



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



evaluacion de las competencias gerenciales del personal directivo que labora en el municipio escolar libertador, sector el valle. caso: caracas, distrito capital

Autora:
Licda. María Herrera
C.I. 16.425.071
Tutora:
Mgs. Eneyda Virgen

Valencia, mayo de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL
PERSONAL DIRECTIVO QUE LABORA EN EL MUNICIPIO ESCOLAR
LIBERTADOR, SECTOR EL VALLE. CASO: CARACAS, DISTRITO
CAPITAL**

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de
Magíster en Gerencia Avanzada en Educación

Autora:
Licda. María Herrera
C.I. 16.425.071
Tutora:
Mgs. Eneyda Virgen

Valencia, mayo de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Msc. Eneyda Virgen**, titular de la Cédula de Identidad Nro. **V-8.849.418** acepto la tutoría del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **Evaluación de las Competencias Gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle. Caso: Caracas, Distrito Capital**, presentado por la **Licda. María Herrera**, titular de la Cédula de Identidad Nro. **V-16.425.071**, para al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, considero que dicho proyecto reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aprobado.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2011.

Msc. Eneyda Virgen
Tutora
C.I. 8.849.418

DEDICATORIA

A ti Dios, porque me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una bonita familia.

Con mucho cariño principalmente a mi mamá, por darme la vida y por estar conmigo en todo momento.

A mi tía Jeidy, mi segunda mamá.

A todos gracias!!!

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradezco hoy y siempre a mi familia, personas que desde el primer momento me brindaron todo el apoyo, colaboración y cariño sin ningún interés.

A Yscarli, por la ayuda prestada en estos últimos meses.

A la profesora Carmen Omaira Pérez, por la colaboración brindada durante toda la tesis y sobre todo en ésta última etapa.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN INFORMATIVO	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación	12
Alcance y Delimitación	14
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	15
Bases Teóricas	24
Fundamentación Teórica	44
Fundamentación Legal	55
Definición de Términos Básicos	56
Operacionalización de las Variables	58
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	59
Diseño de la Investigación	60
Población y Muestra	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	63
Confiabilidad	64
Validez	65
Análisis y Organización de los Datos.....	66

IV	RESULTADOS	
	Presentación y Análisis de los Resultados	67
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones	79
	Recomendaciones	82
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		pp.
1	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Personales	68
2	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Personales	70
3	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Profesionales	72
4	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Habilidades Profesionales y Técnicas	74
5	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Habilidades Profesionales y Técnicas	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
1	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Personales	68
2	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Personales	70
3	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Profesionales	72
4	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Habilidades Profesionales y Técnicas	74
5	Dimensión: Competencias Gerenciales Indicadores: Habilidades Profesionales y Técnicas	74



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DEL
PERSONAL DIRECTIVO QUE LABORA EN EL MUNICIPIO ESCOLAR
LIBERTADOR, SECTOR EL VALLE. CASO: CARACAS, DISTRITO
CAPITAL**

Autora:

Licda. María Herrera

Tutora:

Mgs. Eneyda Virgen

Fecha: Mayo, 2011

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como propósito en la evaluación de las Competencias Gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas. Se trabajó en función a la teoría de Competencias establecida por Sergio Tobón (2007). El trabajo de investigación es de tipo evaluativa, según los lineamientos metodológicos de una investigación de campo, debido a que ésta se basa en un proceso sistemático y racional que permitió a la investigadora recolectar los datos en forma directa del área de estudio, la cual estuvo representada por las Escuelas y Liceos del Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas. Además se trabajó en función a un diseño metodológico transeccional descriptivo. La unidad de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal docente de las instituciones educativas del Municipio Libertador, constituida por 205 docentes y como muestra se trabajó con un muestreo probabilístico de tipo aleatorio estratificado, por cuanto se tomó el 30%, conformado por 61 docentes. Como técnicas e instrumentos de recolección de información se empleó una encuesta que estuvo apoyada en un cuestionario, conformado por veinte (20) ítems, el cual fue validado por expertos y su confiabilidad fue calculada por medio de K^{20} de Kuder Richardson. Los resultados encontrados llevaron a concluir que los directivos muestran tanto debilidades como fortalezas en diferentes competencias gerenciales, por lo que se recomendó considerar el presente estudio como una herramienta de reflexión sobre la importancia del manejo de Competencias Gerenciales, de esa manera se podrá dirigir su acción hacia el compromiso de una eficiente actuación gerencial.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.

Palabras Claves: Evaluación, Competencias Gerenciales, Directores.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
GRADUATE MANAGEMENT
MASTER OF ADVANCED EDUCATION MANAGEMENT



**MANAGEMENT SKILLS ASSESSMENT OF DIRECTING STAFF TO
WORK IN THE CITY SCHOOL LIBERTADOR, SECTOR EL VALLE.
EVENT: CARACAS, DISTRITO CAPITAL**

Author:

Licda. María Herrera

Tutor:

Mgs. Eneyda Virgen

Date: May, 2011

ABSTRACT

This research is based on the assessment of managerial skills of managers working in the municipality of Libertador, Parroquia El Valle, Caracas. The work of research is assessed, as the methodological guidelines for field research because it is based on a systematic and rational process that allowed the researcher to collect data directly from the study area, which was represented by schools and colleges of the Libertador Municipality, Sector El Valle, Caracas. Work was also done according to a trans-sectional descriptive study design. The study unit was comprised of the entire teaching staff of educational institutions in the municipality of Libertador, consisted of 205 teachers and as worked with a sample of a random probability sampling stratified as it was made 30% of 61 teachers . As techniques and instruments of data collection used a survey that was supported on a questionnaire consisting of twenty (20) items, which was validated by experts and its reliability was calculated using the Kuder Richardson K20. The results led to the conclusion that managers show both weaknesses and strengths in different management skills, so it is recommended to consider this study as a tool for reflection on the importance of handling managerial competencies that way you can direct your action made a commitment to efficient management performance.

INTRODUCCIÓN

La Educación enfocada por Competencias en el marco de la formación pretende ser un enfoque integral que busca elevar el potencial de los individuos, de cara a las transformaciones que sufre el mundo actual y la sociedad contemporánea. En este sentido, es necesario destacar que las tendencias actuales imponen nuevas exigencias y obligan a buscar nuevas alternativas para que los individuos desarrollen los conocimientos y las habilidades que requieren.

La formación basada en competencias constituye una propuesta que se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la práctica en las diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos y entre los procesos laborales; fomenta la construcción del aprendizaje autónomo; orienta la formación y el afianzamiento de proyecto ético de vida; busca el desarrollo del espíritu emprendedor como base del crecimiento personal y del desarrollo socioeconómico y fundamenta la organización curricular con base en proyectos y problemas, trascendiendo de esta manera el currículo.

Bajo estos esquemas, la presente investigación tiene como propósito evaluar las Competencias Gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas. Además, el presente de trabajo de grado se encuentra estructurado en cinco capítulos detallados seguidamente:

Capítulo I: Presenta el planteamiento del problema, describiendo en forma general la situación que se pretende evaluar; al mismo tiempo, se plantean los objetivos (general y específicos), y por último se presenta la justificación y alcance de la investigación.

Capítulo II: Se refiere al marco teórico, se incluyen los antecedentes de la investigación que consisten en trabajos realizados que guardan alguna relación con el actual. Luego se presentan las bases teóricas, legales y definición de términos básicos; así como la identificación de las variables en un cuadro de operacionalización.

Capítulo III: Está representado por el marco metodológico, en el cual se muestra el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Seguidamente, se desarrolla la validez, confiabilidad y las técnicas de análisis y organización de los datos.

Capítulo IV: Contiene la presentación y análisis de los resultados obtenidos una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos, a fin de poder evidenciar la problemática existente.

Capítulo V: Se presentan las conclusiones y recomendaciones tomando en consideración los resultados encontrados una vez aplicados los instrumentos de recolección de información. Para finalizar, se encuentra las referencias bibliográficas que han sido consultadas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, se ha podido observar que las instituciones educativas de América Latina, presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad.

Es importante acotar que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO; 2004), partiendo de la filosofía de aprender a aprender, en un enfoque del continuo humano, permanente y significativo para ofrecer una educación más humanizada, la cual contribuya a la construcción de una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente, plantea cambios a nivel del sistema educativo, por lo tanto los directivos y docentes deben adaptar sus funciones a dichas situaciones, a fin de alcanzar los objetivos de la escuela.

En ese sentido, el proyecto de país venezolano demanda un nuevo modelo de sociedad y ciudadanía cimentado en los principios de la democracia participativa y protagónica, en un Estado Social de derecho, de justicia, de igualdad, de solidaridad, de corresponsabilidad de clara identidad y plena soberanía nacional, pilares fundamentales de la Nueva República. (Constitución de la República Bolivariana de

Venezuela, Título I, Principios Fundamentales). Partiendo de lo anterior, surge la reforma del Estado la cual constituye un desafío político y social importante, su tendencia es dinamizar los diferentes sectores de la sociedad alrededor de propuestas de cambio profundas en sus instituciones básicas para la reconstrucción de una sociedad justa, democrática, moderna y eficiente.

Por lo tanto, la educación es una de las dimensiones fundamentales de esa reforma, su finalidad es la formación del individuo para que asuma la transformación que demanda la sociedad, capacitarlo en la organización social, productiva, la participación política y consolidar los valores democráticos necesarios para avanzar en el proceso de cambio. Así, se promueve a la persona como protagonista de su propia historia, en la que sus decisiones se tomen en colectivo y los valores de justicia, igualdad, libertad, participación y cooperación sean fundamento para su formación integral.

Es importante recordar, que la educación es uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa el desarrollo científico, tecnológico y económico de las sociedades, por eso se observa que los países donde existe mayor bienestar económico y crecimiento industrial, son los que más invierten en la formación de su población y son las instituciones educativas, las encargadas de llevar a cabo esa actividad, por tal motivo es importante que los directivos posean conocimientos de los objetivos de la escuela para implementar acciones orientadas al logro de los objetivos, con eficiencia y calidad.

Cabe señalar, que a partir del año 1999 se inició en el país una nueva reforma curricular que exige una alta y continua preparación por parte de los educadores. Por ello, el docente del siglo XXI debe romper los esquemas clásicos de la enseñanza, convirtiéndose en un agente de cambio, de innovación; además, de actualizarse en las

nuevas tendencias educativas para lograr mediar el aprendizaje de manera significativa.

Es importante resaltar, que la continua preparación del docente se da mediante la formación, la cual constituye una necesidad, una búsqueda de respuesta a nuevas interrogantes que plantea la transformación curricular, la modificación de los contenidos y de las estructuras del sistema educativo y al mismo tiempo debe producir la reflexión crítica sobre la práctica con la tarea y con el alumno.

Ante esta realidad, el Sistema Educativo Venezolano preocupado por la calidad de la enseñanza, debe proveer actualización al facilitador con el propósito de proporcionar estrategias innovadoras que le permitan desempeñar con efectividad y productividad, las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas.

En tal sentido, las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, de acuerdo con el planteamiento de Chiavenato (2006) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 146). Esto con el propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de la institución.

Es importante destacar, que los cambios buscan la mejora de la calidad de la educación dentro de las organizaciones e instituciones, los cuales sólo son factibles, si existe la plena discusión entre el gerente, los actores y por ende las directrices emanadas por el máximo organismo rector de Sistema Educativo, en este caso el Ministerio del Poder Popular para la Educación, los cuales deben procesar y

contextualizar las necesidades del entorno, a fin de posibilitar su implementación con éxito.

De allí que las nuevas reformas educativas planteadas, deben ser consideradas, como concreción explícitas de propuestas educativas que se realizan en los centros educativos o como expresión de lo que se intento conseguir, puede considerarse como un aspecto más de los cambios introducidos en el sistema educativo, a fin de mejorar la calidad en la educación, así como llenar ese vacío que existe en el mismo, con el ánimo de satisfacer las necesidades de la sociedad.

No obstante, es evidente que en Venezuela, se está viviendo en los actuales momentos una profunda crisis social en donde la calidad de su educación ha disminuido notablemente. En el campo educativo se ha partido de un profundo análisis de todos los elementos que lo conforman arrojando como resultado un deterioro asociado a diversos factores, entre los cuales se destacan el cumplimiento de la función gerencial por parte del director, sin tomar en cuenta sus roles específicos en su cargo.

En este sentido, en el director de un centro educativo recae, según López (1999) “el régimen interno de autoridad superior del plantel, debe ejercer el gobierno del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal adscrito a las instituciones” (p. 229), para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el gerente debe ser una persona integral, con un comportamiento ejemplar dentro de su organización. En otras palabras, debe exhibir competencias básicas, genéricas y específicas, para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y de su entorno.

Al respecto, estas exigencias competitivas implican el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas de los recursos humanos donde se requiere

de un hombre capaz de dar óptimas soluciones a los problemas que se presentan en diversas esferas de actuación como pueden ser: en áreas tecnológicas, de servicio, y también en nuevas modalidades de ejecución del trabajo, todas en constante cambio. Por lo que ahora es relevante comprender los desempeños o realizaciones de una persona a través de todos los elementos que participan en la misma, siendo la tendencia en estos momentos la de analizar lo que el sujeto realmente hace, elevándose la importancia de conocer las estrategias que utiliza cuando trata o logra solucionar un problema, las operaciones que realiza y el conocimiento que utiliza para desempeñarse en una situación particular, poniendo en evidencia la necesidad de atender el contexto en que se ejecuta la actividad.

En la actualidad, las competencias del personal directivo son inseparables de la situación particular como se expresa, por ello que debe ser competente para tareas o tipos de tareas, pudiendo tener distintas expresiones y cambios en correspondencia a la capacidad de utilizar teorías, instrumentos, técnicas y tecnologías o en otras palabras la cultura que posee de forma adecuada.

Desde una perspectiva más institucional, González (1993), plantea que “la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas” (p. 09). Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

En el mismo orden de ideas, Lara (1994), expone que “el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales, recursos humanos incapacitados (directores y supervisores), la mayoría del personal gerencial no conoce a fondo los principios del proyecto de Educación Básica” (p. 08). Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de evaluación

educativa que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores, a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnico, pedagógicos, administrativos y se alcancen las metas educativas.

En relación a esta problemática, se tiene que la administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se han convertido en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo; lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal.

Es evidente que a pesar de la praxis del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente los grupos de poder siguen moviendo sus tentáculos para llevar a los puestos gerenciales a los miembros de sus organizaciones, sin la necesidad del cumplimiento de los requisitos exigidos en el referido reglamento. Asimismo, Esqueda (1996), señala que “los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica” (p. 09).

Además de evidenciarse la violación reiterada del espíritu del Reglamento de la Profesión Docente, con ello, se fundamenta la selección de los gerentes educativos en el criterio de que el trabajador puede desempeñarse eficientemente en la posición inmediata superior del escalafón sin preparación previa especializada. Los autores citados hasta ahora, evidencian que no todos los Gerentes Educativos poseen una sólida preparación académica en el área de la administración de recursos humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas.

Sobre este particular, se puede afirmar que algunos directivos que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

En este orden de ideas, Arévalo (1997), acota que “la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa” (p. 03). Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios faltos de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Asimismo, se tiene que los gerentes educativos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales.

En consecuencia se puede destacar la existencia de instituciones ausentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos

establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

Es relevante precisar, que la situación planteada se ha podido evidenciar, a través de visitas a las escuelas ubicadas en Municipio Escolar Libertador del sector el Valle del Distrito Capital, donde se ha detectado que la selección del personal para ocupar el cargo gerencial en la institución no se hace mediante una evaluación previa de sus conocimientos administrativos ni a través de concursos; por ello demuestran poco compromiso con la institución y con el entorno, falta de conocimiento y aplicación de las funciones gerenciales y de los procesos administrativos.

Igualmente, se ha observado que el personal directivo no demuestra las competencias relacionadas con el proceso de liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva. Esto se debe principalmente a que el personal no se encuentra calificado.

De no solucionarse lo antes planteado podría ocurrir que se presente deserción escolar, que el proceso de enseñanza aprendizaje no se de de forma adecuada, que el docente no se sienta motivado a trabajar, inadecuadas relaciones interpersonales entre personal directivo, administrativo, docentes y obreros en general, y por ende, no se logre la eficiencia a nivel organizacional de estas instituciones educativas.

Esta situación hace necesaria la evaluación del desempeño de las competencias gerenciales del personal directivo que labora en las escuelas adscritas al municipio escolar Libertador del Distrito Capital, a fin de evidenciar las fallas existentes para así poder aplicar acciones correctivas que conlleven al alcance de los objetivos organizacionales y el eficiente desempeño del personal directivo en cuestión, comprometidos con la nueva visión gerencial.

En relación con la sistematización del problema a estudiar en las escuelas adscritas al municipio escolar Libertador del Distrito Capital, pueden formularse las siguientes interrogantes:

¿Por qué es necesario evaluar el desempeño de las competencias gerenciales del personal directivo que labora en escuelas adscritas al municipio escolar Libertador del Distrito Capital?

¿Cuáles son las competencias gerenciales que debe exhibir el director educativo en su desempeño?

¿Cuál es el contraste entre el desempeño observado y el desempeño deseado del personal directivo de las escuelas adscritas al municipio escolar Libertador del Distrito Capital?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar las Competencias Gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas.

Objetivos Específicos

Diagnosticar a través de la percepción de los docentes la situación actual de las competencias gerenciales del personal directivo que labora en las instituciones educativas objeto de estudio, del Municipio Escolar Libertador.

Explicar la formación de competencias gerenciales del personal directivo que

labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, de acuerdo a sus enfoques teóricos y conceptuales.

Contrastar el desempeño de las competencias observadas con el desempeño de las competencias deseadas del personal directivo que labora en las instituciones educativas del Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas.

Justificación de la Investigación

En la actualidad, el bienestar del país depende en buena medida de su capacidad para enfrentar la actividad competitiva a la cual se enfrentan día a día las organizaciones, por lo cual se requieren que las instituciones educativas adopten un nuevo enfoque para el manejo de sus actividades, bajo la utilización de herramientas gerenciales de vanguardia, además deberán contar con un recurso humano altamente entrenado en materia de mejoramiento de gestión.

Se debe tener presente que la gerencia moderna requiere de líderes con visión de futuro, en la aplicación de las estrategias competitivas que soporten los cambios, que le permitan mantenerse en su posición de líderes y ser competitivos, porque de lo contrario los docentes gerentes desaparecerán con el transcurrir del tiempo.

Cabe mencionar que, dentro del campo de la pedagogía, la docencia orientada a la formación de competencias requiere la puesta en acción de la reflexión y de la autorreflexión del docente en su labor como personal directivo mediante el análisis, la deliberación, el debate y la interpretación en torno a las estrategias que se implantan para orientar el buen desempeño organizacional.

En virtud de lo anterior, la presente investigación tiene como propósito evaluar las competencias gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio

Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas, partiendo de que la formación basada en competencias, por cuanto el desempeño idóneo se basa en planes de acción intencionales, autorregulados y enfocados a metas organizacionales.

En este contexto la presente investigación se justifica a nivel práctico, por cuanto responde a las necesidades de evaluación de estas instituciones educativas y de su personal, quienes aspiran a través del hecho educativo emprender el camino hacia el acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, empleando a su vez nuevas estrategias basadas en la formación de competencias, acorde con los requerimientos de la vida cotidiana, de la sociedad, de las disciplinas, de la investigación y del mundo laboral.

Así mismo, a nivel institucional los resultados de este estudio podrían ser utilizados por el personal directivo y supervisores de las instituciones objeto en estudio, para la conformación y sistematización posterior de otras acciones viables y factibles que refuercen los procesos de integración para potenciar una educación acorde con el Proyecto Educativo Institucional y con los correspondientes mecanismos de retroalimentación, control y mejora. Igualmente, la investigación dará un aporte institucional al fomentar la integración, participación y cooperación de sus integrantes en la búsqueda de mejorar el desempeño del personal directivo; ya que estas herramientas son de invaluable ayuda para que se logre alcanzar la calidad educativa.

Por último, la importancia de este trabajo se incrementa por el aporte que podrá ofrecer a otras investigaciones que deseen profundizar en el estudio del contraste del desempeño de las competencias observadas con el desempeño de las competencias deseadas del personal directivo. Finalmente, desde el punto de vista personal, la presente investigación permitirá a la autora evaluar su nivel de preparación técnica y profesional, lo que significaría la posibilidad de constatar los conocimientos teóricos

relacionados con Competencias Gerenciales.

Alcance y Delimitación

En lo que respecta al alcance, para el desarrollo de la presente investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la formación de competencias gerenciales que presentan el personal directivo que labora en las instituciones educativas objeto de estudio y a su vez caracterizar su desempeño desde el punto de vista del acompañamiento administrativo y académico. Esto llevó al contraste del desempeño de las competencias observadas con el desempeño de las competencias deseadas del personal directivo que labora en las instituciones educativas del Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas. Se trabajó en función de un diseño de investigación descriptivo transeccional y tuvo una trascendencia local, regional, nacional e internacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Luego de presentar el planteamiento del problema y precisados los objetivos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del capítulo se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a Competencias Gerenciales y Director Educativo. Dentro de esta perspectiva, a continuación se presenta el desarrollo del marco teórico que sustentará la presente investigación.

Sobre los antecedentes de la investigación, la autora Balestrini (2003), señala que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. Establecer los antecedentes del problema, de ninguna manera es hacer un recuento histórico del mismo, sino se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones y trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación.

Antecedentes de la Investigación

Internacionales:

Se consultó el trabajo de investigación de González, C. (2007), presentado ante la Universidad Iberoamericana y titulado: “*Competencias Gerenciales y Ventajas Competitivas de las Universidades Privadas de Ciudad de México*”. El propósito del estudio fue determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal

directivo y las ventajas competitivas de las universidades privadas ubicadas en Ciudad de México. Metodológicamente, se contextualizó dentro de una tendencia epistemológica positivista, el tipo de investigación fue aplicada, descriptiva – correlacional, el diseño fue de campo no experimental transaccional. La población estuvo conformada por seis (6) universidades y las unidades informantes fueron seis (6) Decanos y veintidós (22) Jefes de Cátedras, se aplicó un censo poblacional. Se diseñaron dos instrumentos de tipo cuestionario cerrado y los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada (0,29), la cual refleja una relación directamente proporcional entre las variables, de lo cual se infirió que las competencias gerenciales aunque son importantes para el desarrollo de ventajas competitivas, no son determinantes. Considerando estos hallazgos, se formularon lineamientos estratégicos considerando que se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias operativas, interpersonales y directivas en el personal directivo, las cuales constituyen una fuerte ventaja competitiva diferenciadoras, sobre todo cuando permiten gestionar efectivamente las actividades primarias y de soporte ejecutadas en las organizaciones educativas.

Este estudio sirvió como referencia para el desarrollo del marco teórico que sustenta la presente investigación, ya que en ambos estudios se maneja la variable de competencias gerenciales, por lo tanto se consultaron algunos de los aportes del autor y sus hallazgos.

En este mismo orden de ideas, se revisó la investigación realizada por Alles, M. (2006), de la Universidad Autónoma de Yucatán en México, la cual fue titulada: *“Competencias Gerenciales: Un Estudio Exploratorio”*. El autor, planteó que hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales reflejan el enorme interés que existe por aplicar la administración por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano. Además, las

competencias son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan. La metodología empleada fue la de una investigación de tipo exploratoria, por tanto se aplicó una encuesta apoyada en un cuestionario de tipo abierto. Los resultados permitieron concluir que existe una brecha entre las habilidades requeridas para los niveles gerenciales es más estrecha entre los noveles gerenciales salvo en lo que respecta a las competencias para la acción estratégica y para la planeación.

Tomando en consideración las conclusiones de este trabajo, se evidencia una estrecha relación con la presente investigación, ya que en ambos estudios se enfoca la importancia de evaluar las competencias gerenciales, ya que la visión y estudio de la variable Competencias representa una nueva oportunidad de conocimiento para las instituciones educativas.

Nacionales:

Quiñónez, E. (2009), realizó una investigación denominada: *“Formación Gerencial basada en Competencias del Personal Directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales del Municipio Valencia del Estado Carabobo”*, el autor se planteó como propósito evaluar el proceso de formación gerencial basado en competencias del personal directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales del Municipio Valencia. En cuanto a las teorías que se tomaron en cuenta para el desarrollo del trabajo, se encuentran los postulados de Mc Clelland, Teoría del Liderazgo, Teoría de Acción Educativa, Teoría de Formación Gerencia Basada en Competencias de Tobón y Teoría de las Estrategias Competitivas. La metodología se adecuó a una investigación descriptiva. Los resultados obtenidos, permitieron

concluir que entre las funciones gerenciales que estos desarrollan algunas veces ellos cumplen con la planificación, manejando moderadamente los procedimientos técnicos como planes, presupuesto, horario y organigramas. Al igual que algunas veces establecen las metas y el curso de acción para alcanzar lo planificado en el plantel. La función de organización, de igual forma es desempeñada algunas veces al asignar los recursos materiales en atención a las necesidades de la institución, y al distribuir el trabajo de los miembros del plantel algunas veces tomando en cuenta sus competencias.

Por tanto, este estudio indica una relación con la presente investigación aunque la misma haya sido desarrollada dentro del ámbito de Educación Inicial, sin embargo sirvió de referencia en el manejo de la variable de Competencias relacionadas directamente con el personal directivo.

Igualmente, Arteaga, I. (2008), presentó ante la Universidad de Carabobo una investigación titulada: “*Evaluación de las Competencias Motivacionales del Director Educativo para el logro de la efectividad en la Gerencia de Aula*”. El estudio tuvo como objetivo principal evaluar las competencias motivacionales del director educativo para el logro de la efectividad en la gerencia de aula en la U.E. Colegio Sagrado Corazón en Valencia - Estado Carabobo. El mismo, se fundamentó en la Teoría Humanística, en la Teoría de las Necesidades de Maslow, en la Teoría Motivacional de las Expectativas de Vroom y en la Teoría del Liderazgo. De acuerdo a la problemática planteada y en función de los objetivos, se utilizó el tipo de investigación ajustada al tipo evaluativo descriptivo, no experimental transeccional con diseño de campo.

La población estuvo comprendida por 18 docentes que conforman la primera y segunda etapa de educación primaria y la muestra correspondió a la totalidad de la población. Para la recolección de la información se aplicó la encuesta y como

instrumento un cuestionario auto-administrativo de preguntas cerradas en base a los indicadores planteados. Los resultados se organizaron y se tabularon en cuadros y gráficos porcentuales. Las conclusiones describieron la inestabilidad e insatisfacción laboral, debilidad en la aplicación de técnicas para evaluar el desempeño docente y discrepancias al contrastar el deber ser con los resultados del diagnóstico.

Se puede señalar que este estudio sirvió de apoyo para el desarrollo de la presente investigación, de acuerdo a lo consultado en las bases teóricas que sustentan el mismo; además se revisó la metodología empleada para darle cumplimiento a los objetivos específicos planteados.

Por su parte, González, J. (2007), realizó un trabajo de grado titulado: *“Efectividad del Personal Directivo mediante los Procesos Gerenciales en el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello, Estado Carabobo”*. El autor menciona que los cambios gerenciales que registra actualmente el mundo en el contexto social hacen coincidir más que nunca antes en la historia humana transformaciones en la forma de vida, en la actividad laboral y también en la relación de las personas con el entorno económico, social y político en que se vive. El presente estudio tuvo como propósito analizar la efectividad del personal directivo mediante los procesos gerenciales en el instituto en estudio.

La investigación correspondió a un diseño de campo tipo descriptivo que se sustentó en las teorías de las relaciones humanas, del liderazgo, de la comunicación y la de la toma de decisiones. La población la conformaron 55 docentes directivos y la muestra fueron 33 docentes directivos, para la recolección de la información se aplicó un cuestionario de escala Likert de 25 ítems con tres alternativas de respuesta que permitió obtener los datos de las variables efectividad del personal directivo y procesos gerenciales. Dicho instrumento se sometió a juicio de expertos, constructo y contenido para comprobar la validez del contenido.

La confiabilidad se determinó mediante la aplicación del coeficiente de Alpha de Cronbach con un resultado de 0,95 lo que indica que tiene un alto grado de confiabilidad. La interpretación de los datos fueron representados por gráficos porcentuales. Los resultados permitieron concluir que el personal directivo carece de efectividad y no se cumplen los procesos gerenciales en la Institución, por lo que se recomienda que el personal directivo planifique las actividades y que sean evaluadas en el momento oportuno.

Esta investigación no está relacionada con la Educación Básica, pero al igual que la presente investigación, se interesa en el estudio de la efectividad del personal directivo en su rol como gerente, por ello servirá de consulta en cuanto a sus bases teóricas.

De igual modo, se consultó el trabajo de Barbosa, J. (2006), quien desarrolló una investigación titulada: *“Evaluación del Desempeño Gerencial del Personal Directivo, del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. Extensión Puerto Cabello”*. El presente estudio tuvo como objetivo la evaluación de desempeño gerencial del personal directivo, del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. Extensión Puerto Cabello. Estuvo fundamentado bajo el enfoque administrativo de contingencia. De acuerdo al objetivo general es una investigación descriptiva evaluativa, sustentada en una investigación de campo, ya que recolecta los datos de la realidad en forma directa, en su propio entorno. La población estuvo conformada por 102 docentes y 10 del personal administrativo. La muestra es estratificada, distribuida en 31 docentes y 10 personal administrativos. Para determinar la validez del contenido del instrumento se realizó a través del juicio de expertos, quienes revisaron cuidadosamente el cuestionario y analizaron la validez de su contenido. Su confiabilidad se determinó, mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo como resultados 0.914 y 0.81, para el instrumento aplicado al personal docente y administrativo respectivamente.

Es importante resaltar, que la técnica utilizada en la investigación para la recolección de datos, fue la encuesta utilizándola como instrumento para la recolección de datos un cuestionario. El análisis de resultados se realizó a través de estadística descriptiva. A la luz de estos resultados, se pudo concluir que el personal directivo tiene mediana discrepancia en su desempeño tanto de las funciones administrativas y de sus roles, con los supuestos teóricos presentados, exceptuando lo relacionado a la representación emblemática que posee un alto desempeño. Lo que reafirmó las discrepancias entre el deber ser y el ser del desempeño gerencial del personal directivo en las funciones administrativas y roles; por lo que se recomendó promover estrategias que contribuyan a disminuir o eliminarlas, por medio de reuniones, talleres y creación de instrumento para la evaluación del desempeño.

A pesar que esta investigación no está enmarcada en el ámbito de Educación Básica, ayudará para el desarrollo de la presente investigación, específicamente en lo referente a esbozar como debe ser el desempeño gerencial del personal directivo de una organización educativa.

Además, Carrillo, J. (2005), en su trabajo de Especialización de Investigación y Postgrado, presentado ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, titulado: *“Propuesta de un Plan Estratégico Basado en Competencias dirigido a los Docentes y Directores de Educación Básica”*. El trabajo presentado responde a la modalidad de proyecto factible, sustentado en un estudio de campo, el mismo tiene como objetivo proponer un plan estratégico basado competencias dirigido a docentes y directores en la Unidad Educativa “Santísima Trinidad”. Las bases teóricas que sustentan el estudio han sido tomadas de trabajos que han realizado diferentes expertos en el tema de los diferentes tipos de competencias y las organizaciones. Se tomó como sujetos de estudio 12 docentes y 1 director de la mencionada institución. Los resultados permitieron concluir, la necesidad de diseñar

un plan estratégico basado en competencias, a fin de poder solucionar la problemática de la institución.

Cabe destacar, este trabajo tiene pertinencia con la presente investigación, debido a que se desarrolla en ambas investigaciones el estudio de la variable competencias enfocada en el personal directivo, lo cual servirá como fundamento referencial en el desarrollo del marco teórico.

También, Malek, A. (2005), en su trabajo de Maestría en Educación Mención Planificación Curricular, presentado ante la Universidad de Carabobo (UC), y titulado: *“Perfil de Competencias del Subdirector Educativo en el nivel de Educación Media Diversificada”*. El propósito fundamental de este estudio fue determinar el perfil de competencias del Subdirector educativo en el nivel de Educación Media Diversificada, por cuanto se pretendió estructurar un perfil profesional, cuyas bases ejecutorias son las de un agente de desarrollo y mejoramiento del currículo dentro de una institución. El estudio estuvo basado en una investigación aplicada de tipo descriptiva apoyada en una investigación de campo con un diseño no experimental transeccional, para obtener la información directa de la realidad y a través de un modelo curricular.

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas de carácter dicotómico, con ítem relacionados con los rasgos ocupacionales y personales del profesional estudiado, aplicado a una muestra de 145 sujetos entre supervisores, directores, coordinadores de seccional, de evaluación, de orientación y profesores adscritos al Distrito Escolar N° 7 del Municipio de Naguanagua, Estado Carabobo. La tabulación de la información se realizó a través de una distribución de frecuencia de respuestas, el análisis se fundamentó en el porcentaje de las mismas, presentándolos por medio de gráficos y cuadros, donde se

señalaron las competencias profesionales y personales del subdirector educativo para la Educación Media Diversificada.

Se puede señalar que este estudio sirvió de apoyo para el desarrollo de la presente investigación, de acuerdo a lo consultado en las bases teóricas que sustentan el mismo; basadas en el perfil de competencias del personal directivo; además aunque no este alineado al mismo nivel de Educación estudiado, igual se tomará como referente de consulta teórica.

Además, se consultó el trabajo de Luquez, E. (2005), el cual se tituló: *“Evaluación del Desempeño del Gerente Educativo en su Gestión Institucional en la Unidad Educativa Pedro Gual del Municipio Valencia, Estado Carabobo”*, el objetivo general fue evaluar el desempeño del gerente educativo en su gestión dentro de la Unidad Educativa “Pedro Gual”, la investigación se realizó bajo los lineamientos metodológicos de un estudio de campo, de tipo descriptiva – evaluativa. La población estuvo conformada por dos estratos: tres (3) directivos y ochenta y un (81) docentes, la muestra quedó conformada por cuarenta (40 docentes), el instrumento que se utilizó fue un cuestionario con preguntas cerradas de tipo policotómico. Una vez aplicados los instrumentos, se analizaron los resultados a través de la estadística descriptiva en términos porcentuales, lo cual permitió concluir que en su mayoría los directivos muestran debilidades en sus competencias personales, profesionales y técnicas en el cumplimiento de su desempeño como gerentes educativos. Por último se recomendó, desarrollar cursos y talleres para fortalecer las competencias personales, profesionales y técnica para desempeñarse eficiente y eficazmente en el ejercicio de sus funciones tanto administrativas, pedagógicas como sociales y así poder alcanzar los objetivos de la institución.

Este trabajo es importante para la investigación, porque se tomó como referencia la teoría sobre el desempeño del gerente educativo, es decir del director de

una institución educativa, para ello se tomarán como referencia algunos teóricos que servirán para el desarrollo de las bases teóricas del presente estudio.

Haciendo un análisis de los antecedentes presentados, se considera de vital importancia la evaluación de las Competencias Gerenciales del personal directivo, ya que se considera vital que el mismo adquiera y aplique las habilidades y destrezas adecuadas al cargo que desempeña; además de cumplir con un estilo gerencial que se enmarque en un eficaz líder, para así alcanzar los objetivos propuestos, lo cual garantizará elevar la gestión institucional.

Bases Teóricas

En las organizaciones y especialmente en las educativas se requiere de capacitación y rendimiento de los gerentes para sobrevivir en el ámbito de la competitividad educativa y para que esto sea posible es necesario que implementen una serie de controles para supervisar las tareas guiadas. En este sentido, Puentes (2001) refiere que la evaluación “es un instrumento de la práctica educativa que permite comprobar si los procedimientos alternos son igualmente efectivos en el logro de los objetivos de la organización” (p. 28).

En este sentido, la Reforma Educativa plantea una serie de cambios que van desde el nuevo diseño curricular hasta las políticas educativas, por ello, se requiere de una excelente calidad en la gestión del gerente, el cual debe demostrar que tiene capacidades y destrezas para desempeñarse eficiente y eficazmente en el ejercicio de sus funciones tanto administrativas, pedagógicas como sociales y así poder alcanzar los objetivos de la institución educativa. Por tal razón, es de suma importancia la preparación, el dominio de competencias por parte del gerente para lograr conducir la organización para así cumplir con los objetivos y metas de las políticas educativas.

Además, es importante considerar, las características de la población objeto de estudio comprende los diferentes niveles del sistema educativo, por ello para gerenciar instituciones como éstas, el gerente educativo debe demostrar altas competencias. De acuerdo a esto, el sistema de conocimiento organizado de las distintas disciplinas que a continuación se exponen, permiten conocer ciertos elementos teóricos conceptuales que facilitan entender los mecanismos y características del quehacer de la gestión institucional.

Evaluación de Competencia

La evaluación y sus indicadores se especifican anticipadamente por escrito. Además, estos elementos están estrechamente relacionados con un proceso de educación profesional, pero necesitan que, durante la formación, se desarrollen los procesos motivacionales y metacognitivos del estudiante, y por supuesto sus cualidades para formar un sujeto productivo y transformador de la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, el autor considera que la formación por competencias laborales es el proceso de educación técnica y profesional, que se estructura de manera que contribuye a proporcionar conocimientos, habilidades, hábitos, procedimientos, valores, actitudes, motivos, componentes metacognitivos y cualidades de la personalidad donde el individuo alcance un desarrollo del pensamiento y formaciones psicológicas más amplias y profundas que traen como resultado un desempeño efectivo de su labor y que queda organizado en un diseño curricular por competencias laborales.

Un diseño por competencias laborales se estructura didácticamente respetando lo que un individuo necesita saber, hacer y ser, según las exigencias de la profesión para la que se está formando, potenciando su preparación para la vida. Por tanto, un diseño curricular por competencias laborales debe tener en cuenta los siguientes

elementos: Considerar la perspectiva humanista martiana en la educación intelectual; sociopolítica y para el trabajo; la formación y desarrollo de una cultura general integral.

Valorar los recursos humanos no sólo como portadores de conocimientos y habilidades, sino ante todo como seres humanos; la integración plena del trabajador en la sociedad; las necesidades y exigencias socioeconómicas del país y las específicas del puesto de trabajo y de la profesión; desarrollar en la formación más procedimientos y actitudes y potenciar el conocimiento, el autoconocimiento, el desarrollo de intereses, motivaciones y de recursos personales. Así como, una mayor integración escuela - entidad productiva - sociedad.

Con un diseño curricular por competencias laborales no se forma un super-profesional, pero sí se puede formar un persona más integral, mejor preparada para la vida porque en el proceso de formación por competencias laborales, se necesita que haya una conjugación entre los conocimientos, las habilidades, los procedimientos, los motivos, los componentes metacognitivos, los valores, las cualidades de la personalidad y las actitudes que el individuo debe poseer para enfrentar su vida futura y nunca como una infalible herramienta de producir y de competir.

Como otros tipos de diseños curriculares, un diseño curricular por competencias laborales se caracteriza por poseer principios para su estructuración. Estos principios según Robitaille y Daigle (1999), son: los programas de formación se organizan y estructuran a partir de competencias a formar y/o desarrollar; las competencias varían en función del contexto en el que se aplican; las competencias se describen en términos de resultados y normas; los representantes del mundo del trabajo participan en el proceso de diseño, durante el desarrollo y en la evaluación curricular; las competencias se evalúan a partir de los criterios de desempeño y la formación tiene un alto contenido práctico experimental.

Estos principios se explican, según el criterio del investigador de la siguiente forma: Los programas de formación se organizan y estructuran a partir de competencias a formar y/o desarrollar: Es uno de los principios más importantes. Se considera el logro de competencias laborales como el objetivo principal de la formación. Se trata de un cambio de perspectiva en comparación con los modos de enfocar tradicionalmente los programas, que tenían la tendencia a considerar el campo disciplinario como el principio organizador de la formación. Sustituyendo el diseño disciplinario por el de competencias, se potencia la necesidad de poner en primer plano la aplicación de conocimientos y habilidades, así como el desarrollo de los componentes metacognitivos, motivacionales, valores y cualidades de la personalidad.

Las competencias varían en función del contexto en el que se aplican: Este principio se deriva del principio anterior. Se torna necesario precisar lo que debe realizarse y esto evidentemente depende del contexto en el cual se aplican y llama a la formación profesional y a la formación general.

En el contexto de la formación general, la principal referencia para definir las competencias a adquirir en el programa de formación, es la función de trabajo. Esta puede referirse a un oficio, a una técnica o profesión, o englobar las funciones de trabajo de la misma naturaleza. Las competencias laborales se derivan a partir de tareas específicas de una función de trabajo y del contexto. Resulta, en consecuencia, un programa de formación específica por función de trabajo. Las competencias se describen en términos de resultados y normas: Es necesario definir, lo más exactamente posible, cada una de las competencias de un programa, de manera que queden bien delimitadas. Por ello para cada competencia debe establecerse: los resultados asociados a la demostración de la competencia, los criterios de evaluación que van a permitir medir el éxito de la formación y el medio en el cual se desarrollará la evaluación.

Es necesario cumplir con una serie de indicaciones que garanticen el desarrollo de la personalidad del sujeto, para lo cual hay que tener presente no sólo el componente cognitivo, sino también, los componentes motivacional, metacognitivo y las cualidades de la personalidad que deben formar parte de la descripción de la competencia. Los representantes del mundo del trabajo participan en el proceso de diseño, durante el desarrollo y en la evaluación curricular: Las competencias laborales definen las necesidades de formación, por lo que las personas relacionadas con los sectores industriales o de servicios, deben poder intervenir en el proceso de elaboración de los programas, así como durante la formación y la evaluación de la competencia.

Esta participación se solicita en el momento de la identificación, la descripción y la evaluación de las competencias. La determinación de las competencias se realiza mediante el análisis de la situación de trabajo. Las competencias se evalúan a partir de los criterios de desempeño: Evaluar las competencias es primero y ante todo, evaluar el salto cualitativo de los sujetos en el marco de la realización de la actividad de carácter profesional, la demostración de las cualidades de los sujetos, los otros componentes de la competencia laboral y cumplir las funciones técnicas, más que conocer la situación de los conocimientos de los estudiantes.

Este principio tiene un impacto sobre los medios de evaluación, privilegiando todas las formas de control, que van a permitir al estudiante demostrar lo que realiza de forma independiente y como es, hace, actúa. En este sentido se asumen los criterios e indicadores de Chirino (2002), y se realizan algunas adecuaciones al contexto laboral en el que se evalúan las competencias. Estos criterios e indicadores se conjugan perfectamente con los criterios de desempeño y es en estos donde se evidencian los componentes cognitivo, metacognitivo, motivacional y las cualidades de la personalidad que estructuran la competencia. Por lo que se hace necesario

determinar correcta e integradamente los criterios de desempeño para cada competencia o elemento según lo establecido. Ver Cuadro 1

Cuadro 1. Criterios de Desempeño para Competencias Laborales

Criterios	Indicadores
Dominio del contenido	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso del vocabulario técnico ● Independencia cognoscitiva ● Amplitud para analizar el objeto de estudio ● Profundidad para explicar el objeto de estudio ● Transferencia de conocimientos ● Desarrollo de habilidades
Participación	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso y disposición a realizar tareas ● Asumir posición científica ● Tomar parte en el debate ● Motivación
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciativa para resolver problemas ● Audacia para plantear soluciones originales ● Flexibilidad en el abordaje de tareas ● Perseverancia ● Apertura al cambio
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Respeto a criterios ajenos ● Escucha atenta ● Precisión y claridad para expresar sus ideas ● Respeto al derecho de la palabra
Rol laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento de la importancia de la labor ● Responsabilidad ante las tareas ● Reconocimiento de errores y aciertos personales ● Capacidad de tomar decisiones ● Satisfacción personal por su trabajo

Fuente: Tobón (2007).

La formación tiene un alto contenido práctico experimental, dado que las competencias se refieren a situaciones reales, los docentes tienen que reproducir las mismas lo más posible, o poner al alumno directamente en contacto con la realidad en la producción o los servicios.

Esto significa lograr la unidad teoría-práctica, la unidad docencia-producción, todo ello en el vínculo del estudio y el trabajo. Es por ello, que toda la organización pedagógica relacionada con las actividades de enseñanza y aprendizaje, están definidas en función de la formación de competencias laborales. De ahí, la importancia vital de la colaboración de la industria al proceso de educación técnica y profesional.

El diseño curricular por competencias laborales se caracteriza por propiciar un aprendizaje más cercano a la vida real, que no se opone al diseño por objetivos, y determina la estrategia pedagógica de seguir situando al estudiante en el centro del proceso de educación técnica y profesional. También se caracteriza por la integración y la obligación de entregar resultados según normas establecidas con la colaboración del ámbito laboral.

Competencias

De acuerdo a Tobón (2007), las competencias se definen como:

...los procesos generales contextualizados, referidos al desempeño de la persona dentro de una determinada área del desarrollo humano. Son la orientación del desempeño humano hacia la idoneidad en la realización de actividades y resolución de problemas. Se apoyan en los indicadores de logro como una manera de ir estableciendo su formación en etapas. Las competencias se basan en indicadores de desempeño y estos corresponden a los indicadores de logro, criterios de desempeño y evidencias requeridas. Las competencias indican las metas por alcanzar en procesos pedagógicos asumidos en su integralidad (p. 58).

Dentro del marco de la contextualización a nivel superior, se requiere de un alto nivel de competencia y rendimiento de los docentes en su desempeño de tal manera que se garantice una educación de calidad y adecuada a los cambios inesperados que se dan continuamente en el sector educativo y en la sociedad en

general, para esto, es necesario que los docentes integren sus competencias básicas genéricas y específicas.

Es decir, "...articular en un sistema conceptual, lo que puede ser asumido como un saber hacer razonado para hacer frente a la incertidumbre en un mundo cambiante en lo social, lo político y lo laboral dentro de una sociedad globalizada" (Bacarat y Graciano, 2002). Son muchos los conceptos y definiciones que sobre competencia existen, desde la primera mitad del siglo pasado es amplia la literatura sobre estos temas.

La Psicología General de enfoque dialéctico, cuenta con una sólida teoría, sobre el desarrollo de las capacidades humanas y su naturaleza social. De manera general, a la hora de definir qué son las competencias existen aspectos que se repiten en la literatura especializada que ratifican su esencia. Estos aspectos son: Los sistemas de conocimientos, sistemas de hábitos y habilidades, actitudes, expectativas, relación con la actividad y toma de decisiones.

En el análisis de la Psicología General, el concepto competencia contiene desde el punto de vista teórico lo relacionado con la formación y desarrollo de capacidades humanas, al entenderlas como particularidades psicológicas individuales de la personalidad, que son condiciones para realizar con éxito una actividad dada y revelan las diferencias en el dominio de los conocimientos, habilidades y hábitos necesarios para ello; es decir que el ser humano tiene la potencialidad de combinar características psicológicas de su personalidad, como condición necesaria y suficiente para el logro de altos resultados profesionales. La valoración de estos postulados conllevó la precisión de las siguientes ideas:

- Las competencias poseen un fuerte fundamento teórico-psicológico, a partir del enfoque sistémico de la categoría personalidad, que implica su concepción integral, es

decir que su desarrollo tiene lugar en la interacción de los procesos cognitivos y afectivos, lo que significa que toda adquisición psicológica es un proceso que involucra la motivación, y la adquisición de competencias no es ajena a este fundamento.

- El desarrollo de las competencias como posibilidad de la personalidad para solucionar los problemas que se presenten en la actividad se corresponde con el referente metodológico constructivista, y niega dialécticamente las posiciones conductistas y funcionalistas al considerar los procesos motivacionales íntimamente vinculados a los cognitivos en la formación y desarrollo de las competencias.

Las competencias se revelan sólo en la actividad y además sólo en aquella actividad que no puede realizarse exitosamente sin su presencia. Esta idea expresa con claridad la interacción de las competencias y el desempeño como expresión externa, concreta, del proceso de integración cognitivo-afectivo en la solución de problemas, al decir de *Perrenoud*, posibilita la facultad de movilizar un conjunto de recursos cognitivos, como saberes, habilidades e informaciones para solucionar con pertinencia y eficacia una serie de situaciones.

Las competencias constituyen la posibilidad real que tiene el ser humano de integrar y movilizar sistemas de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores para la solución exitosa de aquellas actividades vinculadas a las satisfacción de sus necesidades cognitivas y profesionales, demostradas en su desempeño, al tomar decisiones y solucionar las situaciones que se presenten en su esfera de trabajo.

Es importante resaltar que los términos habilidad y competencias tienen equivalentes en varios idiomas, en el caso de inglés, las habilidades denominan como *skills*, término que ha pasado de significar algo que es razonable a algo que es

práctico, lo cual es más cercano a las competencias, de allí que Annett (1991), conceptualiza *skill* como comportamientos eficientes ante problemas específicos. Esto explica por qué a pesar de seguirse utilizando en inglés la palabra *skills*, ésta se traduce a otros idiomas como competencia, como por ejemplo en el caso del español.

Dentro del contexto de las competencias se encuentran las competencias genéricas, sobre las cuales Tobón (2007), “son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones” (p. 71). Las competencias genéricas se caracterizan por: aumentan las posibilidades de empleabilidad, al permitirle a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro, favorecen la gestión, en este caso la gestión dentro de instituciones educativas y permiten la adaptación del personal docente a diferentes entornos.

A continuación se presentan algunas de las competencias genéricas planteadas por el autor:

Emprendimiento: Iniciar nuevos proyectos educativos o de mejoramiento de las condiciones de la institución educativa a la cual pertenece, con base en los requerimientos organizacionales y las demandas de la comunidad.

Gestión de Recursos: Gestionar recursos de diversos tipos con base a los requerimientos de la institución educativa.

Trabajo en Equipo: Planificar el trabajo de los docentes teniendo como referencia los objetivos estratégicos de la institución educativa.

Gestión de Información: Procesar la información relacionada con el proceso laboral, teniendo como referencia su puesto de trabajo, el nivel de responsabilidad y los requerimientos de la institución educativa.

Comprensión Sistémica: Establecer la interrelación y complementariedad de los diferentes procesos y subprocesos laborales, teniendo en cuenta la estructura y funcionamiento de la institución educativa.

Resolución de Problemas: Resolver los problemas planteados en una determinada situación, con base en el logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa.

Planificación del Trabajo: Administrar el proceso de trabajo laboral del personal docente, teniendo presente sus necesidades personales y requerimientos de la institución educativa.

Concepto Complejo de Competencias

El autor, Tobón (2007), establece el pensamiento complejo, como método de construcción de conocimiento basado en el tejido de relaciones entre las partes y el todo desde la continua organización, orden, desorden, implica abandonar toda pretensión de tener ideas, leyes y fórmulas simples para comprender y explicar la realidad (Morin, 1994). En consecuencia, abordar los conceptos científicos desde esta epistemología es tener en cuenta múltiples dimensiones y ejes de significación, lo cual hace que sea difícil definirlos de forma exacta, así como emplearlos con certeza. Por ello, asumir la complejidad como epistemología de las construcción-deconstrucción-reconstrucción, requiriéndose continuamente del análisis crítico y la autorreflexión para comprenderlo y usarlo.

La formación basada en competencias requiere de la asunción de una nueva inteligencia y racionalidad que trascienda de parcelación y la fragmentación, con el fin de que aborde la realidad en su multidimensionalidad. La inteligencia parcelada, compartimentada, mecanicista, disyuntiva, reduccionista rompe lo complejo del

mundo en fragmentos separados, fracciona los problemas separa lo que está unido, unidimensionaliza lo multidimensional (Tobón, 2007).

Es una inteligencia miope que termina normalmente por engeguerse. Destruye desde el óvulo las posibilidades de comprensión y de reflexión; reduce las oportunidades de un juicio correctivo o de una visión a largo plazo. Las competencias no podrían abordarse como comportamientos observables solamente, sino como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas.

Complejidad y Competencias desde el ámbito Institucional

Sobre este punto, Tobón (2007), señala que:

La formación de competencias tiende con frecuencia a asumirse como un asunto de didáctica y de capacitación de docentes, o de organización del plan de estudios. Esto es una visión simplista de la formación de competencias que poco toma en cuenta los diversos aspectos interrelacionados sistemáticamente que intervienen en todo acto educativo enmarcado en lo institucional (p. 12).

De esta manera, y retomando la propuesta de Zabalza (2003), de que las universidades son centros de toma de decisiones formativas, se puede plantear que el reto de toda institución educativa, en el ámbito de las competencias, es abordar el plano pedagógico considerando todos sus ejes, como por ejemplo: ¿Qué competencias? ¿Cómo y hacia donde orientar la formación de las competencias?

Esto implica asumir la formación de competencias considerando el proceso educativo como un sistema al interior de toda institución educativa que a su vez interrelaciona con los sistemas externos a ella. Así entonces, la mirada en todo proyecto orientado por competencias debe enfocarse a los estudiantes (con sus

competencias de entrada y competencias de egreso). Además, gestionando el talento humano necesario para llevar a cabo la formación de las competencias esperadas (con un proceso sistemático de selección, evaluación, promoción y capacitación de docentes y directivos), acorde con los requerimientos de la vida cotidiana, de la sociedad, de las disciplinas, de la investigación y del mundo productivo (laboral), todo esto enmarcado en el Proyecto Educativo Institucional acordado con todos los colectivos que conforman la institución. A partir de esto la formación se concreta en cuatro procesos básicos interdependientes: docencia, aprendizaje, investigación y extensión, siendo necesarios todos para formar competencias.

La administración de las instituciones educativas también tiene un gran impacto en la formación de competencias, pues se requieren de diversos recursos para mediar en este proceso, más allá de la tiza y del tablero tradicionales, como bibliotecas bien dotadas (con fácil acceso a ellas por parte de los estudiantes), disponibilidad de computadores, acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, laboratorios apropiados, convenios de prácticas con empresas.

En ello, la institución educativa debe gestionar recursos con diversas entidades privadas y oficiales, pero a la vez estas últimas deben asumir la educación como un asunto fundamental del desarrollo social y económico, ofreciéndoles recursos financieros apropiados.

Así mismo, la formación de competencias debe contextualizarse en el marco de una comunidad determinada para que posea pertinencia y pertenencia. Y el reto del entorno comunitario es validar tal formación y proveerla, buscando que se refuerce y complemente con el apoyo de otras instituciones sociales tales como la familia, las redes de apoyo social, las actividades recreativas y deportivas, los escenarios culturales y los medios masivos de comunicación. Pues es imposible generar impacto en la formación de competencias de alto nivel si no hay acuerdo y coherencia entre las

instituciones educativas y los procesos sociales que influyen entre las personas.

Diseño Curricular por Competencias Laborales

La aplicación de la formación por competencias laborales comienza en 1973. Se instrumenta en una escuela de enfermería de nivel medio en Milwaukee, Estados Unidos. En 1984, se aplica en un colegio de enseñanza general de Canadá y se instrumenta en Escocia, Gran Bretaña a nivel obrero. Estas experiencias tienen un marcado carácter conductista y son rechazadas por algunos investigadores en materia educacional.

En 1986, comenzó en el nivel medio profesional en Québec, Canadá, con buenos resultados, a partir de las condiciones materiales que tienen los colegios profesionales que permiten la utilización de simuladores, medios de enseñanza, computadoras, entre otros.

En 1988, se aplica en el nivel de técnico medio en Escocia, Reino Unido. En 1993, se aplica de forma general en la formación básica y preuniversitaria de Québec, Canadá. Estas últimas experiencias tienen resultados satisfactorios. En la actualidad la formación por competencias laborales se aplica en numerosos países, entre ellos están: México, España, Argentina, Canadá, Francia, Alemania, Australia, Gran Bretaña, Brasil, Chile y otros de América Latina. Los especialistas latinoamericanos Irigoín y Vargas (2003), consideran la formación por competencias laborales como:

...un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos de enseñanza-aprendizaje, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y trabajadores (p. 67).

De ahí que, se puede concebir la formación por competencias laborales como un proceso en el que los resultados esperados son las competencias laborales y los objetivos de aprendizaje, las metas a lograr por medio de las actividades a desarrollar durante el proceso de educación técnica y profesional. El contenido, los medios de enseñanza y las formas de organización de la clase se estructuran en función de la competencia a formar.

Desempeño Gerencial

Druker (1992), entiende por desempeño “la capacidad razonable de producir resultados periódicos prolongados en el tiempo y en una diversidad de tareas que revela tanto las limitaciones como las virtudes de un individuo, por lo que se debe ser jefe de la organización” (p. 312). Por consiguiente, se puede definir el desempeño como la habilidad que posee el gerente para llevar a cabo las funciones gerenciales de las cuales es responsable.

Desde el punto de vista de esta investigación, el desempeño gerencial es entendido como una serie de conductas (acciones) que debe desempeñar un gerente, basándose en el cumplimiento de funciones y roles administrativos, con el propósito de lograr los objetivos (metas) organizacionales sostenibles a lo largo del tiempo.

Por todo lo antes expresado, la evaluación del desempeño debe ser dirigida a los directivos de las instituciones educativas sobre la base de la consecución de los objetivos nacionales sobre la educación básica y superior, los objetivos de la institución y las necesidades de los empleados que allí laboran. De esto se desprende la necesidad de que los gerentes educativos deben desempeñar las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control, las cuales deben ser ejercidas en forma simultánea.

El Director

Es el representante del Ministerio de Educación y Deportes ante su comunidad por ende es el responsable de establecer relaciones cordiales entre la institución que dirige y los integrantes comunales, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo. Como conductor de la escuela debe organizar los medios, estrategias y los materiales para satisfacer la función social que le corresponde a la institución.

La conducción de la escuela en el Nuevo Sistema Educativo Bolivariano, exige del director: “Habilidad para ejercer un liderazgo democrático y participativo”, que lo constituya en el animador, promotor, iniciador e inspirador de acciones destinadas a lograr los objetivos deseados y compartidos por el grupo de trabajo. Es a su vez, el responsable último de la dirección, planeamiento, organización y administración institucional.

En ejercicio de su liderazgo, en armonía con la institución escolar y su contexto, requiere de él una actitud prudente y equilibrada, “Antes que mandar deberá persuadir sobre la legitimidad, convivencia y eficacia de su proceder”. Su herramienta primordial debe ser la equidad, con la cual serán resueltos los conflictos, sin que ello menoscabe su condición de líder.

Entre sus causalidades se pueden señalar las siguientes:

- Conocer e interpretar el Sistema Educativo Bolivariano en lo filosófico, lo metodológico y lo organizativo.
- Impulsar la unidad del grupo la cual debe estar fundamentada en la solidaridad y conciencia colectiva de sus miembros.

- Fomentar los principios para la creación de la conciencia al servicio de la comunidad, tomando en cuenta a niños(as), jóvenes, adolescentes y adultos.
- Manejar los principios filosóficos y metodológicos del cambio, para que el rendimiento esté en consonancia con el proyecto concebido.
- Garantizar que los instrumentos utilizados para la enseñanza tengan aplicación práctica.
- Mantener seguimiento constante para vigorizar los cambios y preverlos.
- Dirigir, planificar, coordinar, organizar y controlar el desarrollo del proceso educativo del plantel.
- Orientar la elaboración del horario del plantel y someterlo a la consideración del Municipio Escolar Correspondiente.
- Orientar y coordinar la realización del diagnóstico integral comunitario para la construcción del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), así como los planes derivados de éste como lo son: el proyecto de desarrollo endógeno y los proyectos de aprendizaje.
- Evaluar el funcionamiento de los servicios existentes en el plantel (becas estudiantiles, seguro escolar, clubes deportivos, programa de alimentación escolar y cantinas, organización estudiantil, servicios odontológicos, entre otros).
- Asegurar la elaboración de las normas de convivencia sustentadas en la normativa legal (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación y la Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente) así como su

ejecución y aplicación.

- Velar por dar al docente su condición de sujeto dentro del proceso educativo al igual que con los estudiantes.
- Establecer evaluación del desempeño docente e institucional y dar a conocer los resultados.
- Orientar y organizar la elección de la Asociación Civil y velar por el registro de la misma ante la notaría respectiva.
- Garantizar la veracidad de los datos suministrados en la matrícula escolar (inicial, final, modificaciones y/o actualizaciones mensuales de la misma), y asegurar la entrega de esta en el período correspondiente.
- Recabar y dar tratamiento estadístico a los resultados finales de la evaluación y asegurar su entrega, durante los primeros siete (7) días del mes de agosto, al Municipio Escolar correspondiente.
- Defender y articular acciones tendientes a asegurar la prosecución de los estudiantes y su ubicación en otros planteles cuando sea el caso.
- Prever en el mes de mayo, la creación justificada y razonada de nuevas secciones, consignando previamente a la división de personal.
- Velar por la realización, con carácter de obligatoriedad, del diagnóstico de contexto donde está ubicado el plantel, lo que constituirá el primer proyecto de aprendizaje que dará inicio a la actividad escolar.

- Con base en la evaluación del personal, hacer proposiciones para la organización educativa.
- Orientar a la realización de diagnóstico en el plantel (Diagnóstico Institucional) con carácter de obligatoriedad, como punto de partida de la actividad escolar.
- Organizar y distribuir el personal docente, administrativo y obrero y velar por el cumplimiento de sus funciones.
- Garantizar el llenado y entrega de la ficha plantel.
- Planificar y coordinar las visitas de acompañamiento al aula, conjuntamente con el equipo directivo.
- Garantizar el cumplimiento de las entregas pedagógicas de acuerdo con las orientaciones para la realización de las mismas.
- Propiciar el cumplimiento de las entregas pedagógicas de acuerdo con las orientaciones para la realización de las Unidades Territoriales Integrales de Educación Bolivariana (UTIEB) con apoyo del Municipio Escolar.
- Designar la comisión encargada de elaborar los horarios de actividades del plantel, cumpliendo con el calendario escolar emitido por el Ministerio de Educación.
- Recibir y entregar bajo minucioso inventario el material de enseñanza, los muebles, libros y archivos y demás pertenencias de la institución.
- Establecer una estrecha comunicación con los voceros estudiantiles, (se sugiere establecer un horario de atención).

- Convocar y presidir el consejo técnico docente y el consejo general de docentes, para informarlos sobre el funcionamiento del plantel, someter a consideración los asuntos reglamentarios de importancia para la misma.
- Designar al docente que colaborará en la promoción, divulgación y articulación de las actividades que la organización estudiantil establezca, conjuntamente con el Coordinador de Voceros Estudiantiles y de Liceo Bolivariano de la Zona Educativa. Gestionar ante la Zona Educativa, todo lo relativo al personal docente, administrativo y obrero.
- Someter a consideración del Consejo General de Docentes, las postulaciones de subdirectores y coordinadores.
- Establecer mecanismos necesarios para la relación escuela-comunidad.
- Dirigir y coordinar los diversos actos para la integración escuela-comunidad, conjuntamente con el equipo directivo, docentes y alumnos.

Función Directiva

Se entiende por función directiva en los planteles educativos el conjunto de estrategias y actividades que desarrolla la parte gerencial, con el fin de lograr el funcionamiento armónico y productivo del quehacer educativo. En la importancia del cumplimiento de esta función expresa Reyes (1998), en los siguientes términos:

Uno de los inconvenientes con los que ha tropezado la educación en Venezuela, es la de la ausencia de un directivo con criterios rector, capaz de señalar propósitos definidos, claros y rotundos, Esto nos revela la necesidad de acometer una revisión y de fondo del problema educativo venezolano (p. 48).

El gerente venezolano refleja una conducta asociada a un estilo gerencial poco competitivo, por cuanto no maneja de manera asertiva, trayendo como consecuencia un pobre desempeño por incumplimiento de sus funciones y desconocimiento del trabajo en equipo y el reconocimiento del capital intelectual de las personas que dirige.

Es innegable el importante papel que le toca desempeñar a la parte gerencial dentro los planteles educativos en las escuelas sobre la responsabilidad del buen funcionamiento de esta unidad operativa. De él se espera no sólo que eche a andar la transformación del sistema, sino que garantice su efectividad y evitando el fracaso que pueda impedir al país integrarse al desarrollo científico y tecnológico.

Fundamentación Teórica

La presente investigación se apoya en un conjunto de teorías para darle explicación y descripción al marco referencial, las cuales se detallan a continuación:

Teoría de las Organizaciones como Sistemas Abiertos/Cerrados: Con respecto a esta teoría, Chiavenato (2006), expone lo siguiente: “Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente” (p. 10). Todos los sistemas dependen en mayor o menor grado de su ambiente, en consecuencia, no pueden clasificarse como: totalmente abierto (que se disiparía) o totalmente cerrado (que sería hermético).

Del mismo autor, “todo sistema es primordialmente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información” (p. 11). La teoría de sistemas permite considerar cualquier organización en términos de un modelo de sistema abierto general. Al respecto, Kast (1998), considera que: “El sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio

dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de la energía” (p. 118). La misma teoría concibe al sistema abierto como un sistema orgánico, debido a que su interrelación con el ambiente externo posee numerosas entradas y salidas, las fronteras entre el sistema y el ambiente no están bien definidas y, son abiertas y permeables. En relación a esto, Chivenato (2006), considera:

El estudio del sistema abierto caracteriza al sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos, y elabora productos. Al recibir insumos en forma de materiales, energía e información, evita el proceso de entropía, típico de los sistemas cerrados (p. 59).

Igualmente, Brunet (1999) expone que: “un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros” (p. 32).

Ambos autores concuerdan en plantear que, en los sistemas cerrados las fronteras entre el sistema y el medio ambiente están determinadas, en consecuencia el sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón causa y efecto: a una determinada entrada (causa) sigue una salida determinada (salida); por esta razón el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista (Chiavenato, 2006).

Ampliando el planteamiento anterior, (Ob. cit.), expresa: “el clima cerrado caracteriza a la organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y a la empresa misma” (p. 32). La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

Teoría de los Supuestos Básicos sobre la Conducta Humana: Todo resultado que obtenga una organización es producto de sus modelos de comportamiento. En consecuencia es esencial que gerentes y/o administradores de una organización conozcan la importancia y efectividad de éstos, así como los adaptados por quienes los rodean. Con relación a los modelos de comportamiento o administrativos, el autor Davis (1999), expone lo siguiente:

Douglas Mc Gregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. En 1957, dio a conocer el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas se desprenden directamente de la teoría del comportamiento humano que sostienen los administradores, sea cual sea dicha teoría. Indicó que la práctica administrativa se halla bajo control de la filosofía administrativa. Las políticas de recursos humanos, los estilos de toma de decisiones, las prácticas operativas y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de sus supuestos básicos sobre la conducta humana (p. 28).

Con respecto a esta teoría Chiavenato (2006), plantea que Mc Gregor distinguió dos concepciones de administración opuestas entre sí, y basadas en presupuestos acerca de la conducta humana. Estas concepciones son: la tradicional, a la que denominó teoría X y la que fue denominada teoría Y, ambas se describen a continuación:

La Teoría X: Este supuesto de la conducta humana asume que la mayoría de las personas les disgusta trabajar, de allí se asume que los trabajadores: Poseen tendencia a restringir la producción, tienen pocas ambiciones, evitan asumir responsabilidades, prefieren ser dirigidos que dirigir y se resisten al cambio. El mismo autor menciona, “este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización” (p. 135). Bajo este esquema tradicional, las recompensas comunes son incapaces de vencer la apatía al trabajo, de manera que

los directivos de las empresas se ven prácticamente obligados a ejercer coerción, controlar y amenazar a sus empleados para obtener de ellos un desempeño satisfactorio. En este sentido al mismo autor expresa: “dentro de esa concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y al control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización” (p. 97).

La Teoría Y: Es aplicable a una perspectiva más humanista y asume que el trabajo es tan natural como la diversión y el descanso, esta teoría supone que:

- Los individuos realizan la autodirección y control para obtener los objetivos comprometidos.
- Los individuos aceptan responsabilidades, tienen imaginación y creatividad, los cuales los aplican en el trabajo.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuado y asumen plenas responsabilidades.

Los supuestos de esta teoría establecen que es función de los administradores y/o gerentes desarrollar la potencialidad de los individuos de su organización y ayudarlos a explotarla en beneficio de objetivos comunes.

Teoría Organizacional o de los Sistemas Administrativos de Likert: Rensis Likert, investigador conocido en el mundo por sus trabajos de psicología organizacional, debe su reputación a la elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre procesos administrativos. Para Brunet (1999), las teorías de Likert son más completas, por su nivel de explicación y extrapolación. Esta teoría de clima organizacional permite estudiar la naturaleza del clima y su papel en la

eficiencia organizacional, observándose términos de causa y efecto en la naturaleza del clima y analiza el papel de las variables que lo componen. Donde los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima se definen como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- Posición jerárquica que el individuo ocupa, así como el salario que gana.
- Factores personales, tales como personalidad, actitudes y el nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Específicamente “hay tres variables que determinan las características de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales” Brunet (1999). Estas variables permiten identificar dos grandes tipos de clima: Autoritarismo y Participativo.

Cuadro 2

Similitud entre las Teorías sobre Comportamiento Organizacional

Supuestos Básicos sobre la Conducta Humana	Sistema Abierto/Cerrado	Teoría de los Sistemas
Teoría X	Cerrado	Administrativos de Likert Autocrático Explotador Autocrático Paternalista
Teoría Y	Abierto	Consultivo Participativo de grupo

Fuente: Brunet (1999).

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Koontz y Weihrich (2003), manifiestan que una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Éste concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Maslow (1954), en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por la constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de instintoides que Maslow les da).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, se encuentran las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de autoactualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar

inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La Teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (Dicaprio, 1989, p. 364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización. Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

Figura 1.

Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Fuente: Maslow Abraham (1954).

1. Necesidades fisiológicas: éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua y calor. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad: éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de asociación: en tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en sí mismo.
5. Necesidad de autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Teoría de las Expectativas

Robbins (2009), expresa que en la actualidad una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom; aunque tiene sus críticas la mayor parte de la evidencia de la investigación científica apoya esta teoría. La teoría de las expectativas afirma que “la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo” (Ob. Cit., p. 230).

Es importante resaltar, que la teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Si se lleva a este tema es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

Esta teoría se enfoca en tres relaciones, las cuales se detallan a continuación:

1. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
2. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.
3. Relación esfuerzo-desempeño: es la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

La Teoría de las Expectativas ayuda a explicar la razón por la que muchos trabajadores no están motivados en sus puestos y simplemente trabajan al mínimo para “irla pasando”. En resumen, la clave de las expectativas es la comprensión de las metas de un individuo y los vínculos existentes entre el esfuerzo y el desempeño,

entre el desempeño y la recompensa y, por último, entre la recompensa y la satisfacción de las metas individuales.

Teoría de las Necesidades sobre la Motivación

McClelland (1960), contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. Se han efectuado ya numerosas investigaciones sobre métodos de prueba de individuos en relación con estos tipos de necesidades, además de lo cual el propio McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de logro. Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son importantes, puesto que debe reconocerse que permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

Necesidad de poder: McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir, son empeñosos, obstinados y exigentes, les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación: Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a conformar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

Necesidad de logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos,

y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Además, cabe mencionar que son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad de sus labores.

Teorías de Contingencia

Según Hersey y Blanchard (2000), entre los autores de la Teoría de la Contingencia o de la situación, se encuentran Robert Tannenbaum y Warren Schmidt. Las propuestas anteriores no terminaban de satisfacer a los estudiosos del caso, para explicar la efectividad de los líderes en su cotidianidad. La inquietud iba más allá de pensar que la efectividad de los líderes estaba sujeta simplemente a características físicas o a patrones conductuales. A raíz de esto comenzaron investigaciones en un nuevo rumbo, para establecer la influencia de factores situacionales en el éxito o en el fracaso de los líderes.

Según Hersey y Blanchard (2000), los autores Robert Tannenbaum y Warren Schmidt dejaron en claro que la clasificación de esas características y los estilos de comportamientos, permitieron determinar como y cuando el líder puede hacer mejor uso de sus cualidades y de sus estilos de conducta.

Por su parte, Poriet y Zamora (1996), plantean: “estas cualidades y estilos de comportamiento representan el punto álgido de la discusión sobre si el líder nace con ellas o si es posible que las desarrolle” (p. 36). Asimismo, los autores plantean que la teoría de la situación señala que aún cuando genéticamente el líder posea cualidades, ello no necesariamente garantice el éxito, además ésta propone que los factores que influyen en una situación determinada, pueden ser ajustados una vez que el individuo haya identificado el estilo de liderazgo, que será el más apropiado para aplicarse ante la situación que se presente.

Fundamentación Legal

La estructura legal que sustenta esta investigación, está referida en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Al respecto, el **Artículo 104** expresa que 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 a su elevada misión.

La Ley Orgánica de Educación (2009), establece en su **Artículo 37**. Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo y en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los y las docentes del Sistema Educativo se regirá por la ley especial que al efecto se dicte y deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente.

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. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Artículo 39. El Estado a través de los subsistemas de educación básica y de educación universitaria 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 para la construcción de la nueva ciudadanía, promueve los valores fundamentales consagrados en la Constitución de la República y desarrolla potencialidades y aptitudes para aprender, 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, fortalece las familias y propicia la participación de las comunidades organizadas en la planificación y ejecución de programas sociales para el desarrollo local.

En este sentido, se establece que son docentes las personas que ejercen funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, evaluación, dirección, supervisión y administración, en el campo educativo, que deben mantenerse en constante formación.

Definición de Términos Básicos

A los fines de la correcta interpretación del presente trabajo, a continuación se presentan las siguientes definiciones:

Actitudes: Son disposiciones afectivas a la acción. Constituyen el motor que impulsa al comportamiento en los seres humanos. Inducen a la toma de decisiones y a desplegar un determinado tipo de comportamiento acorde con las circunstancias del momento. No son observables de forma directa. Se detectan a partir de cómo se comportan las personas, qué dicen y cómo es su comunicación no verbal (gestos, posiciones corporales, señalizaciones, otras).

Competencias: Perfil del recurso humano, requerido para desempeñar eficientemente un cargo en el cual se vinculan las características personales, la educación formal, la experiencia, creatividad e imaginación.

Conocimientos: Son representaciones sobre diferentes hechos. Existen dos tipos de conocimiento: el declarativo y el procedimental. El primero se refiere a qué son las cosas, lo cual permite comprenderlas y relacionarlas entre sí. El segundo tipo de conocimiento hace referencia a cómo se realizan las cosas y tienen que ver con el saber hacer.

Desempeño del Docente: Forma en que el docente utiliza sus conocimientos, habilidades y destrezas en la realización de su labor.

Habilidades: Consisten en procesos mediante los cuales se realizan tareas y actividades con eficacia y eficiencia.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Evaluar las Competencias Gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Libertador, Parroquia El Valle, Caracas.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Sub-Indicadores	Ítem
Diagnosticar a través de la percepción de los docentes la situación actual de las competencias gerenciales del personal directivo que labora en las instituciones educativas objeto de estudio, Municipio Libertador.	Competencias Gerenciales del personal directivo.	Las competencias gerenciales se basan en indicadores de desempeño y estos corresponden a los indicadores que evidencian la capacidad del director educativo de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.	Competencias Gerenciales	Personales	Habilidades	1
Conocimientos					2	
Explicar la formación de competencias gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Libertador, Parroquia El Valle, de acuerdo a sus enfoques teóricos y conceptuales.				Manejo	3 - 4	
Contrastar el desempeño de las competencias observadas con el desempeño de las competencias deseadas del personal directivo que labora en las instituciones educativas del Municipio Libertador, Parroquia El Valle, Caracas.				Profesionales	Emociones	5
					Planificación	6
					Participación	7
					Creatividad	8
					Comunicación	8
					Liderazgo	9
					Toma de	
					Decisiones	10
					Planificación	11
					Organización	12
					Control	13
					Motivación	14
				Habilidades Profesionales Técnicas	Grupos de	
					Trabajo	15
					Gestión de	
					Recursos	16
					Comprensión	
					Sistémica	17
					Manejo Recursos	18
					Emprendimiento	19
					Solución	
					Problemas	20

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez formulado el problema se delimitan los objetivos, éstos orientan la investigación, lo que a su vez genera interrogantes cuyas respuestas guían el sentido del estudio y su alcance, indicando los datos que serán recopilados. Es necesario para ello, seleccionar métodos y técnicas que le dieron validez a la información requerida, de allí que es necesario elaborar el marco metodológico. En este contexto, Balestrini (2003), explica que el marco metodológico:

...está referido al momento que elude al conjunto de procedimientos lógicos implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizado (p. 125).

Así pues, en este capítulo se desarrollaron los métodos, registros y técnicas que permitieron obtener la información para evaluar las Competencias Gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas.

Tipo de Investigación

Esta investigación fue de tipo evaluativa, la cual según Tamayo y Tamayo (2006), “se presenta básicamente como un modelo de aplicación de los métodos de investigación para evaluar la eficiencia de los programas de acción en las ciencias sociales” (p. 61). El objeto de este tipo de investigación es medir los resultados de un

programa en razón de los objetivos propuestos para el mismo, con el fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para un futuro. En el presente caso se evaluaron las competencias gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas.

De igual modo, la presente investigación se realizó según los lineamientos metodológicos de una investigación de campo, debido a que ésta se basa en un proceso sistemático y racional que permitió a la investigadora recolectar los datos en forma directa del área de estudio, la cual estuvo representada por los Liceos del Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas, con el propósito de explicar las causas y consecuencias del problema planteado. Por su parte, Ramírez (2001), señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 19). Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.

Además, Sabino (2006), indica que se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad para cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad (p. 67). El factor común de los autores anteriormente citados se centran en la recolección directa de la realidad; información ésta que se obtiene a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos tales como: la encuesta, la entrevista y la observación de datos siendo la primera de ellas el caso de esta investigación.

Diseño de la Investigación

Palella y Martins (2004), expresan que el diseño de la investigación “se refiere a

la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (p. 80). Esta investigación se basó en un diseño de campo no experimental, ya que se trabajó sobre las realidades del hecho, y su característica fundamental fue la de presentar una interpretación correcta sobre el problema planteado. Según Sabino (2006), el diseño de campo “...se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad” (p. 67). Cabe resaltar que dentro de los diseños no experimentales atendiendo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), corresponden a “...su dimensión temporal o al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos... los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales” (p. 191).

Los diseños transeccionales, son aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia. En los diseños transeccionales la recolección de los datos se efectúa sólo una vez y en un tiempo único. En virtud a lo anterior, la presente investigación se ubicó en el diseño de campo no experimental transeccional, ya que se aplicó el instrumento en un determinado espacio temporal, llevando así al logro de los objetivos planteados por la investigadora.

Población y Muestra

Población: Los elementos que constituyen un conjunto de unidades es la fuente que va a proporcionar los datos que fueron analizados o explorados; sin embargo ésta aseveración resulta abstracta, por lo que es necesario expresarlo y darle sentido concreto para efectuar las mediciones correspondientes, para ello es necesario definir cual es la unidad de análisis. Al respecto, el autor metodológico Tamayo y Tamayo (2006), afirma que: “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da

origen a los datos de la investigación” (p. 114). A continuación se describe la población objeto de estudio:

Cuadro 3. Población Objeto de Estudio

Nombre de la Institución	Cantidad de Docentes
Liceo Bolivariano Luis Cárdenas Saavedra	50
Unidad Educativa Nacional Fray Pedro de Agreda	92
Unidad Educativa José Ávalos	63
Total	205

Fuente: Datos aportados por El Municipio Escolar Libertador.

Muestra: Al extraer una porción relativamente reducida de unidades que conlleve a obtener semejantes conclusiones a las que se podría lograr si se estudiase de manera total la población es sin duda alguna, una muestra representativa. “cuando una muestra cumple con estas condiciones es decir, cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, la llamamos muestra representativa” (Sabino, 2006, p. 83).

Para la presente investigación se trabajó con un muestreo probabilístico de tipo aleatorio estratificado, sobre el cual McMillan y Schumacher (2007), establecen que en este procedimiento, la población se divide en subgrupos o estratos sobre la base de una variable elegida por el investigador, como por ejemplo, el género, la edad o el nivel educativo. Una vez que se ha dividido la población, se extraen al azar las muestras de cada subgrupo. El número de sujetos extraídos puede ser tanto proporcional como no proporcional. El muestreo proporcional se basa en el porcentaje de sujetos de la población que está presente en cada estrato. De este modo, si el 40% de los sujetos en la población estuvo representado en el primer estrato, entonces, el 40% de la muestra final debió ser de ese estrato.

En el muestreo no proporcional (o desproporcionado), el investigador selecciona el mismo número de sujetos para cada estrato de la muestra. Si el muestreo aleatorio estratificado, ya sea proporcional o no proporcional, es a menudo más eficiente que el muestreo aleatorio simple es porque es necesario utilizar un número más pequeño de sujetos. Dividir la población en subgrupos permite al investigador comparar los resultados de subgrupos.

Cuadro 4. Muestra del Estudio

Nombre de la Institución	Población de Docentes	Muestra 30%
Liceo Bolivariano Luis Cárdenas Saavedra	50	15
Unidad Educativa Nacional Fray Pedro de Agreda	92	27
Unidad Educativa José Ávalos	63	19
Total	205	61

Fuente: La Investigadora (2010).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la obtención de la información es muy importante definir con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, ya que estuvieron destinados a conocer las necesidades y así recolectar los datos de la realidad aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2010), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53). Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para el desarrollo de la presente investigación, se encuentran los siguientes:

Cabe mencionar, que Hernández, Fernández y Baptista (2010), expresan que: “la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (p. 316). A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación y describir las realidades de los hechos. Dicha observación fue registrada a través de una lista de cotejo, la cual consiste según Tamayo y Tamayo (2006), en una “guía de observación donde se identifican las conductas a observar al momento de realizar un diagnóstico” (p. 123). Este instrumento se empleó mediante la identificación de factores de información medibles según la categorización establecida a juicio de la investigadora, lo cual permitió diagnosticar la situación actual en cuanto a la formación de competencias gerenciales que presentan el personal directivo que labora en las instituciones educativas objeto de estudio.

La técnica de encuesta según Sabino (2006), “se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 101). Por último, se complementó la investigación con la aplicación de un cuestionario a los sujetos objeto de investigación. Entendiéndose el cuestionario de acuerdo a los señalado por Sabino (2006), como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 101).

Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos una vez aplicados se obtuvo a través de un proceso de cálculo, cuya finalidad es la de suscitar las fórmulas de las respuestas de los sujetos y si tendrá comportamiento similar. Se fundamenta lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes expresan que la confiabilidad se puede definir como la estabilidad de los resultados, o de las

calificaciones obtenidas en el instrumento. El método de cálculo de confiabilidad que se empleó fue el K^{20} de Kuder Richardson el cual dio como resultado 0,89, de acuerdo a la siguiente fórmula, lo que demuestra que el instrumento es altamente confiable:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum p \cdot q \text{ ítems}}{St^2 \text{ aciertos}} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

K = Número de Ítems

St^2 = Varianza del Instrumento

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left[1 - \frac{(10 \times 0,5 \times 0,5)}{16,48} \right] \begin{array}{l} \text{ítems} \\ \text{aciertos} \end{array}$$

$$1,05 \times \left[\frac{1 - 2,5}{16,48} \right] = \mathbf{0,89}$$

Validez

Para sustentar la validez que determinó la consistencia de los instrumentos, se requirió de la aprobación de expertos; es decir, personas de gran experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema

estudiado. Por lo tanto, se consultó la opinión de dos (02) profesionales en el área de Educación o Metodología, con una amplia experiencia en la elaboración de entrevistas y cuestionarios; los cuales se encargaron de dar la respectiva validez de los instrumentos diseñados por la investigadora.

Según Arias (2004), “la validez puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Dicho de otra manera, establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide” (p. 197). Este aspecto de validez es bastante importante y deseable en un trabajo de investigación, y garantiza al investigador que la información obtenida le podrá ayudar en su propósito.

Análisis y Organización de los Datos

En una investigación todos los elementos deben estar concatenados desde el planteamiento del problema hasta la elaboración de las conclusiones. Para analizar los resultados fue necesario descomponer el todo en partes tal y como lo sugiere la teoría de Gestalt, Sabino (2006), lo confirma al señalar que analizar es... “descomponer un todo en sus partes constitutivas para su mas concienzudo examen” (p. 133).

Para analizar y organizar los datos de la investigación se debieron aplicar ciertas técnicas que permitieron el procesamiento de los datos obtenidos para ordenarlos de manera sistemática. Las técnicas de procesamiento de los datos no son más que “las diferentes operaciones que se pueden realizar con los datos obtenidos a través de instrumentos...” (Sabino, 2006, p. 77). A nivel cuantitativo los datos recopilados a partir de los instrumentos fueron analizados y codificados asignándoles unos valores numéricos y posteriormente tabulados en forma sencilla y manual. Los datos fueron representados en gráficas de distribución porcentual, con su debida interpretación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Presentación y Análisis de los Resultados

En este apartado se presenta un resumen del análisis de la información obtenida a través del desarrollo del proceso de la investigación, basada en la evaluación de las competencias gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas. El mismo se presenta en forma sistematizada, siguiendo el orden de los objetivos específicos y reflejando la importancia del manejo de competencias gerenciales por parte del personal directivo del municipio en estudio.

Es relevante mencionar, que se trabajó en función a un cuestionario dicotómico conformado por veinte (20) ítems relacionados con la variable Competencias Gerenciales del Personal Directivo y de redactados de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos planteados por la investigadora. Los resultados encontrados fueron tabulados de manera computarizada con apoyo del programa Excel y presentados en gráficas circulares de acuerdo a cada ítem.

En tal sentido, la correcta aplicación y análisis de los resultados es fundamental como herramienta operativa, siendo necesario emplear las técnicas pertinentes para desprender el conocimiento buscado, razón por la que esta etapa de la investigación emprendida no escapó del uso de los procedimientos metodológicos, de los cuales se desprendieron los siguientes resultados:

Dimensión: Competencias Gerenciales

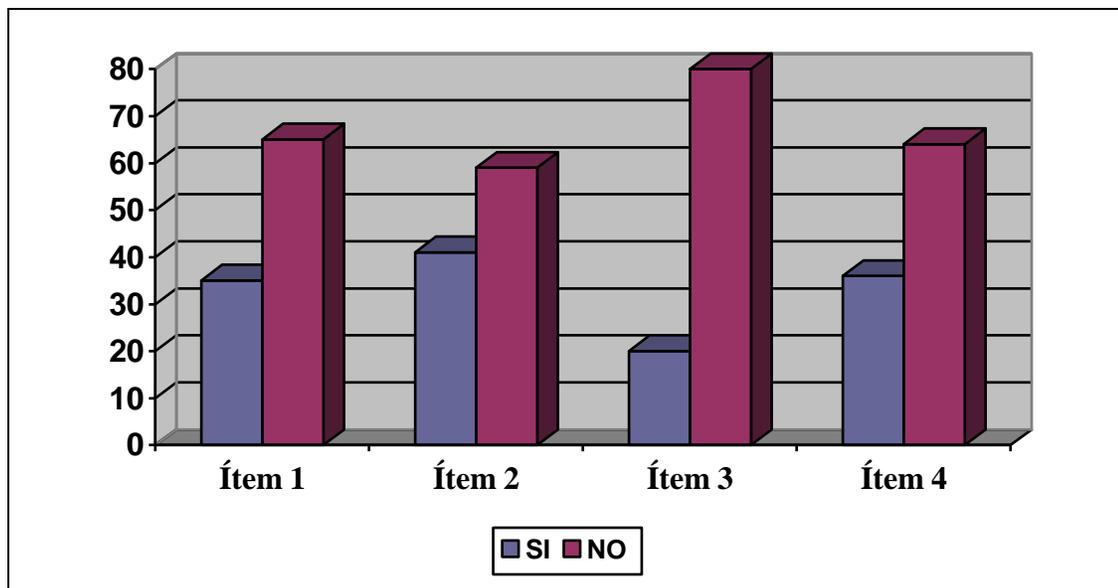
Indicadores: Personales

Tabla Nro. 1

Ítem	SI		NO	
	F	Porcentaje (%)	F	Porcentaje (%)
1	22	35%	39	65%
2	25	41%	36	59%
3	12	20%	49	80%
4	22	36%	39	64%

Fuente: Herrera, M. (2010).

Gráfico Nro. 1



Fuente: Herrera, M. (2010).

Análisis: Con relación al ítem 1, un 57 por ciento de la muestra seleccionada opinó que no considera que el personal directivo de la institución educativa donde labora realice sus actividades con eficiencia, lo que demuestra la problemática mencionada referente al poco compromiso con la institución y con el entorno, así como la falta de conocimiento y aplicación de las funciones gerenciales. Otro 36 por ciento opinó de manera contraria, respondiendo sí.

Por otra parte, en relación al ítem 2, un 59 por ciento de los encuestados manifestó que el personal directivo no cuenta con sólidos conocimientos para su desarrollo profesional, específicamente en cuanto al conocimiento de funciones administrativas. Mientras que el restante 41 por ciento expresó que sí tienen sólidos conocimientos para su desarrollo como profesionales.

En relación al ítem 3, se puede observar que un alto porcentaje, representado en un 80 por ciento señaló que el personal directivo no demuestra capacidad de dominio de sus emociones para actuar ponderadamente; lo cual deberá ser evaluado a fin de generar recomendaciones al respecto. Otro 20 por ciento respondió de manera afirmativa ante este enunciado.

De igual manera en el ítem 4, la gráfica muestra que un 64 por ciento de la muestra seleccionada opinó que el personal directivo no maneja adecuadamente sus estados de ánimo ante una situación desagradable. Sin embargo, el restante 36 por ciento opinó de manera afirmativa. Los resultados de los ítemes anteriores, permiten concluir que más de la mitad de los encuestados consideró que existen fallas en el personal directivo directamente vinculadas con el desarrollo de sus competencias personales. Cabe destacar que, el desarrollo de la competencia manejo de emociones como posibilidad de la personalidad para solucionar los problemas que se presenten en la actividad se corresponde con el referente metodológico constructivista (Tobón, 2007).

Dimensión: Competencias Gerenciales

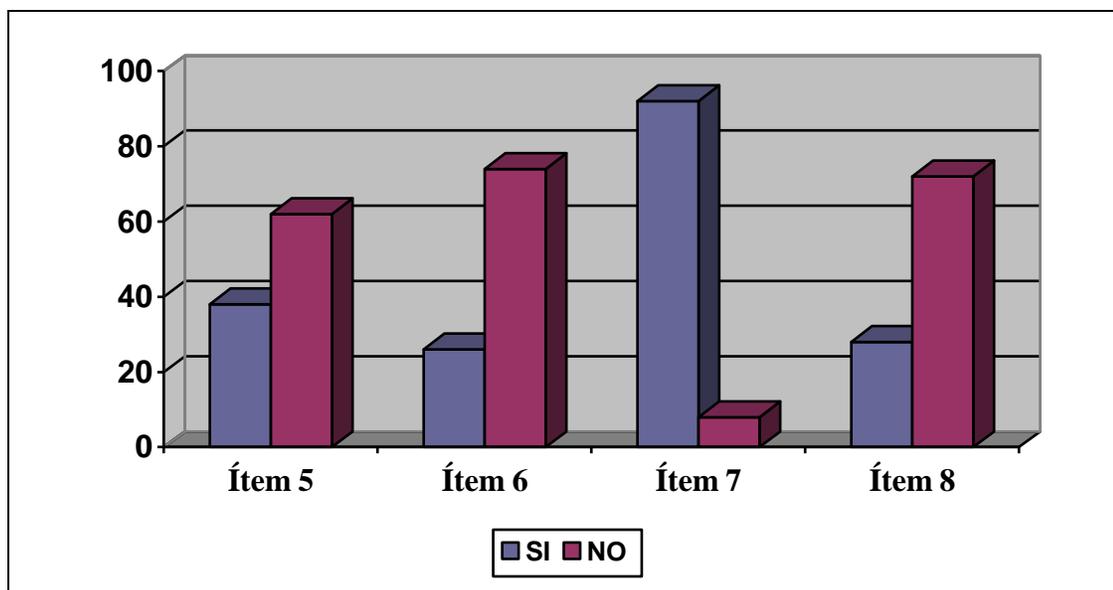
Indicadores: Personales

Tabla Nro. 2

Ítem	SI		NO	
	F	Porcentaje (%)	F	Porcentaje (%)
5	23	38%	38	62%
6	16	26%	45	74%
7	56	92%	5	8%
8	17	28%	44	72%

Fuente: Herrera, M. (2010).

Gráfico Nro. 2



Fuente: Herrera, M. (2010).

Análisis: Los resultados del ítem 5 indican, que 62 por ciento del personal que fue encuestado señaló que el personal directivo de la institución donde labora no emplea la planificación como herramienta útil para desempeñar su cargo, lo que se transforma en una debilidad dentro del manejo de sus funciones administrativas. Por otra parte, el restante 38 por ciento opinó de manera afirmativa. En cuanto al ítem 6, se observa en el gráfico 2, la tendencia de las respuestas de los encuestados hacía la negación, lo que demuestra que un 74 por ciento opinó que el personal directivo del plantel donde laboran no propicia la participación activa de los docentes en la toma de decisiones; pero otro 26 por ciento opinó que sí se observa la participación activa.

Como se puede observar en el ítem 7, el 92 por ciento de los docentes que fueron encuestados opinó que el personal directivo de la institución donde laboran sí pone en práctica su creatividad para resolver los problemas cotidianos que se presentan en el plantel; aunque otro 8 por ciento respondió de manera. Es relevante mencionar, que la creatividad es uno de los criterios de desempeño que se consideran para el estudio de competencias laborales.

En lo que respecta al ítem 8, 72 por ciento de los encuestados manifestó que el personal directivo de la institución en la cual laboran, no mantiene una comunicación eficaz con todo el personal. Por otra parte, el 28 por ciento respondió que sí. Es relevante mencionar que los resultados se inclinan hacía la respuesta negativa, lo que demuestra que este indicador es una de las debilidades, aunque la comunicación eficaz es uno de los pilares fundamentales para obtener una organización exitosa.

Finalmente, al plantear el estudio de las competencias personales se debe tener presente lo establecido por Tobón (2007), quien manifiesta que es necesario cumplir con una serie de indicaciones que garanticen el desarrollo de la personalidad del sujeto, para lo cual hay que tener presente no sólo el componente cognitivo, sino también, los componentes motivacional, metacognitivo y las cualidades de la personalidad que deben formar parte de la descripción de la competencia.

Dimensión: Competencias Gerenciales

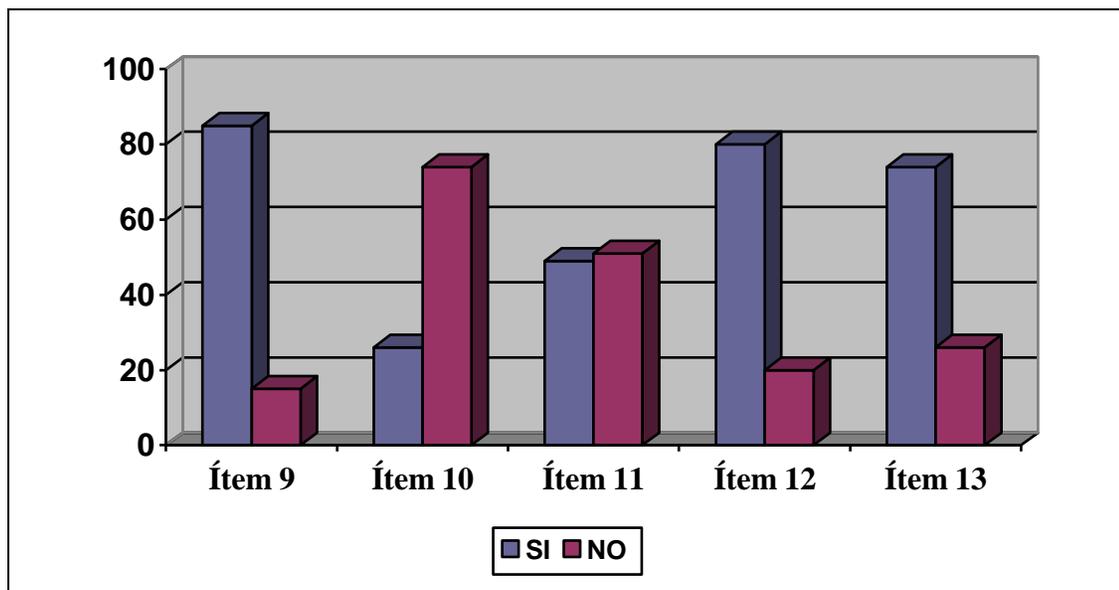
Indicadores: Profesionales

Tabla Nro. 3

Ítem	SI		NO	
	F	Porcentaje (%)	F	Porcentaje (%)
9	52	85%	9	15%
10	16	26%	45	74%
11	30	49%	31	51%
12	49	80%	12	20%
13	45	74%	16	26%

Fuente: Herrera, M. (2010).

Gráfico Nro. 3



Fuente: Herrera, M. (2010).

Análisis: En lo que respecta al ítem 9, se puede apreciar que un 85 por ciento afirmó que el personal directivo del plantel donde laboran sí lidera proyectos en beneficio institucional. Mientras que un 15 por ciento opinó que no. Estos resultados permiten apreciar que un elevado porcentaje sí considera que los directores lideran proyectos dentro de la institución, de allí se confirma lo establecido por Reyes (1998), quien señala que director en ejercicio de su liderazgo buscará armonía con la institución escolar y su contexto, por lo que se requiere de él una actitud prudente y equilibrada.

Ahora bien, en relación al ítem 10, un 74 por ciento de los encuestados respondió que el personal directivo no involucra al personal a su cargo en las acciones y decisiones, lo que demuestra que la toma de decisiones está centrada sólo en la opinión de los directivos, dejando a un lado las ideas y propuestas de los docentes. Pero otro 26 por ciento respondió de manera afirmativa. Los resultados del ítem 11, se muestran equitativos, donde el 51 por ciento opinó afirmativamente y el otro 49 por ciento respondió que el personal directivo de la institución en la cual laboran, no planifica ningún tipo de estrategias que permitan contextualizar el proceso educativo que se desarrolla en los planteles que tienen a su cargo.

Como se puede observar en ítem 12, un 80 por ciento del personal que fue encuestado opinó que sí considera que el personal directivo del plantel donde labora sí autocontrola su tiempo jerarquizando las necesidades a fin de cumplir con las diferentes actividades que desarrolla de manera cotidiana. Otro 20 por ciento respondió de manera contraria, es decir no lo considera.

En relación al ítem 13, el 74 por ciento señaló que sí considera que el personal directivo dirige eficientemente las actividades a desarrollar por el personal docente a su cargo; sin embargo el restante 26 por ciento no lo considera. Es importante mencionar, que la función de control es indispensable para alcanzar la eficiencia en el personal directivo. Igualmente, se consideraron para el estudio de este tipo de competencias, su vinculación directa con las funciones administrativas del Director.

Dimensión: Competencias Gerenciales

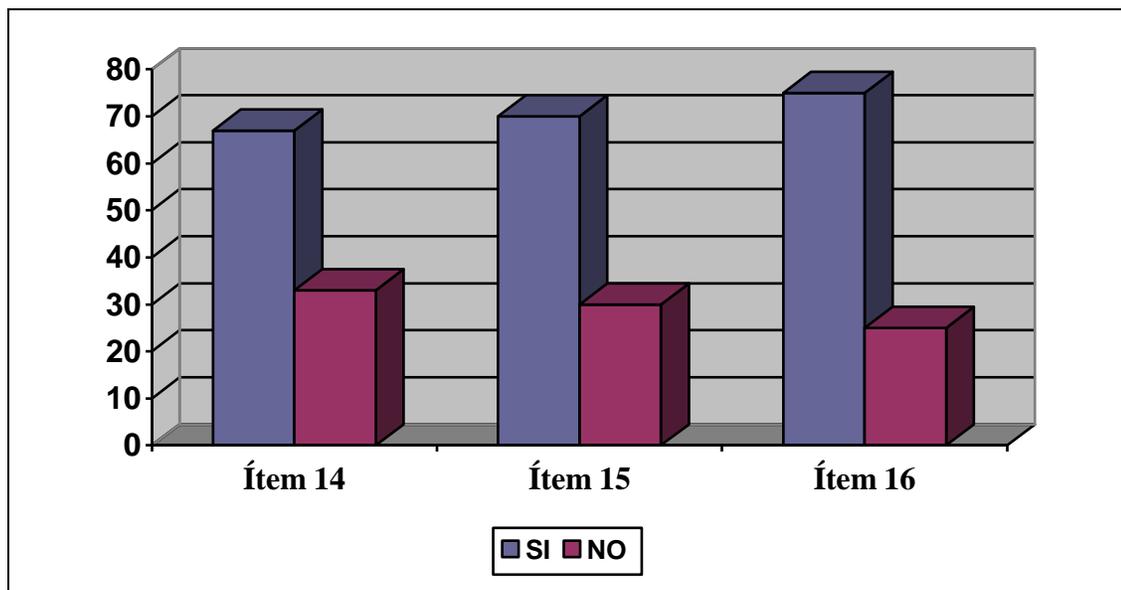
Indicadores: Habilidades Profesionales y Técnicas

Tabla Nro. 4

Ítem	SI		NO	
	F	Porcentaje (%)	F	Porcentaje (%)
14	41	67%	20	33%
15	43	70%	18	30%
16	46	75%	15	25%

Fuente: Herrera, M. (2010).

Gráfico Nro. 4



Fuente: Herrera, M. (2010).

Análisis: En cuanto al ítem 14, se pudo evidenciar que un 67 por ciento de los encuestados señaló que el personal directivo de su plantel sí motiva al personal en general para alcanzar las metas organizacionales mediante la estrategia de trabajo en forma cooperativa; sin embargo otro 33 por ciento respondió de manera negativa a este enunciado. Los resultados encontrados permiten apreciar que un alto porcentaje respondió de manera afirmativa, pero sin embargo no fue la totalidad quien respondió así, siendo importante considerar el por qué no consideran que exista motivación.

Ahora en relación al ítem 15, los resultados demuestran que un 70 por ciento de la muestra seleccionada respondió que el personal directivo de la institución educativa a la cual pertenecen, sí propicia la formación de grupos de trabajo para el alcance de las metas institucionales. Sin embargo, el otro 30 por ciento manifestó que no se propician grupos de trabajo.

Por su parte, en el ítem 16, el 75 por ciento de los docentes que fueron encuestados opinó el personal directivo sí gestiona de manera satisfactoria los recursos de diversos tipos con base a los requerimientos de la institución educativa a la cual pertenecen. Por otra parte, el restante 25 por ciento opinó de manera negativa. Como se puede observar más de la mitad de los docentes encuestados señaló que la gestión del personal directivo es satisfactoria, lo cual podría verse como sus fortalezas.

Es importante recalcar, que Tobón (2007), establece el Trabajo en Equipo como una de las principales competencias genéricas que debe adquirir y manejar el individuo, tal es el caso del presente estudio donde se traba en función a las competencias que debe manejar el personal directivo de un plantel.

Dimensión: Competencias Gerenciales

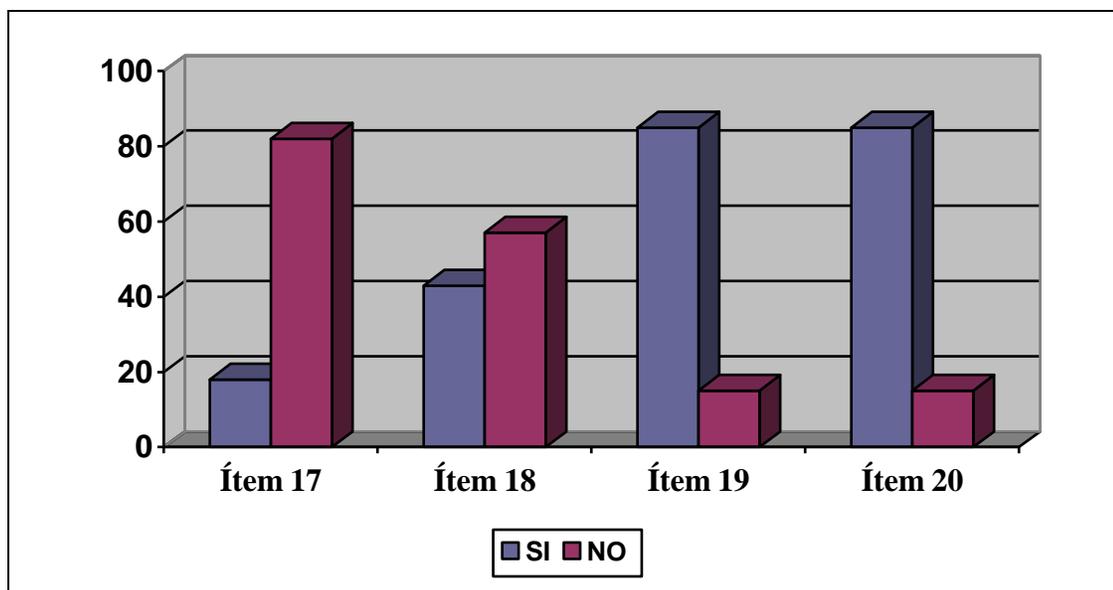
Indicadores: Habilidades Profesionales y Técnicas

Tabla Nro. 5

Ítem	SI		NO	
	F	Porcentaje (%)	F	Porcentaje (%)
17	11	18%	50	82%
18	35	43%	26	57%
19	52	85%	9	15%
20	52	85%	9	15%

Fuente: Herrera, M. (2010).

Gráfico Nro. 5



Fuente: Herrera, M. (2010).

Análisis: Cuando se planteó el ítem 17, los encuestados respondieron que si el personal directivo establece la interrelación de los diferentes procesos, teniendo en cuenta la estructura de la institución educativa, un elevado porcentaje como lo es el 82 por ciento, opinó que sí y el otro 18 por ciento manifestó que no.

Asimismo en el ítem 18, el 57 por ciento manifestó que el personal directivo de la institución educativa donde labora, sí posee la capacidad y responsabilidad para el manejo de los recursos materiales. Otro 43 por ciento de los encuestados opinó que no manejan los recursos materiales de manera adecuada.

Por su parte, en el ítem 19, un 85 por ciento de la muestra seleccionada para el estudio, respondió que el personal directivo sí inicia nuevos proyectos educativos para el mejoramiento de las condiciones de la institución educativa, lo que se transforma en corto plazo en beneficios para la organización. Otro 15 por ciento respondió que el plantel donde labora no se inician nuevos proyectos educativos.

Los resultados del ítem 20, reflejan que un 85 por ciento opinó que el personal directivo de la institución en la cual laboran sí busca la resolución de problemas planteados en una determinada situación, con base en el logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa; sin embargo se encontró que un 15 por ciento opinó de manera negativa. En consecuencia un alto porcentaje de los encuestados considera que los resultados de los indicadores relacionados con habilidades profesionales y técnicas son satisfactorios.

De acuerdo con lo anterior, el autor Tobón (2007), sustenta que la formación por competencias laborales es el proceso de educación técnica y profesional, que se estructura de manera que contribuye a proporcionar conocimientos, habilidades, hábitos, procedimientos, valores, actitudes, motivos, componentes metacognitivos y cualidades de la personalidad donde el individuo alcance un desarrollo del

pensamiento y formaciones psicológicas más amplias y profundas que traen como resultado un desempeño efectivo de su labor y que queda organizado en un diseño curricular por competencias laborales.

De allí, la relevancia de hacer conocer al personal directivo de los planteles educativos en estudio, sobre la importancia y relevancia de conocer el enfoque de las diferentes competencias que debe adquirir para el eficiente desempeño en su rol como Directivos responsables de una institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Considerando los objetivos planteados en la investigación y llevando a cabo el análisis global de los resultados mediante la aplicación de un cuestionario dicotómico conformado por veinte (20) ítems, dirigido hacía los docentes a fin de evaluar las Competencias Gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas, se puede concluir lo siguiente:

De acuerdo al primer objetivo específico, referido al diagnóstico a través de la percepción de los docentes la situación actual de las competencias gerenciales del personal directivo que labora en las instituciones educativas objeto de estudio, del Municipio Libertador, se puede concluir en términos generales que los docentes no consideran que el personal directivo de la institución educativa donde labora realice sus actividades con eficiencia, esto debido al poco compromiso que demuestran tener con la institución y con el entorno, así como la falta de conocimiento y aplicación de las funciones gerenciales.

Por otra parte, se evidenció que el personal directivo no cuenta con sólidos conocimientos para su desarrollo profesional, específicamente en cuanto al conocimiento de funciones administrativas y el dominio de sus emociones para actuar ponderadamente, ya que la mayoría de los directores evaluados no maneja adecuadamente sus estados de ánimo ante una situación desagradable.

Otro aspecto observado en el diagnóstico, fue que el personal directivo de la institución donde labora no emplean las funciones administrativas como herramienta útil para desempeñar su cargo ni propicia la participación activa de los docentes en la

toma de decisiones, lo que se transforma en una debilidad dentro del manejo de sus funciones administrativas.

De igual manera se evidenció, como fortaleza en el diagnóstico hecho, que el personal directivo sí pone en práctica su creatividad para resolver los problemas cotidianos que se presentan en el plantel; además de que los directores gestión de manera satisfactoria los recursos que emplean para liderar proyectos dentro de la institución, autocontrolando su tiempo y jerarquizando las necesidades a fin de cumplir con las diferentes actividades que desarrolla de manera cotidiana en las diferentes instituciones educativas.

Además, el diagnóstico permitió corroborar, que el personal directivo sí establece la interrelación de los diferentes procesos, teniendo en cuenta la estructura de la institución educativa, así como también propicia la formación de grupos de trabajo para el alcance de las metas institucionales.

En relación al segundo objetivo específico, sobre la explicación de la formación de competencias gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, de acuerdo a sus enfoques teóricos y conceptuales, se encontró que los resultados permiten concluir que existen fallas en el personal directivo directamente vinculadas con el desarrollo de sus competencias personales, lo cual según Tobón (2007), es primordial ya que el desarrollo de la competencia manejo de emociones es sumamente importante como posibilidad de la personalidad para la solución de problemas.

Igualmente, en el estudio de las competencias personales se debe tener presente lo establecido por el autor antes mencionado, quien manifiesta que es necesario cumplir con una serie de indicaciones que garanticen el desarrollo de la personalidad del sujeto, para lo cual hay que tener presente no sólo el componente cognitivo, sino

también, los componentes motivacional, metacognitivo y las cualidades de la personalidad que deben formar parte de la descripción de la competencia.

En relación a las Competencias Profesionales, de acuerdo a los enfoques teóricos consultados se establece el Trabajo en Equipo como una de las principales competencias genéricas que debe adquirir y manejar el individuo, tal es el caso del presente estudio donde se trata en función a las competencias que debe manejar el personal directivo de un plantel.

Finalmente, los resultados del tercer objetivo específico basado en el contraste entre el desempeño de las competencias observadas y el desempeño de las competencias deseadas del personal directivo que labora en las instituciones educativas del Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas, llevó a concluir que los directivos muestran tanto debilidades como fortalezas en diferentes competencias gerenciales. Las exigencias contemporáneas que se plantean hoy a la educación, presuponen la elevación de la profesionalidad de los directores escolares, lo que sólo es posible a partir de su profesionalización, necesidad que se reconoce actualmente a escala universal.

La profesionalidad del director escolar se sustenta en la posesión por este de un conjunto de competencias directivas básicas, que al interrelacionarse sistémicamente garantizan la efectividad de su desempeño profesional. Sin embargo, tras la búsqueda de la excelencia se debe tener claro que la adecuada formación por competencias gerenciales en el personal directivo traerá como resultado un desempeño efectivo de su labor, de allí, la relevancia de hacer conocer sobre la importancia y relevancia de conocer el enfoque de las diferentes competencias gerenciales para el eficiente desempeño en su rol como Directivos responsables de una institución.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de este trabajo se presentan a través de unos lineamientos estratégicos dirigidos a acciones concretas que permitan mejorar el desempeño del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caracas a través de la formación de Competencias Gerenciales; por ello se sugiere:

- Se recomienda al personal directivo centrar la atención en el proceso comunicacional que caracteriza a las instituciones educativas, en virtud a la necesidad manifiesta de reorientar dicho proceso hacia un modelo de comunicación más fluido, integrador y donde se brinden espacios de retroalimentación constante.
- Promover el autodesarrollo en el personal directivo para que estén en la capacidad de construir nuevos esquemas de trabajo grupal, con el propósito de lograr entre los miembros de la institución educativa la identificación, el compromiso y la conciencia entre lo que se dice y lo que se practica en la institución.
- Se sugiere efectuar estudios similares con el fin de buscar los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas sobre las posibles Competencias Gerenciales que facilitarán el rol del Director como agente gerencial, que contribuyan además a reafirmar los resultados de esta investigación.
- Los Directores deberán fortalecer el liderazgo participativo de los docentes y demás personal a su cargo, con el fin de activar a la colectividad dotándolos de independencia para el proceso de toma de decisiones.
- Se sugiere promover entre todo el personal directivo la actualización y mejoramiento profesional, mediante cursos, diplomados y postgrados que ofrezcan

herramientas creativas e innovadoras que les permitan mayor viabilidad en el desarrollo de las actividades gerenciales.

- La dirección deberá incorporar la participación de los docentes en el proceso de desarrollo de las actividades, a través de técnicas motivacionales especiales y trabajo en equipo, por lo que se deberán girarse instrucciones para que convoquen a todos a incorporarse al trabajo creativo de las áreas que ameriten su participación.
- Se sugiere elaborar un programa de reconocimientos institucional que contemple distinciones en función de aportes a la institución, desempeño laboral exitoso, méritos académicos, antigüedad y ciclo de jornadas y talleres de formación, actualización y perfeccionamiento profesional.
- Implementar un sistema de información, a fin de dar a conocer los logros obtenidos y la problemática general de la institución educativa. Esto podrá ser mediante la convocatoria a reuniones semanales entre el personal directivo y docentes, así como el envío de circulares y colocación de carteleras que aporten información que amerite ser conocida por el personal de la institución educativa.
- El personal directivo deberá incentivar a los docentes en general a trabajar en equipo con la dirección de la institución, para lograr mejorar el desempeño laboral, mediante la implantación de charlas de inducción sobre la importancia de la cooperación, como factor determinante en el logro de una mayor efectividad y eficiencia.
- Capacitar al personal Directivo en el trabajo en equipo, favoreciendo el desarrollo de habilidades sociales. Sería conveniente que se diseñen programas de capacitación en técnicas de mejoramiento del proceso gerencial a nivel organizacional, donde se contemplen las acciones necesarias para lograr un modelo

fluido, integrador, unificador y con mecanismos definidos de retroalimentación, a fin de poder recibir información directa por parte de la directiva.

- Se deberán implementar técnicas participativas a fin de que el personal directivo logre la integración de todos los miembros de la organización.
- Los directores deberán implantar un proceso de retroalimentación sobre liderazgo, captando información de los diferentes colaboradores que están involucrados con los estilos de comportamiento de cada líder. Se recomienda que el personal directivo exprese confianza en las habilidades, la perspicacia, la experiencia y los valores de la organización y en su capacidad general para manejar con eficacia el cambio.
- Se deberá establecer un sistema de recompensa que reforzará las acciones que sean congruentes con el nuevo conjunto de metas organizacionales. De esta manera, se estarán brindando respuestas a las necesidades de los docentes, el desarrollo de las capacidades y el mejoramiento continuo de la organización en el contexto social y educativo.
- Al personal directivo, se les recomienda considerar el presente estudio como un instrumento de reflexión sobre la importancia del manejo de Competencias Gerenciales, de esa manera se podrá dirigir su acción hacia el compromiso de una actuación gerencial, más acorde con el interés educativo, dado siempre hacia la excelencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Competencias Gerenciales: Un Estudio Exploratorio*. Trabajo de Investigación. Publicado. Universidad Autónoma de Yucatán. México.
- Annett, J. (1991). *Human Performance and Cognition*. Chichester: Jhon Wiley.
- Arévalo, J. (1997). *Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación*. Cuarta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Arteaga, I. (2008). *Evaluación de las Competencias Motivacionales del Director Educativo para el logro de la efectividad en la Gerencia de Aula*. Trabajo Especial de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Bacarat, M. y Graciano, N. (2002). *El Concepto de Competencia. Una Mirada Interdisciplinar*. Sociedad Colombiana de Pedagogía: Bogotá.
- Balestrini, M. (2003). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Barbosa, J. (2006). *Evaluación del Desempeño Gerencial del Personal Directivo, del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. Extensión Puerto Cabello*. Trabajo Especial de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Brunet, D. (1999). *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Carrillo, J. (2005). *Propuesta de un Plan Estratégico Basado en Competencias dirigido a los Docentes y Directores de Educación Básica*. Trabajo Grado.

Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay, Venezuela.

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 (Extraordinaria)*. Caracas, Enero, 223.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

Chirino, J. (2002). *Competencias y Proyecto Pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Bogotá.

Davis, K. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Dicaprio, C. (1989). *Motivation and Control in Organizations*. Homewood: Maslow. New York.

Druker, J. (1992). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson Jearning: México.

Esqueda, G. (1996). *Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica en la I y II Etapa en Relación al Cumplimiento de su Rol Administrativo, Distrito Escolar N° 10, Sector N° 1 y 2*. Puerto Cabello. Carabobo. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentennial de Aragua.

González, J. (2007). *Efectividad del Personal Directivo mediante los Procesos Gerenciales en el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello, Estado Carabobo*. Trabajo Grado. Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay, Venezuela.

González, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad

Experimental “Libertador”. Maracay.

Hernández, S.; Fernández, R. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Décima Edición. Editorial Ultra S.A. México.

Hersey, P. y Blanchard, K. (2000). *Administración del Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. Prentice Hall. México.

Irigoín, A. y Vargas, J. (2003). *Competencias Básicas aplicadas en el Aula*. SEM: Bogotá.

Kast, M. (1998). *Gestión de las Competencias*. Gestión. Barcelona.

Koontz y Weihrich (2003). *Administración Global*. Colombia. Editorial McGraw – Hill.

Lara, M. (1994). *Informe Pre Diagnóstico a la Administración en la Educación Básica*. IUPEMAR. Maracay. Venezuela.

Ley Orgánica de Educación (2009). *República Bolivariana de Venezuela, Asamblea Nacional*. Caracas, Venezuela.

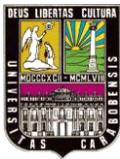
López, R. (1999). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Caracas. Ministerio de Educación. Caracas, Venezuela.

Luquez, E. (2005). *Evaluación del Desempeño del Gerente Educativo en su Gestión Institucional en la Unidad Educativa Pedro Gual del Municipio Valencia, Estado Carabobo*. Trabajo Especial de Grado. No Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Malek, A. (2005). *Perfil de Competencias del Subdirector Educativo en el nivel de Educación Media Diversificada*. Trabajo Especial de Grado. No Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

- McClelland (1960). *Work and Motivation*. New York: American Management Association.
- McMillan, J, y Schumacher, S. (2007). *Investigación Educativa*. Quinta Edición. Madrid, España: Pearson Addison Wesley.
- Poriet y Zamora (1996). *Política Social, Evaluación Educativa y Competencias Básicas*. Bogotá. Sociedad Colombiana de Pedagogía.
- Puentes, Y. (2001). *Organizaciones Escolares Inteligentes*. Editorial Magisterio: Bogotá, Colombia.
- Quiñónez, E. (2009). *Formación Gerencial basada en Competencias del Personal Directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales del Municipio Valencia..* Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Prentice-Hall. México.
- Robitaille, D. y Daigle, R. (1999). *Competences. Measuring the Unmeasurable*. Management Development Review.
- Sabino, C. (2006). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa. Cuarta edición. México.
- Tobón, S. (2007). *Formación Basada en Competencias*. Segunda Edición. Ediciones Ltda. Colombia.
- Zabalza, L. (2003). *Las Competencias docentes del Profesorado Universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Ediciones Narcea. Barcelona.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



CUESTIONARIO

Apreciado (a) Docente:

Tomando en cuenta su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la institución, me dirijo a Usted, en la oportunidad de solicitar su colaboración para responder el presente instrumento que ha sido elaborado con la finalidad de recabar información, para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **Evaluación de las Competencias Gerenciales del personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle, Caso: Caracas, Distrito Capital.**

Le aseguro que la información que Usted suministre, tendrá un carácter científico, confidencial y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos, por lo tanto no escriba ningún dato que lo identifique. Sus respuestas tienen gran importancia para este estudio, por lo que se agradece la mayor sinceridad al responder, tómese el tiempo necesario y no deje ningún ítem sin responder.

Instrucciones:

A continuación se presentan un conjunto de preguntas, por favor marque con una equis (X) aquella alternativa que más se adapte a su opinión, para lo cual se le ofrece la alternativa de respuesta SI o No, en cada situación, usted debe marca una sola respuesta.

Gracias por su Colaboración.

N°	ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	
		SI	NO
	Usted como Docente considera que en la institución donde labora, el personal directivo:		
1	Realiza las actividades con eficiencia		
2	Cuenta con sólidos conocimientos para su desarrollo profesional		
3	Demuestra capacidad de dominio de sus emociones para actuar ponderadamente		
4	Maneja adecuadamente sus estados de ánimo ante una situación desagradable		
5	Emplea la planificación como herramienta útil para desempeñar su cargo		
6	Propicia la participación activa de los docentes en la toma decisiones		
7	Pone en práctica su creatividad para resolver problemas cotidianos		
8	Mantiene una comunicación eficaz con todo el personal		
9	Lidera proyectos en beneficio institucional		
10	Involucra al personal a su cargo en las acciones y decisiones		
11	Planifica estrategias que le permiten contextualizar el proceso educativo		
12	Autocontrola su tiempo jerarquizando las necesidades a fin de cumplir con las diferentes actividades cotidianas		
13	Dirige con eficiencia las actividades a desarrollar por el personal a su cargo		

N°	ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	
		SI	NO
	Usted como Docente considera que en la institución donde labora, el personal directivo:		
14	Motiva al personal a alcanzar las metas mediante el trabajo en forma cooperativa		
15	Propicia la formación de grupos de trabajo para el alcance de las metas institucionales		
16	Gestiona los recursos de diversos tipos con base a los requerimientos de las institución educativa		
17	Establece la interrelación de los diferentes procesos, teniendo en cuenta la estructura de la institución educativa		
18	Posee la capacidad y responsabilidad para el manejo de los recursos materiales		
19	Inicia nuevos proyectos educativos para el mejoramiento de las condiciones de la institución educativa		
20	Busca la resolución de problemas planteados en una determinada situación, con base en el logro de los objetivos estratégicos de la institución educativa		

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Dimensión	Indicadores	Sub-Indicador	Ítem	Frecuencias			
				SI	%	NO	%
Competencias Gerenciales	Personales	Habilidades	1	22	35%	39	65%
		Conocimientos	2	25	41%	36	59%
		Manejo de Emociones	3	12	20%	49	80%
			4	22	36%	39	64%
		Planificación	5	23	38%	38	62%
		Participación	6	16	26%	45	74%
		Creatividad	7	56	92%	5	8%
		Comunicación	8	17	28%	44	72%
	Profesionales	Liderazgo	9	52	85%	9	15%
		Toma de Decisiones	10	16	26%	45	74%
			11	30	49%	31	51%
		Organización	12	49	80%	12	20%
		Control	13	45	74%	16	26%
		Habilidades Profesionales Técnicas	Motivación	14	41	67%	20
	Grupos de Trabajo		15	43	70%	18	30%
			16	46	75%	15	25%
	Gestión de Recursos		17	11	18%	50	82%
	Comprensión Sistémica		17	11	18%	50	82%
	Manejo de Recursos		18	35	43%	26	57%
			19	52	85%	9	15%
Solución Problemas	20	52	85%	9	15%		

Fuente: Resultados del Cuestionario (2010).

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Recursos

Recursos Humanos: El presente estudio será realizado por una sola investigadora, una tutora y el personal de las instituciones educativas que forman parte de la muestra.

Recursos Materiales y de Servicios

Laptop marca Toshiba.

02 Tinta de impresora.

02 Resmas de papel bond tamaño carta.

Internet.

Impresora Hp.

Scanner.

Encuadernadora.

Libros, revistas y tesis relacionadas a la investigación.

De movilidad del investigador.

De consultoría.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Cuadro 4.

Descripción de los Materiales

Descripción	Cantidad	Total Bs.
Toner B/N	01	276,00
Tinta de impresora color	02	220,00
Resma de papel Bond	02	70,00
Internet	9 meses	840,00
Electricidad	9 meses	380,00
Impresión	150 hojas	90,00
Viáticos		100,00
Alimentos		250,00
Consultoría		1.100,00
Costo Total Bs.		3.326,00

Planificación de Actividades

En el Cuadro 5, se muestra el tiempo que será dedicado a cada una de las actividades que involucra el proceso investigativo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	AÑO 2010									
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Oct.	Nov.	Dic.
Revisión Bibliográfica										
Inscripción del Proyecto de Investigación										
Aprobación de Proyecto										
Recolección de la Información Documental										
Revisión y Correcciones										
Selección de la Muestra										
Aplicación del Instrumento y Recolección de Datos										
Procesamiento y Análisis de la Información										
Sintetizar, Tabular, Graficar y Comentar la Información										
Elaboración de la Propuesta										
Redacción del informe final										
Presentación del trabajo de Investigación										