantener un equilibrio emocional entre lo personal y lo profesional. Por otra parte, un (10%), manifestó que lo hacía casi siempre y (25%), algunas veces. El ítem cuatro (4), arrojó en un (85%), que el docente se apoya en el uso de habilidades para el establecimiento de relaciones interpersonales, mientras (5%), lo hace casi siempre, contrario a un (10%), que declaró, no apoyarse nunca en habilidades. El ítem cinco (5), arrojó en (40%), que los docentes se apoyan en el uso de la comunicación escrita, contrario a otro grupo compuesto por un (60%), el cual afirmó apoyarse algunas veces. El ítem seis (6), arrojó en un (70%), que los docentes algunas veces se apoyan en el uso de técnicas para el intercambio de conocimientos o información entre colegas, contrario a un (30%), que informó, casi nunca lo utilizaba. El ítem nueve (9), arrojó que, un (10%), de los docentes algunas veces compartían o intercambiaban información de tipo institucional. No obstante, otro (40%), casi nunca, (50%), que dijo nunca hacerlo. El ítem siete (7), arrojó en un (20%), que los docentes, se apoya siempre en el uso de técnicas para inspirar confianza, un (80%), indicó casi siempre. El ítem ocho (8), arrojó (25%), siempre hace uso de técnicas para influenciar sobre grupos o equipos de trabajo, (60%), algunas veces, (15%), casi nunca. El ítem diez (10), referente a la variable competencias gerenciales dimensión gerencial. Arrojó (5%), participan siempre y casi siempre, otro (50%), que casi nunca y (40%), nunca.	Para Hellriegel y Slocum (2011) “la competencia para la autoadministración se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él” (p.26). Luego agregan, la competencia para la comunicación, implica transferir e intercambiar, si no puede expresarse ni entender a otros por medio de la comunicación, no se podrá aplicar el resto de las competencias de forma efectiva para desempeñar, tareas por medio de otras personas. Para Hellriegel y Slocum (2011) “si no fuera posible desarrollar y mejorar las habilidades de liderazgo, lo único que podría hacer una organización seria buscar a los buenos líderes y tener esperanza de encontrarlos en alguna parte” (p.518).	Se constata una divergencia entre los resultados obtenidos del instrumento para la recolección de datos y lo expuesto por los autores, pues se considera racional, que toda persona deba preocuparse por el cuidado de sí, de la integridad y de su desarrollo, implica que la persona sea comunicativa. Por lo tanto, es deseable que los resultados arrojados por el instrumento de evaluación, indicará altísimos niveles de repetición en la casilla siempre y no un (60%) como aconteció, sobre todo, en un entorno acelerado y dinámico de trabajo, como es, el PNFA.

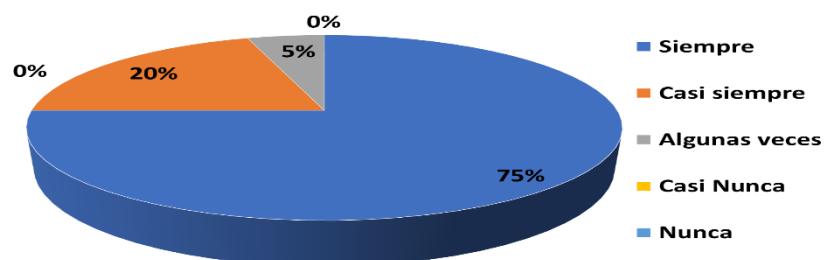
## Interpretación de los Resultados Variable Unidad Curricular Proyecto

Con respecto al objetivo número tres (3), referido a establecer los alcances de la unidad curricular proyecto como factor clave para una gerencia de aula. La variable estudiada fue, unidad curricular proyecto desde el indicador sugerencias.

**Cuadro 38**

**Categorización de las Respuestas Indicador Acción Estratégica**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
19	¿Sugieres a la coordinación soluciones alternas a cada situación que se pueda presentar?	Siempre	15	75
		Casi Siempre	4	20
		Algunas Veces	1	5
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	0	0



**Gráfico 20.** Sugerencias.

El ítem (19), referido a la variable Unidad curricular proyecto, dimensión operativa, se pudo conocer de los resultados arrojados, que un (75%) de los docentes de la unidad curricular proyecto, manifestaron siempre efectuar sugerencias a la coordinación. Por su parte, otro (20%) indicó que lo hacía casi siempre y un (5%) que lo hacía escasamente, algunas veces.

**CUADRO 39****Matriz Discusión de Resultados Unidad Curricular Proyecto**

VARIABLE Y DIMENSIÓN	INFORMACIÓN OBTENIDA DEL INSTRUMENTO	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	APORTES DE LA DISCUSIÓN
<b>UNIDAD CURRICULAR PROYECTO</b> Dimensión Operativa	El ítem (19), referido a la variable Unidad Curricular Proyecto, dimensión operativa, se pudo conocer de los resultados arrojados que, (75%), de los docentes de la unidad curricular proyecto, siempre efectuaron sugerencias a la coordinación. Por su parte, otro (20%), indicó que lo hacía casi siempre y un (5%), algunas veces.	De acuerdo con el Documento Rector del PNFA (2014), La unidad curricular proyecto, centra su atención en contenidos de formación e integra estrategias de estudio que impulsan un acercamiento a los problemas del contexto. Ahora bien, desde lo planteado por Mora (2001) "Los contenidos programáticos son seleccionados y organizados en sintonía con las líneas y ejes curriculares, constituyen un nivel más específico en la organización de los contenidos curriculares" (p.151). Luego agrega, la operacionalización de los contenidos programáticos se lleva a cabo en los cursos, los cuales son "Un sistema didácticamente organizado de contenidos programáticos (unidades temáticas), pueden presentarse mediante diferentes modalidades tales como; seminarios, talleres, módulos, asignaturas (p.151). Para Roldan (2004) "La aprobación de los cursos conduce al estudiante a la obtención de un título universitario que lo acredita a ejercer la profesión que eligió". (p.117).	Los programas de la unidad curricular proyecto están limitados por su alcance teórico y metodología de trabajo. Por lo tanto, requieren ser renovados constantemente, las sugerencias juegan un papel determinante. Sin embargo, es difícil encontrar en los textos de planificación curricular, una definición clara para un término como asignatura, materia, curso, unidad curricular proyecto. Por esta razón, es en la práctica donde se conceptualiza por lo general y se utiliza, los criterios obtenidos en el contexto de observación. Un elemento caracterizador que opera a medida que se desarrollan los acontecimientos en el Programa Nacional de Formación en Administración, es la resignificación de conceptos, contenidos, acciones resumidas en una sola palabra, innovación, tema que, si bien significa un reto, su ejecución la mayoría de las veces va acompañada de una compulsividad que impide la consolidación conceptual y la revisión teórica a los fines de otorgar un sentido amplio y apropiado. Además, de clarificar las limitaciones y alcances que conlleva. Consecuentemente, aproximarse al concepto unidad curricular proyecto, resultó ser un trabajo complicado, su definición conceptual ha estado acompañada por un gran número de acepciones, una tras otra, las cuales fueron formuladas por los especialistas de cada área de acuerdo a su conveniencia. Es por ello, que la dimensión estudiada fue la operativa, debido a que dicha unidad, sufre constantes cambios que tributan hacia una manera otra de ser administrarla. Por ello, cobra valor las sugerencias efectuadas, acción que requiere ser fortalecida.

**CUADRO 40**

**Sinopsis de la Unidad Curricular Proyecto I y II**

ALCANCES POR TRAYECTOS	PROPÓSITO DE LA UNIDAD CURRICULAR PROYECTO	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	APORTES
<b>IDENTIFICACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>  <b>Trayecto I</b>	<p>Desarrollar capacidades para la comprensión y ejecución de Proyectos Socio Integradores, reconociendo la importancia de la formación y la participación aunada con la transformación de la sociedad, desarrollando capacidades para la investigación, la contrastación, la sistematización, la ejecución, la reflexión y la difusión como un hecho permanente del proceso investigativo.</p>	<p>Documento Rector del PNFA (2014).</p>	<p>Es una etapa inicial donde se debe conllevar al estudiante a comprender la importancia de los Proyectos Socio Integradores, desde su teoría, pasando por los aspectos metodológicos al tiempo que, se reconozcan también la relación como su proceso de formación en la transformación de la sociedad. Al finalizar el trayecto, el estudiante opta por un certificado que lo acredita como asistente administrativo.</p>
<b>SUPERVISIÓN Y CONDUCCIÓN TÉCNICA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>  <b>Trayecto II</b>	<p>Desarrollar capacidades para el conocimiento, la comprensión y aplicación de los procesos investigativos y su relación con los entornos sociales para su transformación.</p>	<p>Documento Rector del PNFA (2014).</p>	<p>Estas capacidades están orientadas a la aplicación de las técnicas administrativas correspondientes a los diferentes procesos administrativos con el fin de alcanzar eficacia y eficiencia en las distintas organizaciones, partiendo del diagnóstico previo, la planificación, la aplicación metodológica y la valoración. Además, para este momento el docente debe promover en el estudiante, el desarrollo y fortalecimiento de los aspectos político social, referente a la organización y participación comunitaria. Aquí se vincula la ejecución del proyecto como medio para la transformación social y como estrategia para concretar el Plan Nacional de Desarrollo Simón Bolívar. También, debe reconocerse la importancia de la participación y movilización para la transformación comunitaria, conformando el trabajo colectivo.</p>

**CUADRO 41**

**Sinopsis de la Unidad Curricular Proyecto III y IV**

ALCANCES POR TRAYECTOS	PROPÓSITO DE LA UNIDAD CURRICULAR PROYECTO:	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	APORTES
PLANIFICACIÓN, DISEÑO, DESARROLLO E INNOVACIÓN DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS  <b>Trayecto III</b>	Desarrollar capacidades para la comprensión y ejecución de Proyectos Socio integradores, reconociendo la importancia de la formación del participante con la transformación de la sociedad, desarrollando capacidades para la investigación, la contrastación, la sistematización, la ejecución, la reflexión y la difusión como un hecho permanente del proceso investigativo, articulando su formación con la planificación, diseño, desarrollo e innovación de Sistemas Administrativos. Desarrollando Sistemas Administrativos para gestionar desde el enfoque de sistemas, las diferentes funciones del proceso administrativo.	Documento Rector del PNFA (2014).	El estudiante debe desarrollar capacidades para Planificar y organizar la indagación y el diagnóstico inicial, tomando en consideración los planes estratégicos de la comunidad y del proyecto. Debe reconocer la importancia del enfoque de sistemas para optimizar el proceso. Es una etapa en la cual se requiere una sólida formación administrativa, de contenido, implica también el manejo metodológico.
DIRECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS  <b>Trayecto IV</b>	Desarrollar Capacidades para la comprensión y ejecución de Proyectos Socio integrador para la Dirección, control y Evaluación de Sistemas Administrativos, considerando para ello, las líneas establecidas en el Programa de Investigación del PNFA y aplicables en distintas organizaciones y al conjunto de interacciones entre estas y su ambiente externo para hacer sostenible un nuevo modelo de vida.	Documento Rector del PNFA (2014).	Desarrolla capacidades para organizar y planificar la evaluación del sistema administrativo con los planes estratégicos de la comunidad y el plan del proyecto. En esta etapa el estudiante estaría optando por el título de licenciado en administración.
La formación, en la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, está concebida desde la integralidad, tomando como punto central la unidad curricular proyecto, la cual constituye un nuevo desafío por que propone romper con la tradicional forma de enseñar y aprender, es hoy en día, un ejercicio en pleno desarrollo (ensayo y error), es la ruptura que confronta los enfoques epistemológicos tradicionales de trasmisión de conocimiento, para concebir una perspectiva de construcción del conocimiento sustentada en la complejidad que involucra los enfoques inter y transdisciplinario, desde una actitud reflexiva – crítica transformadora que fomenta el diálogo de saberes. Sin embargo, existen también otros desafíos que deben afrontarse, entre ellos, el docente de la unidad curricular proyecto, ya que los procesos de formación, son los de carácter históricos y axiológicos en los que se resignifica lo cultural. Esto conlleva a requerir constantes cambios, a sugerir y ser escuchado de que y como formar-se, por ejemplo.			

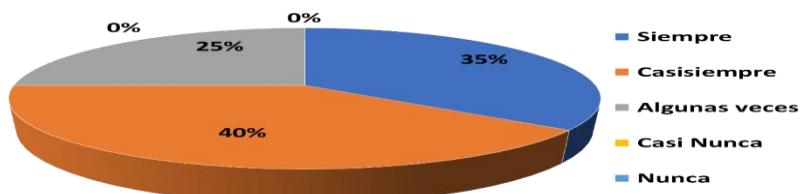
## Interpretación de los Resultados. Variable Gerencia de Aula

Con respecto al objetivo número Cuatro (4). Determinar requerimientos necesarios para la elaboración de un plan estratégico orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto ejercidas en su gerencia de aula. La variable estudiada fue áreas críticas desde el indicador toma de decisiones.

**Cuadro 42**

**Categorización de las Respuestas Indicador Toma de Decisiones**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
17	¿Te apoyas en uso de técnicas específicas para tomar decisiones?	Siempre	7	35
		Casi Siempre	8	40
		Algunas Veces	5	25
		Casi Nunca	0	0
		Nunca	0	0



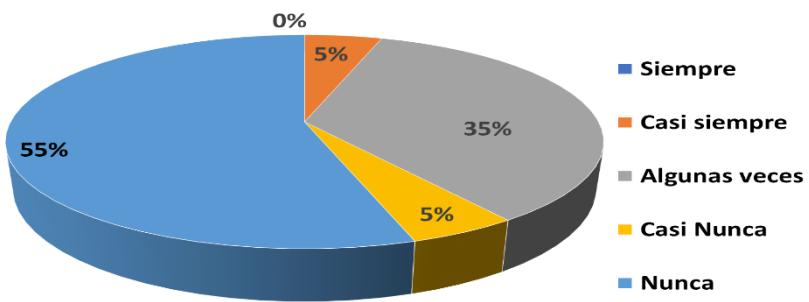
**Gráfico 21.** Toma de decisiones.

Respecto del ítem (17), referido a la variable gerencia de aula, dimensión áreas críticas, se pudo conocer que (35%) de los docentes de la unidad curricular proyecto manifestaron siempre hacer uso de técnicas para la toma de decisiones, otro (40%) que casi siempre lo hace, mientras que un (25%) expresó hacerlo algunas veces.

**Cuadro 43**

**Categorización de las Respuestas Indicador Toma de Decisiones**

ÍTEM	INTERROGANTE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
18	¿Es cuestionada tu toma de decisiones?	Siempre	0	0
		Casi Siempre	1	5
		Algunas Veces	7	35
		Casi Nunca	1	5
		Nunca	11	55



**Gráfico 22.** Contradicciones.

El ítem (18), referido a la variable gerencia de aula, dimensión, áreas críticas, se pudo conocer que los resultados arrojaron en un (5%) que los docentes de la unidad curricular proyecto casi siempre contradecían sus decisiones y otro (35%) le pasaba algunas veces. No obstante, un (55%) manifestó que nunca había contradicciones en la toma de decisiones que ellos ejercían.

**CUADRO 44****Matriz Discusión de Resultados Gerencia de Aula**

VARIABLE Y DIMENSIÓN	INFORMACIÓN OBTENIDA DEL INSTRUMENTO	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	APORTES DE LA DISCUSIÓN
<b>Gerencia de Aula</b>  Áreas Críticas	El ítem (17), referido a la variable gerencia de aula, dimensión áreas críticas, se pudo conocer que (35%), de los docentes de la unidad curricular proyecto manifestaron siempre hacer uso de técnicas para la toma de decisiones, otro (40%), que casi siempre lo hace, mientras que, un (25%), expresó hacerlo algunas veces. El ítem (18), referido a la variable gerencia de aula, dimensión, áreas críticas, se pudo conocer que los resultados arrojaron en un (5%), que los docentes de la unidad curricular proyecto casi siempre contradecían sus decisiones y otro (35%), le pasaba algunas veces. No obstante, un (55%), manifestó que nunca había contradicciones en la toma de decisiones que ellos ejercían.	La gerencia de aula según Villalobos (2010) "Se desarrolla entre las interacciones que realiza el sujeto que enseña y el sujeto que aprende en una micro sociedad que es la sala de clases" (p.5). Las áreas críticas se constituyen a partir de los distintos y variados departamentos, cargos, estructuras, estrategias, decisiones, colaboradores que integran una organización (contexto), los cuales son imprescindible para su funcionamiento. (Robbins y Coulter 2005).	Considerando los resultados provenientes del instrumento de recolección de datos, se aprecia que los docentes de la unidad curricular proyecto requieren fortalecer conocimientos en el área administrativa, en procesos como planificación, organización, dirección y control, esto coincide con la necesidad de fortalecer también la toma de decisiones como ejercicio cotidiano y área crítica de la gerencia de aula, debido a las características de la unidad curricular proyecto, las cuales requieren y deben ser ajustadas constantemente. Al respecto, el docente de proyecto, considera pertinente, aportar desde sus experiencias, a las mejoras de la unidad curricular proyecto, la cual se mantiene en proceso de ensayo y error.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo contiene una síntesis de los resultados de la investigación efectuada en la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, específicamente en el núcleo Antonio José de Sucre como producto del alcance de los objetivos inicialmente trazados. Seguidamente, también se encuentran las recomendaciones efectuadas que han dado lugar.

#### **Conclusiones**

Las organizaciones que buscan implementar acciones de mejora en sus procesos o en su personal, deben responder a los cambios exigidos y simultáneamente cumplir sus objetivos. Por esta razón, se especializan en detectar las adversidades atacándolas rápidamente.

No obstante, es importante advertir que los planes estratégicos de mejora, no son en todos los casos la solución total. En contraste, requieren del trabajo en equipo, del compromiso, además de los recursos.

Un plan estratégico debidamente formulado, debe identificar primero riesgos e incertidumbres de forma que, los planteamientos posteriores sean coherentes con las metas y objetivos organizacionales a los fines de funcionar adecuadamente.

Por esta razón, la implementación de un plan estratégico no debe ser tomado de manera simple, requiere una labor investigativa, concienzuda sobre los principales problemas que afectan la organización. Luego, es que se plantean las acciones que permitan trasformar las adversidades o fortalecer lo que ya se tiene.

De igual forma, es importante señalar que, el tiempo de ejecución de cada una de las estrategias puede ser corto o en otros casos largo, pero lo que realmente interesa, es la perdurabilidad, el impacto y la versatilidad de ser mejorado con el pasar del tiempo.

Entonces, es importante recalcar que, uno de los principales pilares de las acciones de mejora diseminadas en un plan, son aquellas que están en el nivel estratégico, ya que, de esta manera, se sintoniza las intenciones de dicho plan con la organización en procura de alcanzar los resultados esperados.

Al respecto, durante el estudio, quedó reflejada la importancia que tienen las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto como factor clave para el ejercicio de una gerencia de aula. De hecho, el papel que ejercita dicho docente, es una pieza fundamental en la misión que tiene la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA).

Por esta razón, se puede considerar que las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto, en suma, son un área crítica ya que coadyuban con la solución de problemas en el aula, viabilizan la misión e impulsan a mantener firme la visión institucional.

Además, cuando el docente de la unidad curricular proyecto gerencia el aula, requiere conjugar procesos, tecnologías y técnicas para abordar el contexto. Esta forma de integración, nutre sus conocimientos, le facilita la comunicación interpersonal e interinstitucional. Es decir, estimula el espíritu de superación.

Por ello, elaborar un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto a los fines de ejercer una adecuada gerencia en el aula, debe ser considerado como una práctica frecuente de quien ejerza el rol de estratega en la organización.

Consecuentemente, esto contendrá otras ventajas como: (a) se aumenta la seguridad del docente; (b) la motivación; (c) la identificación con la organización; (c) permite también una exposición temprana y recurrente al

reforzamiento; (d) impulsa la competitividad en términos de mantener al docente en constante crecimiento, personal, profesional y organizacional.

Ahora bien, con respecto al objetivo número uno (1), orientado a diagnosticar la necesidad de un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto, el logro alcanzado permitió identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del contexto, las cuales permanecían ocultas debido a lo consuetudinario de las acciones que acontecían.

Del abordaje, se puede decir, que el docente de la unidad curricular proyecto tras haber participado en el proceso diagnóstico, valoró la utilidad y puesta en marcha de un plan estratégico que apoyará la organización y en consecuencia su persona, esto, quedó evidenciado al dejar atrás, los obstáculos que le impedían participar del estudio. De hecho, utilizar las redes sociales, fue un ejercicio elocuente.

En lo concerniente el objetivo específico número dos (2), referido a establecer las competencias gerenciales clave del docente de la unidad curricular proyecto. Su logro, constituyó una etapa decisiva en el proceso investigativo, implicó hacer un alto en el camino para visualizar donde se está y hacia donde se debe ir, requirió la toma de decisiones a los fines de sustentar, clasificar y elegir las competencias gerenciales más pertinentes de trabajar.

A modo de resultado, las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto, deben ser consideradas también como un área crítica para la organización educativa. De hecho, es el docente quien finalmente motoriza la misión y se encausa sobre la visión institucional.

En cuanto al objetivo número tres (3), dirigido a establecer los alcances de la unidad curricular proyecto como factor clave para una gerencia de aula, su logro, le permitió al docente de la unidad curricular proyecto, construir el plan de acción que debe seguir de forma coherente y cohesionado para

relacionar el aprendizaje del estudiante con las necesidades del contexto (considerando su área o perfil de formación).

Contar con lineamientos periódicos y sencillos, promover las reuniones en equipo y compartir la información, se constituyó en una estrategia de trabajo eficiente que, el docente de la unidad curricular aprendió a valorar, como acción quedó evidenciada en su participación, en el intercambio de conocimientos, experiencias y anécdotas que conllevó a la facilitación de la unidad curricular proyecto.

Por su parte, el objetivo específico número cuatro (4), para determinar los requerimientos necesarios dirigidos a la elaboración de un plan estratégico orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto. Su logro, se constituyó en una pieza fundamental del proceso investigativo que marcó, en definitiva, el punto de partida para las actividades de planeación.

De hecho, se definieron los criterios que debía cumplir el plan estratégico, lo cual permitió conocer con mayor precisión los elementos necesarios para su conformación y puesta en marcha (identificación y conocimiento del contexto, elaboración de una estrategia, comunicación de la estrategia, implementación, implantación, seguimiento y control).

Se consideró, también como un recurso actualizado, flexible y moderno a disposición de la organización, diseñado a la medida, pero vale decir, que pudiera ser ejecutado en otros núcleos debido a las características de la unidad curricular proyecto.

## **Recomendaciones**

En función de los resultados que se obtuvieron como producto del trabajo investigativo, es recomendable para la organización, tener en cuenta la importancia de crear planes estratégicos para gerenciar el aula, también es

importante que se valore la participación en ellos y se construyan informes periódicos a los fines de realizar los ajustes necesarios a tiempo.

Además, se recomienda velar porque el docente de la unidad curricular proyecto, sea integrado de manera periódica en asuntos que tengan por finalidad, el fortalecimiento de sus actitudes como persona, mediador de aprendizajes, administrador. Es decir, gerente de aula.

Por consiguiente, implica invertir en su capacitación, formación, es promover su desarrollo. Al respecto, el fortalecimiento de las competencias puede ser viabilizadas de la siguiente manera:

1. Creando planes estratégicos para el fortalecimiento del personal docente y el funcionamiento institucional, contribuyendo para que, el docente logre de manera sana y consciente, el goce de una sana autoadministración personal reflejada en su bienestar general, equilibrio emocional, físico y espiritual. Es decir, en su salud.
2. Fomentando talleres de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para que el docente, mejore las relaciones interpersonales entre sus pares, con sus estudiantes y demás actores que participan durante la realización del proyecto. Felicitando, motivando y reconociendo el trabajo con la finalidad de optimizar su desempeño. Además de comunicar de manera periódica, las metas deseadas por la organización para el beneficio institucional y elaborar informes periódicamente para evaluar los procesos.

### **Limitaciones de la Investigación**

Expresar las limitaciones del estudio, es una tarea que muchas veces, se tiende a evitar, puede pensarse, que las limitaciones restan valor a la investigación. Sin embargo, es todo lo contrario, expresar las limitaciones de un estudio proporciona mayor validez y rigurosidad al proceso de investigación desarrollado.

Para sabino, (1986) “La ciencia es uno de los pocos sistemas elaborados por el hombre donde se reconoce explícitamente la propia posibilidad de equivocación, de cometer errores” (p.10). Luego agrega el autor. “En esta conciencia de sus limitaciones es donde reside su verdadera capacidad para autocorregirse y superarse, para desprenderse de todas las elaboraciones aceptadas cuando comprueba su falsedad la delimitación” (Ídem).

De hecho, cuando el autor explica y comenta las limitaciones de su estudio, evidencia mayor dominio desde el punto de vista documental, metodológico y personal. Al respecto las limitaciones del proceso investigativo fueron:

1. Desde el punto de vista documental. Destaca la carencia de una sólida teoría, así como estudios previos que compartiera las mismas creencias y valores, especialmente los relacionados con la variable unidad curricular proyecto, cuyas consecuencias, inhibieron parte de las descripciones y análisis efectuados en el contexto de estudio.
2. Desde el punto de vista metodológico. La medida utilizada para recolectar datos provenientes de la variable unidad curricular proyecto, tuvo que ser restringida a la dimensión operativa.
3. Desde el punto de vista personal. Destacó la solicitud y emisión de los documentos que estaban bajo el dominio exclusivo de la organización educativa, esto con el fin de, afianzar la credibilidad analizada y presentada en el estudio.

Finalmente, es importante mencionar que, descubrir una (s) limitación (es), contribuye con la identificación de nuevas brechas para potenciales estudios. Por consiguiente, reconocer y declarar una limitación, es una oportunidad de convertir la debilidad o amenaza del contexto, en fortaleza.

## **CAPÍTULO VI**

Este capítulo, presenta en las siguientes líneas, la propuesta del plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto. Está basado en un proceso investigativo previo, sobre la situación actual de la institución de educación universitaria que es objeto de estudio.

### **LA PROPUESTA**

El término propuesta, contiene distintos significados. En lo académico y profesional, se describe como un documento, un papel, una hoja que detalla el trabajo a realizar en un área o sector de interés.

Su propósito es, la transformación del contexto e implica, solicitar aprobación, apoyo institucional y (o) financiero para su ejecución. Según Arias (2006), “Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización” (p.46). La justificación de la propuesta y el estudio diagnóstico, son puntos de partida.

#### **Justificación de la Propuesta**

La Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), requiere docentes especialistas de la unidad curricular proyecto fortalecidos en sus competencias gerenciales como parte de una óptima gestión que debe presentar el Programa Nacional de Formación en Administración.

Esto implica para el docente de la unidad curricular proyecto, incluso el manejo de herramientas modernas. Además, de sólidos conocimientos en dirección y planificación estratégica, acciones que le permitirán diseñar,

estructurar, guiar y transformar la gerencia de aula que práctica, a los fines de sintonizarse adecuadamente con la misión y visión institucional.

Por consiguiente, un plan estratégico como el presentado en las siguientes líneas, coadyuvará con el trabajo eficiente y eficaz, sobre este objetivo, se fomentará el planeamiento, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo entre los docentes de la unidad curricular proyecto, manteniendo a la vez, el enfoque futuro desde el presente.

Además, con la implementación del plan estratégico, el docente de la unidad curricular proyecto, adquirirá también, mayor entendimiento de las amenazas del contexto lo que permitirá la identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades que parecían antes estar invisibilizadas.

Otra razón que justifica la formulación y ejecución de esta propuesta de proyecto factible, está enmarcada en la posibilidad de facilitarle al docente de la unidad curricular proyecto, participar con mayor énfasis y frecuencia, en procesos de capacitación, formación o desarrollo, referidos, por ejemplo, al área administrativa, gerencial o investigativa, los cuales se aspira, sean realizados en ambientes de excelencia académica y prestigio Nacional.

De hecho, podrían ser avalados potencialmente por organizaciones e instituciones gubernamentales aliadas con la UNEXCA, como es el caso del Ministerio del Poder Popular para la Planificación (MPPP), a través de la Escuela Venezolana de Planificación (EVP), El Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas (MPPEFC), La Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel), por citarlos como ejemplo, entre otros.

Consecuentemente, esto le permitirá al docente de la unidad curricular proyecto, adquirir conocimientos de vanguardia en un contexto local, con perspectiva global el cual será guiado por distintos profesionales que pertenecen a otras áreas y redes del conocimiento.

De esta manera, dicho docente podrá ser parte activa de una comunidad de profesionales altamente capacitados, formados y desarrollados,

acontecimiento que le permitirá también, ampliar su red de contactos y actualizar de manera frecuente sus conocimientos.

Por esta razón, el plan estratégico se constituye hoy en día, en una alternativa de vanguardia, basado en un diseñado estratégico formulado y ajustado a la medida de las necesidades organizacionales y personales del contexto objeto de estudio (UNEXCA/PNFA). No obstante, con la posibilidad de ser evaluado, ajustado y resignificado.

En resumen, esta propuesta de plan estratégico concebida como proyecto factible para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto, se ofrece como un aliado estratégico para la organización educativa (UNEXCA), y para los docentes que facilitan dicha unidad curricular.

### **El Diagnóstico**

Un diagnóstico implica un proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal a partir, de un previo estudio que se realiza.

Para Ander Egg (2007) “Es una etapa en la cual, se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades o los problemas que afectan a un sector o aspecto de la realidad que es motivo de estudio” (p.94).

En el ámbito educativo, la palabra diagnóstico hace referencia al proceso de recabar datos para ser analizados e interpretados lo que permite evaluar una cierta condición que pueda estar presente. Es un método de conocimiento y análisis del desempeño de una organización, tanto de manera externa como interna, de modo que, pueda facilitar la toma de decisiones.

Con base en esto, se presenta una sinopsis diagnóstica que tomó como contexto de estudio, la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA), específicamente el núcleo Antonio José de Sucre, lugar donde se gestiona el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA).

**Cuadro 45**  
**Sinopsis del Diagnóstico**

Objetivo	Diagnosticar la situación actual referida con la gerencia de aula que realiza el docente de la unidad curricular proyecto.		
Contexto	UNEXCA	Núcleo “Antonio José de Sucre” (Núcleo Sucre).	PNFA
Basado	En lo institucional	En lo personal.	En lo colectivo.
<b>La Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas</b>			
<p>La Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas, es una institución educativa, universitaria pública de reciente creación, con tesoro independiente del Estado Venezolano, es tutela por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, opera con una sede principal que se encuentra ubicada en la urbanización la Floresta, Municipio Chacao. Ofrece carreras de corta y larga duración. En dicha institución, destaca la gestión del Programa Nacional de Formación en Administración, específicamente en el Núcleo Antonio José de Sucre debido a la gran cantidad de estudiantes que participan del proceso formativo, aproximadamente entre sesenta y cinco (65) y setenta y dos (72) secciones de treinta estudiantes (30), distribuidas en los turnos matutinos, vespertinos y nocturno para los momentos que ha sido más significativos en la historia del programa. Al respecto, tiene como misión formar los nuevos republicanos y como visión ser reconocida por sus proyectos y programas académicos. El funcionamiento institucional está fundamentado, en una política de equidad, inclusión y participación en correspondencia con sus valores de solidaridad, respeto y espíritu de trabajo colectivo, entre sus objetivos estratégicos destaca pretender, una gestión institucional participativa, corresponsable y transparente al servicio del pueblo venezolano. Al respecto, se puede decir, que la red de colaboradores prestos a servir, intercambiar, producir, participar junto a la universidad es amplia y esto puede corroborarse, con las alianzas efectuadas en empresas privadas, con el Poder Comunal (Consejos comunales, cooperativas, empresas de propiedad social), otras veces con Ministerios (Cultura, Energía, Turismo), incluso, con personalidades destacadas en el ámbito cultural y deportivo, convirtiéndose de esta manera en una potencial institución, con fuerza motora para ser conocida y reconocida incluso tanto a nivel nacional como internacional. Lo anterior, ha servido para crear las bases de una cultura organizacional renovada, que busca captar, seleccionar, capacitar y desarrollar el talento humano que ingresa, proyectándolo hacia un estado deseado que pretende la organización de acuerdo a su visión establecida. En contraste, también se puede decir, que aún conserva parte de la repetición de los viejos esquemas heredados de las misiones, visiones de los hoy en día, extintos Colegios Universitarios que funcionaban en el país, ideas que se resisten a ser cambiadas, imposibilitando incluso, la implementación de planes estratégicos que pudieran subsanar debilidades y amenazas latentes las cuales se muestran invisibilizadas. En este contexto, el docente de la unidad curricular proyecto ejerce su profesión y se forma, enfrenta el porvenir y se direcciona en función de lo que es y desea ser. Para apoyar la recolección de esta información, se utilizó una libreta de notas donde quedó registrado lo observado en el contexto. Los apuntes, tuvieron por finalidad recordar los datos e informaciones de interés recabada. En un segundo momento, se valoró la aplicación de un cuestionario constituido por veintidós preguntas (22) que buscaron obtener información acerca de la gerencia de aula, las competencias gerenciales, sus áreas críticas y lo relacionado con los planes estratégicos, el instrumento se estructuró en función de los objetivos que se habían establecidos en la investigación a través del método desarrollado por Likert, constando de cinco opciones (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca). Posteriormente, la información obtenida, se utilizó también como material de apoyo para identificar y conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del contexto, seleccionar la estrategia más conveniente, honrando la corresponsabilidad de la misión, visión valores y objetivos estratégicos de la institución (UNEXCA). Consumado el proceso, se formuló la estrategia, sus fases. Es decir, el plan estratégico.</p>			

## **Objetivos Estratégicos**

Para conducir y operar de manera exitosa una organización educativa se requiere de un personal profesional fortalecido de manera constante en sus competencias gerenciales. La gerencia de aula que realiza el docente de la unidad curricular proyecto en el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA), se armoniza con esta idea.

Por ello, esta propuesta tiene como objetivo general diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto en sintonía con los principios del cuadro de mando integral (C.M.I). Por consiguiente, los objetivos específicos que constituyen este diseño son:

1. Establecer los fundamentos teóricos que apoyan la formulación de la estrategia distinguida.
2. Formular las fases de la estrategia para fortalecer las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto y con ello logre una adecuada gerencia de aula.
3. Operacionalizar la estrategia una vez formulada.

## **Fundamentos Teóricos de la Propuesta**

La iniciativa de formular un plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto nace como parte de una necesidad que emerge del contexto, acontecimiento relacionado con el proceso de transformación que vive actualmente la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA.)

Esta iniciativa, es más que suficiente para impulsar de manera procedural, la creación de un mapa estratégico compuesto de distintas fases en su nivel operativo, el cual forma parte de un plan transformador,

basado en orientaciones, normas procesos y sugerencias tanto a nivel teórico como práctico.

Al respecto, la propuesta que se presenta a continuación permitirá apoyar la consolidación de la universidad desde la idea del fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.

Por ello, el estudio requirió ser fundamenta desde el punto de vista teórico bajo las ideas de autores como Kaplan y Norton (2004), referidas al Cuadro de Mando Integral (C.M.I), Mapa y perspectivas de trabajo, Inversión, capacitación, formación y desarrollo, así como los indicadores de gestión.

### **El Cuadro de Mando Integral. Mapa y Perspectivas**

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004) “El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos” (p.22). Al respecto, es importante señalar que toda actividad debe ser declarada como procesos o presentadas en forma de guía (Forma visual representativa de cómo se va a proceder, por ejemplo).

Para Serna (2008) “La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización como las específica” (p.271).

Por estos motivos, la formulación de un plan estratégico en sintonía con lo requerido por el PNFA. consiste en pensar qué y cómo se va a realizar, considerando que se tiene el conocimiento de la misión, la visión, las políticas y la finalidad o los objetivos estratégicos de la organización.

De allí, que la práctica de estos lineamientos contemple también el análisis de los factores débiles y fuertes, así como las oportunidades y amenazas. Es un ejercicio con el cual es posible obtener una fotografía de la realidad actual aun en tiempos cambiantes.

Ahora bien, de acuerdo con Kaplan y Norton (2004), los pasos que deben seguirse como organización para la implementación de un Cuadro de Mando Integral implican:

1. Diseño de una estrategia consistente y transparente: Es importante tener presente de donde se parte y hacia donde se desea ir. Lo primero es conocerse a sí mismo realizando un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
2. Establecer una clara diferenciación entre los objetivos estructurales respecto de los organizacionales.
3. Comunicar la estrategia: Una vez decidida la hoja de rutas, el análisis preliminar debe ser comunicado a la organización para seguir un solo sentido.
4. Coordinación de Objetivos: Los cuales deben estar alineados para así evitar conflictos que restan fortaleza a los esfuerzos de la organización.
5. Traducir los objetivos en términos de costo: Esto puede significar también trasladar lo cualitativo en cuantitativo.
6. Establecer métricas e indicadores: Se utiliza con el objetivo de detectar desviaciones respecto a lo planificado y poder realizar a tiempo los correctivos.

### ***Perspectivas del Cuadro de Mando Integral***

Desde otro ángulo, es importante de mencionar que son cuatro (4) las perspectivas del Cuadro de Mando Integral descrito y propuesto por Kaplan y Norton (2004), siendo las siguientes a saber:

1. Perspectiva Financiera: Relacionada con los asuntos que implican inversión tanto de materiales y recursos financieros como de talento humano.

2. La perspectiva del Cliente: Define la propuesta de valor. Es decir, esta sección estaría relacionada con el docente de la unidad curricular proyecto en el PNFA de la (UNEXCA).
3. Perspectiva de los Procesos Internos: Relacionada directamente con la gestión de la organización. A este respecto Kaplan y Norton (2004:) citan cuatro grupos de procesos internos: (a) proceso de gestión de operación; (b) proceso de gestión de clientes; (c) proceso de innovación; (d) proceso de reguladores sociales. Dichos procesos internos, contribuyen a una mejor gestión y en consecuencia éxito de la organización.
4. Perspectiva de Capacitación, Formación y Desarrollo: Definida por Chiavenato (2004) “Como el proceso mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos” (p.416). Es aquí donde se propicia distintas situaciones que estimulan la iniciativa, la capacidad de observación y la originalidad e independencia para que el capacitado sea responsable de su aprendizaje. Por otra parte, la formación y el crecimiento proporcionan la estructura para transformar la misión y la estrategia de la organización en acciones balanceadas o (Balancead Scorecard).

De esta manera, se pretende crear un balance entre variables externas relacionadas con las accionistas (Estrategia) y los clientes (Docentes), con las variables internas relacionadas con la formación y crecimiento. Además, de los procesos internos.

Así mismo, se busca establecer un equilibrio entre la medición de resultados y la medición de desempeño futuro, incluyendo variables cuantificables y objetivas como también variables cualitativas y subjetivas por medio de mediciones.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta capaz de informar a los participantes del proceso sobre las acciones que tiene como resultado el éxito de la gestión. Estas mediciones se realizan a través de los llamados indicadores de Gestión o por sus siglas en inglés KPI.

### **Indicadores de Gestión. Concepto y Tipos**

Siguiendo a Serna (2008) “Un indicador se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos con las metas y los objetivos propuestos...” (p.33).

De allí, que el logro de la competitividad para gestionar procesos administrativos, así como académicos en el aula de clases está referido a cómo lo hace y que obtiene el docente con su manera de ejercer sus funciones profesionales dentro de la organización educativa. Al respecto, un elemento de primer orden, consiste en realizar mediciones a través de dichos indicadores de gestión.

Por ello, un indicador de gestión de acuerdo a su tipo puede realizarse a partir de un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia o eficacia del desempeño frente a una situación específica, a esto se llamaría un indicador de gestión cuantitativa.

No obstante, el indicador de tipo cualitativo destaca características como color, forma, tamaño y es el observador, quien determina cual es el más adecuado para ejercer la medición.

### **Sustento Jurídico de la Propuesta**

El marco jurídico que sustenta esta propuesta se basó en los lineamientos matrices de la Ley Orgánica de Educación (2009), específicamente en su Artículo (37), que establece “Es función indeclinable del

Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión las políticas de formación docente a través del órgano de competencia..."

Posteriormente, en la misma Ley se agrega en el Artículo (38) "La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos actualizan y mejoran el nivel de conocimiento y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas".

Consecuentemente, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (2015), a través del Sistema Nacional de Formación Permanente del Docente Universitario, estableció que "Los planes institucionales de formación permanente deben abarcar una serie de acciones orientadas a fortalecer al docente en la ejecución de su labor investigativa, de gestión y de praxis pedagógica". (p.25).

De hecho, en esta documentación se dejó por escrito las estrategias y acciones que inducen a las instituciones universitarias para procurar el fortalecimiento educativo y formativo del docente en coalición con los avances Científico, Tecnológico, Social, Político y Humano a la vez.

Ahora bien, para la configuración del plan estratégico desde el punto de vista procedimental, se tomó como referencia lo expuesto por Robinns y Coulter (2005), en cuanto a la formulación y traducción de la estrategia, la formulación consistió en la creación de un Cuadro de Mando Integral basado en Kaplan y Norton (2004). De allí, la conformación de las siguientes fases:

### **Fases de la Estrategia**

Se presenta a continuación las fases de la estrategia para la formulación, implementación y el desarrollo del Plan estratégico siendo la siguiente a saber:

1. **Fase de Identificación y Conocimiento:** Consistió en determinar los objetivos estratégicos de la organización educativa (UNEXCA).

2. Fase de análisis externo: Consistió en determinar las amenazas y oportunidades asociadas a la gerencia de aula que realiza el docente de la unidad curricular proyecto en el PNFA de la UNEXCA para el fortalecimiento de sus competencias gerenciales.
3. Fase de análisis interno: Consistió en determinar las debilidades y fortalezas asociadas a la gerencia de aula que realiza el docente de la unidad curricular proyecto en el PNFA de la UNEXCA para el fortalecimiento de sus competencias gerenciales. Luego se realizó el cruce.
4. Fase de Análisis Combinado: Consistió en elaborar la matriz de cruce entre fortalezas - oportunidades, – oportunidades y fortalezas amenazas, debilidades - amenazas debilidades.
5. Fase Distinguida. Consistió en la determinación de lo que se deseaba lograr a partir de los objetivos estratégicos comenzando por elaborar paso a paso lo siguiente: (a) el mapa estratégico; (b) el cuadro de mando integral; (c) la visión sistémica estratégica; (d) la visión sistémica estratégica específica; (e) requerimientos del sistema informático; (f) los talleres de capacitación; (g) los indicadores de gestión.
6. Fase Seguimiento y Control: Está referida a presentar los indicadores de gestión para la evaluación la estrategia.
7. Fase Implementación. Referida a los procesos burocráticos que deben agotarse para establecer esta propuesta como una forma de contribuir a interese organizacionales, colectivos e individuales.

### **Fase I. Identificación y Conocimiento**

Actividad estratégica, presentación de los objetivos estratégicos de la organización educativa. La Universidad Nacional Experimental de la Gran

Caracas según la Gaceta Oficial 41349 del 27 febrero del (2018), tiene los siguientes objetivos estratégicos:

1. Participar activamente en el fortalecimiento del Sistema Educativo Nacional, apoyando la formación integral permanente y para toda la vida, mediante el establecimiento de vínculos con los diferentes niveles y modalidades para el desarrollo de planes, programas y proyectos, en articulación con los entes que regulan la materia.
2. Generar saberes tomando como referencia nuestra identidad americana y mundial, enfatizando el reconocimiento de los pueblos y la práctica de una ética para la vida, para la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones.
3. Desarrollar una formación integral en estrecha relación con las comunidades vinculada con los problemas, retos y proyectos en el contexto territorial; consustanciada con el pueblo venezolano y el desarrollo integral de la Nación; con valores de igualdad, justicia, libertad, solidaridad, cooperación; comprometida con la lucha por la erradicación de todas las formas de opresión, explotación, dominación y discriminación.
4. Contribuir con la garantía del derecho humano y la educación mediante la provisión de un servicio educativo universitario público, inclusivo y orientado a la formación integral para el trabajo profesional liberador y el desarrollo de proyectos socios productivos, socios tecnológicos, socios comunitarios y socioeducativos, según la vocación productiva del territorio.
5. Contribuir con la universalización del derecho a una educación universitaria de calidad en su área de influencia territorial, coadyuvando a la municipalización de la educación universitaria, articulando con la Misión Sucre y otras instituciones de educación universitaria, bajo los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad.

6. Contribuir desde la perspectiva revolucionaria ética, cultural, social y política con el desarrollo endógeno integral, sustentable y sostenible, en su área de influencia territorial, como eje para la transformación social y productiva de la Patria, mediante la formación integral, la interacción y el intercambio con los saberes del Pueblo; generando aprendizajes como un proceso enriquecedor, permanente y pertinente; ayudando a la conformación de la geopolítica nacional e internacional y al fortalecimiento de la conciencia colectiva y al Poder Popular, con enfoque nacional y de integración nuestro americana y caribeña.
7. Contribuir activamente con la soberanía científico-tecnológica de la Nación, a través del estudio, la creación intelectual e innovación y el trabajo creador en múltiples campos de conocimiento, enfocados en el abordaje de los problemas en su contexto territorial.
8. Fortalecer la participación de la comunidad universitaria en el contexto social para el desarrollo de las capacidades productivas en manos del pueblo, la gestión directa de la producción y distribución de bienes y servicios por parte del Poder Popular, promoviendo el emprendimiento, según criterios de sustentabilidad y sostenibilidad socio ambiental.
9. Desarrollar una gestión institucional participativa, corresponsable y transparente al servicio del pueblo venezolano, promoviendo el protagonismo popular en la vida universitaria y la presencia activa.

### **Fase II. Matriz A-O**

Actividad estratégica, presentación en una matriz, las amenazas y oportunidades asociadas con la gerencia de aula que realiza el docente de la unidad curricular proyecto en el PNFA.

**Cuadro 46**  
**Matriz de las Amenazas Oportunidades**

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de ejecutar prioritariamente planes de acción orientados a la formación socio crítico del docente de la unidad curricular proyecto (U.C.P) en el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA) por mandato de las autoridades académicas.</li> <li>2. Repetición de modelos tradicionales de acción sugeridos por el comité interinstitucional del PNFA.</li> <li>3. Copiosa participación de docentes debido a la posibilidad de insertar nuevos Programas Nacionales de Formación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés de distintos organismos públicos para establecer alianzas.</li> <li>2. Posibilidad de traslados, cambios de sedes, jubilaciones e incorporación de un nuevo cuerpo de docentes para la unidad curricular proyecto debido al Decreto Presidencial que eleva de Colegio Universitario de Caracas a Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA).</li> <li>3. Deseo de superación y progreso por parte de los docentes de proyecto.</li> </ol>

**Fase III. Matriz D-F**

Actividad estratégica, presentación en una matriz el análisis interno de las debilidades y fortalezas asociadas con la gerencia de aula que realiza el docente de la unidad curricular proyecto en el Programa Nacional de Formación en Administración de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas para la facilitación de la unidad curricular proyecto.

**Cuadro 47**  
**Matriz de las Debilidades y Fortalezas**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de talleres especializados para la capacitación de la gerencia de aula que ejerce el personal docente de la unidad curricular en el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA).</li> <li>2. Limitación de recursos materiales y financieros Propios del docente y del PNFA.</li> <li>3. Falta de un plan estratégico orientado a subsanar las debilidades y amenazas que atentan contra la gerencia de aula que realiza el docente de la unidad curricular proyecto en el PNFA.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplio número de docentes tiempo completo y dedicación exclusiva especializados en distintas áreas del saber para facilitar talleres de capacitación, formación y desarrollo en el PNFA.</li> <li>2. Interés del cuerpo de docentes de la unidad curricular proyecto del PNFA por participar en actividades que favorezcan la gerencia educativa (de aula) que realizan.</li> <li>3. Diversidad de áreas de acción, lo cual facilita la formulación, ejecución y evaluación de un plan estratégico en el PNFA.</li> </ol>

## Fase IV. Análisis Combinado

Actividad estratégica, presentación en una matriz, del cruce de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

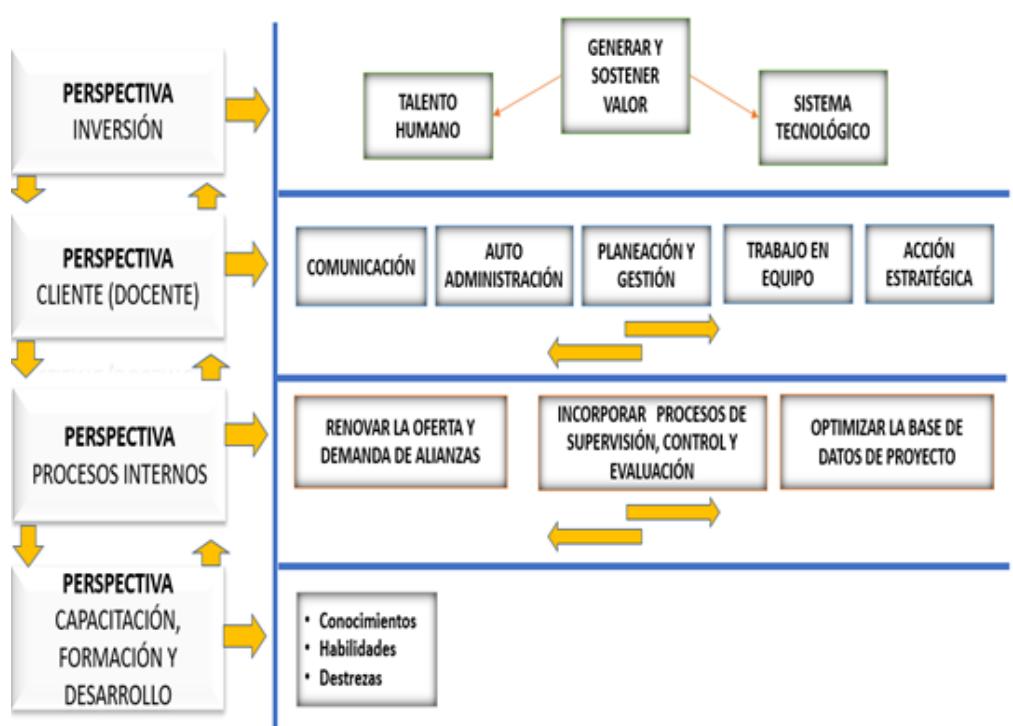
El procedimiento para elaborar en una matriz el cruce de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en un contexto, incluye los siguientes pasos. (a), integrar una lista de oportunidades clave; (b), integrar una lista fortalezas, formular la (s) estrategia (s).

**Cuadro 48**  
**Matriz de la Cruce D-O-F-A**

Fortalezas	Debilidades	
<p>1. Amplio número de docentes tiempo completo y dedicación exclusiva especializados en distintas áreas del saber para facilitar talleres de capacitación, formación y desarrollo.</p> <p>2. Interés del cuerpo de docentes de proyecto por participar en actividades que favorezcan la gerencia de aula.</p> <p>3. Diversidad de áreas de acción y conocimiento adscritas al PNFA.</p>	<p>1. Falta de talleres de capacitación especializados para el ejercicio de una gerencia de aula.</p> <p>2. Limitación de recursos materiales y financieros.</p> <p>3. Falta de un plan estratégico orientado a subsanar las debilidades y amenazas.</p>	
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>1. Interés de organismos públicos por establecer alianzas.</p> <p>2. Posibilidad de traslados, cambios de sedes, jubilaciones e incorporación de personal nuevo.</p> <p>3. Deseo de superación y progreso por parte de los docentes de proyecto.</p>	<p>Aprovechamiento de los docentes tiempo completo y dedicación exclusiva para incorporarlos como facilitadores en los procesos de capacitación, formación y desarrollo gerencial en alianza con distintos organismos públicos.</p>	<p>Colocar en conocimiento y consideración las líneas de trabajo durante el trayecto trimestre, los talleres, seminarios, foros que se realizarán.</p>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>1. Necesidad de ejecutar prioritariamente otros planes de acciones con distintos propósitos.</p> <p>2. Copiosa participación.</p> <p>3. Repetición de modelos tradicionales.</p>	<p>Redistribución de actividades para la optimización de procesos, el aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y el talento humano.</p>	<p>Elaborar un plan estratégico que encause al docente en la misión y visión institucional, a la vez, que fortalezca sus competencias gerenciales.</p>

## Fase V. Distinguida

Actividad estratégica; presentación del modelo operativo de las estrategias formuladas. A continuación, se presenta el mapa estratégico que describe en forma gráfica, las perspectivas estratégicas (inversión, cliente, proceso, capacitación, formación y desarrollo) a los fines de formular el plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.



**Gráfico 23.** Mapa estratégico.

### **Cuadro de Mando Integral de la Propuesta**

A continuación, la primera sección del cuadro mando integral (Perspectiva Inversión y Perspectiva Docente).

**Cuadro 49**  
**Perspectiva Inversión y Perspectiva Docente**

<b>Perspectivas Estratégicas</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Meta Estratégica</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>
<b>Inversión</b>	Plataforma Web  Talento Humano	Disponer de infraestructuras Científicas, Tecnológicas y Humana de vanguardia para una adecuada gerencia de aula.	1	Inversión Rendimiento. Valor. Comunicación e Información. Disponibilidad.
<b>Cliente (Docente)</b>	Personal capacitado y competente.	Fortalecer al docente de Proyecto en sus competencias gerenciales para una adecuada gerencia de aula en el (PNFA) de la (UNEXCA).	50	Habilidades Emocionales, Destrezas Administrativas y sociales.
<b>Procesos Internos</b>	Formatos, Guías de Proyecto. Optimización de la base de dato de Proyectos	Optimizar los recursos materiales y su utilización. Establecer alianzas permanentemente.	Porcentual	Eficiencia. Eficacia. Frecuencia Calidad. Costo.
<b>Capacitación, Formación y Desarrollo</b>	Planes de Capacitación  Audio Libros  Videos Educativos.  Foros	Disponer del personal docente que facilite la unidad curricular proyecto actualizado, capacitado y fortalecido en sus competencias gerenciales para una adecuada gerencia de aula.	50	Satisfacción de los docentes.
		Capacitar y formar a los docentes de la unidad curricular proyecto en armonía con los requerimientos de una gerencia de aula en el PNFA	Porcentual	Talleres realizados  Ejercicios Prácticos.

## **Visión Sistémica General del Plan Estratégico**

**Cuadro 50**

### **Visión Sistémica General del Plan Estratégico**

<b>Insumo Principal</b>	<b>Procesos</b>	<b>Producto Personal Docente</b>
Personal docente que facilita la unidad curricular proyecto en el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA) de la (UNEXCA).	(a) Disposición de infraestructuras Científicas, Tecnológicas y Humana de vanguardia para una adecuada gerencia de aula; (b) Optimización de los recursos y su utilización; (c) Disposición del personal docente que facilita la unidad curricular proyecto actualizado, capacitado y fortalecido en competencias gerenciales para una adecuada gerencia de aula; (d) Capacitación y formación de los docentes de la unidad curricular proyecto alineado con los requerimientos de una gerencia de aula en el (PNFA).	Profesional de la educación fortalecido en competencias gerenciales para una adecuada gerencia de aula en el (PNFA) de la (UNEXCA).

## **Visión Sistémica Específica del Plan Estratégico**

**Cuadro 51**

### **Visión Sistémica Específica del Plan Estratégico**

<b>Perspectiva Estratégica</b>	<b>Estrategia del Estado Actual</b>	<b>Estado Deseada</b>
<b>Inversión</b>	Gerencia de aula administrada con los recursos materiales y financieros personales de cada docente de la unidad curricular proyecto.	Disponibilidad del talento humano y de una plataforma tecnológica acorde para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto para una gerencia de aula en el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA) de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA).
<b>Docente</b>	Docentes de distintas áreas profesionales para gerenciar la unidad curricular proyecto.	Profesionales capacitados para el ejercicio de una gerencia de aula adecuada en el (PNFA) de la (UNEXCA).
<b>Procesos Internos</b>	Formatos guías de proyectos dispuestas a los docentes de la Unidad Curricular Proyecto del (PNFA) de la (UNEXCA).	Implementación de procesos eficientes y eficaces para el ejercicio de una adecuada gerencia de aula en el Programa Nacional de Formación en Administración de la (UNEXCA).
<b>Capacitación, Formación y Desarrollo</b>	La capacitación y formación está bajo la responsabilidad de cada uno de los docentes de la Unidad Curricular Proyecto del (PNFA) (UNEXCA).	Docentes de la unidad curricular proyecto competentes ante la práctica de una gerencia de aula adecuada en el (PNFA) de la (UNEXCA).

## Requisitos del Sistema Informático

Presentación de la carta estructura que describe los requerimientos del sistema informático.



**Gráfico 24.** Carta estructurada.

1. Sección consulta: Para conocer los proyectos socio productivos que se encuentren finalizados o en curso. Deben estar previamente registrados los proyectos. Estos contienen el resumen, los participantes y el docente asesor.
  2. Sección registro: Destinado al registro de usuario como beneficiario del sistema, la opción inscripción estaría habilitada por el estudiante y validada por el docente.
  3. Sección descarga: Es la sección dispuesta para que el usuario de la plataforma tecnología obtenga las guía y formatos requeridos para la unidad curricular proyecto.

4. Sección lecciones: Esta sección se destina al personal docente de la unidad curricular proyecto, allí están los audios y videos previamente seleccionados para fortalecer las competencias gerenciales.
5. Sección foro: Esta sección es para interactuar con otros colegas. Es decir, se utilizará para realizar preguntas, despejar dudas e incluso quejas, reclamos o sugerencias latentes.

### **Taller de Capacitación Conociendo el Plan Estratégico**

**Cuadro 52**

**Plan de Clase del Taller de Capacitación Conociendo el Plan**

Sesión_1 Conociendo el plan estratégico		Objetivo estratégico del taller: Comunicar la estrategia a ejecutarse		
Estrategia Metodológica			Inversión de Tiempo: 30 minutos	
Objetivos Estratégicos Específicos	Conocer	Hacer	Recursos	Evaluación
Proporcionar a los participantes las nociones básicas del plan estratégico para fortalecer las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto durante la gerencia de aula que realiza en el Programa Nacional de Formación en Administración de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas.	El plan estratégico, Los procesos administrativo s del plan estratégico, los formularios y requisitos del sistema informático.	El docente en su fase formativa participa activamente en actividades que enriquecen sus conocimientos y fortalecen sus competencias gerenciales.	Computador. Video Beam. Pizarra. Marcadores. Mesas. Sillas	Diagnóstica Formativa
<b>Requisitos para los participantes:</b> Ropa cómoda y disposición para trabajar, disfrutar y aprender a lo largo de las actividades.				

Conocer el plan estratégico y sus elementos permitirá al docente de la unidad curricular proyecto fortalecer las competencias gerenciales durante la

gerencia de aula que realiza en el Programa Nacional de formación en Administración de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas.

Por ello, el facilitador del taller de capacitación conociendo el plan estratégico luego de un saludo inicial solicitará a cada uno de los participantes presentarse. Seguidamente mostrará el material teórico que desarrollará durante la jornada y lo aplicará.

Utilizará como medio de ayuda el video beam o la pizarra acrílica y explicará detalladamente el sistema y los subsistemas que componen la estrategia para fortalecer las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.

Así mismo, explicará los conceptos fundamentales utilizados en el plan estratégico. Posteriormente y a través de una lluvia de ideas, podrá construir los conceptos respectivos.

Finalmente, para el cierre del taller se propondrá una exposición libre por parte de los participantes en los cuales, ellos construirán y describirán el significado que le dieron a lo aprendido. Para este taller debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Recursos Humanos: El talento humano deben estar conformado por docentes especialistas en gerenciar la unidad curricular proyecto en el Programa Nacional de Formación en Administración que exprese el dominio de competencias gerenciales para una adecuada gerencia de aula.
2. Facilitadores: Son los responsables que desempeñan una función orientadora o instructora en una actividad educativa pues deben ayudar al fortalecimiento de las competencias gerenciales del personal docente de la unidad curricular proyecto.
3. Organizador: Es el responsable de todas las actividades de este plan estratégico. No obstante, la responsabilidad la ejerce el coordinador de proyecto perteneciente al Programa Nacional de Formación en Administración.

4. Beneficiarios: En adelante se identificará como participantes y corresponde a los docentes de la unidad curricular proyecto del (PNFA), (UNEXCA).

Considerando lo antes expuesto, se recomienda al facilitador del taller, tener en cuenta el siguiente material bibliográfico a saber:

Bertalanffy, L. (2006). *Teoría general de los sistemas. fundamentos, desarrollo aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica. Decimosexta Reimpresión. México.

Covey, S. (1994). *Liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires. Paidós 2da. Edición.

Hellriegel, D y Slocum, J. (2011). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ava edición. Cengage Learning México, DF.

Kaplan. R, y Norton. D. (2002). *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)* 2da. Edición. Gestión 2000. Barcelona España.

Kaplan. R, y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Robbins, A. (1994). *Poder sin límites*. Grijalbo Venezolana 2da. Edición.

Senge, P. (1994). *La quinta disciplina en la práctica. estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica, teoría – metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Décima Edición, 3R Editores Bogotá D.C Colombia.

## **Taller de Capacitación Identificación y Cambio de Creencias**

### **Cuadro 53**

### **Plan de Clases del Taller de Identificación y Cambio de Creencias**

<b>Sesión_2</b> Identificación y Cambio de Creencias		<b>Objetivo estratégico del taller:</b> Identificar las competencias gerenciales asociadas a la gerencia de aula.		
<b>Estrategia Metodológica</b>			<b>Inversión de Tiempo:</b> <b>30 minutos</b>	
<b>Objetivos Estratégicos Específicos</b>	<b>Conocer</b>	<b>Hacer</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
Identificar las competencias gerenciales que favorecen la gerencia de aula.	La administración como un enfoque basado en competencias.	Participación activa en actividades que enriquecen conocimientos y fortalecen las competencias gerenciales.	Computador Video Beam Pizarra. Marcadores Mesas Sillas.	Diagnóstica Formativa
<b>Requisitos para los participantes:</b> Ropa cómoda y disposición para trabajar, disfrutar y aprender a lo largo de las actividades.				

Conocer las competencias que se tiene para la realización de una adecuada gerencia de aula en el Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA) de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas permitirá al participante del taller de capacitación, construir una sólida personalidad gerencial lista para actuar en el contexto educativo.

Para comenzar con el taller, se inicia con un saludo inicial el cual distinguirá el momento y el facilitador por su parte, presentará el material teórico y práctico que desarrollará durante la jornada y lo aplicará.

Utilizará como medio de ayuda preferiblemente el video Beam o la pizarra acrílica. Seguidamente podrá realizar una dinámica de integración para que los participantes entren en cuenta y conozca sus propias competencias Gerenciales para una adecuada gerencia de aula en el PNFA.

Luego, explicarán los conceptos fundamentales de lo que implica las competencias gerenciales y cómo ellas se relacionan para el logro adecuado de gerencia de aula en el Programa Nacional de Formación en Administración de forma eficiente y eficaz en el tiempo.

De allí y a través de una lluvia de ideas, se construirán los conceptos respectivos para el cierre del taller, se propondrá una exposición libre por parte de los participantes en donde se extraerá una sistematización de la experiencia del día. Entre los elementos a considerar está:

1. Recursos Humanos: El talento humano deben estar conformado por docentes especialistas en gerenciar la unidad curricular proyecto en el PNFA, que exprese el dominio de competencias gerenciales para una adecuada gerencia de aula.
2. Facilitadores: Son los responsables que desempeñan una función orientadora o instructora en una actividad educativa, pues deben ayudar al fortalecimiento de las competencias gerenciales del personal docente de la unidad curricular proyecto.
3. Organizador: Es el responsable de todas las actividades de este plan estratégico. No obstante, la responsabilidad la ejerce el coordinador de proyecto perteneciente al PNFA.
4. Beneficiarios: En adelante se identificará como participantes y corresponde a los docentes de la unidad curricular proyecto del (PNFA), de la (UNEXCA).

Finalmente, para la elaboración y posterior aplicación del curso, se recomienda tener en cuenta el siguiente material bibliográfico.

Carrión, Salvador. (2005). *Inteligencia emocional con PNL: Guía Práctica de PNL para conseguir: salud, inteligencia y bienestar emocional.* (3ra. Ed.) España. Editorial EDAF.

Covey, S. (1994). *Liderazgo centrado en principios.* Buenos Aires. Paidós 2da. Edición.

Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional.* Vergara. Buenos Aires.

Heifetz, R. (1997) *Liderazgo sin respuestas fáciles.* Buenos Aires. Ed Paidós.

Hellriegel, D y Slocum, J. (2011). *Administración. Un enfoque basado en competencias.* 11ava edición. Cengage Learning México, DF.

Kaplan. R, y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Robbins, A. (1994). *Poder sin límites*. Grijalbo Venezolana 2da. Edición.

Rogers, C. (1980). *El proceso de convertirse en persona*. Madrid. Alguafara.

Rogers, C. (1980). *Psicoterapia y relaciones humanas. Teoría y práctica de la terapia no directiva*.

Senge, P. (1994). *La quinta disciplina en la práctica. estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica, teoría – metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Décima Edición, 3R Editores Bogotá D.C Colombia.

## Fase VI. Seguimiento y Control

A continuación, se presentan los cuadros de operacionalización de los indicadores.

**Cuadro 54**  
**Indicador Inversión.**

Perspectiva Estratégica Inversión				
Objetivos Estratégicos	Meta Estratégica	Indicadores Estratégicos	Frecuencia de Medición Estratégica	Niveles de Alerta
Disponer de infraestructuras Científicas, Tecnológicas y Humana de vanguardia para una adecuada gestión de aula.	1	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico. (Disponibilidad de los sistemas de comunicación e Información, Disponibilidad del Talento Humano).	Semanal o Mensual	<b>6 a 10</b> Óptimo.  <b>3 a 5</b> Regular.  <b>0 a 2</b> Deficiente

**Cuadro 55**  
**Indicador Docente**

Perspectiva Estratégica Docente				
Objetivos Estratégicos	Meta Estratégica	Indicadores Estratégicos	Frecuencia de Medición Estratégica	Niveles de Alerta
Fortalecer al docente de la unidad curricular Proyecto en competencias gerenciales para una adecuada gestión de aula en el Programa Nacional de Formación en Administración.	50	Habilidades emocionales, destrezas administrativas y sociales.	Semanal o Mensual	<p><b>35 a 50</b> Bueno.</p> <p><b>23 a 34</b> Regular.</p> <p><b>0 a 22</b> Deficiente</p>

**Cuadro 56**  
**Indicador Procesos Internos**

Perspectiva Estratégica: Procesos Internos				
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica	Indicadores Estratégicas	Frecuencia de Medición Estratégica	Niveles de Alerta
Optimizar los recursos materiales y su utilización.	Porcentual	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos. (Eficiencia de la base de dato de proyecto y diseño de las guías, formatos e instrumentos).	Semanal o Mensual	<p><b>61 a 90%</b> Superior a lo Esperado.</p> <p><b>31 a 60%</b> En lo Esperado.</p> <p><b>0 a 30%</b> Por debajo de lo Esperado.</p>

**Cuadro 57**  
**Indicadores Capacitación, Formación y Desarrollo**

Perspectiva Estratégica: Capacitación, Formación y Desarrollo				
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica	Indicador Estratégico	Frecuencia de Medición	Niveles de Alerta
Disponer del personal docente que facilite la unidad curricular proyecto actualizado, capacitado y fortalecido en competencias gerenciales para una adecuada gestión de aula.	Porcentual	Satisfacción de los docentes. (Talleres realizados, Ejercicios Prácticos).	Semanal o Mensual	<p><b>0 a 100%</b> Bueno</p> <p><b>25 a 69%</b> Regular</p> <p><b>0 a 24%</b> Deficiente</p>

**Cuadro 58**  
**Modelo Operativo**

Estrategia: Fortalecer las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.

TÁCTICA			
Acciones Estratégicas	Acciones Operativas	Indicador	Responsables
<b>Comunicar la estrategia</b>	<p>Aprovechar los talleres de capacitación formación o desarrollo.</p> <p>Utilizar las redes sociales y la plataforma tecnológica para mantener informado al docente de la unidad curricular proyecto.</p>	Información Participación	<p>Coordinador del PNFA.</p> <p>Coordinar de proyecto.</p>
<b>Redistribuir actividades</b>	<p>Optimizar los procesos administrativos y académicas en el PNFA haciendo uso del ejercicio de una actitud estratégica.</p> <p>Renovar la oferta y demanda de las alianzas.</p>	Planificación Organización Dirección Control Evaluación	<p>Coordinador del PNFA.</p> <p>Coordinar de proyecto.</p>
<b>Aprovechar los docentes dedicación exclusiva y tiempo completo.</b>	<p>Incluir los docentes dedicación exclusiva y tiempo completo como facilitadores especialistas de distintas áreas del conocimiento, para la capacitación, formación y desarrollo del personal docente de la unidad curricular proyecto en alianza con organizaciones gubernamentales.</p>	<p>Alianza Índice ocupacional Participación. Índice de Rotación.</p>	<p>Coordinador del PNFA.</p> <p>Coordinar de proyecto.</p> <p>Docentes dedicación exclusiva.</p> <p>Docentes Tiempo completo.</p>
<b>Capacitar, Formar, Desarrollar</b>	<p>Taller de capacitación.</p> <p>Estimular y reconocer el esfuerzo del personal académico de acuerdo a los resultados obtenidos</p>	<p>Alcance Inducción Estímulo</p>	<p>Coordinador de proyecto.</p> <p>Docentes especialistas.</p> <p>Organizaciones Aliadas.</p>

## Factibilidad de la Propuesta

Un estudio de factibilidad es una herramienta que se utiliza para orientar la decisión de continuar o abandonar un proyecto. Es decir, se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos, metas, actividades y tareas planteadas.

Al respecto, el cuadro que se presenta a continuación, condensa la factibilidad de esta propuesta de plan estratégico considerando lo técnico, operativo y financiero.

### Cuadro59 Tipos de Factibilidad

Tipos de Factibilidad	Definición Conceptual	Consideraciones
<b>Técnica</b>	De acuerdo con Mejías (2015) “la factibilidad técnica consiste en el estudio de la posibilidad tecnológica”. (p.37). Es decir, la disponibilidad de un recurso material para el desenvolvimiento de las actividades.	En esta propuesta destaca a nivel tecnológico tanto el software como el hardware, el cual es aportado por la organización educativa, al igual que la papelería, pizarra, video beam, incluso los espacios para ejecutar, ejercicios de capacitación, formación o desarrollo.
<b>Operativa</b>	Para Mejías (2015) “La factibilidad operacional comprende la determinación de la probabilidad de que un proyecto se ejecute de acuerdo a lo que se espera” (p.37).	Está referido al análisis de los recursos productivos incluyendo el talento humano. En el caso de lo tecnológico, se cuenta con los equipos y el personal técnico y profesional calificado para diseñar, modificar y operar los equipos. Al mismo tiempo, el talento humano dispuesto para la ejecución de los procesos de capacitación, formación y desarrollo
<b>Financiera</b>	Según Mejías (2015) “Comprende todo aquello que implique inversión monetaria” (p.38).	Vale decir, que los aportes financieros serán gestionados por la organización educativa, partiendo de la idea, de operar desde las inversiones ya efectuadas.

## Viabilidad de la Propuesta

Según Mejías (2015) “El análisis de la viabilidad dispone el éxito o fracaso del proyecto partir de la suministración de un dato...” (p.38.). Luego agrega el

autor “Para que el estudio de viabilidad de un proyecto sea efectivo debe contar con los siguientes aspectos” (Ídem).

1. Alcance del proyecto: Contribuye con la definición de los límites y evitar desviaciones que alejen de los resultados esperados. En esta propuesta son las competencias gerenciales las que claramente serán fortalecidos a través del diseño y la aplicación de un plan estratégico.
2. Análisis de situación: Sirve para identificar las fortalezas y debilidades del enfoque actual. La actividad forma parte de la ejecución de la estrategia.
3. Definición de requisitos: Esta etapa depende del objeto de atención del proyecto y se constituye con los actores que conforman la gerencia educacional en este caso la (UNEXCA) específicamente el (PNFA) y se nutre de la participación conjunta.
6. Determinación del enfoque: Representa la solución recomendada o curso de acción óptimo que concluirá en la satisfacción de necesidades, en esta etapa queda definida la selección y organización de la estrategia a ejecutarse.
7. Evaluación de la viabilidad del proyecto: Examina la rentabilidad del enfoque seleccionado. No obstante, por tratarse de un plan estratégico sin fines de lucro, son los indicadores seleccionados por los que se evaluará el plan estratégico.
8. Revisión del estudio de viabilidad de un proyecto: Todos los elementos anteriores se ensamblan en un estudio de viabilidad que debe someterse a una revisión formal en la que participen todas las partes involucradas. Esta idea se constituyó en una actividad de conjunta entre gerentes educacionales, docentes que participaron en el plan estratégico de manera directa e indirecta inclusive.

En resumen, es importante tener en cuenta que un estudio de viabilidad más que un proceso burocrático, es una práctica que exige el uso del pensamiento estratégico.

### **Fase VII. Implantación**

La implantación de esta propuesta para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de proyecto para una adecuada gerencia de aula, es una tarea que antes de ser presentada debe planearse cuidadosamente ya que de su eficaz formulación dependerá el logro esperado tanto a nivel organizacional como personal.

Es por ello, que estructurar correctamente la idea es clave para agotar los procesos de planificación, control y seguimiento que debe efectuarse en esta sección como componente de éxito para una aprobación continua de dicha propuesta.

### **Proceso de Implantación**

Dada la relevancia de la investigación, así como sus componentes asociados los cuales responden a necesidades identificadas en el contexto de acción, su implantación requiere agotar procesos burocráticos relacionados con el personal directivo. Por consiguiente, se muestra a continuación una metodología de implantación del plan estratégico.



**Gráfico 25** Metodología de implantación

### Plan de Acción

Con base en los objetivos y la estrategia señalados en la formulación de la propuesta, documento táctico que estuvo orientada a fortalecer las competencias gerenciales del docente de proyecto para una adecuada gerencia de aula, se crea este plan de acción el cual contiene descrito las acciones burocráticas a seguir para lograr la aprobación de implantación por parte de la organización educativa en forma continua.

El esquema desarrollado abarca aspectos tales como el ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿El compromiso de entrega?, a los fines de dar concreción al objetivo y aspiraciones planteadas.

En este contexto, el ¿qué?, otorga operatividad a la necesidad de implantar esta propuesta de manera ampliada y continua en el tiempo el ¿cómo?, define las actividades y acciones a desarrollar concretamente una vez que se ha dado a conocer el plan.

El ¿cuándo?, aborda los lapsos de tiempo señalados para la ejecución de tales actividades, el ¿quién?, determina los actores que llevaran a cabo y

en concreto los pasos a seguir. Finalmente, ¿El compromiso de entrega?, el cual refiere el momento para la realización de las actividades. A continuación, se describen las operaciones que conforman el plan de acción.

### **Objetivo**

Presentar los mecanismos burocráticos de la organización (UNEXCA), para la implantación y continuidad de la propuesta referente al fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.

### **Estrategia**

Presentar un plan simplificado de trámites burocráticos durante el periodo (2020-1), para cumplir con todas las formalidades y lograr la implantación de la propuesta.

### **Acciones Tácticas**

Referidas al ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿compromiso de entrega?, los cuales pueden observarse a continuación.

#### **¿Qué?**

La propuesta plan estratégico para el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto.

#### **¿Cómo?**

1. Creando un plan de acción.
2. Cumpliendo las actividades.

3. Siguiendo y controlando los procesos administrativos fijados en el plan de acción mediante la espera y revisión de las resoluciones emitidas por el concejo académico.

**¿Cuándo?**

Al culminar la propuesta en todas sus etapas.

**¿Quién?**

1. Docente Investigador.
2. Coordinador del Programa Nacional de Formación en Administración.
3. Coordinador de Programas Nacionales de Formación, Vice Decano. Académico y/o director de Núcleo.
4. Decano y/o Director de Núcleo.
5. Concejo Académico.

**Compromiso de Entrega**

1. Periodo Académico 2020-1. Sometimiento burocrático.
2. A discreción de los responsables.

## REFERENCIAS

- Ander – Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Lumen.
- Acosta, L. Becerra, F y Jaramillo, D. (2017). *Sistema de información estratégica para la gestión universitaria en la universidad de Otavalo (Ecuador)* [Documento en línea]. Disponible en <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011> [Consulta: 2020, julio 18].
- Aldana, J. S. (2019). *Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias*. [Documento en línea]. Disponible en <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87/69> [Consulta: 2020, julio 18].
- Ángulo, N. (2017). *Liderazgo situacional y su influencia en la gerencia del docente de aula en la carrera de administración industrial*. Trabajo especial de grado no publicado presentado ante la Universidad Fermín Toro. Estado Lara, Venezuela.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, ediciones el pasillo 2011
- Bertalanffy, L. (2006). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bolívar, A. (2008). *Didáctica y currículum: de la modernidad a la postmodernidad*. Archidona (Málaga): Aljibe.
- Bunge, M. (1999). *Sistemas sociales y filosofía*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 5453 (Extraordinaria)*, marzo 24, 1999.

- Cruz, A. (2014). *Competencias gerenciales del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional*. Revista Daena: International Journal of Good Conscience. 9(3)171-187. (diciembre 2014). ISSN1870-557X. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A15.9\(3\)171-187.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A15.9(3)171-187.pdf) .[Consulta 2021, julio 07].
- Decreto Presidencial (792). (1971, noviembre 23). Gaceta Oficial N.º 29.669.
- Decreto Presidencial (3293) (2018, febrero 27). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N.º (41.349).
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Ediciones Cengage.
- Chiavenato, I. (2002). *La gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* México: Mc Graw Hill.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: Editorial. Buenos Aires.
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 39.058, Resoluciones 3192-3196 de fecha 28-10-08.
- Gimeno Sacristán, J. (1991). *El Curriculum. Una reflexión sobre la práctica*. Editorial Morata. España.
- Guzmán, C. (2018). *Aprendizaje organizacional como proceso de cambio en universidades públicas de Colombia y Venezuela*. Universidad Rafael Belloso Chacín. Estado Zulia, Venezuela.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones estructuras y procesos*. España: Editorial Dossat.
- Hellriegel, D. Slocum, J. (2011). *Administración. un enfoque basado en competencias*. México: Ediciones Cengage Learning.
- Hernández, A. (2020). *Formación gerencial dirigida a docentes para el mejoramiento del proceso educativo en aulas multigrados*. Revista Scientific, vol.5, núm. 15, pp. 24-43, 2020 Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo. Disponible en [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/348](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/348) [Consulta 2021, julio 07].

- Hernández, B. (2021). *Administración Educativa. Plan de desarrollo de carrera para docentes en servicio*. [Documento en línea]. Disponible en <https://propuestaseducativas.org/index.php/propuestas/article/view/226> [Consulta: 2021, julio 03].
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hogan, T. (2004). *Pruebas Psicológicas*, México, Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Katz, D. y Kahn, R. (2005). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kastz, F. Rosenzweing, J. (1998). *Administración en las organizaciones. enfoque de sistemas en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Kemmis, S. (1988). *El currículo más allá de la teoría de la reproducción*. Madrid: Morata.
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. España. Mc Graw Hill
- Koontz, H y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Ley Orgánica del Concejo Federal de Gobierno (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 5.963 (Extraordinaria)*, febrero, 22, 2010.
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 5929 (Extraordinario)*. Agosto, 15, 2009.
- Ley Plan de la Patria (2013 - 2019). *Programa del Gobierno Bolivariano 2013-2019. Testamento Político del comandante Hugo Chávez*.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 39856 (Extraordinaria)*, febrero 2012.
- Lilienfeld, R. (2004). *Teoría de sistemas. Orígenes y aplicaciones sociales*. México: Editorial Trillas.

- Lundgren, U. (1992). *Teoría del Currículo y Escolarización*. Madrid: Morata.
- Machorro, F y Romero, M. (2017). *Propuesta de un instrumento de autoevaluación del desempeño organizacional en instituciones públicas de educación superior en México*. [Documento en línea]. Disponible: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062017000300002](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062017000300002) [Consulta: 2020, julio 18].
- Martínez, A. (2016). Competencias gerenciales del docente para la motivación del estudiante en instituciones educativas. Trabajo de grado no publicado presentado ante la Universidad Rafael Belloso Chacín. Estado Zulia, Venezuela. [Documento en línea]. Disponible en <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0103143/intro.pdf>. [Consulta: 2021, julio 07].
- Mejía, J. (2015). *Formulación y evaluación de proyectos. Un enfoque pragmático*. Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Resolución 2963 del 13 de mayo de 2008.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Ciencia y Tecnología (2014). *Documento Rector del Programa Nacional de Formación en Administración PNFA 2014*.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. (2015). *Sistema Nacional de Formación Permanente del Docente Universitario, Conceptualización y Estructura*.
- Méndez, A. (1987). Dos perspectivas contrapuestas sobre el currículo y su desarrollo. [Documento en línea], Disponible: <https://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/71415> [Consulta 2021, Julio 15].
- Mora, A. (2001). *Los contenidos curriculares del plan de estudio. Una propuesta para su organización y estructura*. Revista Educación [Revista en línea], 2 Disponible: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/3588> [Consulta 2021, Julio 07].
- Morles, V. Medina, E y Álvarez, N. (2003). *La educación superior en Venezuela*. Informe 2002 A IESALC-UNESCO.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Padrón, J. (1998). *La estructura de los procesos de investigación*. U.S.R. Decanato de Postgrado. Caracas, Venezuela.

Pérez, Y. (2017). *Análisis crítico a la gerencia de la educación primaria en Venezuela desde el 2002 al 2017*. Revista Atlante: Cuadernos de educación y desarrollo (febrero 2018) [Documento en línea]. Disponible [http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/12/analisis\\_educacion-venezuela.html](http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/12/analisis_educacion-venezuela.html) [Consulta 2020, julio 2018].

Pérez, R y Ramírez, M. (2010). “*Un enfoque de gerencia estratégica*”. Texto guía. Séptima Actualización. Bogotá (Colombia).

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Prentice Hall 12va Edición: México D.F.

Ruiz, L. (1992). *La gerencia en el aula*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica. Un marco de referencia*: Editores 3r. Bogotá, Colombia.

Spencer, L y Spencer, M. (1993). *Modelo de competencias*. Boston.

Taylor, F. (1981). *Principios de la administración científica*. 8va Edición.

Tobón. S, Pimienta. J. y García, J. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. Pearson. Prentice Hall.

Ugas, G. (2006). *La complejidad. un modo de pensar. taller permanente de estudios epistemológicos en ciencias sociales*. San Cristóbal.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL. (2014). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Fondo Editorial UPEL. Reimpresión (2014).

Valera-Ibarra, R. (2005). *Manual de estadística básica*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Vidal, L. M. (2016). Educación basada en competencias. Educación médica superior, [Documento en línea]. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412016000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000100018) [Consulta: 2020, julio 18].

Vílchez, N. (2004). "Una Revisión y actualización al concepto de Currículo". Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Vo. 6 (2):194-208,2004

Villalobos, X. (2010). *Reflexión en torno a la gestión de aula y la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje*. [Documento en línea]. Disponible en [https://rieoei.org/historico/jano/4048Villalobos\\_Jano.pdf](https://rieoei.org/historico/jano/4048Villalobos_Jano.pdf) [Consulta: 2020, julio 18].

Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Weber, M. (2000). *Qué es la Burocracia*. Ediciones Elaleph.com.

## ANEXOS

### **Registro Anecdótico**

		REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO PROGRAMA DE POSTGRADO EN GERENCIA EDUCACIONAL		
Cuadernillo de notas para el registro de campo				
Período Académico:		Docente:		
Fecha:		Hora		
#	ANOTACIONES			
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

## Instrumento de Recolección de Datos

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

<b>Datos del Participante:</b>			
<b>Nombres y Apellidos:</b>			
<b>Cédula de Identidad:</b>			
<b>Título de Pregrado:</b>		<b>Nivel Académico:</b>	
<b>Institución donde Trabaja:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Correo Electrónico:</b>		<b>Celular:</b>	

Estimado informante, este instrumento es un cuestionario tipo escala de Likert que tiene como propósito conocer la frecuencia de comportamiento del docente de la unidad curricular proyecto durante su ejercicio de gerencia de aula.

Es importante destacar que la información registrada es de índole confidencial y anónima. Es decir, se utilizará con fines estrictamente académicos e investigativos que conducirán a la elaboración de un producto de grado. Por ello, se agradece contestar con la mayor sinceridad cada una de las interrogantes planteadas.

### INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente cada una de las interrogantes.
2. Responda cada interrogante marcando con una (X) la opción que considere más conveniente. (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca).

Indica Aceptación absoluta del aspecto presentado (100%).	Siempre	(S)
Entre el 66% - 99%	Casi siempre	(CS)
Entre el 33% - 65%	A veces	(AV)
Entre el 1%- 32%	Casi nunca	(CN)
0% de aceptación Negación absoluta	Nunca	(N)

Sabiendo agradécele por su valioso aporte se suscribe.

**Cordialmente;**  
**Naudy Lamas**

Ítem	<b>Enunciado:</b> De acuerdo a su rol como docente especialista de la Unidad Curricular Proyecto en el PNFA:	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
		5	4	3	2	1
1	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para el cuidado de sí mismo?					
2	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para mantener equilibrio emocional entre lo laboral y lo personal?					
3	¿Cumples con lo académico (Objetivos, Metas Actividades, tareas) en el tiempo adecuado?					
4	¿Te apoyas en el uso de habilidades específicas para el establecimiento de relaciones interpersonales?					
5	¿Te apoyas en el uso de la comunicación escrita para dirigirte a los coordinadores, colegas o estudiantes?					
6	¿Te apoyas en el uso de técnicas o medios específicos para intercambiar conocimientos o información con tus colegas?					
7	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para inspirar confianza?					
8	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para dirigir o influenciar sobre grupos o equipos de trabajo?					
9	¿Compartes con tus colegas o estudiantes información de carácter institucional?					
10	¿Conformas o participas en equipos orientados a facilitar el logro de objetivos, Metas, Actividades o tareas institucionales?					
11	¿Planificas actividades académicas de manera conjunta?					
12	¿Seleccionas u organizas los contenidos a desarrollar antes de iniciar las clases?					
13	¿Incorporas en tus acciones los lineamientos de la gerencia educacional (Coordinación)?					
14	¿Te apoyas en el uso de técnicas específicas para ejercer la supervisión y el control de los procesos académicos que están bajo tu dirección en el aula?					
15	¿Realizas un registro de los productos logrados por los estudiantes en su periodo académico?					
16	¿En la elaboración de los planes toma en cuenta la <b>Misión</b> y la <b>Visión</b> institucional?					
17	¿Te apoyas en uso de técnicas específicas para tomar decisiones?					
18	¿Son cuestionadas tu toma de decisiones?					
19	¿Sugieres a la coordinación soluciones alternas a cada situación que se pueda presentar?					
20	¿Eres tomado en cuenta para participar en actividades de capacitación, formación o desarrollo?					
21	¿Recibes de la gerencia educacional (coordinación) reconocimientos por tu formación o ejercicio docente?					
22	¿Eres evaluado por la gerencia educacional (coordinación)?					

## **Instrumento Validación de Experto**

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

*Saludos cordiales.*

Me dirijo a usted en su calidad de especialista en el área de Proyecto, a los fines de solicitarle la corrección y validación del instrumento anexo, en cuanto a la Pertinencia, Coherencia y Redacción de cada ítem, como parte del Proyecto titulado: Propuesta de un Plan Estratégico para el Fortalecimiento de las Competencias Gerenciales del Docente de la Unidad Curricular Proyecto Durante la Gerencia de Aula en la UNEXCA.

Con el objetivo de obtener la validación, usted debe:

1. Leer detenidamente cada ítem.
2. Utilizar el formato anexo para indicar el grado de aceptación en cada ítem marcando con una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a:
  - 2.1 **Pertinencia:** El ítem se ajusta a los objetivos de la investigación.
  - 2.2 **Redacción:** Los enunciados de cada ítem, están redactados de manera lógica sintáctica y semánticamente.
  - 2.3 **Adecuación:** El ítem corresponde con el contenido de la pregunta y con el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

En cada aspecto deberá emitir su opinión de acuerdo a lo siguiente:

1. **Aceptable (A):** El ítem está bien construido en cuanto a su forma y contenido.
2. **Mejorable (M):** El ítem requiere ser revisado en su elaboración para mejorar su contenido o su forma.
3. **Rechazar (R):** El ítem debe ser rechazado en su forma o contenido.

Finalmente, si desea plantear alguna sugerencia para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones.

**Atentamente**  
Prof.: Naudy Lamas  
Autor

	<b>REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA</b> <b>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL</b> <b>LIBERTADOR</b> <b>INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ</b> <b>SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO</b> <b>PROGRAMA DE POSTGRADO EN GERENCIA EDUCACIONAL</b>	
---	--	---

### **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE EXPERTO**

<b>Datos Personales del Experto:</b>			
<b>Nombres y Apellidos:</b>			
<b>Cédula de Identidad:</b>			
<b>Título de Pregrado:</b>		<b>Nivel Académico:</b>	
<b>Institución donde Trabaja:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Correo Electrónico:</b>		<b>Celular:</b>	

Este instrumento es para evaluar el cuestionario tipo Escala de Likert (que busca conocer la frecuencia de comportamiento del docente de la unidad curricular proyecto durante la gerencia de aula) el cual se aplicará durante el desarrollo de la investigación.

#### **Instrucciones**

Marque con una (X) su criterio tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Pertinencia:** Relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
2. **Redacción:** Interpretación del enunciado de la pregunta a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.
3. **Adecuación:** Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

CÓDIGO		APRECIACIÓN CUALITATIVA								
Bueno (B)		El indicador se presentó en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.								
Regular (R)		El indicador no llegó al mínimo aceptable, pero se acercó.								
Deficiente (D)		El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.								

Basado en Palella y Martins (2006).

ITEMS	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN			OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										

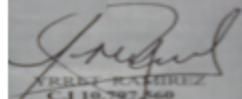
## **Validación Experto I**

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quien suscribe, Profa. **Yrret Ramírez C.I 10.797.560** por medio de la presente hago constar que el cuestionario tipo escala de Likert que será utilizado en la recolección de datos de la investigación que lleva por título **"COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DOCENTE DE LA UNIDAD CURRICULAR PROYECTO EN EL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA GRAN CARACAS: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU ACCIÓN"** Presentado por el ciudadano Naudy de Jesús Lamas Polanco, titular de la Cédula de Identidad V-10.794.477 reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y confiable. Por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de la investigación.

La Floresta, 18 del mes de septiembre del año 2018

Profa. Yrret Ramírez  
416.701.8125  
yrretgrj@gmail.com



Yrret Ramírez  
C.I 10.797.560

## ***Validación Experto II***

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quien suscribe, MSc ANA FOUCAULT C.I 8.680.632 por medio de la presente hago constar que el cuestionario tipo escala de Likert que será utilizado en la recolección de datos de la investigación que lleva por título **“COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DOCENTE DE LA UNIDAD CURRICULAR PROYECTO EN EL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA GRAN CARACAS: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU ACCIÓN”** Presentado por el ciudadano Naudy de Jesús Lamas Polanco, titular de la Cédula de Identidad V-10.794.477 reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y confiable. Por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de la investigación.

Prof. Msc. Ana Foucault  
416-620.33.32  
anaf.cuc@gmail.com

## ***Validación Metodólogo***

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Quien suscribe, Msc. José Ángel Guerra C.I 5.909.126 por medio de la presente hago constar que el cuestionario tipo escala de Likert que será utilizado en la recolección de datos de la investigación que lleva por título **“COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DOCENTE DE LA UNIDAD CURRICULAR PROYECTO EN EL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA GRAN CARACAS: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU ACCIÓN”** Presentado por el ciudadano Naudy de Jesús Lamas Polanco, titular de la Cédula de Identidad V-10.794.477 reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y confiable. Por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de la investigación.

La Floresta, 18 del mes de septiembre del año 2018

Msc. José Ángel Guerra  
416.981.1781  
Kilimaco59@gmail.com



Prof. José Ángel Guerra

## Cómputo de Resultados

INFORMANTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Promedio	X-x	(x-x)^2
1	5	5	2	5	3	3	4	5	1	5	1	5	5	5	5	1	3	3	5	5	3	1	80,00	14,32	205,06
2	5	5	2	5	3	3	4	3	1	1	5	1	1	4	4	3	1	5	5	3	1	66,00	0,32	0,10	
3	4	5	2	5	3	3	4	3	1	1	1	5	5	5	5	1	3	3	5	5	3	3	75,00	9,32	86,86
4	5	5	1	5	3	2	4	2	2	2	1	5	5	5	5	1	5	1	5	4	3	1	72,00	6,32	39,94
5	4	5	2	5	5	2	4	3	3	2	1	5	5	3	5	1	5	3	4	5	3	1	76,00	10,32	106,50
6	5	3	2	5	3	3	4	3	1	1	1	5	5	5	5	1	3	3	5	5	3	1	72,00	6,32	39,94
7	4	5	2	5	3	3	5	3	2	1	1	5	2	5	5	1	4	1	5	5	2	2	71,00	5,32	28,30
8	4	3	1	5	5	2	4	5	2	2	2	5	2	5	5	1	4	3	5	4	3	3	75,00	9,32	86,86
9	5	5	1	1	3	3	5	2	2	2	1	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	3	77,00	11,32	128,14
10	5	5	2	5	5	2	4	3	1	3	1	5	3	5	5	1	4	1	3	1	2	2	68,00	2,32	5,38
11	4	5	3	5	3	3	4	3	2	2	1	5	5	2	5	1	4	1	4	5	2	1	70,00	4,32	18,66
12	5	5	2	5	5	3	4	5	2	1	1	5	5	5	5	2	4	1	4	4	3	1	77,00	11,32	128,14
13	4	5	1	5	3	3	4	5	1	1	2	4	5	4	1	1	4	1	4	1	3	2	64,00	-1,68	2,82
14	5	5	2	5	5	2	5	3	1	2	2	4	4	4	5	3	5	4	5	5	3	3	82,00	16,32	266,34
15	4	3	1	5	5	3	4	3	2	1	1	5	5	5	1	1	5	1	5	5	3	1	69,00	3,32	11,02
16	5	3	1	5	3	2	4	5	1	2	1	3	5	5	5	1	5	1	5	1	3	1	67,00	1,32	1,74
17	5	4	2	1	5	3	5	2	1	2	1	5	5	5	5	1	5	1	5	5	2	1	71,00	5,32	28,30
18	5	5	3	5	3	3	4	3	2	2	1	2	2	2	5	1	5	3	5	5	3	1	70,00	4,32	18,66
19	4	3	2	5	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	5	1	3	2	5	5	3	1	69,00	3,32	11,02
20	5	4	2	4	5	3	4	3	1	1	1	5	5	5	5	1	4	1	5	5	3	2	74,00	8,32	69,22
Varianzas por ítems	0,24	0,74	0,36	1,45	0,96	0,21	0,16	1,03	0,44	0,86	0,95	1,33	1,79	1,56	1,45	0,95	0,59	1,09	0,31	1,99	0,16	0,64			1283,05

K=Número de ítems	22
Sumatoria Total de las Varianzas por Preguntas al Cuadrado	370,27
Varianza Total del Instrumento	1283,05
$\alpha =$	0,75

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{S^2 t} \right]$$

### Rango de Interpretación de la Confiabilidad

Rangos que diseñaron Palella y Martins (2010), quienes establecieron la siguiente escala de valoración para la interpretación del rango de confiabilidad.

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 - 1	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 - 0,60	Media*
0,21 - 0,40	Baja*
0 - 0,20	Muy baja*

\*Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

**Nota.** Datos tomados de la Metodología de la Investigación Cuantitativa por Palella y Martins, 2010, (p. 181).

## Consulta a Experto

	<p style="text-align: center;">REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO PROGRAMA DE POSTGRADO EN GERENCIA EDUCACIONAL</p>		
<b>Encuesta de consulta a experto</b>			
<b>Período Académico:</b>	<b>Nombre del Docente:</b>		
<b>Fecha:</b>	<b>Especialidad como Experto:</b>		
<b>Hora:</b>	<b>Profesional en:</b>		
#	INTERROGANTES	SI	NO
1	¿Considera que los cursos de capacitación formación y desarrollo son mecanismos suficientes para fortalecer las competencias gerenciales?		
2	¿Considera que los medios de almacenamiento y resguardo de la información de los proyectos del PNFA, están disponibles para toda la comunidad académica?		
3	¿Existe o está enterado, sí la institución dispone de material bibliográfico en línea que apoye teóricamente la realización de un proyecto en el PNFA?		
4	¿Existe un medio tecnológico de carácter institucional que facilite el uso de un chat, foro, video conferencias con el cual también se pueda intercambiar información entre colegas en tiempo real o de manera asíncrona?		
5	¿Existe un medio de consulta de proyectos en curso o ya terminados en el PNFA?		
5	¿Considera que los aspectos consultados en este instrumento deben operar en la institución educativa a su máxima expresión?		
6	¿Considera usted, que negar la (s) interrogante (s) antes planteada, es un elemento a considerar en la formulación de un plan estratégico que apoye el fortalecimiento de las competencias gerenciales del docente de la unidad curricular proyecto en el PNFA?		

### **Cómputo Experto**

<b>Expertos</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 3</b>	<b>Ítem 4</b>	<b>Ítem 5</b>	<b>Ítem 6</b>
<b>Experto 1</b>	No	No	No	No	Si	Si
<b>Experto 2</b>	No	No	No	No	Si	Si
<b>Experto 3</b>	No	No	No	No	Si	Si

## Declaración Jurada 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA GRAN CARACAS

Vicerrectorado Académico

### DECLARACIÓN JURADA DE CARGA ACADÉMICA

PERÍODO: 2018-2

MODALIDAD: SEMESTRE / TRADIC

DURACIÓN: 15/09/2018 - 15/02/2019

#### DOCENTES CON CARGA ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA: 1

1. Docente: V10313942 - GRATEROL BRICENO, DOMINGO JOSE Total de Horas: 32  
Condición: Ordinario

Dedicación: Dedicación Exclusiva	LUN: 08:40 - 09:20 am, 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am, 11:30 - 12:10 am, 02:10 - 02:50 pm, 02:50 - 03:30 pm, 03:40 - 04:20 pm, 04:20 - 05:00 pm, MAR: 09:20 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am, 11:30 - 12:10 am, 12:30 - 01:10 pm, 04:20 - 05:00 pm, MIE: 08:40 - 09:20 am, 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am, 11:30 - 12:10 am, 02:10 - 02:50 pm, 02:50 - 03:30 pm, 03:40 - 04:20 pm, 04:20 - 05:00 pm, JUE: 08:40 - 09:20 am,
PNFA [10101] (SCTPA) Proyecto Socio Integrador II Insc: 29	MAR: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am, 08:40 - 09:20 am,
TSU Trabajo Social [20101] (EDASH13) EDUCACIÓN AMBIENTAL, Insc: 14	MAR: 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm, 02:50 - 03:30 pm, 03:40 - 04:20 pm,

#### DOCENTES SÓLO CON CARGA ACADÉMICA: 0

1. Docente: V2512808 - SANTODOMINGO DE TOSTA, MATILDE DEL CARMEN Total de Horas: 12  
Condición: Contratado

Dedicación: Medio Tiempo	LUN: 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, JUE: 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am,
TSU Trabajo Social [20101] (TS00313) TRABAJO SOCIAL COMO PROFESIÓN, Insc: 14	LUN: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, JUE: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm,

2. Docente: V2933069 - VISO MENDEZ, CARLOS ARMANDO Total de Horas: 12

Condición: Ordinario

Dedicación: Tiempo Completo	MAR: 08:40 - 09:20 am, 09:20 - 10:00 am, MIE: 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am,
PNFA [20101] (PSA) Proyecto Socio Integrador III, Insc: 38	LUN: 03:40 - 04:20 pm, 04:20 - 05:00 pm, MIE: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm,

3. Docente: V3829719 - DIAZ DE RODRIGUEZ, MIREYA Total de Horas: 20

Condición: Contratado

Dedicación: Medio Tiempo	LUN: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am, MIE: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am,
--------------------------	---



4. Docente: V4436913 - BASTARDO SULVARAN, ROGER ANTONIO Total de Horas: 3

Condición: Contratado



Docencia en Preescolar (20101) (FEP213) FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN, Insc: 32	VIE: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm,
5. Docente: V4559056 - MARTINEZ MARCANO, ZULEYKA Total de Horas: 6 Dedición: Medio Tiempo	Condición: Contratado
PNFA (10101) (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 31	MIE: 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am,
PNFA (20101) (SCTPA) Proyecto Socio Integrador II, Insc: 34	JUE: 02:50 - 03:30 pm, 03:40 - 04:20 pm, 04:20 - 05:00 pm,
6. Docente: V5005737 - NUNEZ SOJO, CRICEL ROSALIA Total de Horas: 11 Dedición: Tiempo Completo	Condición: Contratado
PNFA (20101) (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 33	JUE: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm,
7. Docente: V5206760 - GARCIA CARRILLO, JORGE LUIS Total de Horas: 11 Dedición: Dedicación Exclusiva	Condición: Ordinario
PNFA (10101) (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 35	LUN: 10:50 - 11:30 am, 11:30 - 12:10 am, MAR: 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am,
8. Docente: V9900544 - GUZMAN COLL, CARMEN ADELA Total de Horas: 3 Dedición: Tiempo Completo	Condición: Ordinario
PNFA (20101) (EPD9211) Proyecto Socio Integrador II, Insc: 34	MIE: 03:40 - 04:20 pm, 04:20 - 05:00 pm, 05:00 - 05:40 pm,
9. Docente: V5975070 - SILVA, YORLUIS Total de Horas: 13 Dedición: Dedicación Exclusiva	Condición: Ordinario
PNFA (10102) (PSA) Proyecto Socio Integrador III, Insc: 36	MIE: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am, 08:40 - 09:20 am,
PNFA (10102) (PSA) Proyecto Socio Integrador III, Insc: 32	MIE: 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am,
PNFA (PSA) Proyecto Socio Integrador III, Insc: 32	MAR: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm,
10. Docente: V6203672 - BLANCO BURGUILLOS, ARLINDA MARIBEL Total de Horas: 3 Dedición: Medio Tiempo	Condición: Contratado
PNFA (20102) (VCG022) Proyecto Socio Integrador, Insc: 35	VIE: 02:50 - 03:30 pm, 03:40 - 04:20 pm, 04:20 - 05:00 pm,
11. Docente: V6322392 - PALACIOS PINTO, MILITZA CAROLINA Total de Horas: 10 Dedición: Medio Tiempo	Condición: Contratado



Docencia en Preescolar [10101] (DGP012) DINÁMICA DE GRUPO, Insc: 31	VIE: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am, 08:40 - 09:20 am,
PNFA [10101] (PEVP213) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 30	MAR: 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, VIE: 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am,
PNFA [20101] (ANMS) ADMINISTRACIÓN EN EL NUEVO MODELO, Insc: 32	LUN: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm,
<b>12. Docente: V6487318 - RODRIGUEZ GONZALEZ, MARVICK</b> Total de Horas: 6	<b>Condición: Contratado</b>
<b>Dedición: Tiempo Convencional</b>	
PNFA [20101] (SCTPA) Proyecto Socio Integrador II, Insc: 32	MIE: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm,
Docencia en Preescolar [20102] (LEC023) LENGUA ESPAÑOLA, Insc: 38	LUN: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, JUE: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm,
<b>13. Docente: V6524388 - ECHAGARRETA DIAZ, EDGAR ENRIQUE</b> Total de Horas: 8	<b>Condición: Contratado</b>
<b>Dedición: Medio Tiempo</b>	
Docencia en Preescolar [10101] (FEP213) FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN, Insc: 29	LUN: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am, 08:40 - 09:20 am,
PNFA [10102] (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 29	MAR: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am, 08:40 - 09:20 am,
<b>14. Docente: V8987058 - YANEZ GOMEZ, HORACIO ALFONZO</b> Total de Horas: 10	<b>Condición: Contratado</b>
<b>Dedición: Medio Tiempo</b>	
PNFA [ICPA] Proyecto Socio Integrador I, Insc: 16	VIE: 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am, 11:30 - 12:10 am,
PNFA [20102] (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 15	LUN: 02:10 - 02:50 pm, 02:50 - 03:30 pm, 03:40 - 04:20 pm,
<b>15. Docente: V8988251 - FERNANDEZ, VIRGINIA</b> Total de Horas: 3	<b>Dedición: Tiempo Completo</b>
<b>Condición: Contratado</b>	
Docencia en Preescolar [20102] (PPG022) PENSAMIENTO FORMAL, Insc: 17	MIE: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm,
<b>16. Docente: V8027254 - HERNANDEZ SANCHEZ, LUIS</b> Total de Horas: 6	<b>Condición: Contratado</b>
<b>Dedición: Tiempo Convencional</b>	
PNFA [SCTPA] Proyecto Socio Integrador II Insc: 29	JUE: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am, 08:40 - 09:20 am,





Docencia en Preescolar [10102] (LEG023) Proyecto Socio Integrador II, Insc: 29	JUE: 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am, 11:30 - 12:10 am,
---	--

17. Docente: V8762515 - CARMONA MALDONADO, KRISBELL YAMILÉT Total de Horas: 8

Dedición: Tiempo Completo

Condición: Contratado

Docencia en Preescolar [10101] (IING013) INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN, Insc: 33	JUE: 09:20 - 10:00 am, 10:10 - 10:50 am, 10:50 - 11:30 am,
PNFA (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 17	JUE: 07:00 - 07:40 am, 07:40 - 08:20 am, 08:40 - 09:20 am, VIE: 08:40 - 09:20 am, 09:20 - 10:00 am,

18. Docente: V9881596 - BERRIOS, CLAUDIA Total de Horas: 17 Dedicación: Tiempo Completo

Condición: Ordinario

PNFA (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 30	VIE: 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm, 02:50 - 03:30 pm, 03:40 - 04:20 pm,
PNFA (ICPA) Proyecto Socio Integrador II, Insc: 25	LUN: 02:10 - 02:50 pm, 02:50 - 03:30 pm, MIE: 02:10 - 02:50 pm, 02:50 - 03:30 pm,

19. Docente: V11556379 - DELGADO PENA, ERIKA MARÍA Total de Horas: 8

Dedición: Medio Tiempo

Condición: Contratado

PNFA (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 32	MAR: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm,
PNFA (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 34	MIE: 02:50 - 03:30 pm, 03:40 - 04:20 pm, VIE: 12:30 - 01:10 pm, 01:10 - 01:50 pm, 02:10 - 02:50 pm,

20. Docente: V11635418 - SÁNCHEZ, FRANCYS Total de Horas: 4

Dedición: Medio Tiempo

Condición: Contratado

PNFA (ICPA) Proyecto Socio Integrador I, Insc: 32	VIE: 05:00 - 05:40 pm, 05:40 - 06:20 pm, 06:30 - 07:10 pm, 07:10 - 07:55 pm,
--	--



## **Evidencias Parte I**

	<p>Edificio Histórico del Colegio Universitario de Caracas Sede los Cedros, ahora Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas (UNEXCA) ubicada entre el Municipio Chacao del Estado Bolivariano de Miranda y el Distrito Capital.</p>
	<p>Edificio Sucre. Antigua sede principal y rectoral del Colegio Universitario de Caracas. Ahora, UNEXCA, ubicada en la Avenida Francisco de Miranda urbanización la Floresta.</p>
	<p>Momento en el cual como desde la coordinación de proyecto se imparten las instrucciones generales acerca de cómo se gerencia la unidad curricular proyecto durante el trimestre entrante 2019-II.</p>
	<p>Taller de capacitación “Conociendo el Plan Estratégico” con la participación de docentes y estudiantes del Programa Nacional de Formación en Administración en el CREA “Carmen Clemente Travieso” (Los Cedros). 2019-II</p>

## Evidencias Parte II

<p>República Bolivariana de Venezuela Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas UNEXCA Centro Rodríguezano de Emancipación Académica CREA Carmen Clemente Travieso (Los Cedros)</p> <p>Entregan el presente reconocimiento a:</p> <p><b>POR SU PARTICIPACIÓN EN EL TALLER DE CAPACITACIÓN Conociendo el Plan Estratégico</b></p> <p>Darwin Medina Decano Naudy Lamas Facilitador Noviembre 2019</p>	<p>Modelo del certificado de participación en el taller de capacitación “Conociendo el Plan Estratégico”. 2019-III</p>
<p>República Bolivariana de Venezuela Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas UNEXCA Centro Rodríguezano de Emancipación Académica CREA Carmen Clemente Travieso (Los Cedros)</p> <p>Entregan el presente reconocimiento a:</p> <p><b>POR SU PARTICIPACIÓN EN EL TALLER DE CAPACITACIÓN Identificación y Cambio de Creencias</b></p> <p>Darwin Medina Decano Naudy Lamas Facilitador Noviembre 2019</p>	<p>Modelo del certificado de participación en el taller de capacitación “Identificación y Cambio de Creencias”. 2019-III</p>
<p>Momento en el aula de clases, específicamente en una actividad de sistematización de experiencias que realizan los estudiantes de la unidad curricular proyecto en el PNFA. 2019-II</p>	
<p>Momento de preparativos para el abordaje comunitario apoyado con docentes que dirigen las horas de trabajo asistido.2019-IV Socialización de Experiencias.</p>	

### **Evidencias Parte III**

	<p>Momento en el cual los estudiantes de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas pertenecientes al Programa Nacional de Formación en Administración de la Cohorte 2019-II socializaban sus proyectos socio productivos.</p>
	<p>Momento posterior a la presentación de los proyectos socio productivos por parte de los estudiantes de la Cohorte 2019-II de la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas pertenecientes al Programa Nacional de Formación en Administración.</p>
	<p>Momento en el cual voceros del Estado Miranda pertenecientes a la 1ra Cohorte 2019 de la Escuela de Economía Comunal, participan en la discusión de los alcances de la unidad curricular proyecto en la Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas.</p>
	<p>Momento en el cual voceros del Estado Miranda pertenecientes a la 1ra Cohorte 2019 de la Escuela de Economía Comunal, reciben de las autoridades universitarias los certificados que los acredita como economistas comunales articulados con la unidad curricular proyecto.</p>

## CURRICULUM VITAE

**Nombres y Apellidos:** Naudy Lamas

**Correo:** [naudylamas@gmail.com](mailto:naudylamas@gmail.com)

**RRSS:** (@naudylamas) Facebook; Instagram; Twitter; Telegram.

**Institución Educativa de Adscripción:** UNEXCA.

**Núcleo:** Antonio José de Sucre.

**Profesor Categoría:** Asociado.

<https://orcid.org/0000-0003-4585-8329>



### EXPERIENCIA PROFESIONAL ADMINISTRATIVA

VICE DECANO ACADÉMICO DEL CENTRO RODRÍGUEANO DE EMANCIPACIÓN ACADÉMICA (CREA) "CARMEN CLEMENTE TRAVIESO" DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA GRAN CARACAS (UNEXCA) • 17-06-2019

Responsable de la academia, de la supervisión y control de los procesos y procedimientos administrativos, así como del personal docente conformado por una población de 58 profesionales.

DIRECTOR ACADÉMICO - ADMINISTRATIVO • SEDE LOS CEDROS DEL COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARACAS • 16-04-2018 AL 16-06-2019.

Responsable general de la academia y en lo administrativo de las operaciones.

COORDINADOR DEL PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN (PNFA) EN EL COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARACAS • DESDE 25-04-2017 HASTA 15-04-2018.

Administre aproximadamente 180 profesionales de la docencia.

COORDINADOR DE PROYECTO DEL (PNFA) EN EL COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARACAS DESDE 19-02-2009 HASTA 24-04-2017

Responsable del Eje Proyecto. Administre alrededor de 50 perfiles docentes.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL ACADÉMICA

PROFESOR UNEXCA • 2018 – ACTUAL. (TIEMPO COMPLETO).

Unidades Curriculares Facilitadas: Proyecto; Matemática Aplicada a la Administración. Estadística I.

PROFESOR COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARACAS • 2009 – 2018.

Unidades Curriculares Facilitadas: Proyecto; Estadística, Matemática Aplicada a la Administración.

PROFESOR UNEFA • 2007 – 2021. TIEMPO VARIABLE.

Unidades Curriculares Facilitadas: Proyecto, Electrónica I, II, III Electrónica Industrial.

### **TITULOS ACADÉMICO**

DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN 2020 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “**SIMÓN RODRÍGUEZ**”

MAGÍSTER EN ASESORAMIENTO Y DESARROLLO HUMANO 2012 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “**SIMÓN RODRÍGUEZ**”

PROFESOR DE ELECTRÓNICA INDUSTRIAL • 2007 • UPEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA JOSÉ MANUEL “**SISO MARTINEZ**”

### **DIPLOMADOS**

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 2022. UPEL – IPC.

PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA • 2010 • UPEL – IVPNL.

Practitioner y Master Practitioner en P.N.L.

### **ACTIVIDADES ACADÉMICAS**

Miembro de la Línea de Investigación: Filosofías del Arte, la Política y la Educación en Nuestra América (LIFAPE) UNESR (2008-Actual).

Miembro REDDOLAC. Red de Docentes de América Latina y del Caribe.

Investigador: <https://orcid.org/0000-0003-4585-8329>

Investigador A1: Certificado por el Observatorio Nacional de Ciencia y tecnología (ONCTI) convocatoria 2013.

### **ASISTENCIA A EVENTOS ACADÉMICOS**

Formación Docente Recorridos, Cambios y Perspectivas Educere Internacional 30 Julio 2020 Modalidad On Line.

Diseño de Cuestionarios de Investigación. Red de Investigadores Latinoamericanos y el Centro de Investigación y Desarrollo 08 diciembre 2020. Modalidad On Line.