

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS  
COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN  
CENTRO EDUCATIVO INICIAL SIMONCITO "MARÍA SEFERINA  
CAMACHO", MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL ESTADO  
BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

**Autora: LCDA. ANA ISABEL BARRIOS TORO  
Tutor: MSC. MAYELI DELVALLE CAMACHO**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo  
Social  
Coordinación Académica de Postgrado  
Maestría En Gerencia Pública**

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL ÁREA DE  
DIRECCIÓN CENTRO EDUCATIVO INICIAL SIMONCITO  
"MARÍA SEFERINA CAMACHO", MUNICIPIO CARDENAL  
QUINTERO DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

**Autora: Lcda. Ana Isabel Barrios Toro  
C.I: V- 14.106.115  
Tutor: MSC. Mayeli del Valle Camacho**

**Marzo 2019**

## ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 3:00 p.m. del 30 de Mayo de 2021, reunidos a través de google meet, los profesores: **Mayeli del Valle Camacho (TUTORA - Coordinadora)**, **Rosa Puerta (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Ana María Santos (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: **14.917.348**, **10.637.568** y **12.246.683** respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/51 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 51**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN CENTRO EDUCATIVO INICIAL SIMONCITO MARIA SEFERINA CAMACHO, MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA"**, presentado por la maestrante **ANA ISABEL BARRIOS C.I. N° 14.106.115**, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, **ADMITIR** el Trabajo de Grado. Así mismo, de acuerdo a la **Resolución CAEA 2021/03/82 de fecha 04/03/2021, punto N° 04, acta N° 1274** se acordó la presentación virtual a través de la modalidad pregrabado y alojado en canal de vídeo, mediante el envío de link de acceso al jurado evaluador y jefe de subprograma de Estudios Avanzados Ciencias Sociales y Económicas con seis (06) horas de anticipación; el ciclo de preguntas y respuestas se realizará haciendo uso de la plataforma de video conferencia Google Meet para el día 30 de Mayo del 2021 a las 3:00 p.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

**MSc. MAYELI DEL VALLE CAMACHO. I. N° 14.917.348**  
**(TUTORA)**

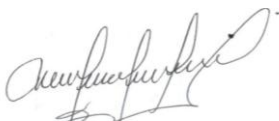
**MSc. ROSA PUERTA**  
**C.I. N° 10.637.568**  
**(Jurado Principal UNELLEZ)**



**MSc. ANA MARÍA SANTOS**  
**C. I. N° 12.246.683**  
**(Jurado Principal Externo UFT)**

## ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 3:00 p.m. del 30 de Mayo del 2021, reunidos a través de google meet, los profesores *Mayeli del Valle Camacho (TUTORA - Coordinadora)*, *MSc Rosa Puerta (Jurado Principal UNELLEZ)* y *Ana María Santos (Jurado Principal externo UFT)*, titulares de las Cédulas de Identidad N°:14.917.348, 10.637.568 y 12.246.683 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/11/51 DE FECHA: 12/11/2020, ACTA N° 09 ORDINARIA N° 51**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN CENTRO EDUCATIVO INICIAL SIMONCITO MARIA SEFERINA CAMACHO, MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA”** presentado por la maestrante *Ana Isabel Barrios, C.I. N° 14.106.115*, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, procedimos a dar apertura al ciclo de preguntas y respuestas sobre la presentación del trabajo de grado antes mencionado, con una duración de quince (15) minutos, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el Jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR** el Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



**MSc. MAYELI DEL VALLE CAMACHO**  
**C. I. N° 14.917.348**  
**(TUTORA)**



**MSc. ROSA PUERTA**  
**C.I. N° 10.714.922**  
**(Jurado Principal UNELLEZ)**




**MSc. ANA MARÍA SANTOS**  
**C. I. N° 12. 246.683**  
**(Jurado Principal Externo UFT)**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **MAYELI DEL VALLE**, cédula de identidad N° V.- 14917348 en mi carácter de Tutor del Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, titulado: **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN CENTRO EDUCATIVO INICIAL SIMONCITO “MARÍA SEFERINA CAMACHO”**, MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA, presentado por el (la) ciudadano (a) ANA ISABEL BARRIOS TORO para optar al título de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Santo Domingo, a los 15 días del mes de Marzo del año 2019.

Nombre y Apellido: Mayeli del Valle Camacho

  
Prof. MSc. Mayeli Camacho  
C.I.: 14917348  
Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: 15/03/2019

## INDICE

Indicé general.....	iii
Lista de cuadros .....	v
Lista de gráficos .....	vi
Resumen.....	vii
Introducción.....	1

### Capítulos

#### I El Problema.

Planteamiento y formulación del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la investigación.....	10
Alcances y delimitación.....	12

#### II Marco Teórico o Referencial.

Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases teóricas.....	17
Bases legales.....	30
Definición de Términos.....	34
Sistema de variables.....	36
Operacionalización de las variables.....	37

#### III Marco Metodológico

Naturaleza de investigación.....	38
Tipo de investigación.....	39
Diseño de la investigación.....	39
Población y muestra.....	42
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	43
Validez y confiabilidad.....	43

Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	44
<b>IV Análisis de la información.....</b>	<b>46</b>
<b>V La Propuesta .....</b>	<b>66</b>
<b>VI Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>75</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>81</b>
A Instrumento de Recolección de información	
B Validez	
C Confiabilidad	

## Lista de Cuadros

Cuadro		Pp
1	Operacionalización de las variables.....	37
2	Variable: Plan de capacitación Dimensión: Acciones, Indicadores: Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.....	47
3	Variable: Plan de capacitación Dimensión: Procesos formativos, Indicadores: Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.....	51
4	Variable: Competencias gerenciales Dimensión: Competencias básicas, Indicadores: Motivación. Concepto propio, Conocimiento, Habilidad.....	57
5	Variable: Competencias Gerenciales Dimensión: Tipos de Competencias Gerenciales, Indicadores: Adaptabilidad. Análisis de problemas, Creatividad.....	61



## Lista de Gráfico

Gráfico	Pp
1 Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación a los Indicadores: Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.....	47
2 Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación a los Indicadores: Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.....	52
3 Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación a los Indicadores: Motivación. Concepto propio, Conocimiento, Habilidad.....	57
4 Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Adaptabilidad. Análisis de problemas, Creatividad.....	62



**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional**

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS  
GERENCIALES EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN CENTRO EDUCATIVO INICIAL  
SIMONCITO "MARÍA SEFERINA CAMACHO", MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO  
DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**

**Autor: Ana Isabel Barrios Toro  
Tutor: MSC. Mayeli Camacho  
Año: 2019**

**RESUMEN**

La investigación se caracteriza en un Plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área de Dirección Centro Educativo Inicial Simoncito "María Seferina Camacho", Municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida. La investigación es de modalidad documental y de campo, donde se abordaron distintas fases del diagnóstico para el estudio del tema; con apoyo en la modalidad descriptiva, desarrollada a través del modelo cuantitativo. Se tomó una población de tres (3) empleados de la institución de en estudio. La recolección de datos se obtuvo a través de la técnica que es la encuesta, diseñada en función de la variable de estudio de acuerdo a las dimensiones. Presentado en el instrumento como el cuestionario compuesto por (16) preguntas de respuesta cerradas: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Para el análisis de resultados se utilizó la disposición y transformación de los datos de validez del contenido, el cual, se obtuvo mediante la emisión de juicios por partes de los expertos. Los resultados se presentan en cuadros de tabulación y de frecuencias con sus porcentajes en cada una de las dimensiones a distinguir, que permitieron determinar la existencia de factores condicionantes a favor de la factibilidad sobre el plan de capacitación en las competencias gerenciales. Los hallazgos más importantes del estudio fueron; Que la institución objeto de estudio debe realizar métodos para que los gerentes puedan tener mayores competencias con el fin de mejorar los procesos administrativos, de igual forma, se puede deducir la falta de supervisión en el funcionamiento de las responsabilidades que poseen el gerente puesto que uno de ellos no este enfocado con los pilares y competencias gerenciales de la institución educativa. Entre las recomendaciones, establecer una supervisión por parte del directivo, antes durante y después de cada una de las actividades de capacitación brindadas al personal, para detectar oportunamente posibles inconvenientes.

**Palabras Claves:** Estrategia, Competencias Gerenciales.

## INTRODUCCIÓN

El logro de objetivos y metas en toda institución es el resultado de diversas acciones, procesos y actividades, lideradas por el gerente, encargado de guiar, orientar a los trabajadores hacia la excelencia en el desempeño de sus funciones, pues cada uno es importante en su ámbito de influencia para el aprendizaje tanto individual como colectivo, en una sociedad globalizada, cada vez más competitiva; aspectos a considerar para que la empresa responda con éxito a los retos del mercado en el cual se desenvuelve.

De esta manera, la gerencia requiere implementar habilidades, destrezas desde la adaptación, análisis de problemas con creatividad y motivación, pasando por la negociación escucha activa del directivo, al ejercer el control y delegar funciones y responsabilidades a cada trabajador durante el proceso administrativo, considerando por supuesto componentes como la planificación, organización, dirección y control, con los pasos enfocados en metas, estrategias y políticas empresariales o institucionales.

Vista de esta forma, la labor de un directivo institucional es variada y compleja, por lo cual las competencias se manifiestan en su actuación, pero también en la de sus seguidores. Ser eficiente y eficaz es un desafío para que las instituciones se mantengan en la competitividad y rentabilidad.

Es tal la relevancia de las competencias gerenciales que se presume el triunfo colectivo cuando cada persona, partiendo desde el directivo, poseen destrezas personales, técnicas, directivas esbozadas en el desempeño laboral para mantenerse funcionando exitosamente a corto, mediano y largo plazo con resultados y relaciones con base a un objetivo común al optimizar el proceso gerencial.

De esta manera, la evidente necesidad se observa que la innovación institucional aqueja a la universidad venezolana obliga a la transformación del modelo de gerencia, bajo el marco de un proceso de cambio de paradigmas que afecta a todos los ámbitos del conocimiento. Por consiguiente surge la posibilidad de proponer un Plan de Capacitación para el fortalecimiento de las Competencias Gerenciales en el área de dirección Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho”, Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida, año 2019.

Bajo esta perspectiva, el estudio está sustentado metodológicamente en el modelo cuantitativo, se enmarca en la modalidad de proyecto factible y apoyado en una investigación de campo. La cual se divide en los siguientes capítulos: El I capítulo incluye el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, alcances y delimitaciones. El II capítulo, marco teórico, antecedentes, las bases teóricas, la fundamentación legal, y la Operacionalización de variables. En el III capítulo, se expone el marco metodológico que incluye: naturaleza de la investigación, tipo de investigación, procedimientos utilizados, descripción de los instrumentos y técnicas y recolección de análisis de datos Capítulo IV. Análisis de resultados, Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones, Capítulo VI la Propuesta y referencias bibliográficas

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En el actual entorno global se ha resaltado la importancia del talento humano en las organizaciones debido a que estas demandan de ese insumo esencial para desarrollarse y sobrevivir. Es por ello, la relevancia de contar con trabajadores dispuestos a construir y mantener las competencias de gestión que 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.

En esta perspectiva, en Latinoamérica, se refiere como un proceso de gestión como es las competencias gerenciales dado que las empresas necesitan personal que realicen trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda. En efecto, las competencias pueden ser adquiridas mediante la formación del recurso humano, o bien mediante la información directamente en la empresa, de esta manera, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia no es la excepción; por ello, se considera que debe ser permanente para que las entidades dispongan del personal indicado, en los puestos convenientes.

En este sentido, el desarrollo de competencias gerenciales, es una labor que implica no solo a quienes por su desempeño y aptitudes han sido llamados a responder en una organización por un proceso o un área, también es una responsabilidad de quienes orientan los procesos de

formación en la organización, como lo es el directivo de una institución. Asimismo, para desarrollar la capacidad de adaptación del personal a nuevos entornos laborales, deben considerarse aspectos relevantes tales como los conocimientos, habilidades y actitudes en el logro de los objetivos, es decir, las competencias personales para la consecución de resultados.

Ante este referente, Chiavenato (2009), define las competencias como “un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (p. 146). Entonces, las competencias son individualizadas quien posee una cualidad en específico, se considera más capacitado para realizar una determinada labor que exige el perfil de un cargo determinado.

En virtud de lo señalado, una herramienta que permite enfrentar los profundos cambios en materia de recursos humanos es la conocida gestión por competencias. Es por ello, que se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave, cuyo objeto se centra en el desarrollo del talento humano, orientado a mejorar los niveles de excelencia en materia de conocimientos, habilidades y cualidades de cada directivo que es parte de una organización, que posea las competencias adecuadas y en el momento requerido para responder a los compromisos de la empresa.

Ahora bien, en el caso específico de las instituciones educativas venezolanas, la gestión por competencias del personal directivo se ha visto involucrada en una serie de aspectos, presuntamente por falta de poca planeación del trabajo que realizan con los equipos de trabajo, de igual forma, casi nunca se reúnen con personas del equipo para organizar el

trabajo, y por lo tanto no se caracterizan por ser puntuales y cumplidos en sus compromisos de supervisión internos y externo

Cabe destacar, que en las instituciones educativas se posibilitan los aprendizajes más relevantes, así como también se consolidan las bases decisivas de la personalidad, por lo que, para lograrlo de manera armoniosa se requiere y exige una gerencia adecuada donde haya comunicación, comprensión por parte del directivo y docentes para que la organización educativa brinde a los niños un desenvolvimiento óptimo para integrarse a una sociedad tan cambiante y exigente como la actual.

En tal sentido, esto corrobora que la educación inicial es un escenario vital en la formación integral puesto que constituye el espacio original donde se desenvuelven los niños y niñas durante sus primeros años de vida; además de propiciar y, sobre todo, favorecer sus posibilidades natas a fin de mediar un desarrollo de calidad. En este aspecto, el directivo de preescolar requiere de elementos indispensables para realizar la transformación de formación profesional al grupo de docentes, así como también, lograr una aproximación a las necesidades de las instituciones educativas relacionadas con las competencias gerenciales.

En este particular, la educación de temprana escolaridad se orienta a favorecer adecuadamente el desarrollo integral del niño y la niña. Se quiere con esto resaltar la importancia de priorizar la gestión del talento humano, es decir, que el personal directivo; sea lideralizado y no encasillarlos en puestos rígidos sino potenciar su capacidad productiva, capitalizar los puntos fuertes e impulsar el conocimiento, así como las competencias para la planeación y la administración, comprender las tareas que se debe realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances.

En este contexto, se define que un gerente seguro debe poseer una combinación de habilidades, asimismo una comunicación asertiva, buena gestión y liderazgo; es por ello, que los gerentes también deben poseer un conocimiento básico de cómo los individuos prosperan en la organización además poder lograr inspirarlos a trabajar motivadamente. Considerando que, los gerentes ineficaces no poseen la capacidad de traer lo mejor de los empleados, puede generar malos resultados en su productividad.

Por lo tanto, los gerentes que no pueden manejar bien el tiempo, crean una organización improductiva impidiendo así alcanzar los objetivos planteados de la institución o empresa. Es decir, que el factor tiempo para una organización es un recurso fijo, lo que es importante para programar tareas de forma eficaz. Por consiguiente, las competencias gerenciales deberían diferenciar entre las actividades importantes y triviales. Dado que, la mayoría de los gerentes que trabajan jornadas largas la cual suponen que son laboriosos, sin embargo, a no reflejar adecuadamente el tiempo y las responsabilidades están propensos a perder su tiempo en actividades sin importancia, que ayuden en la buena función organizacional.

Al mismo tiempo, si las competencias gerenciales se caracterizan en no ser eficaces es porque pueden estar mal organizadas, mal entrenados o mal capacitados. Por esta razón, toda organización, sino existen manuales administrativos adecuados para el buen desenvolvimiento de las actividades, están expuestas a que los cargos existen no se desarrollen oportunamente lo planificado y creando efectos negativos en la productividad laboral.

A los efectos de la presente investigación, en el ámbito regional se encuentra el Centro Educativo Inicial (CEI), Simoncito “María Seferina Camacho”, ubicado en Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero del



estado Bolivariano de Mérida; cuya infraestructura está adecuada para atender una capacidad de 200 niños y niñas. Cuenta con un personal con la mayor disponibilidad de trabajo, apoyo y colaboración para asistir la población escolar de dicho centro.

Por tal motivo, en cuanto al personal directivo de dicha institución, se define como elemento del proceso administrativo, por lo cual se puede prever, que la gerencia no está cumpliendo efectivamente; en cuanto al liderazgo no es participativo, no se le permite a los docentes participar en la toma de decisiones, puede existir poco trabajo en equipo, incumplimiento en las metas durante el periodo escolar. En definitiva, dichos elementos pueden generar retrasos en ciertas tareas e incumplimiento de algunas que están planificadas.

En consecuencia, el directivo requiere de esfuerzos significativos para enfrentar el liderazgo en cuanto a las expectativas, mostrándose contrariados en el papel que desempeñan dentro del proceso de gerencia. Por ende, la institución educativa objeto de estudio, se define en el funcionamiento organizacional, si el directivo continúa realizando un proceso gerencial inadecuado no ajustado con la realidad, es posible que el funcionamiento educativo, a futuro, no desarrollen el cumplimiento de los lineamientos académicos, como es notorio se podría evidenciar la falta de competencias gerenciales. Asimismo, lo antes expuesto podría ocasionar una ineficiencia e ineficacia en el uso del tiempo y de los recursos, y se asegura de no tener información actual para revisar avances y definir mecanismos de control del desempeño del personal docente.

En función de lo planteado en los párrafos precedentes, se esboza como una solución a la problemática que presenta el centro educativo motivo

de estudio, una propuesta de un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área de dirección Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho, mediante el cual se argumenta la importancia de fortalecer los conocimientos respecto a las competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente que en su sentido más amplio, se componen de la sinergia de las habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos del personal docentes adscriptos en dicha institución.

De acuerdo a la problemática descrita, este trabajo se encuentra formulado dentro de una serie de interrogantes, a las cuales se espera dar respuesta con el fin de alcanzar el objetivo general del estudio, por lo cual se plantea lo siguiente:

¿Cuál es la situación actual de las necesidades de capacitación que presentan el directivo sobre las competencias gerenciales en el C.E.I Simoncito “María Seferina Camacho”?

¿Qué causas genera las malas competencias gerenciales, en el C.E.I Simoncito “María Seferina Camacho”?

¿Cuál es la factibilidad técnica y educativa de la aplicación de un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el C.E.I Simoncito “María Seferina Camacho”?

¿Es necesario un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho”, Municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho” Municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las necesidades de capacitación que presentan el directivo sobre las competencias gerenciales en el C.E.I Simoncito “María Seferina Camacho”
- Identificar las causas que genera las malas competencias gerenciales, en el C.E.I Simoncito “María Seferina Camacho”.
- Determinar la factibilidad técnica y educativa de la aplicación de un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el C.E.I Simoncito “María Seferina Camacho”.
- Elaborar un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho” Municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida.

## **Justificación de la Investigación**

Las instituciones educativas venezolanas, tanto públicas como privadas, deben mantener los medios y mecanismos más idóneos y con el personal directivo adecuado, que garanticen el desarrollo integral de los niños y niñas de manera plena y autónoma, de acuerdo con sus capacidades y el disfrute de los derechos humanos.

En este orden de ideas, se aprecia la importancia que el presente estudio le puede ofrecer al Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho”, al definirse acciones acertadas para servir de eje articulador de las actuaciones educativas en el desarrollo y competencias del personal directivo y docente como promotores de cambios en la sociedad. Asimismo, constituirá un aporte para otras instituciones educativas en donde se requiera la implementación de planes de capacitación basados en competencias gerenciales, a objeto de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y funcionamiento organizacional.

También el estudio será de beneficio para el ente escolar porque la institución podrá actualizarse en lo que respecta a la gestión gerencial por competencias para la capacitación de directivo, en búsqueda de definir el perfil profesional y todo ello se efectuará, de acuerdo a parámetros adecuados, reales y factibles, logrando así cumplir con su cuota de responsabilidad social, en atención a lo establecido en la normativa educativa.

Del mismo modo, se espera que el directivo y docentes sean beneficiados con el presente trabajo de investigación quienes podrán optimizar su desempeño profesional y adaptar el proceso de enseñanza a los

nuevos contextos de los espacios educativos; aspectos estos a considerar en el plan de capacitación por competencias gerenciales; así como en el uso de herramientas pedagógicas para mejorar su nivel profesional al atender a la población estudiantil del nivel inicial.

Igualmente, la investigación se justifica por el aporte teórico, práctico y metodológico que contiene. En relación al primer aspecto, la ampliación de diversos temas vinculados con la gestión de talento humano, principalmente lo relacionado a la capacitación y competencias, contribuye con importantes referentes para el desarrollo de la propuesta del estudio. Asimismo, desde un punto de vista práctico, la presente servirá de apoyo a futuras investigaciones cuyos resultados producirán efectos positivos para la formación del directivo al asumir nuevos retos, coadyuvando a que los docentes desarrollen y mejoren sus potencialidades.

Metodológicamente, el trabajo tiene su razón de ser en el seguimiento a una serie de etapas inherentes a la investigación proyectiva al señalar la forma en la cual se aplica la metodología para un proyecto factible, es decir, en la fase de diagnóstico se estudia la situación problema y se desarrollan los objetivos. La segunda fase se vincula con la factibilidad del estudio y, por último, se contempla el desarrollo de la propuesta que se le realizará al C.E.I Simoncito “María Seferina Camacho”.

Cabe resaltar que, dentro de las líneas de investigación de la UNELLEZ, el presente estudio se ajusta al campo de las ciencias económicas y sociales, área de investigación calidad de la organización, en la maestría de gerencia pública, en el subproyecto gestión de recursos humanos.

## **Alcance de la Investigación**

En relación al alcance, el presente estudio además de cumplir con el objetivo general trazado, busca trascender en las necesidades de capacitación del directivo en el centro educativo estudiado, puesto que al formar en las diversas competencias es enseñar para todos, de manera que cada docente alcance el desarrollo pleno de su personalidad.

Así, la propuesta del estudio se concreta exclusivamente al plan para capacitar en competencias gerenciales al directivo de la institución, como caso de estudio particular, pero sobre directrices que pudieran ser perfectamente extrapolables al resto de instituciones de educación inicial en el estado Mérida y del país, ofreciendo diversas ventajas desde el punto de vista de las organizaciones públicas educativas que repercutirían positivamente en la imagen del plantel. Igualmente, la investigadora se verá afectada positivamente con el estudio al nutrirse de una serie de elementos teóricos que le permitirán desarrollar la propuesta al C.E.I Simoncito objeto de estudio.

## **Delimitación**

En relación a la delimitación de la investigación, la misma se circunscribe al diagnóstico que se efectúa en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho”, ubicado en el municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida. Asimismo, la temporalidad del estudio comprenderá el lapso escolar 2018-2019, tiempo en el cual se llevará a efecto el estudio de la situación, se recolecta los datos y sobre la base de los resultados obtenidos se desarrolla la propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este contexto, se define que una vez se ha elegido el tema objeto de estudio y se han formulado las variables de la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema, del mismo modo, el marco teórico es un resumen escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual de los aportes teóricos, Según, Roberto, H. (2011). “Marco teórico es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado”. (p. 106). Se puede señalar, que el capítulo a desarrollar es un aporte importante que ratifica los conceptos ilustrando al lector sobre las competencias gerenciales.

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

De acuerdo con el planteamiento de Arias. (2012), los antecedentes de la investigación se refieren a, “los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto” (p. 106). Es importante recalcar que durante las diversas revisiones bibliográficas se encontraron antecedentes sobre estudios referidos al tema objeto de estudio, los cuales se exponen a continuación:

Agustín, B. (2016), en su investigación presentada en la Universidad Iberoamericana para optar al título de magister en Psicología, titulada

“Diagnostico de competencias gerenciales en empresas y universidades de Morelos”; se trazó como como objetivo general realizar un diagnóstico de los requerimientos de competencias señalados mercado laboral y comparar los resultados obtenidos, con la opinión de que los estudiantes, directivos y maestros tienen de la oferta educativa universitaria del estado de Morelos. La metodología consideró el enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación de campo y documental, bajo la modalidad de un proyecto factible. Las técnicas de recolección de datos empleadas fue la entrevista, aplicando como instrumento un cuestionario. La población estuvo conformada por veintiún (21) docentes, estudiantes y directivos.

La validez de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó el coeficiente alfa de Conbrach. Los resultados de los instrumentos aplicados ratificaron que los gerentes de recursos humanos género con beneplácito por los resultados obtenidos sobre la importancia de la actitud que la competencia de los empleados, asimismo, el valor de desarrollar las competencias requeridas en las organización, por ello, se demuestra la factibilidad del diagnóstico.

En las conclusiones del estudio se destacó el logro de los objetivos trazados, tal como puede apreciarse la investigación antes citada muestra elementos que la vinculan con la presente, en el sentido que ambas canalizan acciones para mejorar una situación laboral haciendo uso de un proceso de capacitación en competencias hacia la mayor efectividad del recurso humano, para lo cual se promueve un accionar favorable como propuesta de investigación. Asimismo, el marco metodológico de ambos estudios guarda relación al emplear el proyecto factible, la investigación de campo y la documental.



Con respecto, Alberto, F. (2015), en su investigación presentada ante la Tecana American University, para optar al título de al grado de Doctorado de Filosofía (PhD.), en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes y administración, titulada “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes.”; tuvo como objetivo general Proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave en el éxito empresarial.

Teóricamente, se caracterizado como un estudio sobre los componentes teóricos de la organización inteligente y su vinculación en el proceso gerencial: planificación, organización, dirección y control. Metodológicamente, se sustentó en un proyecto factible, apoyado en la investigación de campo, descriptiva y documental, utilizando como técnicas de recolección de datos la observación y entrevista, a través de los instrumentos de una lista de cotejo y guía de entrevista, respectivamente. La validez de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó el coeficiente alfa de Conbrach. Los resultados obtenidos evidenciaron Transformar la gerencia del área tecnológica basada en un modelo de competencias gerenciales centrado en las personas y en los procesos, tendentes hacia la modernización de la Institución.

El trabajo antes descrito presenta una serie de elementos (Liderazgo, comunicación, funcionamiento gerencial), que lo vinculan con el presente estudio, principalmente por el aporte puesto que se destacan una serie de procesos de aprendizaje que deberían adoptar las diferentes áreas de la gerencia, tales como: Mejoramiento del entrenamiento/aprendizaje,

mejoramiento de la calidad de los cursos del personal, la capacitación de los líderes, así buscar fortalecer sus competencias gerenciales.

Finalmente, Moreno. (2014), presentó una investigación para optar al de magister scientiarum en gerencia empresarial en la Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Dirección de estudios de postgrado doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, titulado “Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano”, cuyo objetivo fue proponer un Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.

En el marco metodológico del estudio se destaca que el tipo de investigación utilizada fue de campo, la investigación tiene un carácter cualitativo, documental-bibliográfico. El nivel de la investigación es descriptivo, al explicar los elementos más importantes del fenómeno, la autora concluye su investigación afirmando que la teórica se describe las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad de la toma de decisiones del empresario venezolano. Para dicha población se solicitó la colaboración de siete (7) informantes clave compuesto por gerentes, asesores y académicos pertenecientes a empresas e instituciones académicas públicas y privadas del país, los cuales respondieron a una entrevista semi - estructura- a profundidad, y la técnica utilizada fue el análisis de contenido, en el cual surgieron categorías que fueron interpretadas, contrastadas y fundamentadas.

En esta perspectiva, permite reflexionar sobre la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas un estilo gerencial basado en el ser, y saber ser gerente haciendo gerencia, mediante un proceso reflexivo que permita el

camino a la transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano, haciendo énfasis en la conciencia del gerente de su propio desempeño y de la realidad contexto del país.

Según, el antecedente antes citado, puede evidenciarse la importancia de las competencias gerenciales en relaciones humanas más relevantes son: la comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos, manejo de personal, liderazgo y motivación. Para ello, el modelo propone una serie de fases que permiten que los gerentes de todo nivel puedan concienciar y profundizar en aquellos aspectos de índole personal que aplicados en el campo profesional servirán para mejorar el desempeño gerencial y lograr el éxito.

### **Bases Teóricas**

Con la finalidad de sustentar una investigación teóricamente se hace necesario el desarrollo de diversas doctrinas que hayan tratado los elementos relacionados con el trabajo. Según lo señalado por Palella, Martins. (2010). “El marco teórico debe destacar la estrecha relación existente entre la teoría, la práctica, el proceso de investigación y el entorno” (p. 67). Con esto se pretende hacer una ilustración mediante las teorías relacionadas con el objeto de estudio. Por su importancia para el logro de los objetivos trazados, se inicia el contexto teórico con lo referente a la capacitación.

### **Plan de capacitación**

Es evidente que toda organización necesita disponer de un recurso humano bien capacitado y con experiencia que desempeñe las funciones

que deben realizarse. Ello, ante la dinámica organizacional actual, se ha tornado más complejo, aumentando la importancia de formar a los colaboradores. El diagnóstico de necesidades de capacitación es el factor orientador que permite principalmente la estructuración y desarrollo de planes y programas, así como el establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso capacitador. Al respecto, Reza. (2006), explica que:

“La capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambio en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Eso puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor”. (p. 227).

Por consiguiente, aplicando esta teoría al presente estudio, uno de los principales objetivos que se pretende es el fortalecimiento de una serie de competencias del personal docente, quienes podrán mejorar significativamente en su rutina laboral y atender necesidades específicas de los estudiantes.

Según, Chiavenato. (2009). “Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas o percibidas” (p. 329). Esto es precisar las necesidades de adiestramiento. La capacitación implica la detección de necesidades, proceso de análisis de las brechas de competencias reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observan en los trabajadores y que afectan el justo

cumplimiento de las funciones bajo un ámbito de responsabilidades laborales.

Ahora bien, una detección realizada de manera no coordinada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones que no se basan en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades organizacionales y, muchas veces, probablemente implicarán una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño laboral en sintonía con estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo. Según, lo expresado por Pinto. (2005), la capacitación en términos generales debe:

- a) Preparar el trabajador de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca los objetivos, las políticas y las normas de la organización a la que acaba de ingresar, así como sus propios derechos y obligaciones. Asimismo, debe dar las instrucciones que ha de seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr con ello su integración al trabajo.
- b) Favorecer la adaptación del personal a los cambios que se lleven a cabo tanto en maquinaria o equipo como en procedimientos administrativos o de producción.
- c) Ofrecer cursos y seminarios cuando del diagnóstico de necesidades de capacitación determine su necesidad.
- d) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador". (p. 26).

Ahora bien, en los actuales escenarios donde el conocimiento caracteriza los tiempos de innovación, es necesario reinventarse con nuevas habilidades y competencias para poder reponer y agregar valor constantemente a la realidad que se vive. En este sentido, Chiavenato.

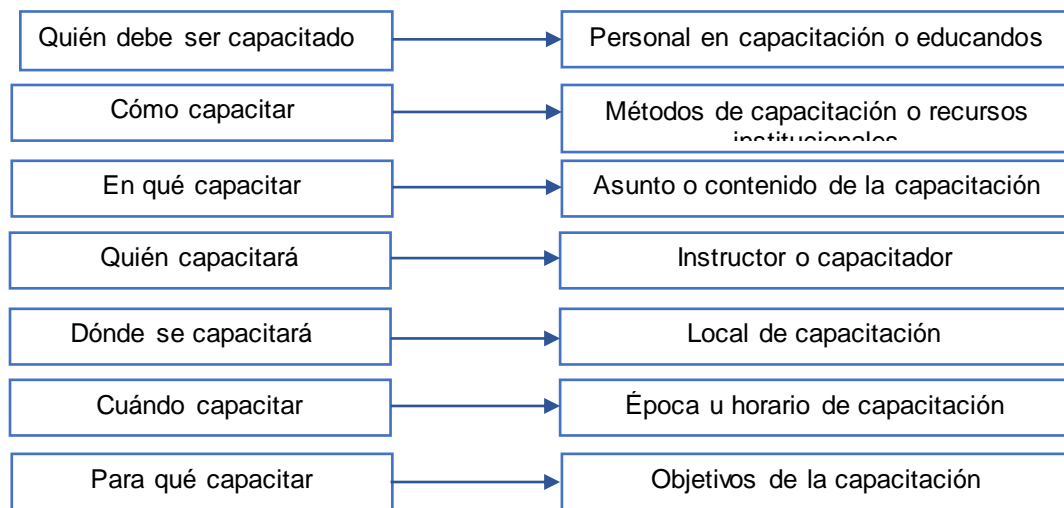
(2009), explica que un buen proceso de capacitación debe comprender las siguientes etapas:

- ✓ **Transmisión de información.**  
Aumentar el conocimiento de las personas: información acerca de la organización, sus productos/servicios y sus políticas y directrices, reglas y reglamentos y clientes.
- ✓ **Desarrollar habilidades.**  
Mejorar las habilidades y destrezas: preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamiento, máquinas y herramientas.
- ✓ **Desarrollar actitudes.**  
Desarrollar/modificar comportamientos: cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de concienciación y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos.
- ✓ **Desarrollar conceptos.**  
Elevar el nivel de abstracción: desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios". (p. 376).

De acuerdo a lo señalado, se puede decir que se aprenden conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, por lo tanto, es importante tomar en cuenta el problema de hacer coincidir los objetivos institucionales con los personales para facilitar el proceso de capacitación. Así, un plan de capacitación, en palabras de Tamara, G. (2018), "significa definir los ingredientes básicos: quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacitará, dónde se capacitará, cuándo capacitar y para qué capacitar; a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación" (p. 380). Dicho plan debe vincularse con las necesidades estratégicas de la organización, para ello, se evalúan las necesidades de la entidad y del recurso humano, para luego fijar criterios en los que se establezca el nivel de desempeño deseado.

Es importante destacar que la organización debe estar dispuesta a ofrecer espacios y oportunidades para que el personal aplique las nuevas competencias y los conocimientos adquiridos en la capacitación; para evaluar los resultados mediante la comparación posterior al proceso capacitador. En la figura 1, se amplían los elementos de un programa de capacitación.

### Plan de la capacitación



**Fuente:** Chiavenato (2009).

Sin duda que, la finalidad de la capacitación es ayudar al recurso humano de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la entidad al proporcionarles la posibilidad cierta de adquirir conocimientos y habilidades, además de la práctica y la conducta requeridas. Este proceso es cíclico y continuo, cuyo contenido según el mencionado autor comprende cuatro etapas:

1. *El diagnóstico* consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2. *El diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. *La implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. *La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación”. (p. 376).

En referencia a la primera etapa, es un proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que han sido observadas y que afectan un ámbito particular. Una detección realizada de manera no coordinada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basan en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades. En tanto que, la segunda etapa del proceso, es decir, el diseño del proyecto de capacitación, Guarín, R., sostiene que:

“Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado”. (p. 379).

En esta fase surge un elemento de interés para la presente investigación como lo es el “mapa de las competencias”, instrumento que surge cuando la capacitación se enfoca en estas, basándose en la laguna que se evidencia entre las competencias disponibles y existentes, y las que necesita la organización. Este planteamiento vinculado a la propuesta del estudio, trata de relacionar las necesidades detectadas, como producto del diagnóstico, en los docentes de la institución objeto de estudio,



estableciéndose determinados criterios precisos para corregir las fallas mediante el desarrollo del aporte.

En relación a la tercera etapa, la implantación y ejecución del programa de capacitación, Sherman, Bohlander. (2005), explican que esta incluye lo siguiente:

- ✓ Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- ✓ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ✓ División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- ✓ Determinación del contenido de la capacitación, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información.
- ✓ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- ✓ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquina, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales.
- ✓ Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
  - ✓ Número de personas.
  - ✓ Disponibilidad del tiempo.
  - ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - ✓ Características personales de comportamiento.
- ✓ Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- ✓ Época o periodicidad de la capacitación, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- ✓ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- ✓ Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones para mejorar su eficacia”. (p. 190).

En esta etapa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, se hace necesario desarrollar el contenido de las acciones a emprender y elaborar la planificación. Esto implica una logística en torno a la selección de las técnicas de capacitación (lecturas, instrucción programada, capacitación en clase, e-learning, entre otros), preparación del material didáctico, el equipo necesario, ambientación del lugar en donde se impartirá la formación, preparación del material de apoyo; entre otros aspectos de importancia.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas más serios, comenta Chiavenato. (2011), relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a evaluar su efectividad. Para ello, a decir de este autor, se deben considerar dos aspectos principales: “1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados. 2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa” (p. 335). Además de estos dos aspectos básicos, será necesario determinar si las técnicas utilizadas son más efectivas que otras que podrían considerarse; y si los conocimientos, habilidades y actitudes son innovadores, acotando que los conocimientos teóricos y conceptuales permiten incrementar la comprensión e ideas de los individuos.

### **Competencias Gerenciales**

Se enfoca, en las organizaciones donde resalta el papel de la gerencia como un proceso que involucra al recurso humano para realizar actividades con los mejores resultados, es decir con eficacia y eficiencia, relacionados con el hecho de lograr las metas propuestas, utilizando el mejor proceso posible; para Mintzberg. (2017), la define como: “Facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño, es trabajar a través de individuos y grupos

para el logro de los objetivos organizacionales” (p.170), en esta aspecto, se trata del conjunto de actividades y roles desempeñados por el gerente.

En este contexto, la acción del gerente público, es relevante para el logro de los objetivos organizacionales, teniendo entre sus funciones ejecutar los procesos gerenciales con el propósito orientar y conducir en forma directa o indirecta a un grupo de empleados en una determinada institución con caracteres específicos, tomando en cuenta los diferentes factores económicos, regionales y culturales que intervienen en la acción gerencial, en este caso del en el área de dirección de las instituciones educativas.

Para, Chiavenato. (2009). “Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (p. 146). Así, las competencias son individualizadas quien posee una cualidad en específico, se considera más capacitado para realizar una determinada labor que exige el perfil de un cargo determinado. Entonces, las competencias pueden ser desarrolladas, denotando dinamismo, incitan a nuevos desafíos, se definen en la acción, transformándose y adaptándose a circunstancias siempre cambiantes.

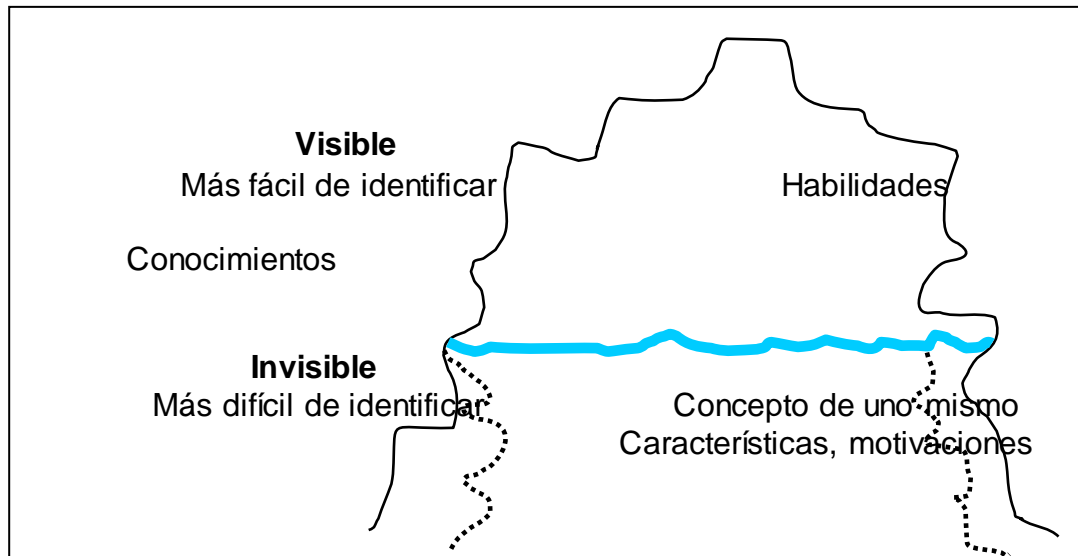
Para complementar esta definición, se toma lo expuesto por Alles (2006), al citar a Spencer y Spencer. (1993), quienes explican que “competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p. 86). Se deduce de este concepto que son particularidades que algunas personas dominan mejor que otras y que las hacen destacarse y ser efectivas en un determinado contexto.

Es importante resaltar que Alles. (2014), toma la clasificación propuesta por Spencer y Spencer. (1993), en torno a los tipos de competencias básicas que se plantean como punto de partida, las cuales son desarrolladas a continuación:

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas.
3. **Concepto propio o concepto de sí mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en las que se utilizan en el puesto.
5. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental (p. 23, 24).

De acuerdo a esta clasificación, las cinco competencias obedecen a una dificultad de detección. Al tomarse en cuenta las diversas competencias que las personas poseen y se les facilita desarrollar, haciéndoles más capacitadas y preparadas para algún trabajo a emprender; se aprecia la idoneidad para desempeñar un puesto eficazmente al poseer las calificaciones requeridas. Alles. (2014), plantea el modelo del iceberg, en el cual se indica el grado de dificultad para identificar o no las competencias.

**Figura 2. Modelo de Iceberg, Alles. (2014),**



En este modelo de la figura 2, puede apreciarse que las competencias de conocimiento son características visibles y superficiales; además son fáciles de desarrollar de forma más económica de hacerlo es mediante la capacitación, esto se debe a que con las pruebas convencionales se puede evaluar si un individuo las posee y en qué grado de desarrollo; en cambio, el concepto de sí mismo, las actitudes y valores, así como los rasgos de personalidad; son más complejos para su evaluación y desarrollo debido a que representan atributos inherentes a la personalidad, además porque han sido definidos en el desarrollo de formación del individuo. Esta misma autora presenta una clasificación de las competencias laborales, a saber:

**Competencias cardinales:** aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

**Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente, se combinan ambos colectivos". (p. 85).

Las primeras competencias las define la organización atendiendo a la gestión estratégica de cada entidad. En tanto que las competencias específicas son aquellas propias de un empleo o conjunto de puesto afines, por lo que no son aplicables a una variedad de cargos, siendo muy concretas. Estas representan las capacidades requeridas para que el desempeño en un puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del trabajador en el mismo. En la siguiente figura, se representa la capacitación por competencias planteado por Alles. (2014).

**Figura 3. Capacitación por competencias**



Atendiendo a la figura 3, esta anticipa la misión y visión institucional, cuando ambas ya se encuentran definidas, es necesario asegurarse que están actualizadas; en caso contrario, se procede a su reajuste. Posteriormente, se analizan los planes estratégicos y en función de ellos, se definen las competencias cardinales y específicas. Es necesario definir la visión de la organización (hacia donde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hace), y a partir de los lineamientos generados por la dirección, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales estructuradas según los perfiles.

## **Tipos de Competencias Gerenciales**

Se define como las competencias de comportamientos, actitudes, habilidades y valores que posee un conjunto de personas en sus labores gerenciales en diversos entornos institucionales, producto a la vez de conocimientos, información, experiencias prácticas, valores y políticas. Según Barroso. (2016), se trata de “destrezas aportadas por la persona en un empleo, para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”. (p.68), En este sentido, las competencias gerenciales son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo se ocupan de los procesos de formación en la competencia gerencial, los cuales resultan iniciadoras para el posterior desarrollo profesional y un desempeño eficaz.

### **Adaptabilidad**

De acuerdo, a Arbaiza. (2016), esta es la “habilidad para afrontar situaciones cambiantes con flexibilidad y versatilidad” (p.14), esta forma, implica en transformar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Dado que, esta referencia fundamentalmente, a la variabilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo, en los sistemas de valores, expectativas o creencias de la personas.

### **Análisis de Problemas**

En esta perspectiva, expresan. Prieto, Hernández, H. (2017), está la “capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico,

sistemático y estructurado de una situación o problemas hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad”. (p.2). por tal motivo, se encuentran las líneas de competencias, que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de la misma.

### **Creatividad**

En referencia, a Prieto, Hernández, H. (2017), se trata de “descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo”. (p.38). Asimismo, de generar ideas, desarrollarlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de praxis y posibilidad, de igual forma establecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo organizacional. Por último, se puede definir que las competencias gerenciales se encuentran personas responsables de fomentar las relaciones con el entorno laboral adecuado, buscan comprender las necesidades propias y las de los demás para ayudar a fortalecer el funcionamiento organizacional.

### **Bases Legales**

Al consultar a Palella y Martins. (2010), se encuentra que estos autores opinan que “La fundamentación legal o bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las leyes orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros”. (p. 63). Al respecto, para el sustento legal de la presente investigación se considera relevante, en primer término, reconocer lo establecido en la Constitución Nacional.



**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**  
**Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 Fecha 30 de Diciembre de**  
**1999**

**Título IV**  
**Del poder público**  
**Capítulo I**  
**De las dispersiones fundamentales**  
**Sección segunda de la administración pública**

**Artículo. 141:**

“La administración pública está el servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en las principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia eficiencia, transparencia, redición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”.

Como se puede apreciar, que el texto deja establecido que la administración pública se caracteriza como una organización que se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender con honestidad a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso, tomando en cuenta el buen uso de las normativas establecidas de la función pública.

**Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las  
Trabajadoras  
(Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012)**

**Capítulo IV  
De la Protección al Trabajador y la Trabajadora**

**Artículo. 37:**

Trabajador o trabajadora de dirección

“Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituirlos, en todo o en parte, en sus funciones.”

En esta perspectiva, las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones, es por ello, que el gerente se acopla de manera proactiva a las organizaciones inteligentes, sembrando liderazgo, conocimiento y visión de futuro en pro de la productividad de la institución pública.

**Ley del Estatuto de la Función Pública  
Título I  
Principios Fundamentales**

**Artículo 1.**

Disposiciones Generales

2.- “El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento. Selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldo, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro”.

Cabe destacar, la importancia que posee el papel de las personas dentro de las instituciones como fuente de ventajas competitivas. Dado que, es el recurso humano quien ejecuta las actividades. Es por ello, toda acción es afectada directamente por las decisiones tomadas por los gerentes, así como por las personas con quienes desempeñan en una organización. Además, la manera como se debe gerencia es un principio determinante en la obtención de resultados valiosos, positivos y el desempeño efectivo novedosos de ventajas competitivas.

## **Capítulo V**

### **Capacitación y Desarrollo del Personal**

#### **Artículo. 63.**

“El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de sus funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público”.

En este sentido, en los procesos de gestión de capacitación, enseñanza y aprendizaje, se enfoca con fin de que en un futuro se pueda diseñar un modelo que promueva el desarrollo de las competencias requeridas en el ámbito organizacional para fortalecer la competitividad en los funcionarios públicos, así mismo, formar profesionales que tenga una fácil inserción al mundo laboral, así como el acceso a mejores vida.

**Artículo. 65.**

“Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas. El Ministerio de Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios”.

En relación con lo antes planteado, se demuestra que los programas de formación aplicado en las competencias gerenciales se caracterizan, por la movilización de conocimientos, habilidades y actitudes profesionales necesarias para lograr el desempeño de actividades o funciones típicas, según los esquemas de calidad y productividad requeridos por la naturaleza de las organizaciones o instituciones públicas.

## **Definición de términos básicos**

Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales expresiones o variables involucradas en el problema formulado. Según, Tamayo. (2000). La definición de términos básicos “es la aclaración del sentido en que se utiliza las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema”. (p,78). Se considera una serie de ideas o conceptos coherentes, organizados de manera eficaz para que sea fácilmente comunicable a los demás.

**Competencia:** Son un grupo de conductas estables en el tiempo y que integran el desempeño de una persona.

**Conocimientos:** Puede decirse que es un conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas. Que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad.

**Estrategia:** Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establece metas. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

**Gerencia:** Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

**Gestión:** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

**Motivación:** Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En gran alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

**Objetivos:** Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales.

**Organización:** Puede definirse como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo a un plan determinado.

**Planificación:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción

**Proceso:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de objetivos.

## **Sistema de Variables**

Según, Arias. (2012), “la variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 61). Una variable se toma como una propiedad que puede modificarse y es susceptible de medirse.

Las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan. En los trabajos de investigación las variables constituyen el centro del estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos, corresponde en esta parte del trabajo identificarlas.

Para operacionalizar las variables. Balestrini. (2002), recomienda seguir los siguientes procedimientos: “(i) Definición nominal de la variable a medir; (ii) Definición real: enumeración de sus dimensiones y (iii) Definición operacional: selección de indicadores”. (p. 113). En la primera definición se establece específicamente el significado que a criterio del investigador se le dará a un determinado término. En el cuadro 1, se desarrolla la Operacionalización de las variables de la presente investigación.

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo general:</b> Proponer un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho” Municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida.				
<b>Variab</b> les	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Plan de capacitación	Acciones pedagógicas educativas que sirve de recurso para fortalecer procesos formativos en las organizaciones en base a las necesidades de capacitación.	Acciones pedagógicas	Diagnostico Ejecución de acciones Recursos	1 2 3
		Procesos formativos	Desempeño Laboral Estándares de Calidad Trasmisión de la información Desarrollo de habilidades Desarrollo de Actitudes	4 5 6 7 8
Competencias gerenciales	Competencias de comportamientos, actitudes, habilidades y valores que poseen un conjunto de personas en sus labores gerenciales en diversos entornos institucionales.	Competencias básicas	Motivación Concepto propio Conocimiento Habilidad	9 10 11 12
		Tipos de Competencias gerenciales	Adaptabilidad Análisis de problemas Creatividad	13 14 15

Fuente: Barrios (2019)



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En relación a Fidias, Arias. (2006). “Un conjunto de pasos técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.110). En el presente capítulo se contribuye la información respecto al procedimiento adecuado, para obtener los datos de la investigación; es decir, se describe cada uno de los componentes metodológicos seleccionados para cumplir con los objetivos planteados, lo que se corresponde cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado y dar alternativas de solución a los objetivos trazados.

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

La investigación está sustentada metodológicamente en el enfoque cuantitativo, tal como Sabino. (2002), explica:

“Un paradigma cuantitativo utiliza técnicas confiables, recolección y análisis de datos; por otro lado, señala que el objetivo está orientado a la comprobación hipotético-deductivo haciendo énfasis en la confiabilidad de los datos, intentando generalizar el estudio de muchos casos y asumiendo la realidad que establece”. (p.189).

De lo expresado, es adaptable al trabajo de investigación que se realiza, por cuanto éste tiene como propósito demostrar los hechos, es decir, proponer un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho” municipio Cardenal Quintero, sin que se hagan juicios de valor basados en supuestos o imaginaciones puesto que se trata de datos cuantificables o

resultados medibles; así como los procedimientos aplicados durante el proceso gerencial y funciones de los docentes, entre otros, es decir se pretende demostrar una realidad que ya existe en dicha institución.

### **Tipo y Diseño de Investigación**

En relación con, Hernández, Fernández, y Baptista. (2006). El término diseño consiste en un “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p.184). Es decir, se plantea lo que se debe realizar para lograr los objetivos de estudio, en esta área se definirá y se justificará el tipo de investigación, diseño o estrategia a emplear. Para el diseño de esta investigación, se enfoca en el estudio de campo, por el cual, se obtuvo directamente del campo de estudio, es decir directamente de la realidad, de igual manera, la investigación se puede establecer en un estudio factible. Como lo plantea el Arias, G. (2006): “Propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta sea acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (p.134).

Así mismo, la investigación se puede establecer en un estudio factible, como lo plantea Balestrini. (2005), “un proyecto es factible son aquellos que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real”. Por lo antes expuesto, la presente investigación se realiza con la intención de presentar un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales, con el objetivo de facilitar métodos adecuados que puedan mejorar el funcionamiento de la institución, por lo tanto, este estudio es factible para los directivos del Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho” municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida, Santo Domingo, el cual se desarrollara en las siguientes fases de la investigación correspondiente a proyectos factibles.

## **Fases de la Investigación:**

En relación a los procedimientos para realizar el trabajo se tomó en cuenta tres (3) fases que se aplica en los tres momentos para culminar con éxito la propuesta, partiendo de un diagnóstico donde se verificara la necesidad de la propuesta a través de un instrumento que se implementa en el personal directivo que labora en la Institución educativa a para culminar con la factibilidad técnica, institucional y luego proceder al diseño. De acuerdo a ello se cumplió con las tres fases especificadas a continuación:

### **Fase I: Diagnóstico.**

De acuerdo a lo descrito por Hurtado y Toro. (2004), el diagnóstico:

Consiste en delimitar el tema y formular el planteamiento cuando la fase de exploración indica que existen ciertos eventos en los que se quiere producir cambios, ya sean por que se pretende mejorar una determinada situación en la que se presenta el fenómeno de estudio (p.311).

En esta perspectiva, en la presente investigación el establecimiento del diagnóstico se realizó a través de la aplicación de un instrumento dirigido al personal directivo que labora en la institución educativa para luego establecer la factibilidad de diseñar un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho” Municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida.

## **Fase II: Factibilidad.**

Una vez realizada la revisión de los resultados del diagnóstico se procedió a indagar sobre la resolución del problema, fundamentado, en base a la factibilidad del diseño de la propuesta. Como lo define, Hurtado y Toro (2004), afirma: “el investigador en esta fase puede estimar si es pertinente y necesario la propuesta de programas, guías, diseños, y si las condiciones están dadas para alcanzar objetivos proyectivos”. (p.318).

Debe señalarse que, para el sustento de la factibilidad, se plantea en un marco de análisis en cuanto, el aspecto institucional y el aspecto técnico. Es por ello, la factibilidad institucional permitió revisar si la propuesta, al ser una evaluación interna, puede llevarse a cabo analizando la gestión funcional por parte de la gerencia. De igual forma, en la factibilidad técnica se analizó los aspectos técnicos y estructura organizacional para la aplicación de la propuesta a través de un plan estratégico para ello, se revisará si la institución cuenta con recursos tecnológicos que hagan viable la propuesta. Además, si la estructura organizacional, de acuerdo a las funciones de los miembros de la organización hacen viable la aplicación de la misma.

## **Fase III: Diseño.**

En esta fase se seleccionarán las líneas de acción que se lleva a cabo con el propósito de modificar situaciones. Al respecto, Hurtado. (2004), expresa que el diseño del proyecto consiste en la “Planificación de estrategias, medios y acciones necesarias para alcanzar los planes” (p.106, 328).

En este caso se configuro una planeación que permitió dar forma a la propuesta, a través de la inclusión de los elementos pertinentes en la investigación como fundamento de los mismos. De manera que, corresponde al diseño de la

propuesta de un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho” municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida, con el propósito de establecer dicha propuesta comprenderá en su diseño a la siguiente estructura de acuerdo a Duarte y Ruiz (2014): título, presentación, justificación, fundamentación, objetivos, estructura, desarrolló y factibilidad de la propuesta.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Como lo especifica, Fernández. (2010). “Establece que una población es cualquier grupo de individuos que posee una o más características en común de interés para el investigador.” (p.125). Cabe recalcar que la población es el todo sobre el cual se estará realizando una investigación que permitirá generalizar y obtener conclusiones para su respectivo estudio, fundamentalmente, se enfocó en el Directivo del C.E.I Simoncito “María Seferina Camacho” Santo Domingo, Municipio Cardenal Quintero, el tamaño poblacional se determina por tres (3) empleados públicos; Director, Director Administrativo, Coordinadora Pedagógica, en esta perspectiva, se categoriza como una población finita, por lo cual es, factible para la investigación a desarrollar.

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

Para. Hurtado, J. (2012), señala que: “la recolección de información permite dar respuesta al enunciado holoprático o pregunta de investigación, y, en consecuencia, alcanzar tanto el objetivo general como los objetivos específicos”. (p. 287). Las técnicas hacen referencia a modos específicos de hacer las cosas y permiten desarrollar cada paso del método empleado.

De acuerdo al tipo de investigación, se empleara la técnica de recolección sobre fuentes primarias y secundarias de información, la técnica que se aplicara para la recolección directa de datos reales primarios a través de la encuesta en la versión del cuestionario, que permitirá obtener la información necesaria sobre el origen de la problemática. A este particular el cuestionario aplicado al personal directivo de quince (16) ítems que se interpretaran mediante el apoyo para el empleo de la técnica. El mismo está conformado por aseveraciones tipo Likert con cinco (05) alternativas de repuestas determinadas por la opciones siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N).Ver Anexo A.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez.**

Se refiere para. Palella y Pestana. (2010), “la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160), hay varios tipos de validez como de contenido, de criterio, de constructo, externa e interna, para la validez del instrumento de la presente investigación se utilizara la validez de contenido a través de la relación establecida entre los ítems que lo componen muestran la representatividad con la variable que se pretende medir, se consultaran a de un juicio de expertos que determinaran si el instrumento realmente refleja un dominio específico del contenido que se quiere medir. Ver Anexo B

### **Confiabilidad.**

Una vez evaluado el cuestionario se realizaron los ajustes necesarios y se procedió a aplicarlo a una muestra de 10 personas no pertenecientes a la población en estudio (prueba piloto), para determinar la confiabilidad. Según Palella y Pestana (2010), “es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia al azar en la medida” (p.164).

El objetivo de esta prueba, es refinar el instrumento de investigación antes de su aplicación definitiva: Con este procedimiento se verificara la operatividad del

instrumento a nivel del grado de comprensión del sujeto investigado. Además, permitirá observar si el instrumento responde a los propósitos establecidos inicialmente en la investigación, así como el tiempo que requirió para responder el mismo. Para determinar la confiabilidad se utilizó el Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, que para Ramírez (2007)

En tal sentido, este coeficiente de confiabilidad se interpreta de manera muy similar al coeficiente de correlación es decir, que el mismo puede oscilar entre los límites -1 y +1. En algunos análisis puede obtenerse valores negativos y en la mayoría de los casos su valor es positivo; por lo general, considera este autor, un coeficiente de confiabilidad resulta aceptable cuando esta por lo menos en el límite superior (0.80), de la categoría Alta, esto es: de -1 a 0 No es confiable; de 0.01 a 0.49 Baja confiabilidad; de 0.50 a 0.75 Moderada confiabilidad; de 0.76 a 0.89 Fuerte confiabilidad y de 0.90 a 1.00 Alta confiabilidad, para el presente estudio la confiabilidad del instrumento tiene como resultado 0,98 o un instrumento de categoría alta según Ramírez. (2007).Ver Anexo C.

### **Técnicas de análisis de la información**

Que conlleva a la descripción de la variable realizando comparaciones y diferencias con la realidad planteada.

Luego se procederá a formular una serie de conclusiones y recomendaciones y la propuesta según la realidad detectada. Validez del instrumento. En lo que suele ser la validez del instrumento, señala Ruiz. (2014): “Es aquella que trata de determinar hasta donde los ítems del instrumento son representativos del dominio del contenido”. (p.58). Desde esta perspectiva, fue tomado en cuenta el punto de vista de especialistas en el área de Gerencia pública. Donde a los mismos se les entregó una copia donde aparecen reflejados los siguientes aspectos: título de la investigación, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos, la

Operacionalización de las variables, y la carta de validación, por la cual, a través de una observación a profundidad de dichos aspectos.



## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis e interpretación de resultados**

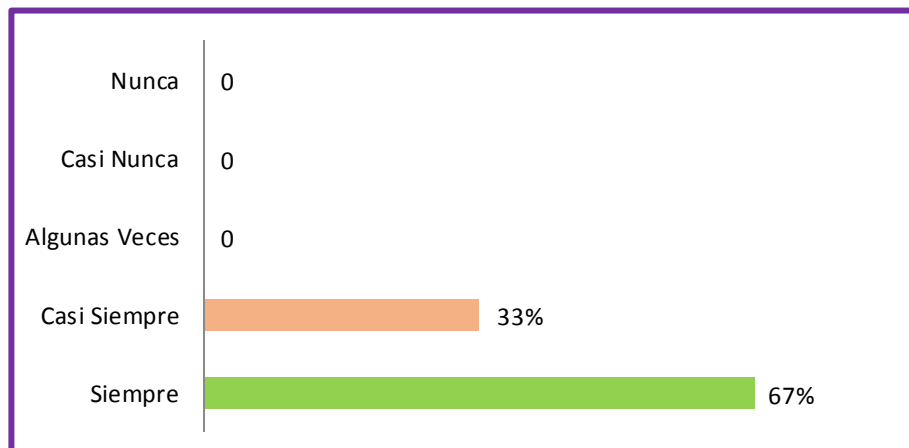
El análisis e interpretación de los resultados representa la concreción de la fase diagnóstica de la investigación, aquí se obtienen la opinión de los involucrados en función a las variables de estudio. Sin embargo, ha de considerarse otros aspectos que refuerzan los puntos de vista, se trata de la revisión bibliográfica, la cual, se hace presente durante este capítulo para apoyar o desmentir lo dicho.

En este apartado, se dan a conocer los resultados obtenidos, producto de la aplicación de los instrumentos, de acuerdo a los objetivos formulados en la investigación. Se presentan las respuestas a los ítems, los cuales se analizaron, tomando como base la estadística, por ser ésta una técnica especial, apta para el estudio cuantitativo, es decir, vinculada a procedimientos desarrollados para analizar datos numéricos.

Posteriormente, aplicando el instrumento se procedió a la elaboración de la matriz donde se tabularon los datos Asimismo, siguieron los lineamientos de la estadística descriptiva, a tal efecto, se realizaron tablas de doble entrada (representando la frecuencia y el porcentaje), para luego realizar la representación gráfica a través de barras, las cuales, muestran la respectiva leyenda y descripción de cada ítem, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

**Cuadro 1. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Acciones, **Indicadores:** Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.

Toda organización necesita disponer de un diagnóstico del recurso humano bien capacitado.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	67%
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



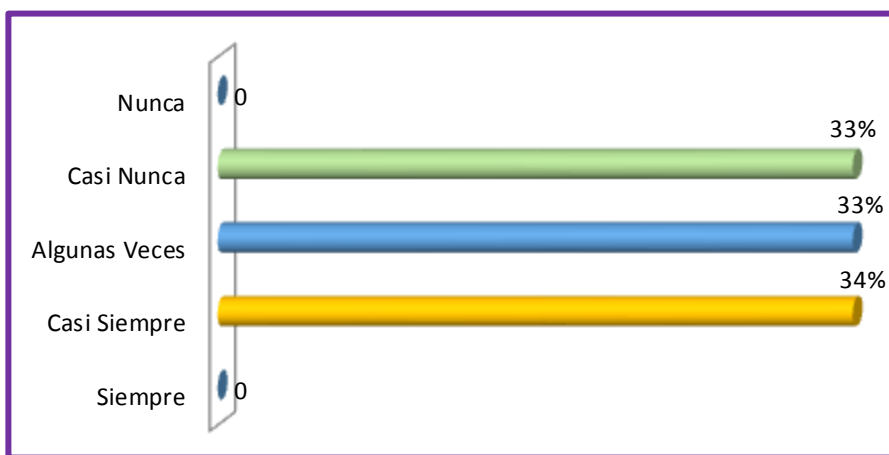
**Gráfico 1.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.

En atención a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a los empleados pertenecientes al departamento de dirección del centro Educativo Simoncito, se pregunta, toda organización necesita disponer de un diagnóstico del recurso humano; con el 67% se demuestra que siempre es esencial realizar un

diagnóstico al personal que integra el equipo directivo y educativo, con la finalidad de evaluar sus habilidades y conocimientos profesionales. Asimismo, el 33% manifestaron que casi siempre, se debe realizar una evaluación a todo el recurso humano que hace vida en la institución educativa. Por tal motivo, Chiavenato. (2009). Señala que “una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas o percibidas” (p. 329). Es por ello que busca como propósito de tener un mejor funcionamiento en el directivo docente.

**Cuadro 2. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Acciones, **Indicadores:** Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.

<b>El diagnóstico de necesidades de capacitación factor orientador que permite principalmente la estructuración de los planes.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	1	33%
Casi Nunca	1	34%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



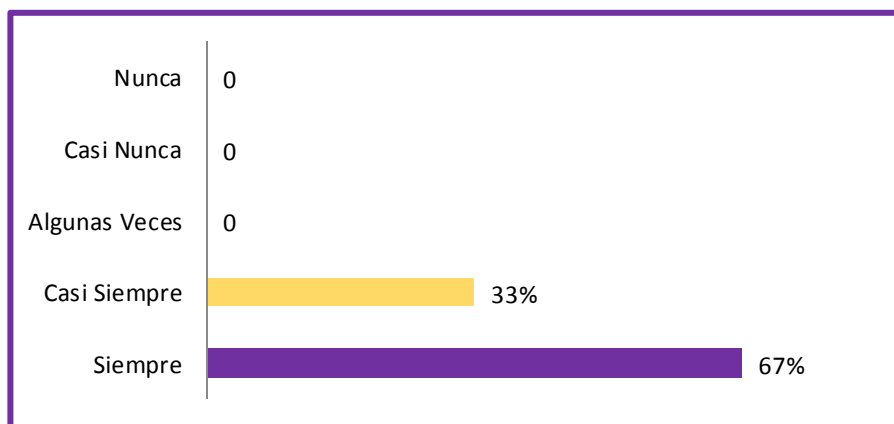
**Gráfico 2.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.

En lo que se refiere al ítem 2, los empleados seleccionaron la alternativa, casi siempre y algunas veces entre ambas con un 33%, donde mencionaron que el uso de un diagnóstico de necesidades permite la estructuración de los planes, cabe de resaltar que el 34% casi nunca se utiliza dicho diagnóstico, como es evidente es necesario la orientación que permita mejorar la estructuración para los planes gerenciales.

Según, lo expresado por Pinto. (2005), la capacitación en términos generales debe: Preparar el trabajador de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca los objetivos, las políticas y las normas de la organización a la que acaba de ingresar, así como sus propios derechos y obligaciones. (p.26). Asimismo, debe dar las instrucciones que ha de seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr con ello su integración al trabajo.

**Cuadro 3. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Acciones, **Indicadores:** Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.

<b>La ausencia de un proceso de análisis, llevará a la ejecución de acciones que no se basan en un trabajo objetivo de las necesidades organizacionales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	2	67%
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.

En lo que se refiere al ítem 3, los empleados seleccionaron la alternativa siempre que con el 67%, no se ejecuta el proceso de análisis para llevar a la ejecución de acciones de un trabajo objetivo a las necesidades organizacionales, como también el 33% casi siempre, se realiza las acciones necesarias para el proceso de análisis, para Sergio (2018), “El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas” (p.42), como es notorio se debe reforzar el estudio sobre la ejecución de trabajo para lograr objetividad de las necesidades reales que presenta el equipo directivo.

**Cuadro 4. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Acciones, **Indicadores:** Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.

<b>Probablemente implicarán una subutilización de recursos para alcanzar niveles de desempeño laboral.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre		
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	1	33%
Casi Nunca	1	34%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 4.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.

En lo que se refiere al ítem 4, los empleados seleccionaron la alternativa casi siempre y algunas veces entre ambas 33%, donde se señala que se utiliza una subutilización de recursos para el funcionamiento del desempeño laboral, de igual forma el 34% casi nunca se implementa la subutilización de recursos para el apoyo institucional. Como lo establece; Diana. (2018), la subutilización del recurso humano no es más que el desenvolvimiento de un personal dentro de una organización (p.27), en este sentido, se refiere la función de por debajo del perfil alcanzado por el sujeto, donde no se cumple con las condiciones y requerimientos alcanzados por el trabajador.

**Cuadro 5. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Procesos formativos, **Indicadores:** Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.

<b>La capacitación en la organización contribuye a un mejor desempeño laboral.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	1	33%
Casi Nunca	1	34%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 5. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Procesos formativos, **Indicadores:** Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.



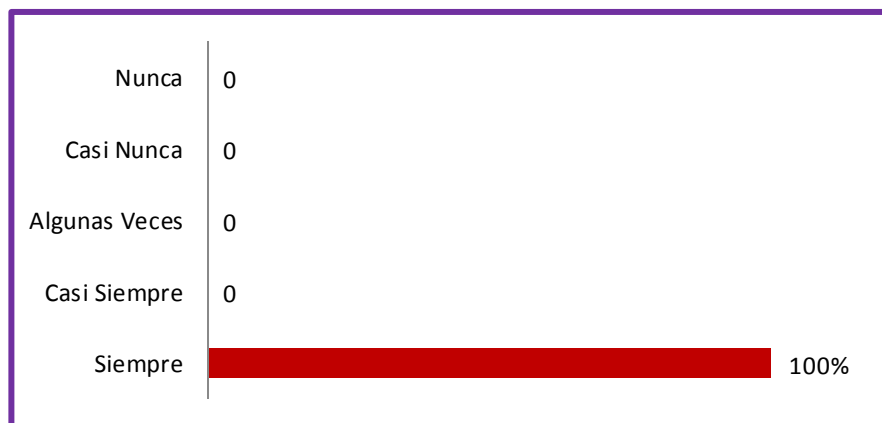
**Gráfico 5.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.

En lo que se refiere al ítem 5, los empleados seleccionaron la opción casi siempre y algunas veces con el 33%, mencionan que la capacitación en la organización contribuye a un desempeño laboral, como también el 34% señalaron que casi nunca se ha realizado ninguna capacitación en la parte laboral, para. Bohórquez (2014), define el desempeño laboral como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p.24). Es por ello que se refiere al desenvolvimiento de cada una de las personas que cumplen su jornada de trabajo, visto de forma en la institución educativa requiere la capacitación organizacional para mejorar el desempeño laboral.



**Cuadro 6. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Procesos formativos, **Indicadores:** Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.

<b>Preparar al docente proporciona estándares de calidad en el trabajo.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	3	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

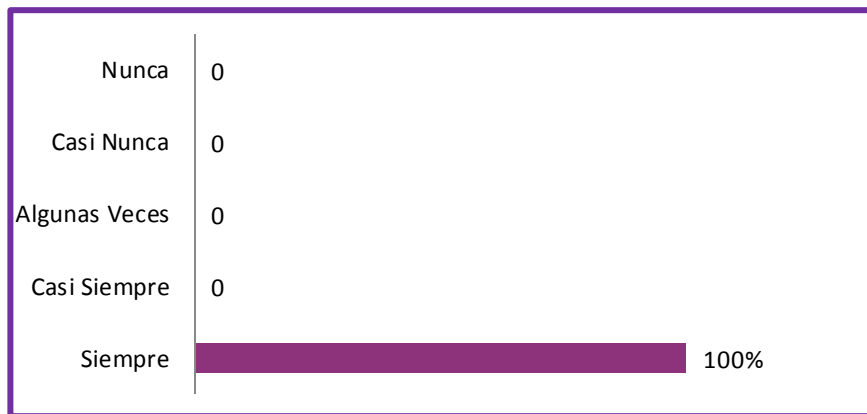


**Gráfico 6.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.

En lo que se refiere al ítem 6, los empleados seleccionaron la alternativa siempre con un 100%. Como lo expresa. Puerto, (2019), “constituye elemento indispensable para el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias en el marco de la profesión” (p.12), en este sentido, es importante la preparación para el docente y así proporcionar estándares de calidad en el trabajo y organización.

**Cuadro 7. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Procesos formativos, **Indicadores:** Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.

<b>Favorecer la trasmisión de información a la adaptación del docente a los cambios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	3	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



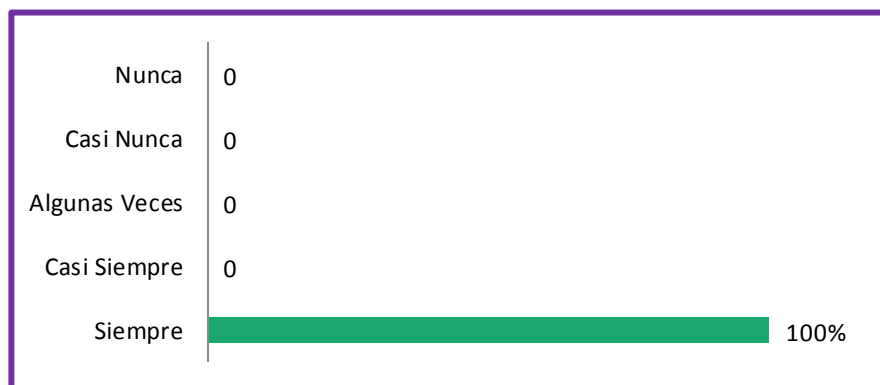
**Gráfico 7.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Desempeño laboral, estándares de calidad, transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes.

En lo que se refiere al ítem 7, los empleados seleccionaron que siempre con un 100%, de la factibilidad es indispensable favorecer la trasmisión de información a la adaptación del docente a los cambios que se necesiten para el

buen desarrollo institucional. Para. Varela. (2015). “El proceso de transmisión de información prevalece el carácter estático en los roles, pues el emisor y el receptor se mantienen durante todo el proceso como tales” (p.10), en este contexto el proceso comunicativo prevalece el carácter recíproco en los roles, pues durante el proceso comunicativo el emisor y el receptor cambian constantemente los patrones.

**Cuadro 8. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Procesos formativos, **Indicadores:** Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes.

<b>Preparar para la ejecución de tareas en la institución desarrolla habilidades.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	3	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



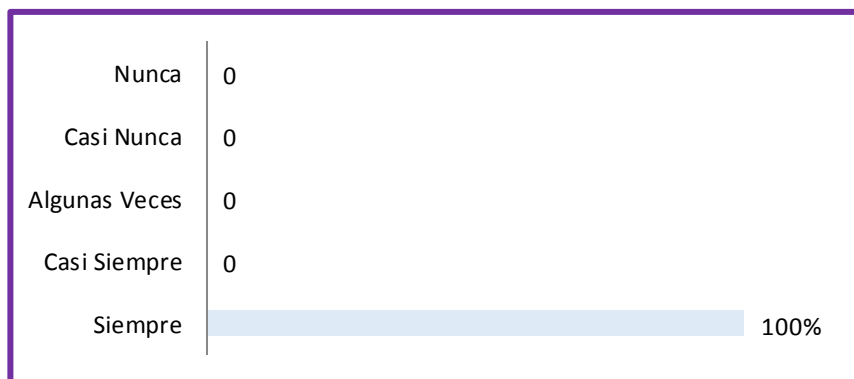
**Gráfico 8.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Desempeño laboral, Estándares de

Calidad, Transmisión de Información, Desarrollo de Habilidades, Desarrollo de Actitudes.

En lo que se refiere al ítem 8, los empleados seleccionaron la opción siempre con el 100%. Gómez. (2019), se refiere “la realización o la elaboración de algo, al desempeño de una acción o tarea, o a la puesta en funcionamiento de una cosa”. (p.32), en este aspecto, es preciso preparar la ejecución de tareas en la institución para fomentar el desarrollo de las habilidades el recurso humano adscritos a la institución educativa.

**Cuadro 9. Variable:** Plan de capacitación **Dimensión:** Procesos formativos. **Indicadores:** Desempeño laboral, Estándares de Calidad, Transmisión de la Información, Desarrollo de Habilidades, Desarrollo de Actitudes.

<b>El desarrollo de actitudes del docente modifica su comportamiento.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	3	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

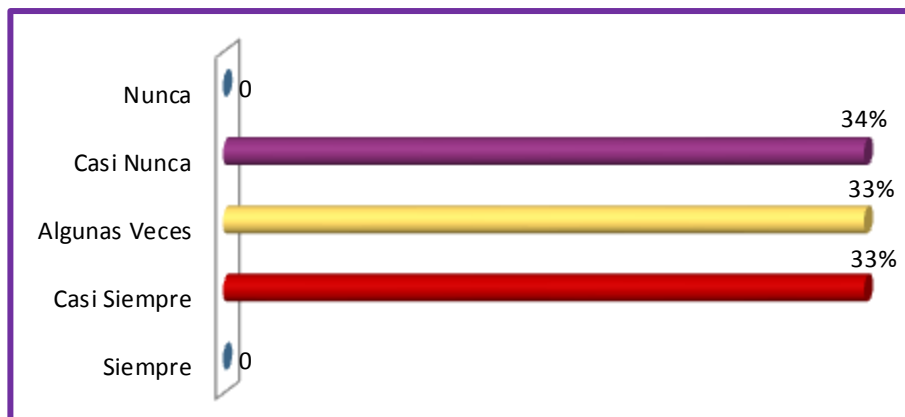


**Gráfico 9.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de Información, Desarrollo de Habilidades, Desarrollo de Actitudes.

En lo que se refiere al ítem 9, los empleados seleccionaron la alternativa siempre con el 100%. Como lo define, Ade. (2019), “referidos a la actitud del docente la cual se concibe como una disposición del docente a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia una situación o suceso”. (p.17), como es evidente que el desarrollo de actitudes del docente modifica su comportamiento con fin de generar un desempleo laboral más efectivo.

**Cuadro 10. Variable:** Competencias gerenciales **Dimensión:** Competencias básicas, **Indicadores:** Motivación. Concepto propio, Conocimiento, Habilidad.

El comportamiento de la gerencia hacia ciertas acciones influye en la motivación del docente.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	1	33%
Casi Nunca	1	34%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

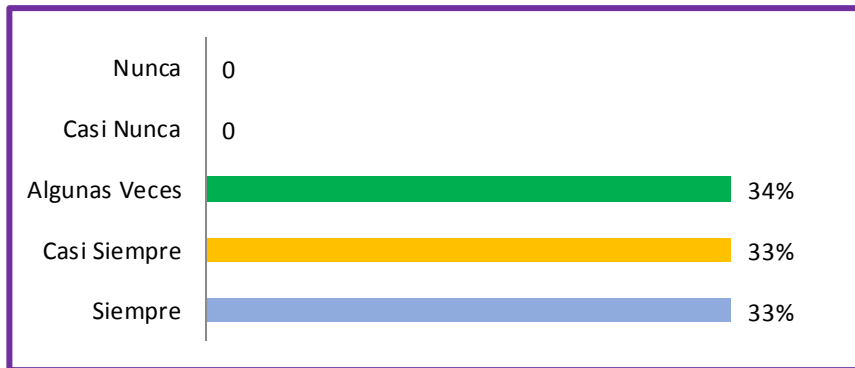


**Gráfico 10.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Motivación, Concepto Propio, Conocimiento, Habilidad.

En lo que se refiere al ítem 10, los empleados seleccionaron la alternativa casi siempre, algunas veces entre ambas 33%, mencionaron que el comportamiento de la gerencia hacia ciertas acciones laborales influye en la motivación del docente. Así mismo el 34% señalaron que casi nunca las gerencias no utilizan las acciones adecuadas para motivar al personal docente. En efecto. Raffino. (2019), señala. “La motivación es la que nos permite crear hábitos, intentar cosas nuevas, sostener el esfuerzo en alguna tarea que consideremos gratificante o productiva”. (p.16), es por ello que se requiere ejercer una verdadera motivación para así satisfacer determinadas necesidades fundamentales dentro de la institución educativa.

**Cuadro 11. Variable:** Competencias gerenciales **Dimensión:** Competencias básicas, **Indicadores:** Motivación. Concepto propio, Conocimiento, Habilidad.

<b>Los valores de los docentes son motivos reactivos que corresponden a su concepto propio de cómo se desempeñarán en sus puestos de trabajo.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	1	33%
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	1	34%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

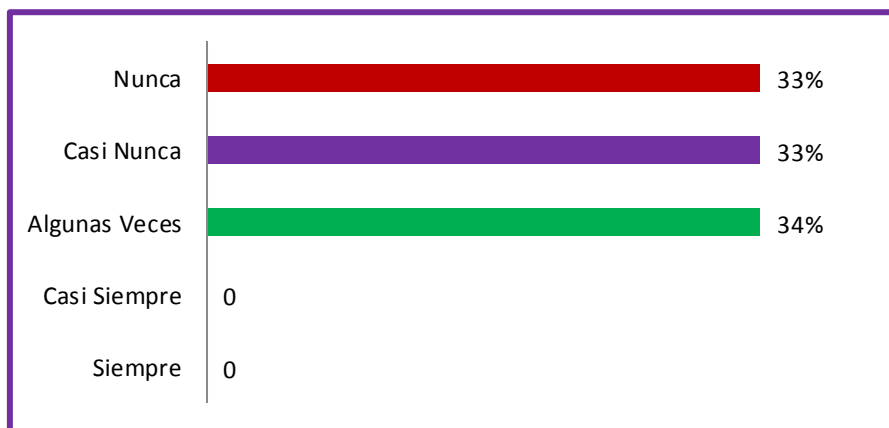


**Gráfico 11.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Motivación, Concepto Propio, Conocimiento, Habilidad.

En lo que se refiere al ítem 11, los empleados seleccionaron la alternativa siempre, casi siempre entre ambas 33%, que los valores de los docentes son motivos reactivos que corresponden a su concepto propio de cómo se desempeñarán en sus puestos de trabajo; y el 34% algunas veces los valores del docente si son motivos para desempeñarse en los puesto que elaboran dentro de la institución educativa. Para. Campbell. (2019), “las creencias y principios de valores que subyacen a la cultura organizacional y que aportan significado a las normas y estándares de conducta de una organización”. (p.45). En contexto se consideran que los valores en los docentes pueden construirse a través del autoconocimiento, el análisis crítico y la toma de conciencia.

**Cuadro 12. Variable:** Competencias gerenciales **Dimensión:** Competencias básicas, **Indicadores:** Motivación. Concepto Propio, Conocimiento, Habilidad.

El docente tiene conocimiento sobre áreas específicas de la gerencia.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	1	34%
Casi Nunca	1	33%
Nunca	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 12.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Motivación. Concepto Propio, Conocimiento, Habilidad.

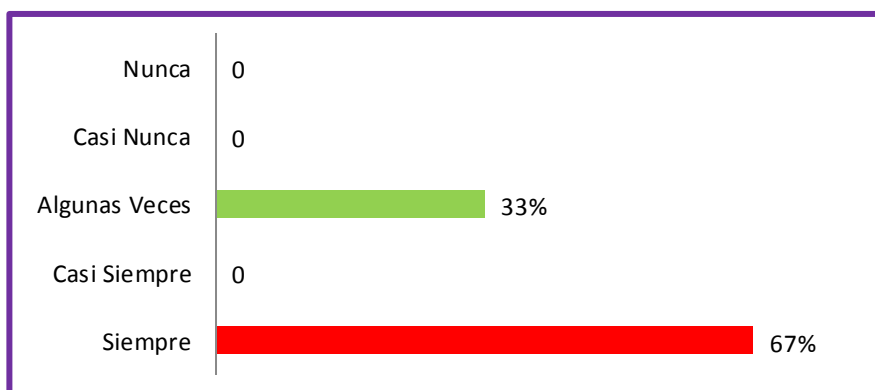
En lo que se refiere al ítem 12, los empleados seleccionaron la alternativa algunas veces con el 34%, El docente tiene conocimiento sobre áreas específicas de la gerencia; con un 33% casi nunca y nunca, lo cual se muestra que el docente no posee el conocimiento adecuado sobre las áreas de la gerencia publica generando una debilidad en el personal docente. Morales. (2017). “La gerencia es la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución”. (p,10). En esta



perspectiva, la gerencia publica se hace referencia a la acción de coordinar y gestionar dicha organización, por este motivo los docentes deben fortalecer los conocimientos sobre la importancia que posee en el área especificas gerencial.

**Cuadro 13. Variable:** Competencias gerenciales **Dimensión:** Competencias básicas, **Indicadores:** Motivación. Concepto propio, Conocimiento, Habilidad.

El desempeño de una tarea implica la habilidad para realizarla eficazmente.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	67%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	1	33%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	3	100%



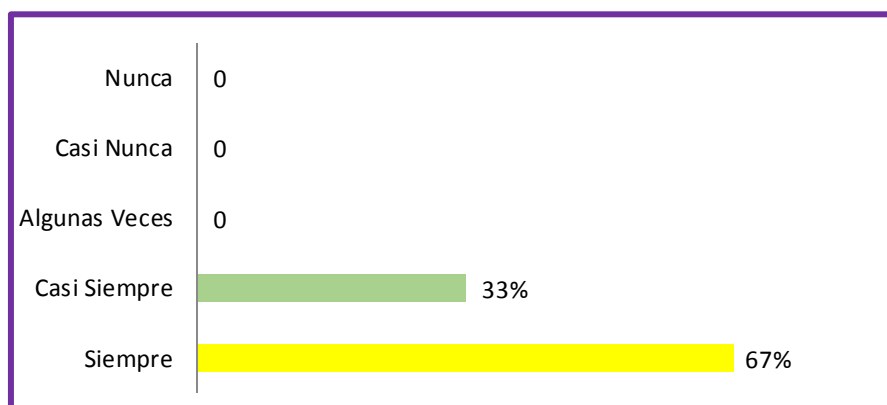
**Gráfico 13.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Motivación, Concepto Propio, Conocimiento, Habilidad.

En lo que se refiere al ítem 13, los empleados seleccionaron la opción siempre con el 67% que para el desempeño al momento de realizar una tarea implica la habilidad para realizarla eficazmente. Por consiguiente el 33% algunas

veces la realización de tareas a desarrollar implica la habilidad para ejecutarlas con puntualidad. Madrigal. (2016), “es la habilidad de un administrador, en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados” (p.11). En este sentido, las habilidades aplicadas en las tareas trazadas que permiten el logro de eficacia en el desempeño personal, interpersonal y organizativo.

**Cuadro 14. Variable:** Competencias Gerenciales **Dimensión:** Tipos de Competencias Gerenciales, **Indicadores:** Adaptabilidad. Análisis de problemas, Creatividad.

Habilidad para afrontar situaciones cambiantes en la adaptabilidad gerencial del docente.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	67%
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

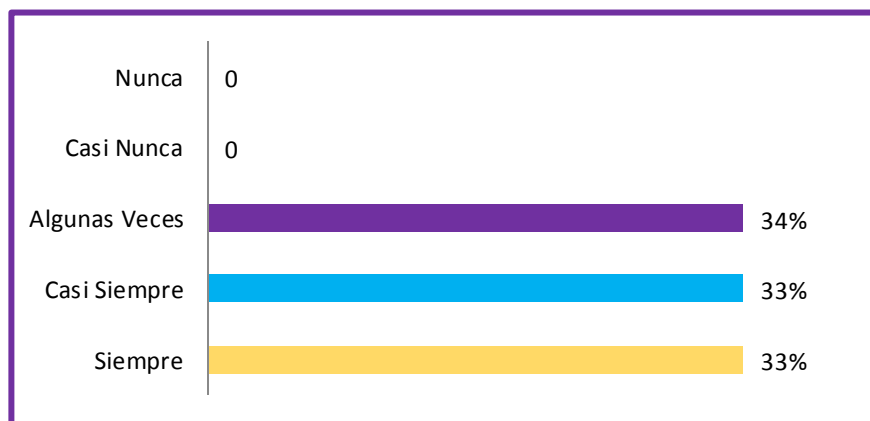


**Gráfico 14.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Adaptabilidad. Análisis de problemas, Creatividad.

En lo que se refiere al ítem 14, los empleados seleccionaron la alternativa siempre con un 67%, que es fundamental las habilidades para afrontar situaciones cambiantes en la adaptabilidad gerencial del docente. Por otro lado, el 33% casi siempre. Para. March. (2019), “es el modo en el que la organización se comporta para lidiar con aquellos cambios que no fueron previstos de forma precisa cuando la organización fue diseñada”. (p.31), de esta forma, se refleja que las habilidades para afrontar situaciones cambiantes en la adaptabilidad gerencial del docente son adecuadas.

**Cuadro 15. Variable:** Competencias Gerenciales **Dimensión:** Tipos de Competencias Gerenciales, **Indicadores:** Adaptabilidad. Análisis de problema, Creatividad.

<b>Encuentran las líneas de competencias en los análisis de problemas gerenciales institucionales.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	1	33%
Casi Siempre	1	33%
Algunas Veces	1	34%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



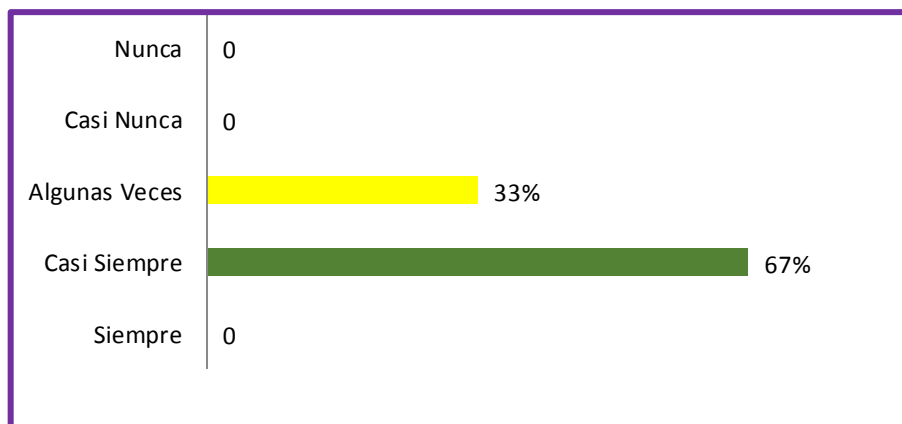
**Gráfico 15.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Adaptabilidad. Análisis de problema, Creatividad.

En lo que se refiere al ítem 15, los empleados seleccionaron la alternativa siempre y casi siempre entre ambas 33%, señalaron que encuentran las líneas de competencias en los análisis de problemas gerenciales institucionales. De igual manera el 34% algunas veces no se encuentran las líneas de competencias en los análisis de problemas gerenciales institucionales creando así posibles dificultades de adaptabilidad. Moreno. (2019), “la competencia se enfoca en el proceso de toma de decisiones administrativas o la capacidad que tiene un gerente para resolver los problemas”. (p.21).

**Cuadro 16. Variable:** Competencias Gerenciales **Dimensión:** Tipos de Competencias Gerenciales. **Indicadores:** Adaptabilidad, Análisis de problema, Creatividad.

Creatividad de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	67%
Algunas Veces	1	33%
Casi Nunca	0	0%

Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 16.** Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Adaptabilidad, Análisis de Problema, Creatividad.

En lo que se refiere al ítem 16, los empleados seleccionaron la alternativa casi siempre, el 67%, es importante la creatividad de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo. Por lo tanto, el 33% algunas veces. Para finalizar, Seguras. (2019), se “refiere a la capacidad de generar ideas al máximo y de lograr plasmarlas y centrarlas poco a poco para poder crear algo nuevo”. (p.19), por lo tanto, el implemento de la creatividad para descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo es viables para la institución educativa Simoncito María Seferina Camocho.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Con el propósito de dar a conocer cuál es situación actual de las competencias en los gerentes para la optimización de los procesos administrativos en la Institución C.E.I Simoncito María Seferina Camacho se puede concluir:

Se cumplieron los objetivos dado que a partir de la revisión bibliográfica se definieron las competencias conductuales gerenciales para la población objeto de estudio como aquellas correspondientes a comportamientos y actitudes propias de directivos, observables, diferenciables en la resolución de problemas de igual forma, las situaciones propias de la dirección, coordinación organizacional, determinadas por motivaciones, relacionadas causalmente con desempeños superiores en funciones, responsabilidades y consecución de resultados.

Que la institución objeto de estudio debe realizar métodos para que los gerentes puedan tener mayores competencias con el fin de mejorar los procesos administrativos.

Asimismo, los Gerentes deben ser más objetivos a la hora de realizar la metodología para direccionar los lineamientos de la organización teniendo en cuenta el personal que tienen a cargo.

De igual forma, se puede deducir la falta de supervisión en el funcionamiento de las responsabilidades que poseen el gerente puesto que uno de ellos no este enfocado con los pilares y competencias gerenciales de la institución educativa.

Conforme a los procesos de competencias gerenciales no están teniendo precisión en la organización, dirección y control puesto que estos no se

encuentran planteados en la planificación, es por ello que se genera una debilidad para el desarrollo y ejecución de las actividades planteadas.

Para finalizar, Se debe reflejar la existencia de un enfoque o focalización negativa de la institución educativa, puesto que esto está provocando inconvenientes gerenciales y visionalización por parte de los directivos.

### **Recomendaciones**

A partir de las conclusiones obtenidas en la presente investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

- Implementar el programa de capacitación como herramienta gerencial propuesta en esta investigación, con el fin de impulsar lo más pronto posible las estrategias gerenciales estipuladas para el fortalecimiento o actualización de las competencias conceptuales, técnicas y humanas que contribuyan al incremento continuo del desempeño organizacional.

- Establecer una supervisión por parte del directivo, antes durante y después de cada una de las actividades de capacitación brindadas al personal, para detectar oportunamente posibles inconvenientes a nivel de materiales, personal especialista, instalaciones e instrumentos de evaluación, de manera que se puedan aplicar los correctivos necesarios, a fines de maximizar los beneficios de la capacitación del personal.

- Diseñar o aplicar indicadores de desempeño para la evaluación del proceso de capacitación dirigido al personal de la institución, con el objeto de comprobar, la eficiencia, eficacia, calidad, formación integral, compromiso, rendimiento, entre otros, obteniéndose datos cuantitativos concretos que ayuden a la reforma o actualización de los objetivos y metas previstos para cada actividad.

- Realizar un estudio de clima laboral para determinar las condiciones laborales de los trabajadores dentro de la organización.

## **Capítulo VI**

### **La Propuesta**



PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL ÁREA DIRECTIVA EN EL CENTRO EDUCATIVO INICIAL SIMONCITO “MARÍA SEFERINA CAMACHO” MUNICIPIO CARDENAL QUINTERO DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA.

**Autor:**

Ana Isabel Barrios

**Tutor:**

Prof. Mayeli Camacho



## **Presentación de la Propuesta**

En la actualidad las estrategias gerenciales representan en el proceso gerencial, un elemento importante en todos los aspectos, primordialmente en las organizaciones Institucionales educativas o de otra índole. Dado que permite organizar el tiempo los recursos y las actividades de forma tal que todos estén en perfecto funcionamiento, utilizando elementos esenciales que no deben faltar tales como: planificar, ejecutar, controlar (seguimientos), evaluar, retroalimentar, comunicar, y la toma de decisiones, por esta razón la gerencia es un arte, imprescindible para lograr coordinación y éxito laboral.

Visto de esta forma, la aplicación de un plan estratégico, es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencias sobre la gestión directiva institucional, en concordancia a la perspectiva de los objetivos establecidos en el plan estratégico. Esta aplicación es la elaboración fundamental para el despliegue de la planeación estratégica y operativa, pues fija los lineamientos generales que orientarán el quehacer institucional y por ende contribuye a un buen funcionamiento de la organización optimizando el desarrollo de la coordinación directiva.

Por lo tanto, para desarrollar el plan estratégico gerencial, se requiere de una serie de aspectos inmersos en la organización con políticas de carácter formativos en general, lo que se busca con este plan es lograr que el desarrollo organizacional se constituya un instrumento para el cambio de desempeño gerencial, planeado conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta forma, la atención se concentrara en las modalidades de acción de determinados grupos y su eficiencia, en mejorar las relaciones humanas. Que puedan coadyuvar al fortalecimiento de las

competencias gerenciales en el área directiva en el centro educativo inicial Simoncito “María Seferina Camacho”

### **Justificación de la Propuesta**

La importancia de este plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho”, se justifica desde el punto de vista gerencial donde constituye una de las funciones más importantes para la organización a fin de adaptarse a los diferentes cambios organizacionales y de aspectos humanos como factor determinante para alcanzar los logros de la institución educativa.

En otro aspecto, su relevancia radica en el plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área, busca lograr un cambio de organización gerencial en la institución de educación inicial, conforme a las necesidades, exigencias y demandas de la misma, centrando su atención en la puntualización de las modalidades de acción de determinados cambios y la adaptación del personal directivo, además, de precisar los diversos procedimientos de gestión del personal en cuanto a capacitación. En tal sentido, el estudio viene a dar un aporte en la búsqueda de alternativas viables que permitan corregir las debilidades en los procesos gerencial, y establecer condiciones que impulsen la motivación personal educativo.

### **Fundamentación**

El presente plan estratégico es para fortalecer la gestión gerencial en el área directiva, se fundamenta desde las bases de las teorías del desarrollo organizacional que complementan todos los aspectos necesarios para mejoramiento continuo que debe darse dentro de la estructura de la coordinación directiva, para que de esta manera puedan responder a la misión y visión que se

han establecido, y orientar el comportamiento de personal hacia el fin que persiguen los objetivos y alcanzar la mayor calidad y productividad.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

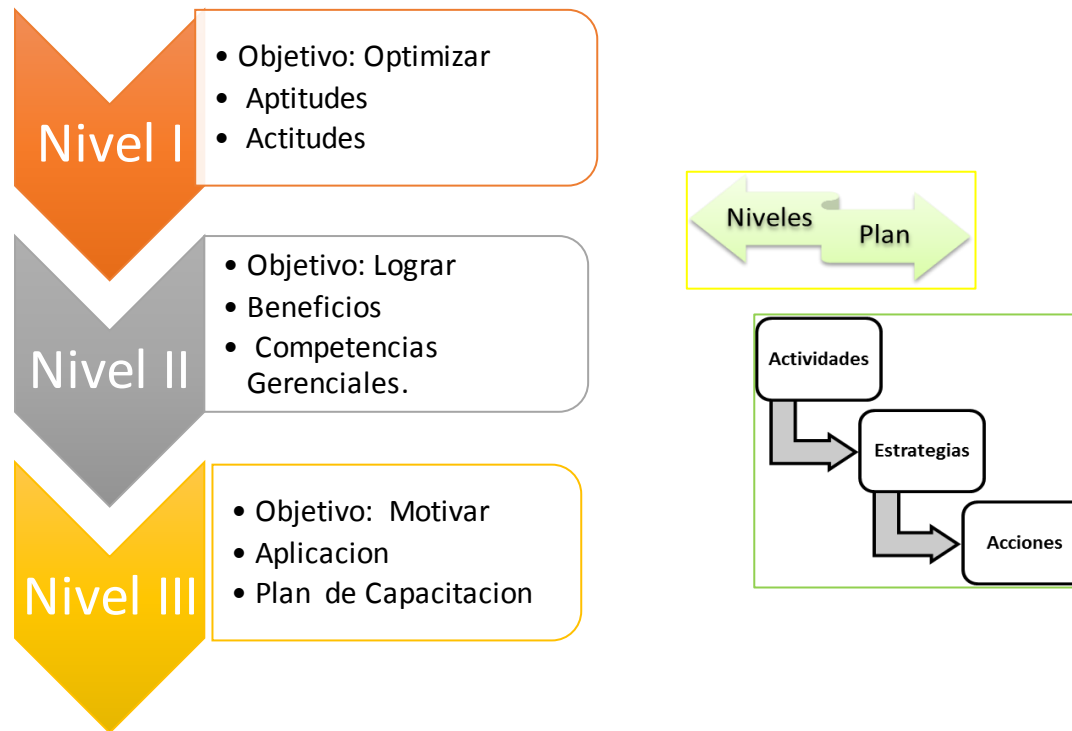
Diseñar un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho” municipio Cardenal Quintero del estado Bolivariano de Mérida.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Optimizar las actitudes y aptitudes de acuerdo a los requerimientos teóricos sobre las competencias gerenciales.
- ✓ Lograr la organización adecuada de la coordinación directiva mediante los beneficios que ofrece las competencias gerenciales.
- ✓ Motivar la aplicación del plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito “María Seferina Camacho”

## Estructura de la Propuesta

Figura 1



Fuente: Autor



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA  
EDUCACIÓN  
CENTRO DE EDUCACION INICIAL "SIMONCITO"  
MARÍA SEFERINA CAMACHO  
SANTO DOMINGO EDO BOLIVARIANO DE  
MERIDA

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



**Desarrollo de la Propuesta**  
**Nivel I. Estrategias Aptitudes y Actitudes**

Objetivo Especifico	Actividad	Estrategia Gerencial	Acciones
<p>Optimizar las actitudes y aptitudes de acuerdo a los requerimientos teóricos sobre las competencias gerenciales.</p>	<p>.-Desarrollar metodológicamente los siguientes Conceptos por medio de un Taller con personal calificado.                      .- <b>Colaboración:</b> Trabajo en equipo y Compañerismo                      .- <b>Perspectiva Organizacional:</b> Comprensión, Procesos y Facilitación del Cambio.                      .- <b>Habilidades de Liderazgo:</b> Responsabilidad e Integridad.                      .- <b>Administración del Trabajo Propio:</b> Planeación y Organización, Solución de Problemas y Toma de Decisiones, Orientación al Servicio.                      .- Fortalecer la capacidad técnica y personal a proveer, mediante la aplicación de los nuevos conceptos de competencias laborales.</p>	<p>.- Mejoramiento de los Requerimientos ocupacionales del Personal.                      .-Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la Institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.</p>	<p>Ajustar o actualizar manuales específicos de competencias                      Formalizar y divulgar el manual específico de competencias laborales                      Analizar requerimientos de competencias en los procesos Administrativos asignados.</p>



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN  
 CENTRO DE EDUCACION INICIAL "SIMONCITO"  
 MARÍA SEFERINA CAMACHO  
 SANTO DOMINGO EDO BOLIVARIANO DE MERIDA

de los Llanos Occidentales  
 "EZEQUIEL ZAMORA"



## Nivel II. Estrategias Beneficios, Competencias Gerenciales

Objetivo Especifico	Actividad	Estrategia Gerencial	Acciones
<p>Lograr la organización adecuada de la coordinación directiva mediante los beneficios que ofrece las competencias gerenciales.</p>	<p>.- Orientar la capacidad técnica y personal a proveer, mediante la aplicación de los nuevos conceptos de competencias laborales como los beneficios mediante talleres significativos.</p> <p>.- Desarrollar un sistema de evaluación como instrumento de mejoramiento profesional y personal, articulado al área directiva.</p>	<p>.- Fortalecimiento de aspectos de impacto interno y externo en Área Directiva.</p> <p>.- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.</p>	<p>.- Las metas de los empleados quedan alineadas lo que renueva el poder de la organización.</p> <p>.- Se incrementa la comunicación efectiva.</p> <p>.- Se mejoran las medidas calidad y productividad.</p>



### Nivel III. Estrategias Aplicación y Plan de Capacitación.

Objetivo Especifico	Actividad	Estrategia Gerencial	Acciones
<p>Motivar la aplicación de un plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias gerenciales en el área directiva en el Centro Educativo Inicial Simoncito "María Seferina Camacho"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Aplicación del plan mediante la retroalimentación permanente y directa por parte del personal directivo</li> <li>.- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.</li> <li>.- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos, por medio de sesiones educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Institución, su organización, funcionamiento, normas y políticas.</li> <li>.- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Institución.</li> <li>.- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.</li> <li>.- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el directivo puede ser considerado.</li> </ul>

## **Factibilidad de la Propuesta**

### **Factibilidad Institucional**

La propuesta es factible por que contara con la gerencia capacitada en funciones administrativas que tendrán como objetivo adoptar el plan estratégico de capacitación, a fin de llevarlo a cabo en la coordinación directiva, considerando cada una de las necesidades inmersas en los procesos de desarrollo organizacional para llevar a la efectividad de la institución educativa.

### **Factibilidad Técnica**

Está garantizada pues, puesto que, la institución educativa cuenta con los recursos tecnológicos necesarios y suficientes, como computadoras conectadas en redes con dispositivos multimedia, estos recursos van a constituir dentro del plan estratégico gerenciales porque estos darán la viabilidad al diseño de los diferentes instrumentos requeridos para efectuar procesos de diagnóstico, evaluación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2014). *Competitividad y gestión de competencias* [Documento en línea] Disponible: <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
- \_\_\_\_ (2006). *Gestión por competencias: el diccionario*. [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.es/books>
- Álvarez, J. (2002). *La evaluación como actividad crítica del aprendizaje*. [Libro en línea] Disponible: <http://www.books.google.es/books>.
- Arellano, N. (2012). *Comunicación en la prevención del conflicto en instituciones educativas de media, diversificada y profesional*. [Trabajo en línea]. Disponible: [www.mediacioneducativa.com.ar/art/formación/docente](http://www.mediacioneducativa.com.ar/art/formación/docente)
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Metodología de la investigación*. (6ª ed). Caracas: BL Servicio Editorial.
- Blanco, F. (2005). *Creatividad y formación*. México: McGraw Hill.
- Carrasco, J. (2010). *Una didáctica para hoy. Como enseñar mejor*. Madrid: Ediciones Rialph.
- Cedeño, Z. (2010). Actitud del docente ante la implementación del Proyecto Canaima como innovación tecnológica. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/edicion/pdf>
- Comboni, S. y Juárez, J. (2011). *Introducción a las técnicas de investigación*. (3ª ed.). México: Trillas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860*. (Extraordinaria). Diciembre 30, 1999.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill.

- \_\_\_\_ (2009). *Gestión de talento humano*. (2ª ed). México: McGraw Hill.
- \_\_\_\_ (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ª ed). México: Mc Graw Hill.
- Fernández, R. (2008). *Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI*. [Artículo en línea] Disponible: <http://81.33.8.180//competenciasprofesionales.pdf>
- Gil, I., Ruiz, L. y Ruiz, J. (2005). *La nueva dirección de personas en la empresa*. España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Goldin, D.; Kriscautzky, M. y Perelman, F. (2014). *Las TIC en la escuela, nuevas herramientas para viejos y nuevos problemas*. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.es/books>.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª ed). México: McGraw Hill.
- Hurtado de B., J. (2012). *El proyecto de investigación*. (7ª ed). Caracas: Ediciones Quirón.
- Jiménez, M. (2017). *Modelo de gestión por competencias para la capacitación del docente en la atención de estudiantes con discapacidad*. [Resumen en línea] Disponible: <http://centrofpuvm.wordpress.com/biblioteca-virtual/planificacion-y-evaluacion>
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5929. (Extraordinario). Agosto 15, 2009.
- Méndez, C. (2006). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ª ed). México: Limusa.
- Mendoza, M. (2015). *Plan de capacitación en las actividades del área de Gestión Operativa en la Empresa de Propiedad Social Directa de Atención Telefónica Ejido, C.A*. Trabajo especial de grado no publicado presentado en la Universidad Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA), para optar al título de magister en recursos humanos.

- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *Currículo y orientaciones metodológicas*. Caracas: Fundación Imprenta Ministerio del Poder Popular para la Cultura.
- Moreno, L. (2014). *La capacitación de personal de las empresas agroproductoras en Barquisimeto, estado Lara*. [Trabajo en línea] Disponible: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis)
- Negrón, R. (2010). *Creatividad y formación docente*. México: McGraw- Hill Editores.
- Ontoria, A. (2010). *Aprendizaje centrado en el alumno. Metodología para una escuela abierta*. España: Narcea S.A.
- Parella, S. y Martins, P. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Pinto, R. (2005). *Planeación estratégica de capacitación*. (3ª ed). México: McGraw-Hill.
- Requeijo, D. (2008). *Administración y gerencia*. Caracas, Venezuela: Biosfera.
- Reza, L. (2006). *El entrenamiento de personal*. (4ª ed). México: Prenticed-Hall.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2003). *Administración*. (8ª ed). México: Prenticed-Hall Hispanoamericana S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de investigación científica*. (5ª ed.) México: Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. (4ª ed). Caracas: Autor.
- Van, N. (2010). *La creatividad y la productividad*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.van/creativa/productiva/art.html>

# **ANEXOS**

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>CAPITULO I</b> .- Planteamiento del Problema. .- Objetivo General y Específicos .- Justificación .- Alcance .- Delimitaciones	<b>Elaboración</b>	<b>Entrega</b>				
<b>CAPITULO II</b> .- Marco Teórico .-Antecedentes de la Investigación .- Bases Teóricas .- Bases Legales .- Definición de Términos .- Operacionalización			<b>Elaboración de Entrega</b>			
<b>CAPITULO III</b> .- Marco Metodológico .- Tipos de la Investigación .-Población y Muestra .- Técnicas e Instrumentos				<b>Elaboración de Entrega</b>		
<b>CAPITULO IV</b> .- Análisis de Resultados					<b>Elaboración de Entrega</b>	
<b>CAPITULO V</b> .- Conclusiones y Recomendaciones						
<b>CAPITULO VI</b> .-Propuesta						<b>Elaboración de Entrega</b>



Santo Domingo, Marzo de 2019

Validación de instrumento del Trabajo de Grado para optar al título  
de Magister Scientiarum en Gerencia Pública

Estimado experto:

Mediante la presente se le solicita su colaboración para la validación del instrumento de recolección de datos que se estima aplicar en la investigación denominada: **Plan de Capacitación para el Fortalecimiento de las Competencias Gerenciales en el área de dirección Centro Educativo Inicial Simoncito "María Seferina Camacho", Municipio Cardenal Quintero del Estado Bolivariano de Mérida**; por lo que se requiere de especialistas en la materia para su aprobación definitiva.

El instrumento se basa en un cuestionario, constituido por doce (16) proposiciones de selección simple, conformadas por cinco alternativas. Este instrumento debe ser revisado y aprobado por usted, haciendo las correcciones y sugerencias necesarias para proceder a su aplicación definitiva.

De antemano, se le agradece su valiosa colaboración para el desarrollo del presente estudio.

Atentamente,  
Ana Isabel Barrios Toro  
Investigador

### INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

<b>Variable:</b> Plan de capacitación <b>Dimensión:</b> Acciones, <b>Indicadores:</b> Diagnostico, Ejecución de acciones, Recursos.						
Items	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	Toda organización necesita disponer de un diagnóstico del recurso humano bien capacitado.					
2	El diagnóstico de necesidades de capacitación factor orientador que permite principalmente la estructuración de los planes.					
3	La ausencia de un proceso de análisis, llevará a la ejecución de acciones que no se basan en un trabajo objetivo de las necesidades organizacionales.					
4	Probablemente implicarán una subutilización de recursos para alcanzar niveles de desempeño laboral.					
<b>Variable:</b> Plan de capacitación <b>Dimensión:</b> Procesos formativos, <b>Indicadores:</b> Desempeño Laboral, Estándares de Calidad, Trasmisión de la información, Desarrollo de habilidades, Desarrollo de Actitudes .						
Items	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
5	<b>La capacitación en la organización contribuye a un mejor desempeño laboral</b>					
6	Preparar al docente proporciona estándares de calidad en el trabajo					
7	Favorecer la trasmisión de información a la adaptación del docente a los cambios					
8	Preparar para la ejecución de tareas en la institución desarrolla habilidades.					
9	El desarrollo de actitudes del docente modifica su comportamiento.					

**Variable:** Competencias gerenciales **Dimensión:** Competencias básicas, **Indicadores:** Motivación. Concepto propio, Conocimiento, Habilidad.

Items	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
10	El comportamiento de la gerencia hacia ciertas acciones influye en la motivación del docente.					
11	Los valores de los docentes son motivos reactivos que corresponden a su concepto propio de cómo se desempeñarán en sus puestos de trabajo.					
12	El docente tiene conocimiento sobre áreas específicas de la gerencia.					
13	El desempeño de una tarea implica la habilidad para realizarla eficazmente					

**Variable:** Competencias gerenciales, **Dimensión:** Tipos de Competencias gerenciales, **Indicadores:** Adaptabilidad, Análisis de problemas, Creatividad.

Items	Pregunta	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
14	Habilidad para afrontar situaciones cambiantes en la adaptabilidad gerencial del docente.					
15	Encuentran las líneas de competencias en los análisis de problemas gerenciales institucionales.					
16	Creatividad de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo.					