



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL DOCENTE DIRECTIVO

Autora: Geolena González
Tutor: Hernán Lugo

Caracas, Marzo de 2017



No. _____


Folio N°: _____

**“DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN LAS COMPETENCIAS
GERENCIALES DEL PERSONAL DOCENTE DIRECTIVO”**

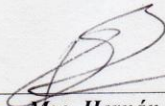
*Por: GEOLENA ESPERANZA GONZALEZ
C.I. V- N° 11.038.269*

*Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia Educativa, **aprobado** en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Caracas, a los VEINTIUN días del mes de marzo de 2.017.*

NO DEBE TRATARSE MAS DE UN ASUNTO EN CADA OFICIO

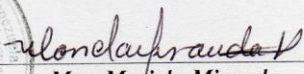


*Msc. Carmelo Torres
C.I. N° 4.253.127
Jurado*



*Msc. Hernán Lugo
C.I. N° 4.149.615
Tutor*





*Msc. Mariela Miranda
C.I. N° 4.774.270
Jurado*

Primera copia para el Estudiante

DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz que guía mis pasos.

A mis padres, Cruz Rafael y Rosa Esperanza, ejemplos constantes en mi vida.

A mi esposo Randú, compañero de vida que Dios me regaló, por su amor y paciencia ilimitados.

A mis hermanos, Gigmar, Glecyd, Gledys y Simón por inspirarme siempre, y en especial a ti Glecyd, tu recuerdo conmigo y mi amor contigo.

A mis sobrinos, Giovanna, Luis y Mariana como una ofrenda por los éxitos que cosecharán.

A Tita Lai, por recordarme que el tiempo pasa.

RECONOCIMIENTOS

A todas las personas que de una u otra manera fueron un apoyo durante mi transitar por esta Casa de Estudios. A esas personas que me motivaron y me guiaron constantemente.

A usted profesor, tutor y amigo Hernán Lugo, por su paciencia y tolerancia.

A usted profesora Yajaira Rebolledo por motivarme a perseverar.

A ustedes compañeras y amigas, que han estado siempre presentes para ayudarme de manera incondicional: Liduska Pagua, Ivette Álvarez, Ninoska Rovaina, Luisa Carvajal, Vicky Blanco y Judith Mendoza.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Sistematización del Problema.....	7
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Justificación.....	8
II MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	13
Desarrollo Profesional.....	13
Competencias.....	15
Competencias Gerenciales.....	16
Competencias Gerenciales del Docente Directivo.....	27
Estrategias Instruccionales.....	30
Medios y Recursos Instruccionales.....	34
Bases Legales.....	37
III MARCO METODOLÓGICO.....	41
Tipo de Investigación.....	41
Diseño de la Investigación.....	42
Sistema de Variables.....	42
Definición Conceptual.....	43
Definición Operacional.....	43
Población y Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	45

Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos.....	46
Análisis de los Resultados.....	47
Procedimiento de la Investigación.....	47
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	49
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	71
VI LA PROPUESTA.....	73
Objetivo General.....	74
Objetivos Específicos.....	74
Fundamentación Teórica.....	74
Justificación.....	75
Factibilidad.....	76
Estructura.....	78
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS	
A Instrumento.....	92
B Matriz de validación.....	95
C Constancia de juicio de experto.....	96
D Análisis de confiabilidad.....	98
E Tablas de frecuencia.....	99
F Cronograma de actividades.....	104

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Definición de Variables.....	43
2 Operacionalización de Variables.....	44
3 Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento.....	47
4 Dimensión: Estrategias Instruccionales.....	49
5 Dimensión: Recursos Instruccionales.....	52
6 Distribución de la frecuencia del ítem 1. Indicador: Administración de Personal.....	54
7 Distribución de la frecuencia del ítem 2. Indicador: Administración de Personal (Realimentación sobre el Desempeño).....	55
8 Distribución de la frecuencia del ítem 3. Indicador: Administración de Personal (Desarrollo Profesional).....	57
9 Distribución de la frecuencia del ítem 4. Indicador: Trabajo en Equipo.....	58
10 Distribución de la frecuencia del ítem 5. Indicador: Trabajo en Equipo.....	60
11 Distribución de la frecuencia del ítem 6. Indicador: Liderazgo...	61
12 Distribución de la frecuencia del ítem 7. Indicador: Comunicación.....	62
13 Distribución de la frecuencia del ítem 8. Indicador: Negociación.....	64
14 Distribución de la frecuencia del ítem 9. Indicador: Negociación.....	65

15	Distribución de la frecuencia del ítem 10. Indicador: Toma de Decisiones.....	66
16	Distribución de la frecuencia del ítem 11. Indicador: Gestión de Conflictos.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Estrategias Instruccionales.....	50
2 Recursos Instruccionales.....	52
3 Distribución de la frecuencia del ítem 1. Indicador: Administración de Personal.....	54
4 Distribución de la frecuencia del ítem 2. Indicador: Administración de Personal (Realimentación sobre el Desempeño).....	56
5 Distribución de la frecuencia del ítem 3. Indicador: Administración de Personal (Desarrollo Profesional).....	57
6 Distribución de la frecuencia del ítem 4. Indicador: Trabajo en Equipo.....	59
7 Distribución de la frecuencia del ítem 5. Indicador: Trabajo en Equipo.....	60
8 Distribución de la frecuencia del ítem 6. Indicador: Liderazgo...	61
9 Distribución de la frecuencia del ítem 7. Indicador: Comunicación.....	63
10 Distribución de la frecuencia del ítem 8. Indicador: Negociación.....	64
11 Distribución de la frecuencia del ítem 9. Indicador: Negociación.....	65
12 Distribución de la frecuencia del ítem 10. Indicador: Toma de decisiones.....	66
13 Distribución de la frecuencia del ítem 11. Indicador: Gestión de Conflictos.....	68

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCION GERENCIA EDUCACIONAL

**DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN LAS COMPETENCIAS
GERENCIALES DEL DOCENTE DIRECTIVO**

Autora: Geolena González

Tutor: Hernán Lugo

Fecha: Marzo de 2017

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un programa de desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” ubicado en el Fuerte Tiuna, Municipio Libertador-Caracas. En un sondeo preliminar, los docentes de esta institución reconocieron su poco compromiso y motivación en el procesamiento y construcción del conocimiento de los estudiantes en todas sus dimensiones, hecho evidenciado en los registros descriptivos del año escolar 2014-2015. Esta situación se presenta debido a la carencia de competencias gerenciales en el docente directivo para cumplir eficaz y efectivamente las funciones de dirección y orientación. Las bases teóricas que sustentan el presente estudio se centran fundamentalmente en desarrollo profesional basado en competencias gerenciales y en las estrategias y recursos instruccionales. En función del objetivo, esta investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo, orientada hacia la investigación de tipo bibliográfica, descriptiva y de campo, con un diseño no experimental-transeccional bajo la modalidad de proyecto factible. La población de estudio estuvo conformada por los siete docentes de aula de la institución. La técnica empleada para la recolección de la información fue la encuesta y como instrumento, el cuestionario combinado con ítems de opción múltiple y la escala de estimación tipo Likert. Para la validez del instrumento se usó el juicio de expertos y la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha de Cronbach mediante el paquete computarizado SPSS versión 21.0 arrojando como resultado 0.741, considerado de alta confiabilidad según criterios de Palella y Martins (2012). El análisis de los resultados se realizó a través de la estadística descriptiva, cuyos hallazgos permitieron establecer la necesidad de desarrollar profesionalmente al docente directivo de la institución en competencias gerenciales como: administración de personal, trabajo en equipo, liderazgo, negociación y toma de decisiones.

Descriptores: desarrollo profesional, competencias gerenciales.

INTRODUCCIÓN

Hoy, en pleno siglo XXI, Venezuela se encuentra sumergida en un proceso de transformación exigido por la sociedad y el mundo globalizado, donde no escapan las organizaciones educativas, entre ellas las instituciones de formación docente que buscan dar respuestas nuevas a los problemas que surgen del devenir social, educativo, económico, político y cultural, que de una u otra forma se refleja en los centros escolares, los cuales demandan respuesta oportuna por parte de directivos y docentes.

Por ello, el proceso de desarrollo de profesionales docentes es una exigencia esencial de carácter contextualizado, sistémico y dinámico para el desempeño de quienes hacen labores escolares, sobre todo el de aula. Esta realidad impone un reto en la gestión directiva donde se tienen que asumir competencias gerenciales alejadas de los estilos tradicionales, que orienten, guíen y pongan en práctica la promoción del desarrollo profesional de los docentes para el desempeño exitoso en la institución.

En este sentido, las organizaciones escolares deben transformarse a través de una actitud proactiva del docente directivo mediante la innovación a través del uso de los recursos modernos que propicia la tecnología entre otras cosas.

Esto puede lograrse a partir de un programa de desarrollo profesional efectivo cuyo fin es mejorar el desempeño del docente directivo y por ende del personal docente a futuro.

Los siguientes son los capítulos presentes en la siguiente investigación:
CAPÍTULO I. Problema: se plantea el problema, destacando las interrogantes y objetivos de la investigación, con su debida justificación, desarrollando el porqué y para qué es importante dicha investigación.

CAPÍTULO II. Marco Teórico: se reflejan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y se culmina con las bases legales.

CAPÍTULO III. Marco Metodológico: hace referencia a la metodología implicada, estipulando el tipo y diseño de investigación, el sistema de variables, la población, muestra, instrumentos y técnicas de recolección de datos así como la validez y confiabilidad de la investigación.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de los resultados: se presentan gráficamente los resultados obtenidos a partir del instrumento aplicado a la muestra seleccionada, e igualmente se analizan dichos resultados.

CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones:

CAPÍTULO VI. Propuesta: se presenta la propuesta derivada de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A partir del inicio de este siglo XXI, como consecuencia de la integración económica requerida y engendrada por la globalización, se genera una importante demanda de capital humano con la capacidad de exigencia para una buena gestión de calidad y para administrar un tipo de organización diferente. Surge entonces, la organización fundamentada en la información y el conocimiento que debe concentrarse en nuevas prioridades congruentes con el grado de desarrollo de la sociedad.

Las características de la nueva organización se centran en los siguientes aspectos, según Pérez, López, Peralta y Municio (2006): énfasis en el ser humano, necesidad de desarrollar al capital humano, el ser humano como centro de la organización, necesidad del desarrollo integral en la organización, énfasis en las comunicaciones formales e informales, gestión en la elaboración e integración, estilo de liderazgo participativo centrado en las personas, estructura matricial de organización y, competencia constructiva. (p.118).

Esto implica nuevas demandas y desafíos al sistema educativo, lo cual requiere una correspondencia directa entre éste y la sociedad actual, de modo de promover la creatividad, innovación y experimentación con procesos dirigidos a aumentar la gestión de calidad del sistema.

No obstante, según un estudio de Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (2012), la realidad social venezolana es otra, “los conflictos en las instituciones escolares se incrementan de un modo exponencial, lo cual se evidencia en el bajo rendimiento escolar de los jóvenes y de otros logros por

parte de la institución educativa, pues las dificultades en las diferentes dimensiones que hacen vida en la escuela es un problema preocupante que se debe atender de manera inmediata (p. 131).

En este convulsionado escenario, fruto de las distintas transformaciones que vive la sociedad venezolana, es oportuno el planteamiento de Pérez Gómez (2007), al referirse a cómo impactan estos procesos en la escuela. Igualmente sostiene que “estos profundos cambios de tipo político, sociales, económicos y culturales, han convertido en obsoletas y estériles formas y modelos de escuelas que han parecido eficaces hasta hace poco tiempo [e igualmente] resulta evidente que actualmente la escuela estaría presentando grietas y desajustes en diversos países del mundo”. (p. 23).

En relación a la formación inicial del docente, según Pérez Gómez (1996),

...los diagnósticos indican que el problema más significativo es la enorme separación que existe entre la formación recibida y las exigencias de un desempeño eficaz e innovador. Los programas de formación inicial suelen estar muy alejados de los problemas reales que un educador debe resolver en su trabajo, particularmente de los problemas que plantea el desempeño con alumnos socialmente desfavorecidos: clases multigrado, clases multiculturales, desempeño en zonas marginales, aprendizaje de la lectoescritura y el cálculo, resolución de conflictos, etc. (p. 3).

El autor antes mencionado asevera que las modalidades pedagógicas empleadas en la formación inicial de los docentes tampoco suelen aplicar los principios que el docente debe utilizar en su trabajo, dándose más importancia a las modalidades netamente académicas de formación que a la observación y a las prácticas innovadoras, se prioriza la formación individual y no al trabajo en equipo, a los aspectos básicamente cognitivos y no a los aspectos afectivos. Investigaciones sobre la “práctica de la enseñanza” en la formación inicial, ponen de manifiesto que esta experiencia curricular permite el aprendizaje de los modelos más rutinarios y tradicionales vigentes en las escuelas y no de las modalidades profesionalmente más innovadoras. (p. 3).

Al respecto, Albornoz (2004), señala que la educación venezolana se ha caracterizado por la presentación de este tipo de modelos, donde

...se observan a docentes dictando clase sin uso de recursos ni estrategias didácticas que innoven el campo de acción del estudiante. Sin duda esto incide en el desarrollo social, profesional y personal, así como en el acceso a la utilización de estrategias innovadoras, lo cual hace que los estudiantes se conviertan en entes pasivos del proceso (p. 63).

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, en el Complejo Cultural Infantil del Ejército "Andrés Eloy Blanco" ubicado en Fuerte Tiuna, Municipio Libertador-Caracas, se hizo una revisión de los registros descriptivos de los estudiantes del año escolar 2014-2015 que reposan en la División Académica, evidenciándose fallas en el procesamiento y construcción del conocimiento en todas sus dimensiones, así como discordancias entre los contenidos programáticos manejados por los docentes de aula dentro de los talleres, la aplicación de dichos contenidos y su posterior articulación con los contenidos de los demás talleres y el resto de la institución.

En vista de esta situación, se realizó entonces un sondeo preliminar entre los docentes de aula de la institución que permitiera orientar en la búsqueda de las causas que pudieran estar incidiendo en los resultados obtenidos por los estudiantes.

En este sondeo, los docentes de aula reconocieron su poco compromiso y motivación en el proceso del aprendizaje integral de los estudiantes e igualmente expresaron que desde la dirección de la institución no se aportan incentivos ni se dan orientaciones pertinentes en las diversas situaciones del quehacer educativo. Paralelamente se pudo conocer que los docentes de aula consideran que el docente directivo no posee las competencias que les permita cumplir eficaz y efectivamente sus funciones de dirección y orientación. Esto, según ellos estaría repercutiendo en su desempeño, y por ende en el aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido los docentes de aula expresaron que el docente directivo asigna tareas aleatoriamente sin considerar las fortalezas y debilidades de los docentes de aula, situación que conlleva el trabajo independiente, sin articulación y con poco aprovechamiento de sus capacidades, de allí que consideran que el trabajo dentro de cada taller se encuentra aislado del resto de la institución, y en consecuencia los aprendizajes en los estudiantes también se dan de forma aislada y en muchas ocasiones, sin sentido real ni práctico.

Paralelo a esto, manifestaron que el docente directivo no les brinda oportunidades para su actualización permanente, que en diversas ocasiones han solicitado sin éxito a la dirección de la institución, la coordinación de cursos y talleres para fortalecer su práctica diaria con la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas estrategias en el aula, lo cual consideran da como resultado la descontextualización de muchos contenidos teóricos y prácticos que adquieren los estudiantes, dejándolos vulnerables ante las demandas del mundo actual.

Algunos docentes de aula también expresaron en este sondeo, que el docente directivo se muestra “inflexible” en las propuestas de cambios y adaptaciones curriculares dentro de los talleres, hecho que desmotiva su praxis y que estiman ellos, es percibido por los estudiantes, quienes estarían siendo modelados en este comportamiento.

En este sentido, pareciera generarse la necesidad de mejorar las competencias gerenciales del docente directivo para que a partir de allí se pueda promover también el desarrollo profesional de todos los docentes de la institución.

Formulación del Problema

¿Qué efectos tiene el desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo en el Complejo Cultural Infantil del Ejército

Andrés Eloy Blanco, ubicado en el Fuerte Tiuna, Municipio Libertador, Caracas?

Sistematización del Problema

- ¿Cómo es la situación actual de necesidades de desarrollo profesional acerca de las competencias gerenciales del docente directivo en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”?
- ¿Cuáles son las estrategias instruccionales adecuadas para el desarrollo profesional del docente directivo en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”?
- ¿Cuáles son los recursos instruccionales para el desarrollo profesional del docente directivo en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”?
- ¿En qué consiste la opción que implique desplegar un programa de desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un programa de desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” ubicado en el Fuerte Tiuna, Municipio Libertador-Caracas.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de necesidades de desarrollo profesional acerca de las competencias gerenciales del docente directivo en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”.
2. Identificar las estrategias instruccionales adecuadas para el desarrollo profesional del docente directivo en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”.
3. Determinar los recursos instruccionales para el desarrollo profesional del docente directivo en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”.
4. Diseñar un programa de desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”.

Justificación

Actualmente las organizaciones escolares necesitan directivos desarrollados profesionalmente que ejerzan eficientemente su labor administrando adecuadamente los recursos que le dan sus funciones. En este sentido la adquisición y fortalecimiento de las competencias gerenciales ayudarían a mejorar el desempeño de los cargos directivos.

Ahora bien, desde una perspectiva institucional el presente estudio apuntaría a beneficiar el Desarrollo Organizacional del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”, por el uso de los conocimientos adquiridos, de igual manera contribuiría a mejorar el desempeño de los docentes y de los estudiantes, razón de ser de dicha institución educativa.

Desde el punto de vista práctico, su aporte es importante por cuanto podría resolver el problema de formación y capacitación del docente directivo, y a través de ella probablemente se darían a conocer los métodos

más idóneos para el desarrollo de sus funciones que orienten su actuación en la institución objeto de estudio.

Desde la perspectiva teórica constituiría un aporte significativo, dado que se producirían cambios conceptuales y sus efectos se podrán traducir en expectativas en la generación y ampliación de los conocimientos centrados en lo pedagógico, así como en las nuevas teorías relacionadas con las funciones directivas, por cuanto presenta un conjunto de conceptos y teorías que permiten ampliar el campo de conocimiento sobre el tema.

De esta manera el presente estudio pudiera facilitar en el docente directivo, la adquisición de una forma distinta de competencias y en consecuencia un mejor desempeño del docente de aula y de los estudiantes.

Finalmente en cuanto a la perspectiva metodológica, es relevante debido a la importancia del empleo de las técnicas e instrumento de recolección de de la información, las cuales servirían de base a futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Blanco (2012), realizó una investigación denominada, “Competencias gerenciales de los directivos y coordinadores en el desempeño de sus funciones en la escuela Técnica Comercial Robinsoniana Fermín Toro”. En ésta se plantea diagnosticar y describir las competencias del personal directivo en ejercicio de sus funciones que contribuyen a la calidad de la educación. Paralelamente se tomaron en cuenta teorías de comunicación, liderazgo, motivación y cambio.

El diseño de la investigación fue de campo y se centró en el enfoque descriptivo, utilizándose como técnica de la recolección de datos, la encuesta y cuyo instrumento seleccionado, fue el cuestionario.

A partir de los resultados obtenidos, se recomendó la actualización gerencial con respecto a las competencias de los directivos y coordinadores de la institución a través de la formación permanente.

Otro estudio previo llevado a cabo que aporta algunos avances a la problemática evidenciada en el presente trabajo de investigación, es el de Valdez (2012), denominado “Programa de competencias gerenciales que optimicen el desempeño del gerente educativo como agente motivador en el nuevo paradigma de la participación”.

En dicha investigación se plantean las transformaciones a partir de los nuevos lineamientos educativos, dando como prioridad el fomentar con mayor responsabilidad el rol del gerente educativo como agente motivador en la gestión escolar y que como consecuencia migre de los paradigmas tradicionales.

La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, llevándose a cabo en tres etapas: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Se aplicó cuestionario para recabar los datos utilizando una escala tipo Likert, para posteriormente emplear la estadística descriptiva a través de tablas y gráficos representativos.

La conclusión obtenida en esta investigación, se centró en que las competencias gerenciales del personal directivo de la Unidad Educativa “Antonio Guzmán Blanco” son deficientes y no fungen como agente motivador en el nuevo paradigma de la participación, de allí que se proponga un programa de competencias gerenciales para el gerente educativo de la mencionada institución.

Por su parte De Oliveira Dias (2012), en su trabajo “El talento humano del directivo desde el desarrollo de competencias para una gestión de calidad en Instituciones Educativas de la Asociación Venezolana de Escuelas Católicas (AVEC): caso Escuelas de la Seccional Zona Sur del Distrito Capital”, expone la relevancia del talento humano del personal directivo en la gestión de calidad de escuelas católicas.

La investigación se apoyó en el tipo de diseño metodológico no experimental descriptivo y donde se aplicó una encuesta basada en la escala de Likert a 6 directores y 16 coordinadores de las instituciones educativas en estudio.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se basó en las teorías sobre el talento humano, la gestión de calidad y los modelos gerenciales.

Los resultados orientaron el reconocimiento de debilidades y valoración del talento humano en la gestión de calidad desde el establecimiento de objetivos, liderazgo, conocimiento de la visión y la misión de instituciones educativas, delegación de responsabilidades y el acompañamiento entre otros, lo que permitió elaborar un programa de reconocimiento y potenciación del talento humano basado en competencias.

Paralelamente Villanueva (2012) llevó a cabo un trabajo denominado “Evaluación descriptiva de las competencias gerenciales del subdirector de educación básica”.

El estudio se correspondió a una investigación de campo, descriptiva. La población estuvo constituida por veinte (20) subdirectores de la escuelas básicas del sector escolar “1B”, del Municipio Escolar N° 1, omitiéndose la técnica de muestreo. Para recabar la información se diseñó como instrumento una lista central o de cotejo con veintiocho (28) proposiciones.

Los resultados permitieron concluir que los subdirectores no cumplen con sus funciones de manera eficaz pues las competencias específicas relacionadas con su desempeño gerencial en la administración escolar no están desarrolladas. De allí que se recomendó a las autoridades educativas implementar cursos de actualización y capacitación gerencial dirigidas a los subdirectores para optimizar sus competencias de desempeño.

Existe otro estudio que contribuye con el presente trabajo de investigación que es el llevado a cabo por Pérez (2014) y que se denomina “Competencias gerenciales para optimizar el proceso de coordinación en la escuela Gabriel Muñoz, parroquia de Higuerote, municipio Brion estado bolivariano de Miranda”. En éste se plantea la importancia de las competencias gerenciales del coordinador educativo en el ejercicio de sus funciones.

El diseño de la investigación fue de campo y se centró en el enfoque descriptivo, no experimental, empleándose como técnica de la recolección de datos, la encuesta y el como instrumento seleccionado, el cuestionario que fue aplicado a los dos (02) directivos, cuarenta y ocho (48) docentes y a catorce (14) especialistas, que conformaron los sujetos objetos de estudio.

El resultado obtenido permitió establecer la necesidad de proponer las competencias gerenciales como instrumentos que desde la gerencia educativa coadyuvan a la optimización de la coordinación educativa y por ende la consecución coherente y sistemática de la formación educativa.

Ahora bien, los trabajos de investigación citados, se relacionan con el presente trabajo de investigación, pues abordan el desarrollo de competencias gerenciales en coordinadores y en docentes directivos, desde sus aportes y beneficios hasta sus implicaciones en las áreas educativas.

Bases Teóricas

Desarrollo Profesional

Para abordar el desarrollo profesional desde una perspectiva conceptual, es necesario enmarcarlo dentro del contexto en el que está inmerso, como lo es la gestión del talento humano, en este sentido se tiene que según García, Sánchez y Zapata (2008), la gestión del talento humano es

La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa. (p.10).

Por su parte Chiavenato (2009), considera a la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las *personas*...incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p. 9). En este sentido se toman decisiones articuladas sobre las relaciones de trabajo que influyen directamente en la eficacia de los empleados dentro de las organizaciones.

Ahora bien, existen seis procesos en toda gestión del talento humano, a saber: (a) *admisión de personas*, que incluye reclutamiento y selección; (b) *aplicación de personas*, en donde se diseñan las actividades que las personas ejecutarán dentro de la organización así como las orientaciones para su desempeño, incluye diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del

desempeño; (c) *compensación de las personas*, para incentivar y satisfacer necesidades, se constituye por recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales; (d) *desarrollo de personas*, en el cual se capacita y se aumenta el desarrollo profesional, integrado por entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras así como programas de comunicación e integración; (e) *mantenimiento de personas*, donde se establecen las condiciones contextuales y psicológicas adecuadas, comprende administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales y; (f) *evaluación de personas*, aquí se acompaña y controlan las actividades y se verifican resultados, incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales. (ob. cit., pp. 13-14).

Se considera entonces que el desarrollo profesional es un “proceso planificado, de crecimiento y mejora, asociado a una búsqueda de la identidad profesional que tendería a conformar la vida profesional [de las personas], concibiéndolas desde una estructura más integral”. (Sánchez Núñez, 2003, p. 11).

Por su parte, Peña Calvo (2003), plantea que “el desarrollo profesional, puede asumirse como todo el conjunto de actividades sistemáticamente realizadas con el objetivo de mejorar la práctica del pensamiento, los conocimientos y destrezas profesionales [incluyendo] actitudes”. (p. 2).

Asimismo asume que las actividades de carácter formativo, pueden llevarse a cabo desde distintos enfoques, las cuales pueden propiciar a su vez, modelos de formación y desarrollo profesional (ob. cit, pp. 8-9).

De esta manera, el desarrollo profesional contribuye a incrementar las capacidades de los empleados, mejorar las capacidades intelectuales y emocionales de éstos, focalizar actitudes, comportamientos y valores y tomar en cuenta evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales. (Alles, 2011a, p. 258).

Competencias

Moya Otero (2007), conceptualiza competencia como

...la forma en que una persona moviliza todos sus recursos para resolver una tarea en un contexto determinado, es decir, no por mucho que una persona sepa, es más competente. Es competente cuando logra utilizar adecuadamente todos sus recursos y para una tarea concreta, no para cualquier circunstancia y no para cualquier tarea. (p. 34).

Se puede considerar otra definición básica, que establece que “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.”. (Alles, 2007, p. 23).

Cabe hacer la diferenciación entre conocimientos y competencias puesto que los conocimientos son referidos a “competencias técnicas” y las competencias conductuales se refieren a “competencias de gestión”. Se tiene por ejemplo de *conocimientos*: informática, contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático e idiomas y de *competencias*: iniciativa, autonomía, orientación al cliente, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y capacidad de síntesis (Alles, 2012, p. 490).

A continuación se menciona una serie de competencias genéricas según Moya Otero (2007): capacidad de abstracción, análisis y síntesis; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; capacidad para organizar y planificar el tiempo; conocimientos sobre el área de estudio y la profesión; responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de comunicación en segundo idioma; habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación; capacidad de investigación; capacidad de aprender y actualizarse permanentemente; habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; capacidad de crítica y autocrítica; capacidad para actuar en nuevas situaciones; capacidad creativa; capacidad para identificar, planear y

resolver problemas; capacidad para tomar decisiones; capacidad de trabajo en equipo; habilidades interpersonales; capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes; compromiso con la preservación del medio ambiente; compromiso con su medio socio-cultural y; valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad. (pp. 40-49).

Por su parte Boyatzis citado en Benavides (2002), define a las competencias como “las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social o un conjunto de conocimientos usados por la persona”. (p. 56).

Igualmente, las competencias son comportamientos manifiestos en el ...desempeño laboral los cuales le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están basadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones a considerar para que las personas se desempeñen calificadamente si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones. (ob. cit., pp. 56-57).

Según Alles (2007), “para definir las competencias requeridas en cualquier organización, se debe partir en todos los casos, de su organización estratégica: Misión y Visión” (p. 84), por lo cual las competencias:

definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en: competencias cardinales: aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización y competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. (ob. cit., p. 85).

Competencias Gerenciales

Según la Real Academia Española (2016), gerente es la “Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución (p. s/n).

A partir de esta definición, las competencias gerenciales, estarían definidas como “las aptitudes o cualidades que debe poseer un gerente para ejercer con idoneidad su cargo”. (Silva, 2008, p. 18).

En consecuencia, siendo el gerente un miembro más de una organización del tipo que fuere, dirige a otras personas, y debe poseer competencias para: “Formar y dirigir equipos, motivar a los demás, manejar conflictos y desarrollar otras personas”. (ob. cit., p. 80). Paralelamente, debe poseer las siguientes competencias: integridad, efectividad, manejo de la incertidumbre y liderazgo. (ob. cit., p. 114).

Según Alles (2010), las competencias gerenciales son “aquellas que se relacionan con determinados puestos de la organización: aquellos a los cuales reportan otras personas o equipos de trabajo”. (p. 157).

Así se tienen entre las competencias gerenciales más relevantes: conducción de personas, dirección de equipos de trabajo...liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio y visión estratégica. (Alles, 2011b, pp. 149-150).

Igualmente la mencionada autora plantea otras competencias necesarias como lo son: comunicación y negociación. (ob. cit., p. 42).

Por su parte Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) consideran que las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p. 5). De allí que hace referencia a (6) competencias gerenciales: comunicación, administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y administración de personal.

Es de hacer notar que estas competencias pueden ser variadas dependiendo del enfoque o de la conjugación de enfoques que se adopten. En este sentido se tiene otra lista de competencias universales para los cuadros superiores propuesta por Levy-Leboyer (1997, citada en Alles, 2011b): presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis

de los problemas de la organización, comprensión de los problemas organizacionales, planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de decisión, entre otros. (p. 220).

Administración de personal.

La administración de Personal o Administración de Talento Humano puede definirse como un proceso administrativo en el cual se coordina la gestión de: “conocimiento, desarrollo, habilidades y destrezas, capacidades, experiencias del grupo de personas que conforman una organización”, con el fin de lograr objetivos y metas que contribuyan a una óptima productividad en donde la misión y visión sean parte del bienestar que se pueda aportar a sus trabajadores y a la sociedad en general. Para cualquier organización la administración de personal es un área estratégica pues, el dinero, las instalaciones, los sistemas de manera conjunta hacen que se logren esos objetivos y metas planteados gracias al aporte de su talento humano. Es entonces, este talento humano, integrado por personas, el que proporciona a la organización conocimiento, trabajo, creatividad, proactividad y esfuerzo para la realización de sus objetivos. (Eraso Parra, 2012, citado en Gestiópolis, 2012, p. s/n).

Según Alles (2011b) es la competencia gerencial que permite “dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas...además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño”. (p. 151).

Desempeño gerencial.

Daft (2004), define como desempeño gerencial “la medida de eficiencia y eficacia de un gerente o el grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados”. (p. 9).

Igualmente el desempeño gerencial puede ser entendido como aquellas conductas laborales del gerente en el cumplimiento de sus funciones, lo cual también se conoce como rendimiento laboral o méritos laborales del gerente. Es en otras palabras el desarrollo de las tareas y actividades de un gerente en relación con los objetivos deseados por la organización.

El desempeño está conformado por los conocimientos y la pericia en la ejecución de las tareas, por las actitudes y el compromiso, así como por los resultados alcanzados. En este sentido resaltan tres aspectos, a saber:

Atributos del cargo, que son los aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutarlo.

Rasgos individuales, o aspectos inherentes a la persona como la puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.

Factores de rendimiento: inherentes al logro de las metas del cargo como productividad, calidad, ventas, utilidades y oportunidad. (Cuevas, 2011, citado en Psicología y Empresa, 2011, p. s/n).

Ahora bien, la evaluación del desempeño gerencial según Robbins y Coulter (2005), se puede llevar a cabo con el empleo de alguno de los siguientes métodos:

Ensayos escritos, donde el evaluador redacta la descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado así como el potencial de un empleado.

Incidentes críticos, el evaluador se centra en los comportamientos críticos o clave que distinguen al desempeño laboral eficaz e ineficaz.

Escalas de calificación gráfica, se evalúa con relación a una serie de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la asistencia, la honestidad y la iniciativa.

Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento, en estas escalas se combinan los elementos principales de los enfoques por incidentes críticos y la escala de calificación gráfica, calificando al empleado con escala numérica.

Comparaciones multipersonales, las cuales comparan el desempeño de un individuo con otro, ubicándolos en escalas de desempeño alto, desempeño moderado y desempeño bajo.

Retroalimentación 360 grados, se utiliza la retroalimentación proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa el gerente (supervisores, empleados y colegas). (pp. 567-569).

Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es “la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado”. Tomando en consideración esto, el trabajo en equipo se puede referir a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en áreas particulares, entre otros. En este sentido se puede afirmar que el éxito del trabajo en equipo está en gran medida relacionado con la suma de los talentos individuales cuando trabajan en la misma dirección, cuando se aprovechan las fortalezas y cuando se respetan los lineamientos que previamente se hayan establecido. Este éxito también depende de la asignación de tareas específicas para cada uno de los integrantes del grupo humano en cuestión en donde se consideren los talentos individuales pues en caso contrario se estarían desaprovechando estas aptitudes, dejando que los miembros se ocupen de tareas que sobrepasan o que estén por debajo de sus capacidades.

Paralelamente la coordinación es otro elemento clave del trabajo en equipo pues las fortalezas de cada integrante tienden a suplir las debilidades del otro, y es precisamente la coordinación que puede y debe favorecerse dejando constancia explícita del modo en que debe llevarse a cabo la interacción. También el consenso, es una condición que debe estar presente, lo que implicará que cada integrante del equipo sea capaz de aceptar que todas las opiniones son valiosas y deban ser tomadas en cuenta. (DefiniciónABC, s/f, p. s/n).

Es importante entonces contar con un líder o gerente que sea un modelo a imitar para el resto y que como tal sepa conducir al equipo hacia el éxito. De allí que el trabajo en equipo desde el rol del gerente se constituya como una importante competencia gerencial que permita participar,

integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad de coordinar las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante. (Alles, 2011b, p. 152).

Liderazgo.

Para Castro (2007) el liderazgo es “un conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y a su vez permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral”. (p. 217).

El liderazgo está conformado tanto por la participación de líder como por el desarrollo del trabajo recíproco alineados en la misma dirección, considerando los parámetros referidos al liderazgo, de allí que este proceso es desarrollado inicialmente por el líder quien debe tener la capacidad de motivar a sus seguidores y éstos a su vez desarrollar los objetivos a cumplir.

Es así como “un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad” (ob. cit.).

Ahora bien, según Alles (2011b) es el liderazgo la competencia “que le facilita al gerente “generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores...para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante”. (p. 157).

Comunicación.

La comunicación como competencia gerencial se refiere a la “capacidad que debe poseer todo gerente para generar, clasificar, seleccionar y difundir, información organizacional dirigida a todos los miembros de la empresa, en sus diferentes niveles, con la certeza que los receptores comprendan los mensajes”. (Ruiz Rojas, 2013, p. 114).

La comunicación gerencial, se establece al informar a los miembros de la organización los planes, objetivos y logros de la empresa. En este sentido, la comunicación como competencia gerencial debe ser clara y directa de manera tal que tanto el emisor y receptor puedan “interactuar e intercambiar mensajes”, además de que los mensajes sean sencillos y oportunos.

Es también importante establecer que todo gerente debe saber qué, cómo, cuándo y a través de qué canales debe comunicar para lograr los resultados que espera. (ob. cit.).

De acuerdo con Rebeil Corella (2000), la comunicación gerencial

se refiere al intercambio de información, comunicación y mensajes entre personas con posiciones de mando o alta jerarquía en una organización con el propósito de llegar a la unificación de criterios para la toma de decisiones...la meta fundamental de la comunicación gerencial es la de desarrollar y difundir aquel conocimiento que incrementa la eficiencia y la efectividad de los gerentes. (p. 165).

La comunicación gerencial tiene básicamente dos finalidades: “traducir los planes y objetivos abstractos a un lenguaje sencillo que ponga en acción a los empleados...y proporcionar la necesaria articulación entre las partes a fin de conducir a la empresa en una dirección común. (Casás, 2003, p. 34).

Para alcanzar estas finalidades, la gerencia debe llevar a cabo el intercambio comunicativo en dos direcciones funcionando como red con: *flujo descendente* (órdenes, sugerencias, pedidos de informes; *flujo ascendente* (informes, solicitudes, propuestas) y *flujo horizontal* (avisos, indicaciones, pedidos de informes, propuestas), los cuales se darán descendente y ascendente con los subordinados y horizontalmente entre niveles directivos y gerenciales, donde la comunicación puede ser oral o escrita, que va desde una parte que emite, hacia otra que recibe o decodifica. (ob. cit.).

Considerando entonces la relevancia que dentro de las organizaciones tiene la comunicación, cabe destacar que ésta, al

no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados [lo cual] genera un clima organizacional tenso y poco productivo. (Espino González, s/f, p. s/n).

De allí que es ineludible el hecho de que los gerentes sepan expresar, comprender, vender y presentar sus ideas de manera clara y concisa, ya que en muchas oportunidades no existe conciencia en lo que respecta a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional.

La comunicación es realmente compleja además de que representa un reto manejarla eficaz y eficientemente, y se deben tener en cuenta estos aspectos: lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que comprende el receptor; la resulta de la comunicación es medida por los efectos en el receptor; la responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor; mientras mayor es la identificación del receptor con el emisor así será su disposición de comprender el mensaje emitido; las personas escuchan y observan selectivamente según sus valores e intereses; la comunicación requiere de la realimentación de los receptores. De la misma forma las creencias y los paradigmas que impiden la

comunicación son obstáculos que se pueden superar si se toma consciencia de ellas. (ob. cit.).

Negociación.

es un proceso comunicativo de doble vía, que se instaura entre un sujeto y una contraparte, cada cual con intereses comunes y contrapuestos, pero que desean llegar a un acuerdo. Es una de las habilidades [que] está continuamente presente en la gestión cotidiana de los gerentes. (Ruiz Rojas, 2013, p. 115).

En la negociación se discuten o establecen contratos, se definen las pautas de una relación laboral, se compran o venden productos o servicios, se resuelven diferencias, se establecen costos, se estructuran planes de trabajo, se formulan cronogramas, entre otros, pero su objetivo es concretar el compromiso formal entre las partes, donde “ambas puedan obtener resultados beneficiosos y favorables en pro de su bienestar (económico, personal, comercial, etc.)”. (deGerencia.com, s/f, p. s/n).

En la negociación cada parte necesita de la otra, por tanto, el proceso de negociación contribuirá a definir un acuerdo para que cada uno pueda “dar lo que tenga” dentro de la relación ganar-ganar, en lugar de ganar-perder. La finalidad de negociar es que las partes puedan solventar los intereses opuestos. (ob. cit.).

Algunos expertos coinciden en afirmar que la capacidad de negociación, es una competencia gerencial compleja, para lo cual los gerentes modernos para desarrollarla eficazmente, requieren de la capacitación, ya que la negociación implica control de grupo, de la ansiedad, del lenguaje corporal, del control de las emociones, de la comunicación asertiva, de la flexibilidad, de la empatía, entre otros. (Ruiz Rojas, 2013, pp. 115-116).

Toma de decisiones.

La toma de decisiones consiste en encontrar un comportamiento adecuado para resolver una situación difícil, con una serie de eventos

inciertos. En el momento en que se detecta una amenaza real o imaginaria y se toma la decisión de elaborar un plan para enfrentarla, se debe analizar la situación determinando los elementos que son relevantes y obviando los que no lo son y buscando la forma en que se puede influir en ellos. Así el proceso de toma de decisiones es inherente a la gerencia que utiliza la información que rodea al problema para aplicarlo a las posibles soluciones. (Cuevas, 2011, citado en Psicología y Empresa, 2011, p. s/n).

Para Koontz y Weihrich (2004), “la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación”. (p. 192), mientras que para Ramírez Guerra (2008), “es un medio para llegar a un fin y consiste en identificar y elegir entre las soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado”. (p. 2).

Ahora bien, la toma de decisiones vista como competencia gerencial, es la “Capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas buscando lo más beneficioso para la organización, cumpliendo sus objetivos, mejorando los resultados y manteniendo la calidad de su trabajo”. (Montaño Garrido y Herguedas Simón, 2013, p. 41).

Las decisiones pueden ser programadas y no programadas. Las programadas están bien definidas y existen procedimientos preestablecidos para llevarlas a cabo, esto debido a que “los criterios del desempeño normalmente son claros, hay disponible una buena información acerca del desempeño actual, las alternativas se especifican fácilmente y hay una relativa certidumbre de que la alternativa elegida tendrá éxito”. (Daft, 2011, p. 452).

Las decisiones no programadas están mal definidas o no están definidas y tampoco existen procedimientos preestablecidos para llevarlas a cabo, esto debido a que “no existen criterios de decisión bien delineados. Las

alternativas son confusas. Existe incertidumbre acerca de si una solución propuesta resolverá el problema”. (ob. cit.).

Gestión de conflictos.

Molina Valencia (2004), sostiene que un conflicto en el área social “surge cuando los actores sociales se frustran ante la imposibilidad de conseguir o aumentar la gratificación tras perseguir una meta” (p. 109). De esta manera establece que el conflicto se puede hacer presente dentro de cualquier comunidad, en cualquier momento y cuyas características pueden ser diversas si se consideran igual de diversos los actores involucrados, los motivos que lo sostienen, los intereses, los hechos que desencadena así como las posibilidades que tiene de ser transformado (p. 107).

El precitado autor también afirma que el conflicto está implícito en la naturaleza humana y es inevitable, pero a pesar de que generalmente el conflicto puede considerarse como algo negativo, la presencia de éste puede transformarse en una oportunidad de producir cambios y mejoras dentro de una organización.

A pesar de ello, el conflicto puede administrarse como un evento que puede prevenirse, reduciendo su naturaleza destructiva y orientando la situación de confrontación hacia una situación de diálogo. (ob. cit.)

Por su parte, Ruiz Rojas (2013) sostiene que un conflicto es todo “evento de choque por intereses y rasgos de personalidad, cultura o formación [situación] que pone a prueba una de las habilidades más importantes que debe tener un gerente: la capacidad para manejar los conflictos”. (p. 114). En este sentido, es el gerente quien debe incorporar en la gestión de conflictos la consideración de la determinación del origen y la naturaleza del conflicto, la importancia del conflicto, la evaluación de las personas involucradas, evaluación de la solución adecuada y el apaciguamiento de las emociones encontradas. (ob. cit., pp. 114-115).

Competencias Gerenciales del Docente Directivo

Las competencias gerenciales del directivo son

...la preparación del individuo en un tiempo sobre la experiencia adquirida, conocimientos y actitudes en función de la gestión, para desplegar habilidades en lo concerniente a dirigir una organización, en cuanto al cómo realizar las actividades tendentes al logro de un proceso administrativo, una acción directiva y manejo de las relaciones, comunicaciones y toma de decisiones entre otros aspectos de control organizacional. (Collantes, 2010, p. 123).

Para Marcano y Finol de Franco (2007), el docente directivo “debe poseer un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de tipo gerencial que lo lleven a gestionar eficientemente los centros educativos”. (p. s/n). De esta manera, el docente directivo debe poseer los siguientes roles con sus respectivas competencias gerenciales:

1. *Rol de director.* En este rol se espera que el gerente establezca con claridad los intereses personales y grupales apoyándose en la planificación y el establecimiento de metas, que defina los problemas, los objetivos, así como los roles y tareas. Las competencias gerenciales para este rol son: toma de iniciativa, fijación de metas y delegación eficaz.

Toma de iniciativa: es “asumir el mando” y para ello se debe hacer uso de la motivación interior, centrarse en lo más relevante, ser persistente, ser paciente y contagiar el deseo de la excelencia.

Fijación de metas: la fijación de metas se da en todos los niveles de la organización y para ello el plan de acción se debe constituir por los objetivos, los factores externos que influyen sobre esos objetivos, los pasos necesarios para lograrlos y fecha en que se lograrán.

Delegación eficaz: esta competencia va más allá de asignar tareas a los subordinados pues promueve la formación y desarrollo de los subordinados y la asignación sabia de los recursos organizativos. Para ello el directivo debe verificar el progreso de la tarea, responsabilizar a la persona del trabajo y reconocer los logros demostrando que los valora.

2. *Rol de coordinador.* La tarea del directivo como gerente educativo en este rol, es cerciorarse de que el trabajo fluya apropiadamente, que las actividades se realicen de acuerdo a su importancia en donde se eviten conflictos entre las personas, los grupos y los departamentos que conforman los centros educativos. Las competencias gerenciales para este rol son: planificación, organización y control.

Planificación: si la fijación de metas determina a dónde se va a ir, es en la planificación donde se establece cómo llegar a dichas metas. El gerente directivo puede planificar desde tres formas distintas y de allí que sea considerada una competencia. Ellas son la planificación estratégica o planificación enfocada en la fijación de la misión de la organización, la planificación táctica que encierra la ejecución del plan estratégico y la fijación de objetivos específicos y la planificación operativa que implica decidir cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales.

Organización: si bien la planificación brinda las herramientas para decidir cuál es la mejor manera de llegar a la meta, es la organización la que se constituye en la herramienta para realmente llegar allí, pues permite diseñar la estructura organizativa de las escuelas teniendo correspondencia con los cargos.

Control: el gerente utiliza el control para verificar si se cumplen o no las metas fijadas en la planificación así como para analizar las diferencias entre el rendimiento planificado y el real y así poder modificar los planes y procesos organizativos.

3. *Rol de mentor.* En este rol, el director debe ser considerado, abierto, justo, líder y más aún comprender a los empleados como parte importante y necesaria de la organización que deben ser valorados y desarrollados. Competencias gerenciales: autocomprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados.

Autocomprensión y comprensión de los demás: esta competencia implica comprender y valorar los puntos comunes y también las diferencias entre las

personas, de esta manera el directivo puede comprender mejor sus propias reacciones y las de los demás.

Comunicación interpersonal: se constituye como una competencia muy importante ya que se emplea para coordinar y motivar a las personas. La carencia de esta, puede ocasionar dificultades en la organización, obstaculizando el logro de los objetivos y metas personales y de la propia organización.

Desarrollo de los subordinados: esta competencia permite al gerente directivo canalizar sus esfuerzos mediante procesos de adiestramiento de su personal, entendiendo que el propiciar el desarrollo de los subordinados se constituye en elemento motivador.

4. Rol de facilitador. Con esta competencia el directivo promueve el esfuerzo colectivo, propicia la unión, eleva la moral del equipo y gestiona los conflictos interpersonales. Competencias gerenciales de este rol son: creación de equipos, toma de decisiones y gestión de conflictos.

Creación de equipos: para que una organización funcione eficazmente, el directivo debe ser capaz de establecer claramente los roles en todo equipo de trabajo, reduciendo al mínimo la ambigüedad y el conflicto entre los subordinados.

Toma de decisiones: esta competencia es de mucha importancia pues toda decisión implica consecuencias, de allí que es el directivo quien evalúa si involucrar o no a los subordinados en dicho proceso, pues serán ellos quienes también deban asumir las eventuales consecuencias.

Gestión de conflictos: el directivo debe poseer la competencia de gestionar el conflicto en función de la perspectiva que tenga. En este sentido se tienen las estrategias de no enfrentamiento, asociadas a la evasión y a la conciliación; las estrategias de control, asociadas con la técnica de competencia y las estrategias orientadas a la solución asociadas a la colaboración y al compromiso.

5. *Rol de innovador.* Básicamente expresa la capacidad que debe tener el directivo para adaptarse dando respuesta al entorno externo. Involucra creatividad y la gestión de cambios. Las competencias gerenciales asociadas a este rol son: convivir con el cambio y pensamiento creativo.

Convivir con el cambio: esta competencia requiere de una modificación de actitud al enfrentar cambios planificados o no, pues se constituye en un esfuerzo consciente para prescindir de la resistencia psicológica.

Pensamiento creativo: es una competencia del directivo que debe desarrollar y emplear dentro de los planteles, pues son las innovaciones que representan los proyectos educativos las que éste debe confrontar. (Quinn, 1995, citado en Marcano y Finol de Franco, 2007, p. s/n).

De esta manera Las competencias gerenciales del directivo educativo

deben fundamentarse en las condiciones profesionales del educador, porque constituyen el conjunto de posibilidades [que contribuyen] a la realización de la tarea común, siguiéndose las particularidades de la integración de cualidades que deben ser llevadas a la práctica, concebidas bajo los lineamientos del pleno conocimiento, habilidades y actitudes sobre su propia naturaleza para que pueda no solo conducir la administración de los aprendizajes sino orientar a la comunidad en la solución de dificultades. (Almarza, 1982, citado en Villanueva, 2009, p. 25).

Es por ello que la gerencia de instituciones educativas es tarea que requiere la adquisición de un conjunto de competencias dentro de las cuales se incluyen: trabajo en equipo, motivación al trabajo, relaciones interpersonales, gestión administrativa, liderazgo y comunicación. (Meneses, citado en Zavala, 2009, p. 69).

Estrategias Instruccionales

“Las estrategias se definen como procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. Son pues los procesos que sirven de base para la realización de las tareas intelectuales.” (Nisbet y

Shucksmith, 1987, citados en Ontoria, Ballesteros, Cuevas, Giraldo, Martín, Molina, Rodríguez y Vélez, 2001, pp. 42-43).

Partiendo de esta premisa las estrategias de enseñanza o instruccionales “son aquellos enfoques y modos de actuar que hacen que el profesor/a dirija con pericia el aprendizaje del alumnado. Las estrategias [instruccionales] se refieren a los actos favorecedores del aprendizaje”. (Mayorga Fernández y Madrid Vivar, 2010, p. 102).

Por su parte (Mayer, 1984; Shuell, 1988; West, Farmer y Wolff, 1991, citados en Díaz y Barriga, 2002) consideran que las estrategias instruccionales son “procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los alumnos”. (p. 143).

Es pertinente entonces tomar en cuenta que existen cinco consideraciones básicas al momento de seleccionar la estrategia instruccional más adecuada a ser empleada en cualquier secuencia instruccional, a saber:

1. Características de los aprendices (nivel de desarrollo cognitivo, conocimientos previos, factores motivacionales, otros).
2. Tipo de dominio del conocimiento y del contenido a abordar.
3. Intencionalidad y actividades cognitivas y pedagógicas para el logro de las metas.
4. Constante vigilancia del proceso de la instrucción.
5. Determinación del contexto.

En este sentido, se pueden considerar las siguientes estrategias instruccionales: debate, simposio, mesa redonda, foro, seminario, taller, entre otras.

El debate es “una disputa abierta con réplicas por parte de un equipo defensor y por otro que está en contra de la afirmación planteada [y permite] desarrollar el pensamiento crítico, buscar información, analizar información y desarrollar la habilidad argumentativa”. (Pimenta Prieto, 2012, pp. 109-110).

El debate se realiza estableciendo moderador, equipos, público, reglas y afirmación núcleo de la controversia. A partir de este punto los equipos deberán designar los roles de sus miembros, realizar la investigación documental pertinente preparando sus argumentos. Una vez que se inicia el debate los “comunicadores” de cada equipo presentan sus argumentos iniciales en torno a una afirmación planteada, luego de ello el moderador puede plantear nuevas afirmaciones o preguntas o rebatir los argumentos iniciales. Finalmente se analiza y se llega a consensos, donde se evalúan los aprendizajes logrados. (ob. cit., pp. 109-110).

Por otro lado *el simposio* es un estrategia en la cual “un equipo de expertos desarrolla un tema en forma de discurso [que] se apoya básicamente en datos empíricos surgidos de investigaciones...y al final se destina un lapso para plantear preguntas”. (ob. cit., p. 111). El simposio permite obtener información actualizada, analizar información y desarrollar la capacidad de argumentación y convencimiento. Generalmente se da enmarcado dentro de un congreso, y se puede participar como asistente, ponente u organizador. (ob. cit., p. 111).

Paralelamente *la mesa redonda* es un “espacio que permite la expresión de puntos de vista divergentes sobre un tema por parte de un equipo de expertos...su finalidad es obtener información especializada y actualizada sobre un tema, a partir de la confrontación de diversos puntos de vista”. (ob. cit., p. 115). La mesa redonda permite desarrollar competencias comunicativas como la argumentación y la expresión oral, la capacidad de escuchar y de respetar las opiniones de las demás personas a la vez que se constituye como una forma de simulación.

La mesa redonda se da en tres fases:

Fase de preparación: en donde se da la temática para su previa investigación, se organiza el equipo, se selecciona el moderador, se establecen las reglas y quiénes son los espectadores que podrán hacer preguntas al final de la mesa redonda.

Fase de interacción: en donde se presenta el tema, los expertos dan sus puntos de vista en un máximo de veinte minutos, el moderador reseña lo expuesto y se concluye con la participación de los expertos.

Fase de valoración: aquí se lleva a cabo un ejercicio de metacognición con respecto al desarrollo de la mesa redonda y los aprendizajes que tuvieron lugar. (ob. cit., p. 115-116).

Por su parte *el foro* es una “presentación breve de un asunto por un orador seguida por preguntas, comentarios y recomendaciones y contribuye a desarrollar el pensamiento crítico, fomentar el cuestionamiento en relación con un tema, aclarar concepciones erróneas y desarrollar competencias comunicativas”. (ob. cit., p. 119).

El foro se realiza presentando el tema, situación o problema a través de planteamientos o preguntas abiertas, se permite el intercambio de ideas y preguntas, se alienta a los participantes a que profundicen o hagan planteamientos de nuevas preguntas y por último se realiza un cierre con conclusiones.

Otra de las estrategias instruccionales la constituye *el seminario* que es una “estrategia expositiva en relación con un tema que puede incluir la discusión y el debate. Para llevarlo a cabo se requiere efectuar una investigación para fundamentar las ideas expuestas durante la discusión”. (ob. cit., p. 121).

El seminario contribuye a fomentar el razonamiento objetivo y la capacidad de investigación, ayuda a desarrollar la capacidad de búsqueda de información y desarrollar el pensamiento crítico a través del análisis, síntesis, evaluación y emisión de juicios, ya que desde que se expone el tema, se efectúa, amplía la discusión y se dan conclusiones, los participantes deben leer y estudiar el material a profundidad. (ob. cit., p. 121).

Reviste de igual importancia *el taller* que es una estrategia que implica la aplicación de los conocimientos adquiridos en una tarea específica, generando un producto que es el resultado de la aportación de cada uno de los miembros del equipo...puede

llevarse a cabo en un día o en varias sesiones de trabajo. Es importante que dentro del taller se lleve a cabo el aprendizaje colaborativo, para lo cual es ideal asignar roles entre los miembros del equipo. (ob. cit., p. 123).

El taller se inicia exponiendo el tema a tratar de manera general, se dan elementos teóricos para su desarrollo, se determinan los equipos, roles, tiempo estipulado y recursos asignados. Posterior a esto, los equipos trabajan articuladamente en el tiempo previsto mientras el “monitor” los supervisa y asesora. Luego de ello, cada equipo expone ante todo el grupo el proceso y el producto del trabajo, se da la discusión al respecto ampliándose la información y se presentan las conclusiones. En este sentido, el taller permite hallar soluciones a problemas, realizar aprendizajes complejos, mejorar la capacidad de búsqueda de información y desarrollar el pensamiento crítico. (ob. cit., p. 123-124).

Medios y Recursos Instruccionales

Para Revilla (2011), “Los medios instruccionales facilitan el logro de lo que se quiere alcanzar en términos de aprendizaje, y pueden ser empleados en cualquier fase del proceso (inicio, desarrollo, cierre, y evaluación)”. (p. s/n). Son estos medios los que permiten llevar un mensaje entre un emisor o instructor y un receptor o estudiantes para lograr los objetivos de aprendizaje.

En consecuencia, el medio es el “canal utilizado en el proceso de enseñanza-aprendizaje para transmitir el conocimiento, y el recurso es el material o táctica utilizada para plasmar y/o comunicar la información que quiere ser transmitida”. (ob. cit., p. s/n).

A continuación se citan los medios instruccionales con algunos de sus respectivos recursos:

1. *Medios impresos*. Permiten entre otras cosas, presentar gráficos, diagramas, dibujos. Los medios impresos “desarrollan las habilidades intelectuales superiores...y son de gran ayuda para el desarrollo de las

competencias investigativas de procesamiento de información donde se desarrollan procesos de conceptos abstractos, análisis, explicaciones, interpretaciones". (Greefield, 1995, citado en Revilla, 2011, p. s/n). Dentro de los medios impresos se encuentran los libros y las guías.

Libro: este medio impreso facilita la representación de conceptos abstractos, razonamientos lógicos y argumentación.

Guía: es un medio impreso que orienta hacia un objetivo. Generalmente es estructurada a partir de un conjunto de preguntas y respuestas acerca del contenido que se desea aprender.

2. Medios visuales fijos no proyectables. Permiten apreciar de manera gráfica contenidos específicos y generalmente va dirigido a una audiencia. Dos de estos medios más empleados son:

Lámina: consiste en un folio de papel bond tamaño pliego, en el cual se coloca el contenido deseado, ya sea de forma escrita o gráfica y en la medida en que cada lámina se van empleando, se van descartando.

Pizarra: se emplea básicamente para las lluvias de ideas, ejercicios, soluciones de problemas y presentación de diagramas, su uso se ha ido reduciendo a la presentación de información imprevista o espontánea.

3. Medios visuales fijos proyectables: estos medios permiten a través de una presentación visual relacionar el mensaje o información oral con el impacto de luz, color e imagen, por lo que su aplicación se debe planificar cuidadosamente. Uno de los más utilizados en la actualidad es la diapositiva.

Diapositivas: Son pantallas que han sido diseñadas con anticipación en las cuales se reflejan textos, ilustraciones, diagramas, mapas mentales y gráficos acerca del tema que se desea conocer. (Revilla, 2011, p. s/n).

4. Medios auditivos. A pesar de que estos medios pueden lograr cambios de actitudes significativas, son "unisensoriales" pues sólo estimula el oído. Por ello generalmente son complementados con otros medios que involucren la activación de más sentidos.

Discos compactos: Las grabaciones de sonido permiten llegar a grupos e individuos posibilitando la difusión radiofónica. Tienen la bondad de grabación y audición así como la facilidad de uso y de repetir.

5. Medios audiovisuales / Nuevas tecnologías.

Son combinaciones de varios medios de información: Computadoras controlando una serie de equipos como proyectores de diapositivas, reproductores de audio. Una computadora con capacidad multimedia o simplemente una computadora es capaz de reproducir textos, visuales fijos, audiovisuales y audio estéreo, correos e Internet es decir, envía diferentes mensajes a diferentes canales sensoriales (visual, auditivo) en un solo medio, la computadora. (Revilla, 2011, p. s/n).

Video: Es un sistema reproductor de imágenes y sonido que permite la creación de material original y fácil acceso a información.

Blogs: También llamados weblogs, son sitios Web escritos por una o con la colaboración de varias personas, donde cada publicación se da en orden cronológico, facilitando el debate, la reflexión y el compartir la información, imágenes, audio y video.

Wikis: Son páginas Web, las cuales pueden ser editadas por cualquiera que entre a ellas. Constituye una fuente para obtener información, pero también facilita el diálogo y el debate.

Video llamadas: posibilitan procesos comunicativos bidireccionales, permiten el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos en tiempo real, y pueden ser por computadora, por transmisión televisiva a través de alguna red o de un canal satelital o por audioconferencia a través de una línea telefónica. (Martins, 2001, citado en Revilla, 2011, p. s/n).

Internet: (INTERconnected NETworks) “conocida también como *autopista de la información*, es una extensa red que conecta miles de redes informáticas de numerosos países, enlazando computadoras de diferentes tipos, tamaños y sistemas operativos. Es una poderosa herramienta para ayudar a la difusión del conocimiento y la educación”. (Pérez Gutiérrez y Florido Bacallado, 2003, p. 2). Dentro de los servicios que abarca se

encuentran: bibliotecas en línea, clases a distancia, búsqueda de información, correo electrónico, transferencia de archivos, canales de charlas, foros, videoconferencias, softwares, conferencias telefónicas, encuestas, boletines electrónicos, grupos de noticias, grupos de discusión y listas de distribución, búsquedas y consultas de información a través del sistema de "World Wide Web", libros y revistas electrónicas profesionales, entre otros. (ob. cit.).

Bases Legales

El desarrollo del personal involucrado en el hecho educativo está sustentado dentro de un marco legal, el cual se convierte en un asidero para justificarlo. Entre los documentos legales resaltan los siguientes artículos:

De la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), resaltan los artículos 89 y 104:

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad 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.

De la Ley del Trabajo (2012), los artículos del 294 al 299:

Artículo 294. ...se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos, superando la fragmentación del

saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales.

Artículo 295. La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos.

Artículo 296. La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con la defensa de la independencia, de la soberanía nacional y del proceso de transformación estructural.

Artículo 297. La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo.

Artículo 298. ...el Estado, en corresponsabilidad con la sociedad, generará las condiciones y creará las oportunidades para la formación social, técnica, científica y humanística de los trabajadores y las trabajadoras, y estimulará el desarrollo de sus capacidades productivas asegurando su participación en la producción de bienes y servicios. El Estado garantizará el cumplimiento de la formación colectiva en los centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador.

Artículo 299. El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.

De la Ley Orgánica de Educación (2009), los artículos 6, 38 y 39:

Artículo 6. El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia...Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas...de formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación, ejerciendo el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias.

Artículo 38. La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas.

Artículo 39. El Estado...diseña, dirige, administra y supervisa la política de formación permanente para los y las responsables y los y las corresponsables de la administración educativa y para la comunidad educativa, con el fin de lograr la formación integral como ser social...propicia la reconstrucción e innovación del conocimiento, de los saberes y de la experiencia, fomenta la actualización, el mejoramiento, el desarrollo personal y profesional de los ciudadanos y las ciudadanas.

Y del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) los artículos 139 y 140:

Artículo 139: La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación.

Artículo 140: Las autoridades educativas competentes, a los fines de la aplicación de los programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia, establecerán un régimen de estímulos y facilidades, así como sistemas especiales de acreditación, estudios a distancia, becas y créditos educativos.

De los artículos anteriormente expuestos, se puede afirmar la importancia que da el Estado Venezolano a la actualización y formación permanente de los trabajadores de la educación desde los distintos puntos de vista: científico, tecnológico, cultural, motivacional entre otros basados en las corrientes del pensamiento, con el fin de fomentar en los educandos, una formación integral dentro de una sociedad específica en la cual interactúe, por y para su servicio, y con una visión universal.

Igualmente, reviste de importancia la constante actualización, capacitación, perfeccionamiento y especialización del docente directivo en ejercicio, de forma tal que permita el desarrollo de nuevas actitudes y habilidades dentro de la institución.

Se pretende entonces, con la puesta en práctica de un programa de desarrollo de las competencias gerenciales, promover en y desde el docente directivo, la actualización permanente de forma integral en los docentes del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”, de manera tal que fortalezca al proceso de educación que contempla la Constitución.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología desarrollada en el presente estudio, cuyo procedimiento se fundamentó en los objetivos trazados en ella.

En este sentido, Balestrini (2006), la define como: “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p. 125); es decir, tipo y diseño de la investigación, sistema de variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación, confiabilidad así como el procedimiento utilizado para la investigación.

Tipo de Investigación

De acuerdo a su naturaleza, el presente estudio se concibió bajo el paradigma con enfoque cuantitativo, para lo cual “se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables [y se estudia] la asociación o relación entre variables cuantificadas y procura determinar la fuerza de asociación...entre variables”. (Palella y Martins, 2012, p. 19).

El tipo de investigación fue de campo, acogiéndose a lo que dice Arias (2006),

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

En cuanto al nivel de la investigación, fue considerada bibliográfica-descriptiva. Fue bibliográfica, según lo expresado en el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2014), donde se

señala que se “estudian los problemas con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento de su origen o naturaleza, con apoyo en trabajo previos, informativos y medios impresos” (p. 21), y descriptiva, considerando lo expresado por Arias (2006), “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 24).

Con respecto a la modalidad, se fundamentó en lo establecido por el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2014), donde refiere que el Proyecto Factible “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...programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 21).

Diseño de la Investigación

En lo referido al diseño, el presente estudio fue una investigación no experimental, dado que “no se manipulan deliberadamente las variables, donde sólo se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 142).

Igualmente la investigación fue Transversal o Transeccional, pues el propósito de esta investigación fue “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, con el objeto de reflejar la realidad, describiendo el comportamiento de las variables tras la recolección de la información”. (ob. cit., p. 142).

Sistema de Variables

Según Sabino (2005), “las variables son cualidades susceptibles de asumir diferentes valores, es decir, que pueden variar” (p. 50).

Definición Conceptual

Para Arias (2006), “consiste en establecer el significado de la variable con la base en la teoría y mediante el uso de otros términos” (p. 63).

Cuadro 1

Definición de Variables

Objetivo general	Variable	Definición conceptual
Proponer un programa de desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” ubicado en el Fuerte Tiuna, Municipio Libertador-Caracas.	Desarrollo profesional	“Es la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de...programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de...desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde...se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa. (García, Sánchez y Zapata, 2008, p.10).
	Competencias gerenciales	“Son aquellas que se relacionan con determinados puestos de la organización: aquellos a los cuales reportan otras personas o equipos de trabajo [tales como] conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación, negociación, toma de decisiones y gestión de conflictos (Alles, 2010, p. 157/Alles, 2011b, pp. 149-150)

Fuente: La investigadora (2016).

Definición Operacional

La definición operacional, de acuerdo a Arias (2006), “representa el desglosamiento de la variable en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirlas, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones e indicadores” (p. 36).

Entendiéndose como dimensión, “el área o las áreas del conocimiento que integran la variable y de la cual se desprenden los indicadores”. (ob. cit., p. 36).

Cuadro 2

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Desarrollo profesional	Estrategias instruccionales	-Debate. -Simposio. -Mesa redonda. -Foro. -Seminario. -Taller.
	Recursos instruccionales	-Libros. -Guías. -Láminas. -Pizarras. -Diapositivas. -Discos compactos. -Video. -Blogs. -Wikis. -Video llamadas. -Internet multimedia.
Competencias gerenciales	Situación actual	-Administración de personal. -Trabajo en equipo. -Liderazgo. -Comunicación. -Negociación. -Toma de decisiones. -Gestión de conflictos.

Fuente: La investigadora (2016)

Población y Muestra

Como lo indica Arias (2006), población es “...un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación...” (p. 81).

En el caso de la propuesta y partiendo de lo expuesto por el autor precitado, la población estuvo constituida por todo el personal docente que

se encuentra en aulas del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello”, la cual equivale a siete.

Paralelamente “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (ob. cit., p. 83), y basado en lo que dice Hernández citado en Castro (2003), “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (ob. cit., p. 69), es decir, en este caso la muestra fue la misma población.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para la recolección de la información, se utilizó como técnica la encuesta, definida por Arias (2006), como “una técnica que permite obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

El instrumento utilizado fue, en su primera y segunda partes, el cuestionario con ítems de opción múltiple que “son aquellas en las que se ofrecen una serie de respuestas y se pide al participante que seleccione una o más de las alternativas ofrecidas”. (Corral, 2010, p. 157); y para la tercera parte se aplicó la escala de estimación tipo Likert, que en palabras de Hernández y otros (2010), “es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos”. (p. 145).

La escala de valores correspondiente a la tercera parte del instrumento es la siguiente:

1. Siempre.
2. Casi siempre.
3. A veces.
4. Casi nunca.
5. Nunca. (Véase el anexo A).

Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

Validez

Para Claret (2008), la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 23). En tal sentido se midió la validez de constructo y de contenido.

En este orden de ideas, Hernández y otros (2010), plantean que “la validez de constructo, es factiblemente la más significativa y se refiere a que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico”. (p. 201).

En cuanto a la validez de contenido “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (ob.cit., p. 201). En la presente investigación, el instrumento se validó a través del juicio de tres expertos, un especialista en contenido, un metodólogo y un evaluador, y para ello se les presentó además del instrumento, una matriz de validación (Véase anexo B) y la constancia de juicio de experto. (Véase anexo C).

Confiabilidad

Para Hernández y otros (2010), la confiabilidad “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 235). En este sentido, la confiabilidad del instrumento se determinó por medio de una prueba piloto, que se aplicó a un grupo de sujetos con características similares a la muestra pero que no formaba parte de ella.

Para el presente estudio, la confiabilidad se determinó a través del método Alpha de Cronbach mediante el empleo del Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 21.0. Este método permite medir la consistencia interna del instrumento, que según Ramírez (2007), “se utiliza en la construcción de escalas donde no hay respuestas correctas e

incorrectas sino que cada entrevistado responde la alternativa que mejor representa su forma de pensar sobre el objeto que se le pregunta”. (p. 150). (Véase anexo D).

El resultado obtenido fue de 0,741; el cual es considerado de alta confiabilidad, de acuerdo a los parámetros contemplados en el siguiente cuadro:

Cuadro 3

Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento

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.

Fuente: Palella y Martins, 2012, p. 169.

Análisis de los Resultados

Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva específicamente las medidas basadas en frecuencias relativas y absolutas.

Los datos se procesaron mediante la utilización del Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 21.0, cuyos resultados se ubicaron en tablas de frecuencias (Véase anexo E), posteriormente se compilaron estos resultados en tablas y gráficos.

Procedimiento de la Investigación

Para llevar a cabo la investigación, fue necesario elaborar el cronograma de actividades (véase el anexo F), y seguir el siguiente procedimiento:

1. Se basó en la revisión de la bibliografía, tales como: textos, revistas especializadas, Internet, entre otros.

2. Se definió y planteó el problema, conjuntamente con las interrogantes y sus respectivos objetivos. Del mismo modo se enunció el marco teórico desde la fundamentación de los objetivos formulados.

3. Se elaboró el procedimiento metodológico, cuyo contenido estuvo referido al tipo y diseño de investigación, sistema de variable, población y muestra, técnica de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y análisis de los resultados.

4. Redacción de las conclusiones y recomendaciones.

5. Elaboración de la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la muestra descrita en el Capítulo III del presente trabajo de investigación.

En atención a lo expuesto, los datos obtenidos fueron tabulados clasificándose por dimensión e indicador para ser utilizados en el proceso de análisis mediante el uso de estadísticas descriptivas, registrándose la distribución de frecuencias, las cuales fueron representadas con histogramas para la respectiva distribución porcentual, considerando el criterio expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010), evitando la combinación de tablas y gráficos que repitan datos. (p. 290).

Los resultados obtenidos, por Ítem, para cada uno de los indicadores se muestran a continuación, considerando que para la interpretación de la tercera parte del instrumento se indican las tendencias que resultan al sumar los extremos de cada ítem, es decir: “Siempre + Casi Siempre = Favorable o Positiva” y “Nunca + Casi Nunca = Desfavorable o Negativa”.

I Parte. Variable: Desarrollo profesional.

Cuadro 4

Dimensión: Estrategias Instruccionales.

Estrategia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Debate	0	0
Simposio	3	42,9
Mesa redonda	1	14,3
Foro	3	42,9
Seminario	3	42,9
Taller	4	57,1

Fuente: Diseño de la autora (2016)

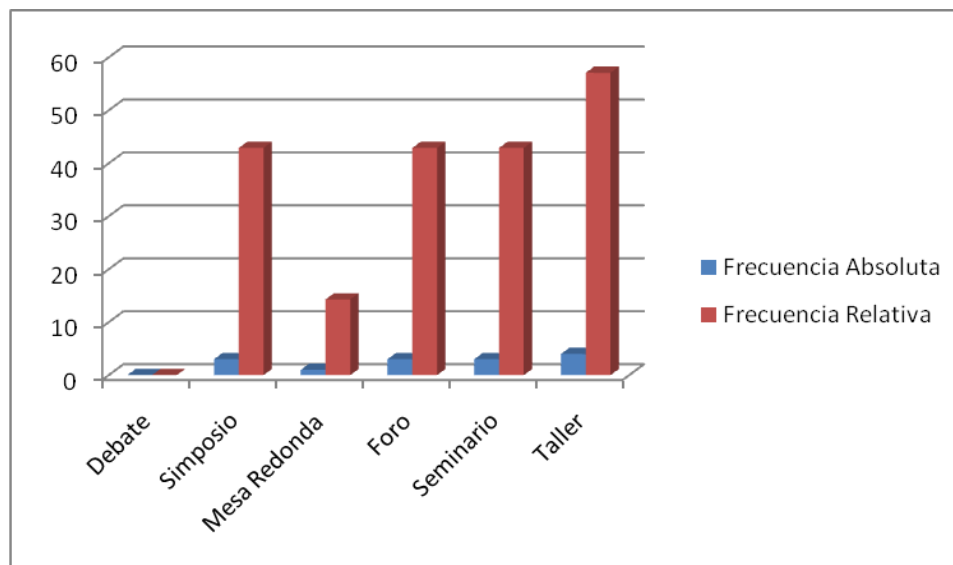


Gráfico 1. Estrategias Instruccionales

Tomando en consideración el cuadro 4, gráfico 1, en donde se relacionan las estrategias instruccionales para la adquisición de competencias gerenciales del docente directivo, la mayoría de los encuestados (57,1%), da más importancia al taller, siguen en segundo orden con la misma proporción (42,9%), el simposio, el foro y finalmente el seminario. En atención a esto se deduce que el empleo consciente y dirigido de las estrategias anteriormente mencionadas facilitará en gran medida los aprendizajes requeridos lo cual se apoya en lo expresado por (Mayer, 1984; Shuell, 1988; West, Farmer y Wolff, 1991, citados en Díaz y Barriga, 2002) cuando afirman que las estrategias instruccionales son “procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los alumnos”. (p. 143).

En referencia al taller, considerado como la estrategia más importante, en palabras de Pimenta Prieto (2012), se inicia exponiendo el tema a tratar de manera general, se dan elementos teóricos para su desarrollo, se determinan los equipos, roles, tiempo estipulado y recursos asignados. Posterior a esto, los equipos trabajan articuladamente en el tiempo previsto mientras el “monitor” los supervisa y asesora. Luego de ello, cada equipo expone ante

todo el grupo el proceso y el producto del trabajo, se da la discusión al respecto ampliándose la información y se presentan las conclusiones. En este sentido, el taller permite hallar soluciones a problemas, realizar aprendizajes complejos, mejorar la capacidad de búsqueda de información y desarrollar el pensamiento crítico. (p. 123-124).

En cuanto al simposio, foro y seminario, estrategias señaladas por los encuestados en segundo orden como las más importantes, el autor antes citado comenta: en el *Simposio* un equipo de expertos desarrolla un tema en forma de discurso apoyándose básicamente en datos empíricos surgidos de investigaciones y al final de su desarrollo se plantean preguntas. El simposio permite obtener información actualizada, analizar información y desarrollar la capacidad de argumentación y convencimiento; en el *Foro* se presenta el tema, situación o problema a través de planteamientos o preguntas abiertas, se permite el intercambio de ideas y preguntas, se alienta a los participantes a que profundicen o hagan planteamientos de nuevas preguntas y por último se realiza un cierre con conclusiones y el *Seminario* contribuye a fomentar el razonamiento objetivo y la capacidad de investigación, ayuda a desarrollar la capacidad de búsqueda de información y desarrollar el pensamiento crítico a través del análisis, síntesis, evaluación y emisión de juicios, ya que desde que se expone el tema, se efectúa, amplía la discusión y se dan conclusiones, los participantes deben leer y estudiar el material a profundidad. (pp. 111, 119, 121).

II Parte. Variable: Desarrollo profesional.

Cuadro 5

Dimensión: Recursos Instruccionales

Recurso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Libros	6	85,7
Guías	4	57,1
Láminas	0	0
Pizarras	0	0
Diapositivas	2	28,6
Discos compactos	0	0
Videos	5	71,4
Blogs	3	42,9
Wikis	1	14,3
Video llamadas	0	0
Internet	6	85,7

Fuente: Diseño de la autora (2016)

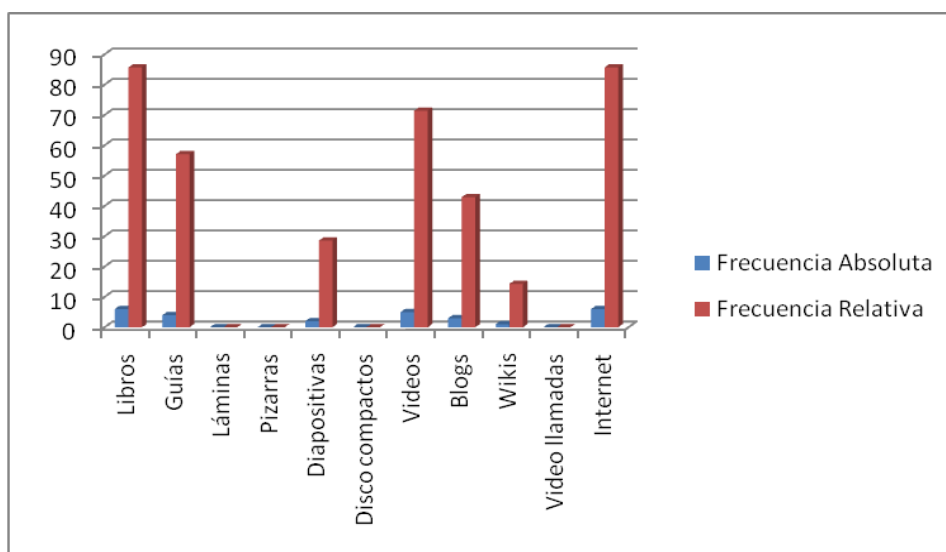


Gráfico 2. Recursos Instruccionales

Haciendo referencia a los resultados presentados en el cuadro 5, gráfico 2, correspondiente a los recursos instruccionales relacionados con la adquisición de las competencias gerenciales del docente directivo, la mayoría de los encuestados se decidieron por los libros e Internet en 85,7% respectivamente, seguidos en orden de importancia por Videos (71,4%) y en tercer orden las Guías (57,1%). Aunque el Blog no se encuentra en el

bloque mayoritario, sería interesante tomarlo en cuenta dada la opinión significativa de los encuestados (42,9%).

Estos recursos para Revilla (2011), facilitan el logro de los aprendizajes y pueden ser empleados en cualquier fase del proceso (inicio, desarrollo, cierre, y evaluación), permiten llevar un mensaje entre un emisor o instructor y un receptor o estudiantes para lograr los objetivos de aprendizaje. (p. s/n).

El autor precitado, comenta al respecto sobre cada uno de estos recursos: *Libro*: facilita la representación de conceptos abstractos, razonamientos lógicos y argumentación; *Guía*: orienta hacia un objetivo, generalmente es estructurada a partir de un conjunto de preguntas y respuestas acerca del contenido que se desea aprender; *Video*: sistema reproductor de imágenes y sonido que permite la creación de material original y fácil acceso a información; *Blogs*: también llamados weblogs, son sitios Web escritos por una o con la colaboración de varias personas, donde cada publicación se da en orden cronológico, facilitando el debate, la reflexión y el compartir la información, imágenes, audio y video. (ob. cit.).

En relación a *Internet*, al constituirse como una “extensa red que conecta miles de redes informáticas de numerosos países, enlazando computadoras de diferentes tipos, tamaños y sistemas operativos [en consecuencia] Es una poderosa herramienta para ayudar a la difusión del conocimiento y la educación”. (Pérez Gutiérrez y Florido Bacallado, 2003, p. 2). En la internet se encuentran: bibliotecas en línea, clases a distancia, búsqueda de información, correo electrónico, canales de charlas, foros, videoconferencias, softwares, conferencias telefónicas, encuestas, boletines electrónicos, grupos de noticias, grupos de discusión y listas de distribución, búsquedas y consultas de información a través del sistema de “World Wide Web”, libros y revistas electrónicas profesionales, entre otros. (ob. cit.).

III Parte. Variable: Competencias gerenciales. Dimensión: Situación actual.

Ítem 1. La administración del personal ejercida como efecto gerencial del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” es percibida en la actualidad de modo favorable.

Cuadro 6

Distribución de la frecuencia del ítem 1. Indicador: Administración de Personal

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	4	57,1
Algunas veces	2	28,6
Casi nunca	1	14,3
Nunca	0	0
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

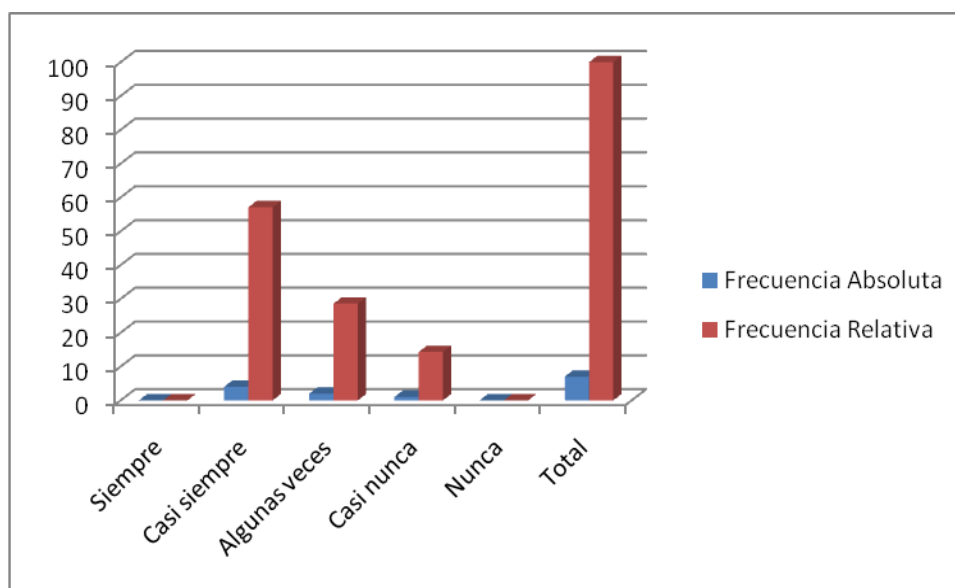


Gráfico 3. Distribución de la frecuencia del ítem 1. Indicador: Administración de Personal.

De acuerdo al cuadro 6, gráfico 3, la mayoría de los encuestados (57,1%), señala que casi siempre la administración del personal es ejercida de manera gerencial por parte del directivo en la institución, la cual se hace

percibir de modo favorable. De acuerdo a estos resultados se aprecia que hay capacidad y potencialidad para desarrollar el talento humano en la organización. Esta apreciación es apoyada por Alles (2011b) quien expresa que es la administración de personal la que permite “dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas...e implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente”. (p. 151). De esta manera se logra según Eraso Parra (2012) citado en Gestiópolis (2012), la exitosa consecución de objetivos y metas que coadyuven a una óptima productividad dentro de la organización. (p. s/n).

Ítem 2. El docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” brinda realimentación a los docentes sobre sus desempeños en la actualidad.

Cuadro 7

Distribución de la frecuencia del ítem 2. Indicador: Administración de Personal (Realimentación sobre el Desempeño)

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	2	28,6
Algunas veces	1	14,3
Casi nunca	2	28,6
Nunca	2	28,6
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

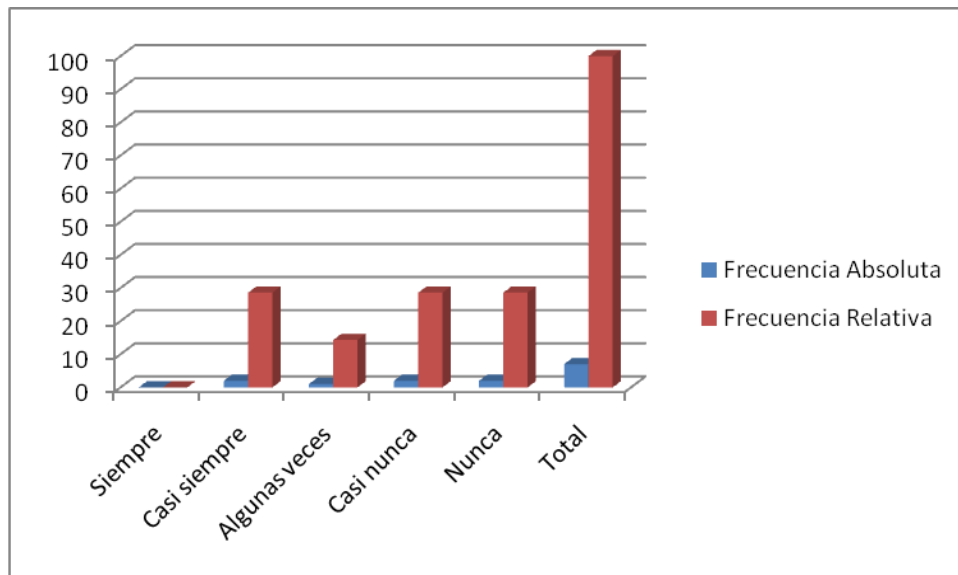


Gráfico 4. Distribución de la frecuencia del ítem 2. Indicador: Administración de Personal (Realimentación sobre el Desempeño).

Tal como se observa en el gráfico 4, cuadro 7, la mayoría de los encuestados (57,2%), tiende a desfavorecer el ítem con respecto a que el docente directivo brinda realimentación a los docentes sobre sus desempeños. En efecto, de acuerdo con las interpretaciones descritas anteriormente, se sospecha que desde el punto de vista de los docentes de aula no existe información que los ayude a retroalimentarse y que les permita mejorar su desempeño. Esto implica contradecir totalmente el planteamiento de Alles (2011b), cuando señala que el directivo en su función de “administración del personal” permite desarrollar la capacidad para desarrollar el talento y potencial del personal y al mismo tiempo brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño. (p. 151). Del mismo modo se contrapone con lo que manifiesta Cuevas (2011) citado en Psicología y Empresa (2011), quien considera que el desempeño es el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. (p. s/n).

Ítem 3. El docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” crea espacios para el desarrollo profesional de los docentes.

Cuadro 8

Distribución de la frecuencia del ítem 3. Indicador: Administración de Personal (Desarrollo Profesional)

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	1	14,3
Casi nunca	2	28,6
Nunca	4	57,1
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

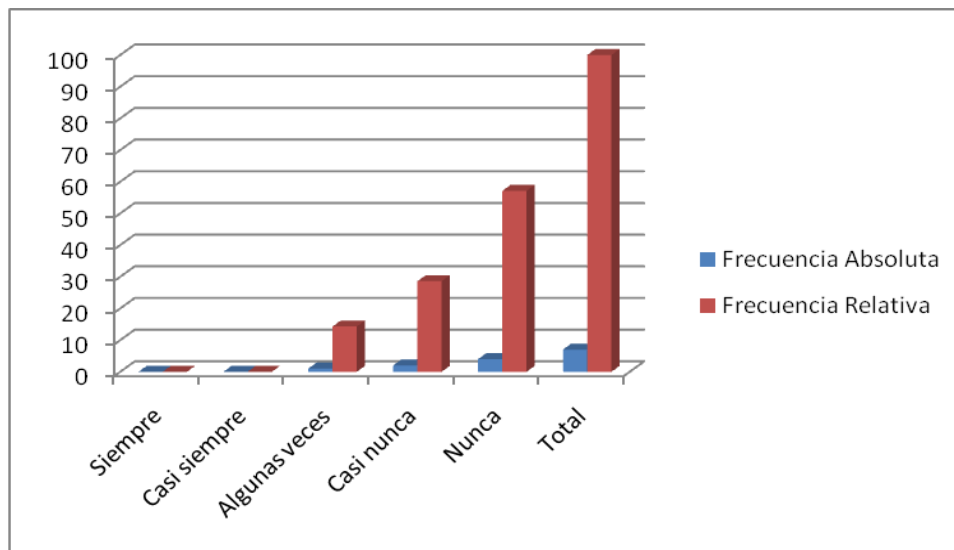


Gráfico 5. Distribución de la frecuencia del ítem 3. Indicador: Administración de Personal (Desarrollo Profesional).

En el cuadro 8, gráfico 5, la opinión de la gran mayoría de los encuestados (85,7%), se posiciona desfavorablemente respecto a que el docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” crea espacios para el desarrollo profesional de los docentes. Esto supone el desconocimiento del directivo sobre la importancia que tienen los

conocimientos tanto para el desempeño profesional de los docentes de aula, como para el de los estudiantes y por ende el crecimiento integral de la institución. En virtud de lo descrito, sería pertinente considerar lo que dice Marcano y Finol de Franco (2007), en relación a que “el docente directivo debe poseer un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de tipo gerencial que lo lleven a gestionar eficientemente los centros educativos”, y esto lo complementa Almarza (1982) citado en Villanueva (2009) cuando refiere que son estos conocimientos, habilidades y actitudes que no solo conducen la administración de los aprendizajes sino orientan a la comunidad en la solución de dificultades. (p. 25).

Ítem 4. Actualmente el docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” desde su perspectiva gerencial tiene como propósito, promover el trabajo en equipo en la institución.

Cuadro 9

Distribución de la frecuencia del ítem 4. Indicador: Trabajo en Equipo

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	5	71,4
Casi nunca	1	14,3
Nunca	1	14,3
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

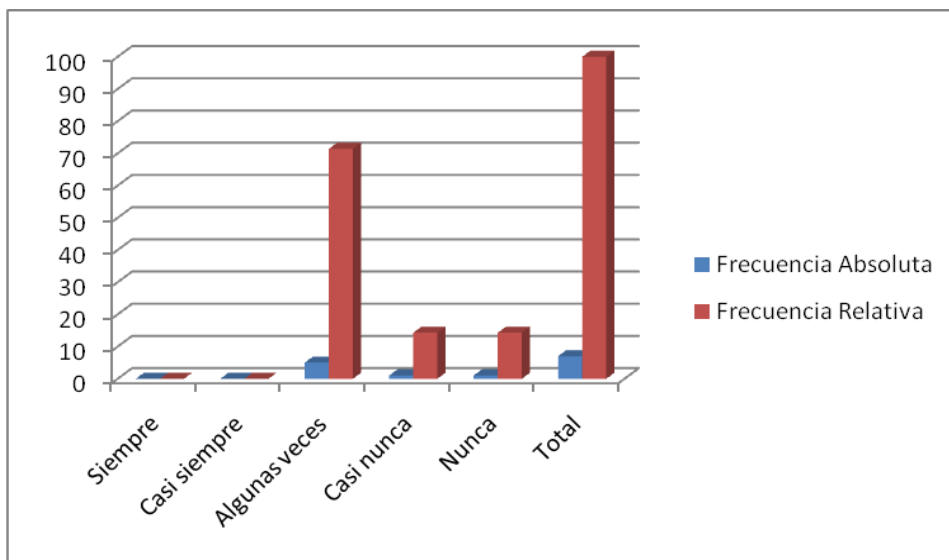


Gráfico 6. Distribución de la frecuencia del ítem 4. Indicador: Trabajo en Equipo.

En el cuadro 9, gráfico 6, una importante mayoría de los encuestados (71,4%), apunta hacia el valor 3, afirmando que algunas veces el docente directivo del instituto desde su competencia gerencial, promueve el trabajo en equipo en la institución. De acuerdo a estos resultados, es posible que obedezca al desconocimiento por parte del directivo del funcionamiento del trabajo en equipo como estrategia viable para lograr el trabajo colaborativo de las personas con el fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, lo lógico sería en todo caso, según DefiniciónABC (s/f), valorar el trabajo en equipo, eso significa que las partes intervinientes colaboren mutuamente de modo tal que las aptitudes de cada cual sirvan al bien común. Así, las capacidades de cada uno tienden a suplir las carencias del otro, prevaleciendo lo bueno. También el consenso, es una condición que debe estar presente, es decir, en un equipo no solo habrá un único punto de vista sino varios potenciados a partir del diálogo fluido y respetuoso. (p. s/n).

Ítem 5. El docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” logra en su propósito gerencial la integración del trabajo en equipo en las actividades de la institución.

Cuadro 10

Distribución de la frecuencia del ítem 5. Indicador: Trabajo en Equipo

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	2	28,6
Algunas veces	3	42,9
Casi nunca	1	14,3
Nunca	1	14,3
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

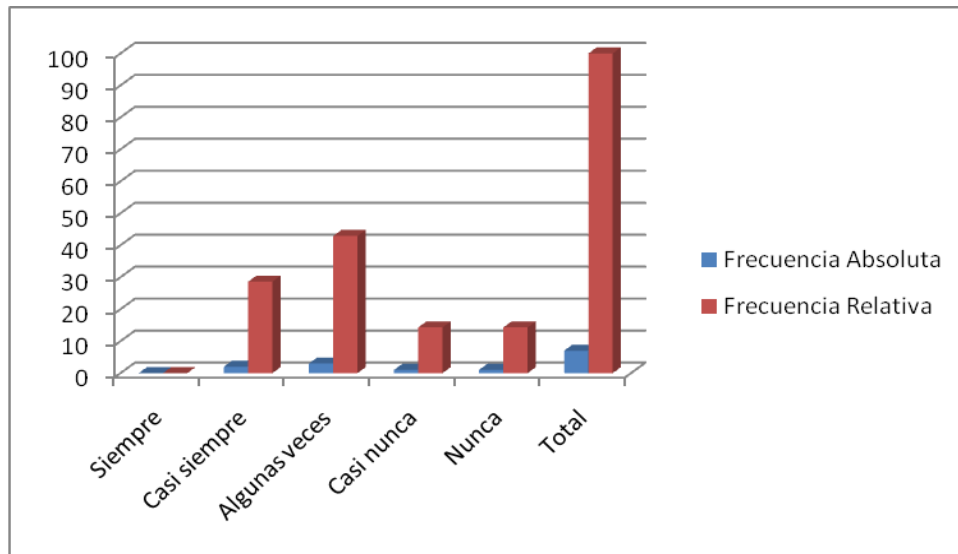


Gráfico 7. Distribución de la frecuencia del ítem 5. Indicador: Trabajo en Equipo.

Se evidencia en el cuadro 10, gráfico 7, que la mayor parte de los encuestados (42,9%), afirman que Algunas Veces el docente directivo logra dentro de su competencia gerencial la integración del trabajo en equipo en las actividades de la institución. Es posible que esta circunstancia se produzca por la falta de un liderazgo fuerte en el directivo, en este sentido, se requiere de acuerdo a Alles (2011b) contar con un líder que sea un modelo a imitar para el resto y que como tal sepa conducir al equipo en su totalidad

hacia el éxito. Un buen líder sabe motivar a sus compañeros para que saquen lo mejor de ellos y así conseguir el fin ansiado. (p. 152).

Ítem 6. En la actualidad, el docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” ejerce un liderazgo efectivo basado en sus competencias gerenciales.

Cuadro 11

Distribución de la frecuencia del ítem 6. Indicador: Liderazgo

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	1	28,6
Algunas veces	3	42,9
Casi nunca	1	14,3
Nunca	1	14,3
Perdido (No contestó)	1	14,3
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

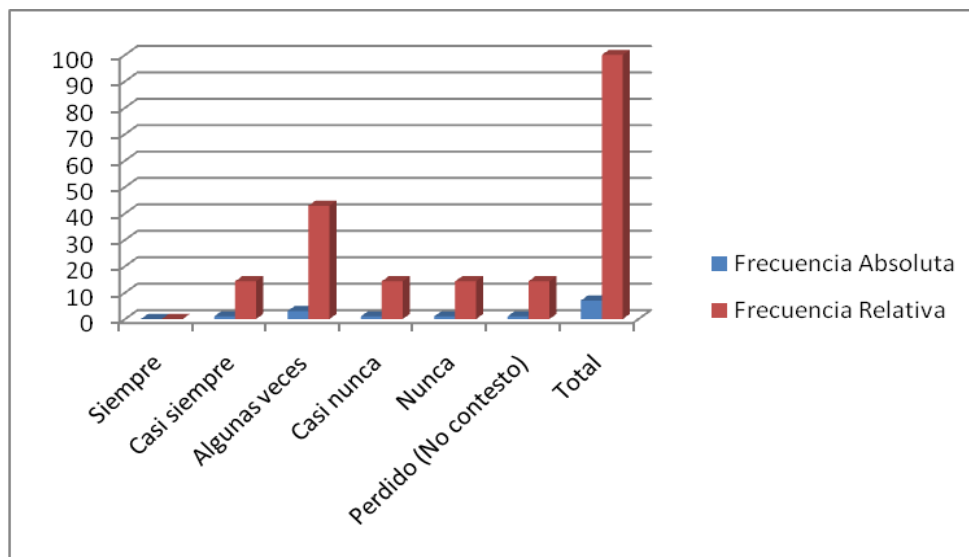


Gráfico 8. Distribución de la frecuencia del ítem 6. Indicador: Liderazgo.

De acuerdo al cuadro 11, gráfico 8, la mayor parte de los encuestados (42,9%), señala que el docente directivo de la institución ejerce algunas veces un liderazgo efectivo basado en sus competencias gerenciales. Mientras que 28,6% lo ejerce negativamente. De acuerdo a estos resultados,

se infiere en este sentido, una ausencia de liderazgo, vale decir, falta de credibilidad de quienes conducen la gerencia de la institución, lo cual impide lo que expresa Alles (2011b), generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores [de modo de asegurar] una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. (p. 157). En el caso del liderazgo del directivo, vale la pena reflexionar acerca de lo que dice Castro (2007), donde señala que no es suficiente la participación del líder hacia sus seguidores, sino el desarrollo de un trabajo recíproco donde ambos deben caminar hacia la misma dirección, tomando en cuenta los parámetros establecidos referidos al liderazgo, por ende este proceso es desarrollado inicialmente por el líder quien debe tener la capacidad de impulsar a sus seguidores y éstos a su vez desarrollar a cabalidad los objetivos a cumplir. (p. 217).

Ítem 7. La comunicación actualmente como parte de la gestión gerencial del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” se desarrolla de manera favorable.

Cuadro 12

Distribución de la frecuencia del ítem 7. Indicador: Comunicación

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	3	42,9
Algunas veces	4	57,1
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

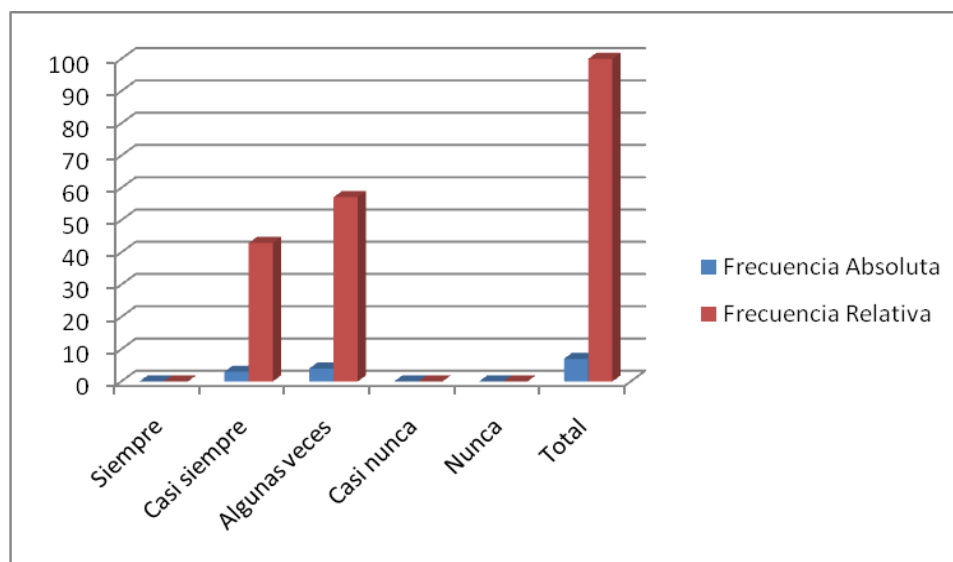


Gráfico 9. Distribución de la frecuencia del ítem 7. Indicador: Comunicación.

Los datos referidos al cuadro 12, gráfico 9, la mayoría de los encuestados (57,1%), manifiesta que algunas veces la comunicación como competencia gerencial del docente directivo se desarrolla en la institución. Mientras que un 42,9% afirma que casi siempre se da. En atención a los resultados presentados, se puede presumir que la comunicación funciona. En caso de generarse lo contrario, pasa lo que plantea Espino González (s/f), se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (yo pensé que...a mí me dijeron que...yo no sabía que...), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo. El primer obstáculo, en orden de importancia, es precisamente no reconocer que existen trabas, lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional. (p. s/n).

Ítem 8. En la actualidad el docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” en su acción gerencial proporciona espacios para la negociación dentro de la institución.

Cuadro 13

Distribución de la frecuencia del ítem 8. Indicador: Negociación

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	2	28,6
Algunas veces	2	28,6
Casi nunca	2	28,6
Nunca	1	14,3
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

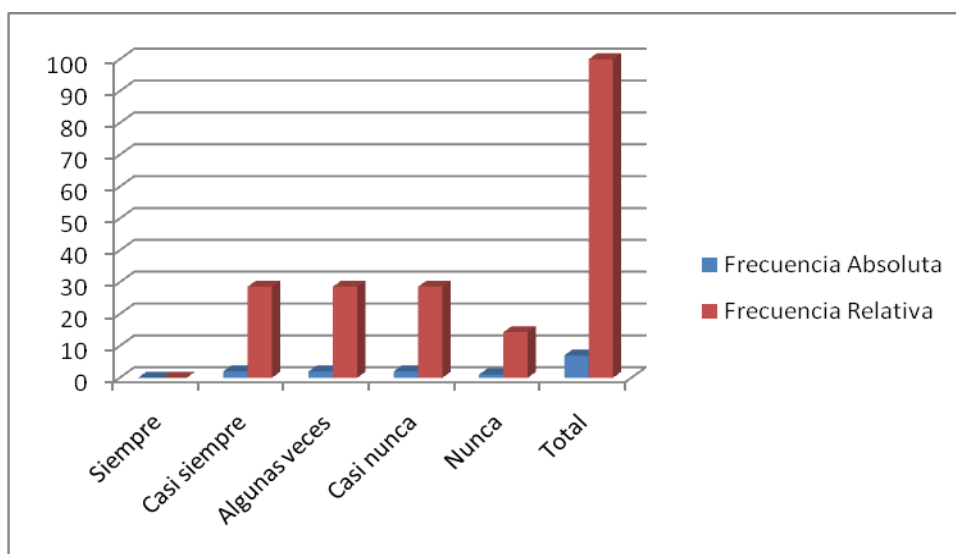


Gráfico 10. Distribución de la frecuencia del ítem 8. Indicador: Negociación.

Tal como se observa en el cuadro 13, gráfico 10, la mayor parte de los encuestados (42,9%), opinan desfavorablemente en que el docente directivo en su rol gerencial proporciona espacios para la negociación dentro de la institución. Si a esto se agrega que el 28,6% considera que solo algunas veces lo hace, es probable pensar que existe un carácter negativo en la capacidad negociadora del directivo y se deba a la falta de conocimiento sobre esta estrategia, lo cual demanda la necesidad de desarrollar esta competencia en particular. En este sentido, convendría tomar en cuenta la sugerencia de Ruiz Rojas (2013), con respecto a la necesidad de que los gerentes modernos se capaciten para que el proceso de negociación sea

efectivo, ya que la negociación implica control de grupo, de la ansiedad, del lenguaje corporal, del control de las emociones, de la comunicación asertiva, de la flexibilidad, de la empatía, entre otros. (pp. 115-116).

Ítem 9. El docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” se constituye actualmente como ente negociador en la institución.

Cuadro 14

Distribución de la frecuencia del ítem 9. Indicador: Negociación

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	2	28,6
Algunas veces	2	28,6
Casi nunca	2	28,6
Nunca	1	14,3
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

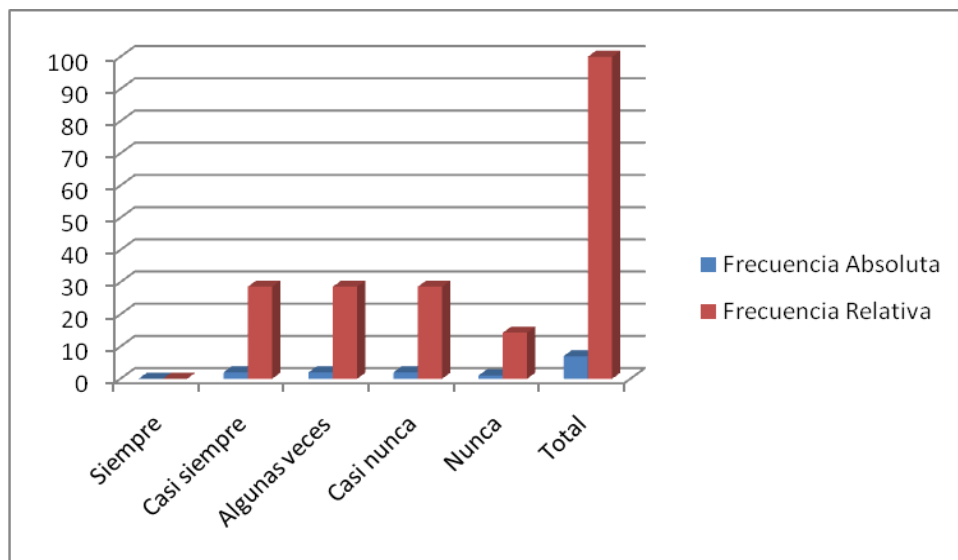


Gráfico 11. Distribución de la frecuencia del ítem 9. Indicador: Negociación.

Considerando los resultados obtenidos en el cuadro 14, gráfico 11, la mayor parte de los encuestados indica que en un 42,9% negativamente que el docente directivo se constituye actualmente como ente negociador en la institución. Ahora bien, si se toma en cuenta la opción algunas veces (28%),

hace suponer que la postura negativa sería mayoritaria hipotéticamente. Se deduce entonces que el personal directivo carece de capacidad negociadora, en consecuencia a tal efecto, se “requiere de la capacitación, ya que la negociación implica control de grupo, de la ansiedad, del lenguaje corporal, del control de las emociones, de la comunicación asertiva, de la flexibilidad, de la empatía, entre otros”. (Ruiz Rojas, 2013, pp. 115-116).

Ítem 10. El docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” actualmente toma decisiones asertivas en el marco de sus competencias gerenciales.

Cuadro 15

Distribución de la frecuencia del ítem 10. Indicador: Toma de Decisiones

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	5	71,4
Casi nunca	2	28,6
Nunca	0	0
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

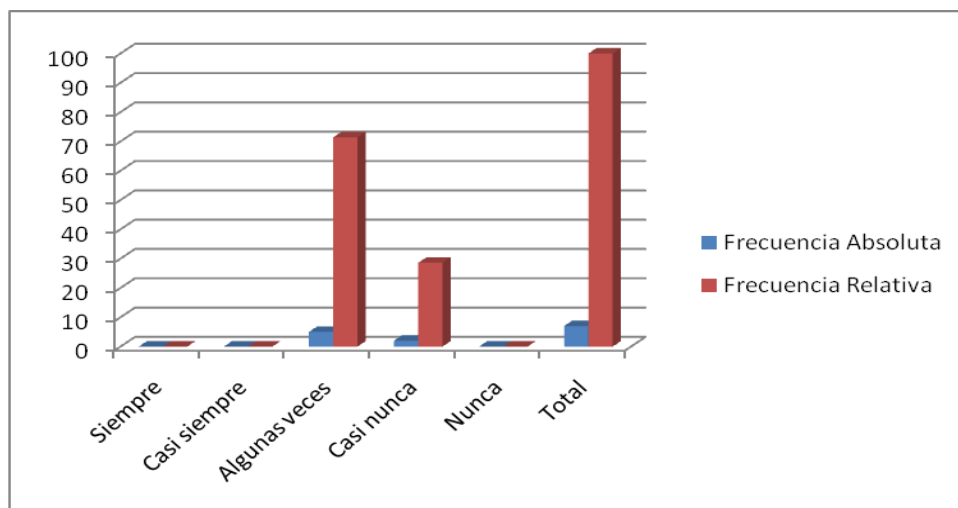


Gráfico 12. Distribución de la frecuencia del ítem 10. Indicador: Toma de Decisiones.

En el cuadro 15, gráfico 12, una significativa mayoría de los encuestados (71,1%), expresó que algunas veces el docente directivo toma decisiones asertivas y el 28,6% señala que casi nunca lo hace en el marco de sus competencias gerenciales. De acuerdo a esta apreciación hecha por los encuestados, se puede interpretar que no hay capacidad gerencial para tomar una decisión eficiente. A tal efecto, sería necesario capacitar al directivo de la institución sobre este tipo de herramienta que implique desarrollar esta competencia gerencial, de modo que ofrezca según Montaña Garrido y Herguedas Simón (2013), “la capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas buscando lo más beneficioso para la organización, cumpliendo sus objetivos, mejorando los resultados y manteniendo la calidad de su trabajo”. (p. 41).

Ítem 11. La gestión gerencial del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” está centrada actualmente en conciliar los conflictos presentados en la institución.

Cuadro 16

Distribución de la frecuencia del ítem 11. Indicador: Gestión de Conflictos

Escalas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	14,3
Casi siempre	2	28,6
Algunas veces	4	57,1
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	7	100,00

Fuente: Diseño de la autora (2016)

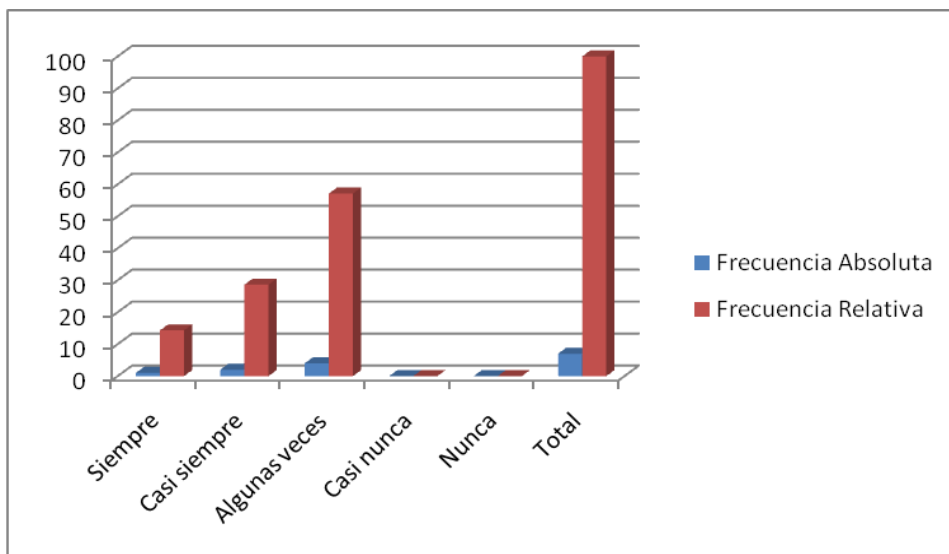


Gráfico 13. Distribución de la frecuencia del ítem 11. Indicador: Gestión de Conflictos.

Como se puede observar en el cuadro 16, gráfico 13, la mayoría de los encuestados (57,1%), coincidió en que algunas veces el docente directivo se centra en conciliar los conflictos presentados en la institución. No obstante hay quienes creen (42,9%) que sí se centra en la conciliación. Esta situación presentada por ambas posturas hace pensar que el directivo del Complejo Cultural posee capacidad conciliadora para mediar en los conflictos y posiblemente prevenirlo. Bajo este enfoque, Molina Valencia (2004), expresa que puede prevenirse “reduciendo su naturaleza destructiva y orientando la situación de confrontación hacia una situación de diálogo”. Para ello se realizan una serie de pasos que parten de la identificación de las causas de conflicto, terminando con la solución de la situación, haciendo uso de medios no violentos. (p. 107).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada en relación a las necesidades de desarrollo profesional, deja clara la necesidad de desarrollar profesionalmente al directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” en competencias gerenciales como: administración de personal, trabajo en equipo, liderazgo, negociación y toma de decisiones de acuerdo a información dada por los docentes de aula.
2. Estos resultados demuestran la necesidad de poner en práctica una propuesta que realmente garantice el aprendizaje de manera que implique desarrollar un buen desempeño en los procesos basados en las competencias gerenciales.
3. El programa de desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo que se pretende poner en práctica, requiere del apoyo de las autoridades educativas del Ministerio del Poder Popular para la Defensa.
4. El programa de desarrollo profesional a poner en práctica, debe estar fundamentado en el enfoque de las estrategias y recursos instruccionales seleccionados por los docentes de aula de la presente investigación.
5. Las estrategias instruccionales más indicadas para ser aplicadas en las unidades temáticas establecidas en la propuesta son: taller, simposio, foro y seminario, de acuerdo a la opinión de los docentes encuestados, quienes afirman son las más adecuadas para avanzar en el conocimiento

y adquisición de las competencias gerenciales del docente directivo para así mejorar su desempeño profesional.

6. Los libros, videos, guías, blogs e Internet, de acuerdo a lo expresado por los docentes encuestados, son los recursos instruccionales más importantes para desarrollar los conocimientos en las unidades temáticas enmarcadas en la propuesta del programa de desarrollo profesional de las competencias gerenciales del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello”.
7. En el caso de Internet, vale destacar el uso del computador como recurso gerencial para la adquisición de conocimientos, lo cual representa una ventaja en la integración de la informática educativa, y de modo general de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), dado que le facilita al docente directivo el proceso de empoderamiento para luego ser utilizado en su desempeño profesional.
8. En atención a lo descrito anteriormente, el débil desarrollo gerencial que en la institución objeto de estudio se presenta, permite afirmar que el docente directivo en cuestión, no posee las competencias gerenciales que le permita ejercer el cargo efectivamente, lo que implica en consecuencia la necesidad de programar el desarrollo profesional que le dé la oportunidad de mejorar su desempeño laboral de carácter gerencial, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles, plantear estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de sus colegas o subordinados, y así una vez alcanzados, estar en capacidad de evaluar los resultados obtenidos.
9. En consecuencia, el programa de desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales dirigido al Docente Directivo, aportará todo lo concerniente a su desarrollo profesional para que despliegue los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios que les permita dirigir exitosamente la institución y por ende influir positivamente en sus

colegas, docentes de aula y en los estudiantes, razón de ser de la educación.

Recomendaciones

1. Se sugiere la puesta en práctica del programa de desarrollo profesional propuesto al Ministerio del Poder Popular para la Defensa en pro de la adquisición de las competencias gerenciales del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”.
2. Sensibilizar a los docentes con respecto a las ventajas que ofrece el programa de desarrollo profesional. En este sentido, sería importante destacar la significación que tiene esta propuesta desde el punto de vista estratégico, con sentido epistemológico, orientada a ofrecer la calidad docente, y en consecuencia calidad escolar.
3. Desarrollar un cambio de cultura que implique la aceptación y aplicación en el desarrollo profesional basada en competencias gerenciales.
4. Consolidar el programa propuesto, de modo que busque potenciar el desempeño basado en las competencias gerenciales del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”, optimizando así la praxis educativa.
5. Promover espacios de reunión de manera de discutir y analizar los problemas de la institución, considerando a todo el entorno escolar.
6. Promover ambientes favorables de discusión que implique considerar elaboración de proyectos desde la perspectiva humanística y social que favorezcan las transformaciones dentro y fuera de la institución.
7. Evaluar las estrategias y recursos instruccionales constituidos en la investigación para la puesta en práctica del programa de desarrollo profesional del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”.

8. Determinar las expectativas que tiene el docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” con respecto al programa de desarrollo profesional para adecuar así las características del curso, de modo de hacerlo motivador y significativo.
9. Aportar los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar el programa de desarrollo profesional pretendido.
10. Ejecutar la propuesta, una vez realizado los ajustes finales, que permitan llevar a término las unidades temáticas establecidas en ella de manera óptima.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Programa de Desarrollo Profesional basado en las Competencias Gerenciales del Docente Directivo

La presente propuesta, da a conocer la importancia que reviste el programa de desarrollo profesional del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” como elemento esencial para mejorar su desempeño profesional.

El desarrollo profesional, es una inversión que además de buscar mejorar su desempeño laboral, implica también el crecimiento de la organización. Es esencial destacar que el programa propuesto se corresponde con el diagnóstico de necesidades efectuada basado en la opinión de los docentes de aula.

De igual forma, se consideraron las estrategias y recursos instruccionales como elementos que le dieron valor agregado a esta propuesta.

El programa de desarrollo profesional basado en competencias gerenciales, posee ventajas significativas entre ellas, una mayor productividad, debido a su carácter presencial, sin dejar de lado los aportes que el entorno virtual implica, esto mediante el uso de internet como recurso instruccional, lo cual en algunas ocasiones abaratarán los costos de movilidad. Por lo que brinda en consecuencia, un desarrollo profesional inmediato en el marco de una fecha específica convenida con el tutor o instructor. Por otra parte, agrega flexibilidad al proceso de aprendizaje.

En virtud de lo planteado y fundamentado en el proceso de investigación enmarcado en el problema presentado en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” y partiendo de la premisa arrojada en la misma, se despliega en consecuencia, un programa de desarrollo profesional basado

en las competencias gerenciales, que implica gestionar el mejoramiento de desempeño del directivo de la organización escolar.

Con esta propuesta, se pretende desarrollar profesionalmente el directivo de la institución a los fines de satisfacer su necesidad de crecimiento profesional mediante el uso de estrategias y recursos instruccionales modernos e innovadores, que implique en definitiva la búsqueda de la eficiencia del desempeño y la optimización de la calidad del servicio escolar.

Objetivo General

Mejorar el desempeño laboral del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello”.

Objetivos Específicos

1. Definir los tipos de cursos sobre el desempeño laboral del docente directivo basado en las necesidades detectadas.
2. Precisar las estrategias instruccionales ajustadas a cada curso para el desempeño laboral del docente directivo.
3. Determinar los recursos instruccionales más adecuados para cada curso en el desempeño laboral del docente directivo.

Fundamentación Teórica

Para abordar el desarrollo profesional desde una perspectiva conceptual, es necesario enmarcarlo dentro del contexto en el que está inmerso, como lo es la gestión del talento humano, en este sentido, según García, Sánchez y Zapata (2008), la gestión del talento humano es:

La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa. (p.10).

Se considera entonces que el desarrollo profesional es un “proceso planificado, de crecimiento y mejora, asociado a una búsqueda de la identidad profesional que tendería a conformar la vida profesional, concibiéndolas desde una estructura más integral”. (Sánchez Núñez, 2003, p. 11).

Por su parte, Peña Calvo (2003), plantea que “el desarrollo profesional, puede asumirse como todo el conjunto de actividades sistemáticamente realizadas con el objetivo de mejorar la práctica del pensamiento, los conocimientos y destrezas profesionales [incluyendo] actitudes”. (p. 2). Asimismo asume que las actividades de carácter formativo, pueden llevarse a cabo desde distintos enfoques, las cuales pueden propiciar a su vez, modelos de formación y desarrollo profesional (ob. cit.).

De esta manera, el desarrollo profesional contribuye a incrementar las capacidades de los empleados, mejorar las capacidades intelectuales y emocionales de éstos, focalizar actitudes, comportamientos y valores, y tomar en cuenta evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales (Alles, 2011a).

Justificación

El docente directivo debe apropiarse de los atributos gerenciales para ejercer liderazgo efectivo y eficaz, lo cual requiere de conocimientos determinados en las unidades temáticas gerenciales encuadradas en la propuesta. Es de vital importancia que los directivos educativos se desarrollen profesionalmente de manera que puedan incrementar sus niveles en competencias gerenciales a través de propuestas basadas en el aprendizaje de nuevas “aptitudes y actitudes” directivas, con la utilización de distintas estrategias y recursos instruccionales. La utilización eficaz de éstas, constituyen una herramienta innovadora que mejora el desempeño en forma permanente y así lograr el cambio positivo con base en el talento humano.

El presente programa, facilitará las acciones del directivo enmarcadas en la gestión de la calidad del servicio, de modo que se mejoren los procesos y resultados en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”.

De esta forma, su puesta en práctica estará orientada a revestir de relevancia significativa como factor de cambio, a los fines de crear un ambiente de gestión organizacional accesible, estimulando así la innovación y transformación de calidad.

La propuesta está basada en un programa de desarrollo profesional del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”, el cual dará valor agregado para el mejoramiento institucional.

Factibilidad

Luego del proceso de investigación y análisis de la propuesta, se determinó que el estudio de factibilidad para el programa de desarrollo profesional de las competencias gerenciales del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco”, es viable. Esto determinó la posibilidad de ejecución de la misma, cuyos aspectos tomados en cuenta se describen a continuación:

Factibilidad Financiera e Institucional.

Los costos asociados al proyecto serán respaldados por los recursos presupuestarios del Ministerio del Poder Popular para la Defensa, con base de apoyo desde la perspectiva académica a través de profesionales especialistas pertenecientes al mencionado ministerio, específicamente del Viceministerio de Educación para la Defensa que incluyan las unidades temáticas generadas a partir del diagnóstico de necesidades.

Factibilidad Técnica.

Son los recursos operativos, metodologías, técnicas, instrumentos y localización necesarios para lo cual la organización los garantiza para llevar a efecto la propuesta.

Factibilidad Tecnológica.

De acuerdo a la tecnología necesaria para la implementación de la propuesta, a tal efecto la organización la garantiza, por cuanto cuenta con servidores y recursos propios.

En cuanto al hardware, la institución no requiere inversión para adquisición de nuevos equipos, ya que los mismos satisfacen los requerimientos establecidos. En referencia al software, se cuenta con las aplicaciones que se emplearán para el desarrollo de la propuesta, por lo que tampoco se amerita inversión.

Factibilidad Legal.

El decreto N° 825 (2000) promulgado por el gobierno nacional da sustento a la propuesta para la elaboración de contenidos educativos de tipo formativo. Mediante este decreto, el Ejecutivo Nacional declara el acceso y uso de Internet como política prioritaria para el desarrollo cultural, económico, social y político de la nación, y establece un conjunto de lineamientos dirigidos al establecimiento de una plataforma tecnológica y el desarrollo de contenidos educativos para los distintos niveles.

Igualmente el decreto N° 3.390 (2004) insta con carácter de obligatoriedad a las instituciones públicas a hacer uso de software libre en toda su plataforma tecnológica, por lo que esta situación es ideal para la implementación de la propuesta ofrecida por la investigadora.

Estructura

Unidad temática	Objetivo general	Objetivos específicos	Contenido	Estrategias	Recursos
Administración de personal	Proporcionar al docente las herramientas para la ejecución de tareas administrativas inherentes a su cargo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los procesos de la administración de personal. 2. Determinar las etapas de cada proceso de la administración de personal. 3. Establecer la importancia de la realimentación para la orientación y evaluación del desempeño. 4. Establecer la importancia de la promoción y puesta en práctica del desarrollo profesional. 5. Orientar la praxis del docente directivo para optimizar los procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Admisión de personas (reclutamiento y selección). • Aplicación de personas (orientaciones del desempeño). • Compensación de las personas (recompensas y remuneración). • <i>Desarrollo de personas</i> (entrenamiento y desarrollo profesional). • Mantenimiento de personas (condiciones contextuales y psicológicas). • Evaluación de personas. • <i>Realimentación.</i> • Procedimientos administrativos. 	<p>Simposio</p> <p>Taller</p>	<p>Guías</p> <p>Videos</p> <p>Internet</p>
Trabajo en equipo	Proveer las herramientas de naturaleza humana basadas en el trabajo en equipo que brinden al docente la oportunidad de éxito en la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el trabajo en equipo. 2. Comparar el trabajo en equipo con el trabajo en grupo. 3. Determinar las ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo. 4. Determinar las características del trabajo en equipo. 5. Identificar las etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo. 6. Examinar el proceso de comunicación en el trabajo de equipo. 7. Analizar el trabajo en equipo en las organizaciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Trabajo en equipo vs trabajo en grupo. • Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo. • Características del trabajo en equipo. • Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo. • El proceso de comunicación en el trabajo en equipo. • Los equipos de trabajo en las organizaciones. 	<p>Seminario</p> <p>Taller</p>	<p>Libros</p> <p>Guías</p> <p>Videos</p> <p>Internet</p>

Unidad temática	Objetivo general	Objetivos específicos	Contenido	Estrategias	Recursos
Liderazgo Gerencial	Analizar las competencias del Liderazgo Gerencial que potencia la efectividad organizacional .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el liderazgo. 2. Identificar los tipos de liderazgo. 3. Identificar estrategias de líderes efectivos. 4. Establecer las habilidades de liderazgo en las relaciones interpersonales. 5. Determinar las cualidades de un líder. 6. Establecer la importancia de un líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Tipos de liderazgo. • Estrategias de los líderes efectivos. • Relaciones interpersonales. • Cualidades de un líder. • Importancia de un líder. 	<p style="text-align: center;">Foro</p> <p style="text-align: center;">Taller</p>	<p style="text-align: center;">Libros Videos</p> <p style="text-align: center;">Blog</p>
Negociación	Desarrollar las habilidades técnicas para llevar a cabo efectivamente el proceso de la negociación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los conceptos básicos desarrollados en la negociación. 2. Describir los componentes básicos del proceso de negociación. 3. Identificar las técnicas esenciales del proceso de negociación. 4. Identificar los elementos presentes en las distintas fases de la negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos. • Características. • Test de potencial negociador. • Cualidades de un negociador efectivo. • Tipos de negociación. • Factores intervinientes en los procesos de negociación. • Técnicas de negociación. • Habilidades para la argumentación y comunicación persuasiva. • Habilidades para el manejo de objeciones. • Preparación de la negociación. • El desarrollo de la negociación. • El cierre de la negociación. • El seguimiento de los acuerdos derivados de la negociación. 	<p style="text-align: center;">Seminario</p> <p style="text-align: center;">Taller</p>	<p style="text-align: center;">Libros Videos</p> <p style="text-align: center;">Internet</p>

Unidad temática	Objetivo general	Objetivos específicos	Contenido	Estrategias	Recursos
Toma de decisiones	Desarrollar capacidades gerenciales mediante el abordaje metodológico en la toma de decisiones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los conceptos básicos intervinientes en la toma de decisiones. 2. Describir el proceso de la toma de decisiones desde el punto de vista gerencial. 3. Identificar los tipos de decisiones gerenciales. 4. Identificar los estilos definidos en la toma de decisiones. 5. Describir las técnicas grupales en el análisis y resolución de problemas en el proceso de toma de decisiones. 6. Describir y analizar el proceso metodológico en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos. • Características. • La toma de decisiones desde el punto de vista gerencial. • Pasos del proceso de toma de decisiones gerenciales. • Estudio, resolución y análisis de casos. • Análisis de problemas gerenciales. • Decisiones de rutina. • Decisiones de emergencia. • Decisiones estratégicas. • Decisiones operativas. • Decisiones individuales. • Decisiones en grupo. • Consenso. • Decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y de riesgo. • Decisiones programadas y no programadas. • Técnicas grupales para la toma de decisiones. • Identificación y definición del problema. • Descripción del problema. • Análisis del problema: causas y consecuencias. • Fijación de los objetivos. • Generación de alternativas. • Evaluación de las alternativas. • Elección de alternativas. • Toma de decisión. • Evaluación de los resultados. 	<p style="text-align: center;">Foro</p> <p style="text-align: center;">Taller</p>	<p style="text-align: center;">Guías Videos</p> <p style="text-align: center;">Internet</p>

Estrategias Instruccionales.

Para efectos de la presente propuesta, en opinión de los docentes de aula se utilizarán las estrategias planteadas por Prieto (2012):

Taller: se inicia exponiendo unidad temática a tratar de manera general, se dan elementos teóricos para su desarrollo, se determinan los equipos, roles, tiempo estipulado y recursos asignados. Posterior a esto, los equipos trabajan articuladamente en el tiempo previsto mientras el “monitor” los supervisa y asesora. Luego de ello, cada equipo expone ante todo el grupo el proceso y el producto del trabajo, se da la discusión al respecto ampliándose la información y se presentan las conclusiones. En este sentido, el taller permite hallar soluciones a problemas, realizar aprendizajes complejos, mejorar la capacidad de búsqueda de información y desarrollar el pensamiento crítico. (pp. 123-124).

Foro: se presenta la unidad temática, a través de planteamientos o preguntas abiertas, se permite el intercambio de ideas y preguntas, se alienta a los participantes a que profundicen o hagan planteamientos de nuevas preguntas y por último se realiza un cierre con conclusiones. (ob. cit., p. 119).

Seminario: contribuye a fomentar el razonamiento objetivo y la capacidad de investigación, ayuda a desarrollar la capacidad de búsqueda de información y desarrollar el pensamiento crítico a través del análisis, síntesis, evaluación y emisión de juicios, ya que desde que se expone la unidad temática, se efectúa y amplía la discusión y se dan conclusiones, los participantes deben leer y estudiar el material a profundidad. (ob. cit., p. 121).

Simposio: un equipo de expertos desarrollará la unidad temática en forma de discurso apoyándose básicamente en datos empíricos surgidos de investigaciones y al final de su desarrollo se plantear preguntas. El simposio permite obtener información actualizada, analizar información y desarrollar la capacidad de argumentación y convencimiento. (ob. cit., p. 111).

Recursos Instruccionales.

En cuanto a los recursos instruccionales, los docentes de aula consideraron que los más adecuados son los siguientes:

Libros: facilitan la representación de conceptos abstractos, razonamientos lógicos y argumentación.

Guías: orientan hacia un objetivo, generalmente están estructuradas a partir de un conjunto de preguntas y respuestas acerca del contenido que se desea aprender, en todo caso sería, las que estén comprendidas en las unidades temáticas desarrolladas en la propuesta.

Blogs: también llamados weblogs, son sitios Web escritos por una o con la colaboración de varias personas, donde cada publicación se da en orden cronológico, facilitando el debate, la reflexión y el compartir la información, imágenes, audio y video.

Videos: sistema reproductor de imágenes y sonido que permite la creación de material original y fácil acceso a información.

Los recursos mencionados anteriormente, están sustentados por Revilla (2011).

Internet: es la “extensa red que conecta miles de redes informáticas de numerosos países, enlazando computadoras de diferentes tipos, tamaños y sistemas operativos [en consecuencia] Es una poderosa herramienta para ayudar a la difusión del conocimiento y la educación”. (Pérez Gutiérrez y Florido Bacallado, 2003, p. 2). En la internet se encuentran: bibliotecas en línea, clases a distancia, búsqueda de información, correo electrónico, transferencia de archivos, canales de charlas, foros, videoconferencias, softwares, conferencias telefónicas, encuestas, boletines electrónicos, grupos de noticias, grupos de discusión y listas de distribución, búsquedas y consultas de información a través del sistema de “World Wide Web”, libros y revistas electrónicas profesionales, entre otros. (ob. cit.). De allí que se considera según la investigadora el recurso más importante para ejecutar la propuesta de modo significativo.

Descripción.

En el marco de un Congreso organizado por la Dirección de Educación del Ejército Bolivariano, el cual tendrá duración de una semana, se llevarán a cabo un simposio, dos seminarios y dos foros con ponentes especializados en las unidades temáticas expresadas en la estructura de la propuesta. Esta dirección cuenta con profesionales en el área, de planta y contratados, así como con colaboradores provenientes del Ministerio de Educación que en oportunidades anteriores han participado en eventos de la misma naturaleza. Es propicia la ocasión para invitar a participar también en calidad de ponentes a profesionales de la Pequeña y Mediana Industria.

La unidad temática Administración de Personal se desarrollará dentro del simposio, en éste, se hará empleo de las guías y videos para apoyar la comprensión de los contenidos abordados. Es importante destacar que las diapositivas no fueron seleccionadas como principal recurso para la adquisición de competencias gerenciales, sin embargo se incluyen dentro de los recursos pues son empleadas comúnmente por los expositores.

Dos seminarios se realizarán para las unidades temáticas Trabajo en Equipo y Negociación. Previamente se recomendará a los participantes que con el uso de libros, guías y videos se informen acerca de los contenidos que se manejarán en ambos seminarios. Desde la organización del Congreso se tomarán las previsiones para enviar a los correos electrónicos (internet) las recomendaciones para llevar a cabo los eventos programados.

Las unidades temáticas Liderazgo Gerencial y Toma de Decisiones se abordarán con un foro cada una. A pesar de que el foro es una estrategia donde la exposición del orador es breve, en este caso se considerará la posibilidad de dividir el foro en dos o más “pequeños foros”, de esta manera el compás de planteamientos presentados y discutidos será más amplio y más completo. Al igual que para los seminarios, se recomendará a los participantes emplear los libros, guías y videos para su preparación previa.

Una vez finalizado el congreso, la Dirección del Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Bello” planificará talleres para “ejercitar” conocimientos adquiridos durante el congreso. Se pueden planificar tantos talleres como sean necesarios, en este sentido cada taller se ejecutará con una duración de no menos 8 horas cada uno y para esto se contará con un enlace en la Dirección de Educación del Ejército quien coordinará y proporcionará a los facilitadores de los talleres, igualmente aportará los recursos tecnológicos (internet) y desde la dirección del Complejo, se aportarán todos demás recursos logísticos necesarios.

La evaluación de estos talleres se hará de manera cualitativa durante la evaluación semestral que se lleva a cabo en las instituciones educativas dependientes de la Dirección de Educación del Ejército.

Para la unidad temática Liderazgo Gerencial, y a modo de ensayo, se recomienda la creación de un Blog, que puede ser fortalecido por todos los integrantes de la organización e incluso a futuro, se podrá nutrir con contenidos de todas las unidades temáticas.

REFERENCIAS

- Albornoz, O. (2004). *La educación venezolana en el siglo XXI*. Caracas: UCV.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Nuevo Enfoque: Diccionario de preguntas: La trilogía. Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011a). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011b). *Diccionario de competencias: La trilogía: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Blanco, O. (2012). *Competencias gerenciales de los directivos y coordinadores en el desempeño de sus funciones en la escuela Técnica Comercial Robinsoniana Fermín Toro*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Caracas. Disponible: <http://produccion-uc-bc--uc.edu.ve/documentos/resumen/71003289.pdf> [Consulta: 2016, Mayo 20].
- Casás, R. (2003). *La dirección de la empresa asociativa*. Paraguay: IICA.
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Revista Anales de Psicología*. [Revista en línea], 23. Disponible: <http://www.um.es/ojs/index.php/index/index> [Consulta: 2016, septiembre 20].
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Claret, A. (2008). *¿Cómo hacer y defender una tesis?* Caracas: Texto 2008.

Collantes, N. (2010). *Las Competencias Gerenciales: Una Alternativa de Gestión*. Bogotá: Universidad Pedagógica de Colombia.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453, marzo 24, 2000.

Corral, Y. (2010). Diseño de cuestionarios para la recolección de datos. *Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Dirección de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia - Estado Carabobo, Venezuela*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf> [Consulta: 2016, Octubre, 27]

Daft, R. L. (2004). Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* [Libro en línea]. Disponible: http://www.cpx.mx/acabrera/Teoria_y_Disenio_Organizacional_10ma_ed.pdf [Consulta: 2016, Noviembre 7]

Decreto-Ley que establece el acceso y uso de internet como política prioritaria (Decreto N° 825). (2000, mayo 10) [Transcripción en línea]. Disponible: http://www.marti.gov.ve/sisdenor/decreto_825_sobre_el_acceso_y_uso_de_internet.htm [Consulta: 2016, Diciembre 1]

Decreto-Ley que establece el uso de software libre en la administración pública (Decreto N° 3.390). (2004, diciembre 23) [Transcripción en línea]. Disponible: <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ve/ve052es.pdf> [Consulta: 2016, Diciembre 1]

DefiniciónABC. (s/f). *Definición de trabajo en equipo*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.definicionabc.com/social/trabajo-en-equipo.php> [Consulta: 2016, Noviembre 7]

deGerencia.com. (s/f). *La negociación*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.degerencia.com/tema/negociacion> [Consulta: 2016, Agosto 28]

- De Oliveira Dias, A. M. (2012). *El talento humano del directivo desde el desarrollo de competencias para una gestión de calidad en Instituciones Educativas de la Asociación Venezolana de Escuelas Católicas (AVEC): caso Escuelas de la Seccional Zona Sur del Distrito Capital*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3607.pdf> [Consulta: 2015, Agosto 3]
- Díaz, F. y Barriga, A. (2002). *Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos*. (Comp.), *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista*. (pp. 140-237). México: Mc Graw Hill.
- Espino González, M. (s/f). *Comunicación efectiva en la empresa*. [Documento en línea]. Disponible: <https://excellencecapacitacion.wordpress.com/areas-de-capacitacion/comunicacion-efectiva-en-la-empresa/> [Consulta: 2016, Octubre, 02]
- García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K. y Zapata Domínguez, Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Colombia: Universidad del Valle.
- Gestiópolis (2012). *Administración de personal, definición, objetivos y estructura*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-personal-definicion-objetivos-y-estructura/> [Consulta: 2016, octubre, 2]
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinario)*, agosto 15, 2009.
- Marcano, N. y Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las escuelas básicas. *Revista Venezolana de Gerencia* [Revista en línea], 12. Disponible:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006 [Consulta: 2016, mayo 1]

Mayorga Fernández, M. J. y Madrid Vivar, D. (2010). *Modelos didácticos y Estrategias de enseñanza en el Espacio Europeo de Educación Superior. Revista Tendencias Pedagógicas Nº 15. Vol. 1* [Revista en línea]. Disponible: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4619/30616_2010_15_04.pdf?sequence=1 [Consulta: 2016, marzo 2]

Molina Valencia, N. (2004). *Resistencia comunitaria y transformación de conflictos. Un análisis desde el conflicto político-armado colombiano.* [Documento en Línea]. Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona. Unitat de Psicologia Social. Disponible: http://www.tdr.cesca.es/TDX/TDX_UAB/TESIS/AVAILABLE/TDX-0117105-165935//nmv1de1.pdf [Consulta: 2016, octubre 30]

Montaño Garrido, F. y Herguedas Simón, D. (2013). *Toma de Decisiones.* En Universidad de Salamanca (Comp.) *Cómo ser competente: Competencias profesionales demandadas en el mercado [Libro en línea]* Cátedra de inserción profesional caja rural de Salamanca-Universidad de Salamanca. Disponible: <https://empleo.usal.es/docs/comprof.pdf> [Consulta: 2016, abril 20]

Moya Otero, J. (2007): *Competencias básicas: los poderes de la ciudadanía. Educación y cultura democráticas.* Madrid: Wolters Kluwer.

Ontoria, A., Ballesteros A., Cuevas M., Giraldo L., Martín I., Molina A., Rodríguez A., Vélez U. (2001). *Mapas conceptuales: Una técnica para aprender.* Madrid: Narcea, S.A.

Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Caracas: Fedupel.

Peña Calvo, J. V. (2003): *Desarrollo profesional del docente universitario. Ciudadanía, democracia y valores en sociedades plurales.* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.campus-oei/valores/monografias/monografia03/reflexiones03.htm> [Consulta: 2015, Agosto, 25].

Pérez Gómez, Á. (1996). *Practical training and the professional socialization of future teachers in Andalusia.* Vol. XXVI, nº3. Spain: Prospects.

- Pérez Gómez, Á. (2007). *Aprender a enseñar. La construcción del conocimiento en la formación del profesorado*. En: Pérez Gómez, A.; Martínez, M.; Tey, A.; Essomba, M. A.; González, M. T. Profesorado y otros profesionales de la educación. Barcelona: Octaedro.
- Pérez Gutiérrez, A. y Florido Bacallado, R. (2003). Posibilidades y limitaciones de internet como recurso educativo. *Revista Etic@net* [Revista en línea], 2. Disponible: <http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero2/Articulos/Posibilidades+y+limitaciones+de+Internet%5B1%5D.pdf> [Consulta: 2016, Octubre, 30]
- Pérez Gutiérrez, R. F. (2014). *Competencias gerenciales para optimizar el proceso de coordinación en la escuela Gabriel Muñoz, parroquia de Higuero, municipio Brion estado bolivariano de Miranda*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Nacional Abierta. Caracas. Disponible: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/T39154.pdf> [Consulta: 2016, Noviembre 7]
- Pérez Juste, R., López Rupérez, F., Peralta, M. y Municio, P. (2006). *Evaluación de Competencias*. Colombia: Universidad Nacional de Bogotá.
- Pimenta Prieto, J. H. (2012). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje: Docencia universitaria basada en competencias*. México: Pearson.
- Psicología y Empresa. (2011). *Desempeño y estándar: conceptos*. [Documento en línea]. Disponible: <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html> [Consulta: 2016, septiembre, 25]
- Ramírez, T. (2007). *Como hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Ramírez Guerra, C. (2008). Toma de decisiones. [Documento en línea]. Disponible: <http://es.slideshare.net/cheramig/crg-modelos-toma-decisiones-2008-presentation> [Consulta: 2016, octubre, 25]
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. [Transcripción en línea]. Disponible: <http://dle.rae.es/?id=J8rFRwL> [Consulta: 2016, mayo, 26]
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (Decreto N° 1.011). (2000, octubre 4) [Transcripción en línea]. Disponible:

http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ven_anexo_51_sp.pdf
[Consulta: 2015, agosto 4]

Revilla, J. (2011). *Estrategias, medios y recursos instruccionales*. [Documento en línea]. Disponible: <http://profrevillaunefa.blogspot.com/2011/03/estrategias-medios-y-recursos.html> [Consulta: 2016, abril 20]

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Rebeil Corella, M. A. (2000). *El poder de las comunicaciones*. México: Plaza y Valdéz.

Ruiz Rojas, P. (2013). *Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf [Consulta: 2016, abril 20]

Sabino, C. (2005). *El proceso de la investigación*. Buenos Aires: Lumen.

Sánchez Núñez, J. A. (2003). *El Desarrollo Profesional del Docente Universitario*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre330/re3301611213.pdf?documentId=0901e72b81258cd6> [Consulta: 2015, agosto 20]

Silva Aristeguieta, A. (2008). *Competencias gerenciales*. Caracas: Universidad Metropolitana.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Ciencias de la Salud. (2012). *Calidad de docentes de educación pre-escolar y primaria: programa de capacitación en la unidad educativa "Macario Yépez", en problemas de conducta y aprendizaje, comunidad Cruz Blanca*. [Boletín]. Barquisimeto: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fedupel.

Valdez, M. (2012). *Programa de competencias gerenciales que optimicen el desempeño del gerente educativo como agente motivador en el nuevo paradigma de la participación*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/resumen/710035BA.pdf> [Consulta: 2016, Mayo 20].

Villanueva (2009). *Competencias Gerenciales*. Maracaibo: Universidad Rafael Beloso Chacín.

Villanueva, M. (2012). *Evaluación descriptiva de las competencias gerenciales del subdirector de educación básica*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Nacional Abierta. Caracas. Disponible:
<http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/T38440.pdf> [Consulta: 2016, Noviembre 7]

ANEXO A

Instrumento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CUESTIONARIO

Apreciado Profesor (a):

El propósito del presente instrumento es recolectar información mediante una investigación que se pretende llevar en el Complejo Cultural Infantil del Ejército “Andrés Eloy Blanco” ubicado en el Fuerte Tiuna, Municipio Libertador-Caracas.

A tal efecto agradezco responder con la mayor sinceridad y objetividad posible. La información recabada se tratará en forma confidencial y anónima.

INSTRUCCIONES

Este instrumento consta de tres partes. La primera y segunda partes constituyen la selección del ítem que usted considere es más adecuado. Se marcará con una **equis (x)** el ítem seleccionado.

La tercera parte comprende una lista de ítems o afirmaciones relacionadas con el tema a investigar, en donde seleccionará la opción que mejor exprese su opinión. Cada afirmación se basará en cinco (05) escala:

- 1. Siempre**
- 2. Casi siempre**
- 3. A veces**
- 4. Casi nunca**
- 5. Nunca**

Atentamente,
Lic. Geolena González

Parte I. Estrategias instruccionales.

De las siguientes estrategias instruccionales, ¿cuál o cuáles considera usted que son efectivas para la adquisición de competencias gerenciales?

ÍTEM	SELECCIÓN
1. Debate.	
2. Simposio.	
3. Mesa Redonda.	
4. Foro.	
5. Seminario.	
6. Taller.	

Parte II. Recursos instruccionales.

De los siguientes recursos instruccionales, ¿cuál o cuáles considera usted que son efectivos para la adquisición de competencias gerenciales?

ÍTEM	SELECCIÓN
1. Libros.	
2. Guías.	
3. Láminas.	
4. Pizarras.	
5. Diapositivas.	
6. Discos compactos.	
7. Videos.	
8. Blogs.	
9. Wikis.	
10.Video llamadas.	
11.Internet multimedia.	

Parte III. Situación actual.

ÍTEM	1. Siempre.	2. Casi siempre.	3. Algunas veces.	4. Casi nunca.	5. Nunca.
1. La administración del personal ejercida como efecto gerencial del docente directivo del Complejo Cultural Infantil del Ejército "Andrés Eloy Blanco" (C.C.I.E.A.E.B.) es percibida en la actualidad de modo favorable.					
2. El docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. brinda realimentación a los docentes sobre sus desempeños en la actualidad.					
3. El docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. crea espacios para el desarrollo profesional de los docentes.					
4. Actualmente el docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. desde su perspectiva gerencial tiene como propósito, promover el trabajo en equipo en la institución.					
5. El docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. actualmente logra en su propósito gerencial la integración del trabajo en equipo en las actividades de la institución.					
6. En la actualidad, el docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. ejerce un liderazgo efectivo basado en sus competencias gerenciales.					
7. La comunicación actualmente como parte de la gestión gerencial del docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. se desarrolla de manera favorable.					
8. En la actualidad el docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. en su acción gerencial proporciona espacios para la negociación dentro de la institución.					
9. El docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. se constituye actualmente como ente negociador en la institución.					
10. El docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. actualmente toma decisiones asertivas en el marco de sus competencias gerenciales.					
11. La gestión gerencial del docente directivo del C.C.I.E.A.E.B. está centrada actualmente en conciliar los conflictos presentados en la institución.					

ANEXO B

Matriz de validación

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Parte I. Estrategias instruccionales.

ÍTEM	PERTINENCIA		CONGRUENCIA		CLARIDAD		CORRESPONDENCIA		OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1									
2									
3									
4									
5									
6									

Parte II. Recursos instruccionales.

ÍTEM	PERTINENCIA		CONGRUENCIA		CLARIDAD		CORRESPONDENCIA		OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									

Parte III. Situación actual.

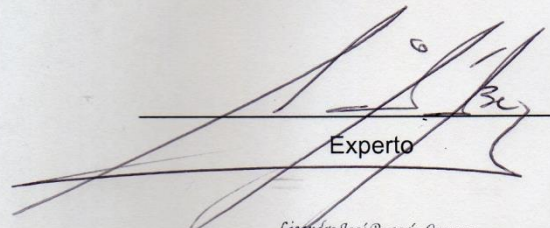
ÍTEM	PERTINENCIA		CONGRUENCIA		CLARIDAD		CORRESPONDENCIA		OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									

ANEXO C

Constancia de juicio de experto

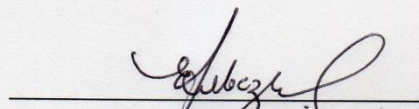
CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Lisandro José Bazarán Campos, titular de la cédula de identidad Nro. V-11.044.453 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por la Lic. Geolena González en la investigación: **“Desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo”**.


Experto
Lisandro José Bazarán Campos
C.I. 11.044.453
Oficial Superior

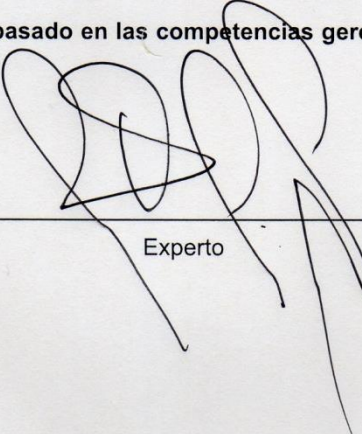
CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, En. en Cedeza, titular de la cédula de identidad Nro. 11824382 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por la Lic. Geolena González en la investigación: **“Desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente directivo”**.


Experto

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo, Harum Elena B., titular de la cédula de identidad
Nro. 11.711.996 certifico que realicé el juicio del experto al
instrumento diseñado por la Lic. Geolena González en la investigación:
**“Desarrollo profesional basado en las competencias gerenciales del docente
directivo”.**



Experto

ANEXO D

Análisis de Confiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	5	71,4
	Excluidos ^a	2	28,6
	Total	7	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,741	12

ANEXO E

Tablas de frecuencia

Debate

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	7	100,0

Simposio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Simposio	3	42,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	4	57,1		
Total		7	100,0		

Mesaredonda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mesa redonda	1	14,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	85,7		
Total		7	100,0		

Foro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Foro	3	42,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	4	57,1		
Total		7	100,0		

Seminario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Seminario	3	42,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	4	57,1		
Total		7	100,0		

Taller

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Taller	4	57,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	42,9		
Total		7	100,0		

Libros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Libros	6	85,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	14,3		
	Total	7	100,0		

Guías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Guías	4	57,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total	7	100,0		

Láminas

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	7	100,0

Pizarras

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	7	100,0

Diapositivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diapositivas	2	28,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	5	71,4		
	Total	7	100,0		

Discocompacto

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	7	100,0

Videos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Videos	5	71,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	2	28,6		
	Total	7	100,0		

Blogs

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Blogs	3	42,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	4	57,1		
	Total	7	100,0		

Wikis

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Wikis	1	14,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total	7	100,0		

Videosllamad

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	7	100,0

Internet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Internet	6	85,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	14,3		
	Total	7	100,0		

Adminpersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	1	14,3	14,3	14,3
	Algunas veces	2	28,6	28,6	42,9
	Casi nunca	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	28,6	28,6	28,6
	Casi siempre	2	28,6	28,6	57,1
	Algunas veces	1	14,3	14,3	71,4
	Casi nunca	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	57,1	57,1	57,1
	Casi siempre	2	28,6	28,6	85,7
	Algunas veces	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Trabajoequipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	1	14,3	14,3	28,6
	Algunas veces	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Intgrabequipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	1	14,3	14,3	28,6
	Algunas veces	3	42,9	42,9	71,4
	Casi nunca	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	14,3	16,7	16,7
	Casi siempre	1	14,3	16,7	33,3
	Algunas veces	3	42,9	50,0	83,3
	Casi nunca	1	14,3	16,7	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	4	57,1	57,1	57,1
	Casi nunca	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Negociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	2	28,6	28,6	42,9
	Algunas veces	2	28,6	28,6	71,4
	Casi nunca	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Entenegociac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	1	14,3	16,7	16,7
	Algunas veces	1	14,3	16,7	33,3
	Casi nunca	3	42,9	50,0	83,3
	Nunca	1	14,3	16,7	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

tomadecisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	5	71,4	71,4	71,4
	Casi nunca	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	4	57,1	57,1	57,1
	Casi nunca	2	28,6	28,6	85,7
	Nunca	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

ANEXO F

Cronograma de Actividades

Descripción	Abr. 2016	May. 2016	Jun. 2016	Jul. 2016	Ago. 2016	Sep. 2016	Oct- Nov. 2016	Dic- Ene. 2017
Revisión bibliográfica								
Elaboración del problema, justificación y objetivos								
Elaboración del marco teórico y conceptual								
Elaboración del procedimiento metodológico								
Diseño del proyecto								
Observaciones								
Aplicación del instrumento								
Clasificación y tratamiento de la información								
Redacción								
Entrega								