

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



**Vicerrectorado de Infraestructura  
Coordinación de Postgrado y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Posgrado  
Maestría en Administración Mención  
Gerencia General**

**PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE  
LA ESCUELA BÁSICA “JOSÉ RAFAEL SILVA”**

**AUTOR (A):**

Lcda. Adriana N. Ruiz F.  
C.I. N° 13.442.325

**TUTOR (A):**

MSc. Carmen Pinto  
C.I. N° 4.101.093

SAN CARLOS, JUNIO DE 2.018

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



**Vicerrectorado de Infraestructura  
Coordinación de Postgrado y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Posgrado  
Maestría en Administración Mención  
Gerencia General**

**PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE  
LA ESCUELA BÁSICA “JOSÉ RAFAEL SILVA”**

**Requisito parcial para optar al grado de  
*Magister Scientiarum***

**AUTOR (A):**

Lcda. Adriana N. Ruiz F.

C.I. N° 13.442.325

**TUTOR (A):**

MSc. Carmen Pinto

C.I. N° 4.101.093

SAN CARLOS, JUNIO DE 2.018



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

**PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA BÁSICA "JOSÉ RAFAEL SILVA"**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**ADRIANA NOIRALIT RUIZ FLORES, C.I. V-13.442.325**

Como requisito parcial para optar al grado académico de **Magister Scientiarum**, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Administración mención Gerencia General (San Carlos)**, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 30/05/2018, a las 05:08 p.m., se realizó la presentación/defensa del mismo, acordando:

- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Honorífica.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación y Honorífica.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 05:36 p.m.,

**1.- Jurado Principal Tutora/Coordinadora**

MSc. Carmen Pinto, C.I. V-4.101.093

(UNELLEZ)

**2.- Jurado Principal**

MSc. Yesenia Fuentes, C.I. V-13.734.377

(UNELLEZ)

**3.- Jurado Principal**

MSc. Eloina Gamez, C.I. V-4.097.982

(IUTEMAR)

**4.- Jurado Suplente**

Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355

(UNELLEZ)

**5.- Jurado Suplente**

MSc. Ameira Peña, C.I. V-12.366.960

(UDS)



## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Carmen Pinto**, Cédula de Identidad N° V.- 4.101.093, en mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado **PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA BÁSICA “JOSÉ RAFAEL SILVA”**, presentado por la ciudadana **Adriana N. Ruiz F.** Cédula de Identidad C.I. N° V.- 13.442.325, para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia General. 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 San Carlos, a los 30 días del mes de Mayo del año 2018



---

**MSc Carmen Pinto**  
**C.I.: 4.101.093**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Carta de Aprobación del Tutor.....	ii
Índice General.....	iii
Resumen.....	xi
Introducción.....	13
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivo de la Investigación.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Justificación.....	23
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes.....	31
Bases Teóricas.....	31
Aspectos Legales.....	63
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Modelo Epistémico.....	70
Tipo de Investigación.....	70
Diseño de la Investigación.....	70
Población y Muestra Censal.....	71
Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	71
Validez.....	73
Confiabilidad.....	73
Técnicas de Análisis de los Datos.....	73
<b>IV CAPÍTULO. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
<b>V CAPÍTULO. LA PROPUESTA.....</b>	<b>105</b>
Presentación.....	105
Justificación de la propuesta.....	106
Fundamentación Legal de la Propuesta.....	107
Objetivo de la Propuesta.....	108
Estructura de la Propuesta.....	110
Factibilidad del Programa.....	111
Factibilidad de los Recursos.....	113
<b>VI CAPÍTULO. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>122</b>
Conclusiones.....	122
Recomendaciones.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	130

## LISTA DE CUADRO

<b>Cuadro</b>		<b>pp.</b>
<b>1</b>	Operacionalización de las Variables.....	66
<b>2</b>	Perfil Profesional.....	76
<b>3</b>	Características y Componentes de un Perfil Profesional.....	78
<b>4</b>	Evaluación del Perfil Profesional.....	80
<b>5</b>	Elaboración de un Perfil Profesional.....	82
<b>6</b>	Competencia Conceptual.....	84
<b>7</b>	Competencia Integral del Personal Directivo.....	86
<b>8</b>	Gerencia Educativa.....	88
<b>9</b>	Funciones Gerenciales.....	90
<b>10</b>	Estilos Gerenciales.....	92
<b>11</b>	Evaluación del Desempeño.....	94
<b>12</b>	Rol del Director como agente del cambio.....	96
<b>13</b>	Rol del Director como Administrador.....	98
<b>14</b>	Rol del Director y el Trabajo en Equipo.....	100
<b>15</b>	Rol del Director como Líderes de Líderes.....	102
<b>16</b>	Rol del Director y la Gestión Escolar.....	104
<b>17</b>	Rol del Director Comunicador y Motivador.....	106
<b>18</b>	Competencias de Desempeño Laboral.....	115
<b>19</b>	Estrategias Metodológicas.....	116
<b>20</b>	Acompañamiento del Personal Directivo.....	117
<b>21</b>	Taller de Adiestramiento.....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>pp.</b>
<b>1</b>	Perfil Profesional.....	76
<b>2</b>	Características y Componentes de un Perfil Profesional.....	78
<b>3</b>	Evaluación del Perfil Profesional.....	80
<b>4</b>	Elaboración de un Perfil Profesional.....	82
<b>5</b>	Competencia Conceptual.....	84
<b>6</b>	Competencia Integral del Personal Directivo.....	86
<b>7</b>	Gerencia Educativa.....	88
<b>8</b>	Funciones Gerenciales.....	90
<b>9</b>	Estilos Gerenciales.....	92
<b>10</b>	Evaluación del Desempeño.....	94
<b>11</b>	Rol del Director como agente del cambio.....	96
<b>12</b>	Rol del Director como Administrador.....	98
<b>13</b>	Rol del Director y el Trabajo en Equipo.....	100
<b>14</b>	Rol del Director como Líderes de Líderes.....	102
<b>15</b>	Rol del Director y la Gestión Escolar.....	104
<b>16</b>	Rol del Director Comunicador y Motivador.....	106

## DEDICATORIA

*A mi Dios por sobre todas las cosas, a él le dedico todo lo que soy, a él le debo todo lo que soy.*

*A mi Hijo, EBHÐEN GARBIEL RUIZ FLORES, todos mis logros serán parte de ti, por permitirme ser tu madre, por tartar de alguna manera cultivar lo que tu esperas de mí.*

*A mi Mama, OLEYRA FLORES, tengo presente que este logro necesito dedicártelo a ti, has sido fiel en mis momentos difíciles, has estado allí cuando te he necesitado.*

*A mi Papa, JOSÉ RUIZ, mi amigo fiel, el que siempre ha conspirado conmigo el que siempre está allí para escucharme, mi guía lleno de luz.*

*A mis Hermanos, Licdos.: DOUGLAS JOSE Y ADRIANA AYARI RUIZ FLORES respectivamente, son en lo particular el apoyo incondicional, han sido mi bastón en mis caídas, han sido mi patrón a seguir por una u otra forma siempre me he guiado de ustedes, de sus consejos, de sus regaños, aportándome tanto. Esto es para ustedes.*

*A mi Hermano, Abg.: EBHÐEN FROELAN RUIZ FLORES, para ti todo este logro, aunque no estás conmigo físicamente, has estado y estarás en mi corazón siempre, ¡Te Amo tanto!!!.*

*Mi Amiga, TSU YANOSKI BONILLA, fiel amiga, constante conmigo, persona como tu que has estado conmigo y sabes quién soy, me has apoyado aunque regañándome pero siempre cuento contigo, me has levantado muchas veces, has sido fiel conmigo en mis peores momentos, me impulsas a seguir adelante aunque esto afecte el tiempo que debe tener una amistad verdadera...a ti te dedico esta proeza hecha realidad.*

## AGRADECIMIENTO

*A mi Dios, el ser que ilumina mis momentos, gracias por crearme, gracias por hacer que sea quien soy, gracias por ayudarme a vivir a plenitud y poder cultivar mi persona.*

*A la UNELLEZ-VIPI, a nuestra casa de estudio, fiel, constante, formadora en todos los ámbitos, cultivando a seres a ser cada día más a ser personas integrales.*

*A la Dra.: EVELYN EREU MANTILLA, mujer fiel, mujer emprendedora, cultivadora de muchos logros en las personas que la conocen, ¡Dios te bendiga siempre!*

*A mi Tutora, MSc. CARMEN PINTO, fue la persona quien me ayudo a culminar esta faceta de mi vida, hizo de mí que culminara este proyecto, usted merece que le dedique este proyecto ya cristalizado.*

*A mi Amiga, MSc.: JOHANNA PÉREZ DE MIERES, te inscribiste e hiciste que yo lo hiciera, tu quisiste que yo siguiera esa faceta contigo, como no agradecerte a ti amiga mía? Si has sido parte de mis logros.*

*A mi Amigo, Lcdo.: YNOEL MIERES, hubo momentos en los que nos perdíamos Johanna y yo, usted con su Don de educador hizo que prosiguiéramos, pertenece donde esta con Dios.*

*A mis Familiares y Amigos, gracias por ser constantes conmigo y por apoyarme siempre.*

*Al CENTRO DE INVESTIGACION EREU MANTILLA, ha sido una escuela para mí, mi guía en conocimientos, me ha costado moldearme pero lo he logrado, a ustedes gracias.*

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



**Vicerrectorado de Infraestructura  
Coordinación de Postgrado y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Posgrado  
Maestría en Administración Mención  
Gerencia General**

**PERFIL DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE  
LA ESCUELA BÁSICA “JOSÉ RAFAEL SILVA”**

**AUTOR (A):**

Lcda. Adriana N. Ruiz F.

**TUTOR (A):**

MSc. Carmen Pinto

**AÑO: 2.018**

**RESUMEN**

El personal directivo requiere comprometerse activamente en la formación, como un paso fundamental en la tarea educativa; visto desde la óptica gerencial, se refiere a la capacidad del gerente, para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes. En tal sentido, se pretendió realizar un estudio que tuvo como objetivo general, proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva” del municipio San Carlos en el Estado Cojedes. El estudio se sustentó en la teoría de la acción, de Ávila (2001). Para el desarrollo de la investigación se estableció la modalidad de proyecto factible, de diseño de campo, el cual se aplicó a una población conformada por (07) siete Personal Directivo; de los cuales están distribuidos en el Director, Subdirector y Coordinadores. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, en su modalidad de cuestionario, el cual constó de dieciséis (16) ítems, con (03) tres alternativas de respuesta tales como siempre, a veces y nunca, categorizadas en la escala tipo Likert. La validación del instrumento se realizó a través del juicio de expertos, y con una confiabilidad del método de Alfa de Cronbach, arrojando un rango de confiabilidad de 0.96%. Se concluyó efectivamente, que las consecuencias de las labores del gerente educativo son complejas dado que sus responsabilidades son amplias, debido que abarcan todos los aspectos de una organización ante las exigencias del sistema educativo, siendo uno de los principales elementos las competencias gerenciales y el desempeño del personal directivo en el área administrativa que debe tener el gerente ante las necesidades del personal docente que tiene a cargo.

**Descriptorios Clave:** Perfil del Personal Directivo, Competencias Gerenciales y Desempeño Gerencial.

**Experimental National University**  
**From the Western Plains**  
**"Ezequiel Zamora"**



**Vicerrectorado of Infrastructure**  
**Postgraduate Coordination and**  
**Industrial processes**  
**Postgraduate Area Coordination**  
**Master's Degree in Administration**  
**General management**

**PROFILE OF MANAGEMENT COMPETENCES TO IMPROVE THE  
 PERFORMANCE OF THE MANAGING PERSONNEL OF THE BASIC  
 SCHOOL "JOSÉ RAFAEL SILVA"**

**Author: Lcda. Adriana Ruiz**  
**Tutorial: MSc. Carmen Pinto**  
**Year: 2018**

**SUMMARY**

The managerial staff needs to actively engage in training, as a fundamental step in the educational task; seen from the managerial point of view, refers to the manager's ability to achieve the goals that have been proposed for the educational institution, with the support of its teachers. In this regard, it was intended to conduct a study that had as a general objective, to propose a profile program in management skills to improve the performance of management personnel in the administrative area of the Basic School "José Rafael Silva" of the municipality of San Carlos in the State Cojedes. The study was based on the theory of action, Ávila (2001). For the development of the research, the modality of feasible project was established, of field design, which was applied to a population made up of (07) seven Management Personnel; of which are distributed in the Director, Deputy Director and Coordinators. For the collection of the information the survey technique was used, in its questionnaire modality, which consisted of sixteen (16) items, with (03) three response alternatives such as always, sometimes and never, categorized in the Likert type scale. The validation of the instrument was made through expert judgment, and with a reliability of the Cronbach's Alpha method, yielding a reliability range of 0.96%. It was concluded that the consequences of the work of the educational manager are complex given that their responsibilities are broad, because they cover all aspects of an organization before the demands of the education system, one of the main elements being management skills and performance of the managerial staff in the administrative area that the manager must have before the needs of the teaching staff in charge.

**Key Descriptors:** Management Personnel Profile, Management Competencies and Managerial Performance.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

En este orden de ideas, se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, y manejar un equipo de trabajo con un perfil que deje ver que como gerente posee competencias gerenciales para ejercerlo.

Visto de esta forma, el éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, la cual es en la actualidad requerida, especialmente en puestos gerenciales, donde mucho más que la técnica, las competencias demandan un estricto cúmulo de habilidades gerenciales, que permitan lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos, que alcance un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de cualquier situación que tenga como norte, conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio cuyo objetivo fundamental es, proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva” del municipio San Carlos en el Estado Cojedes. El estudio en referencia se realizó en el marco de una investigación de carácter descriptivo, en concordancia con las características de la investigación de campo, en el cual se utilizó un instrumento tipo cuestionario con alternativas como respuesta del saber como siempre, algunas veces y nunca, que le serán aplicadas a la muestra seleccionada como base para la recopilación de los datos requeridos.

Po ello, este estudio está estructurado en cinco (05) capítulos:

En el Capítulo I, da a conocer de manera general la problemática gerencial por la cual se atraviesa en un contexto mundial, devela la situación en el país, hasta ubicarlo en el ámbito en estudio, delimitándose el estudio para conocer el área de acción que abarcó el estudio, para dar paso a los Objetivos de la Investigación, y luego a la Justificación del Estudio.

El Capítulo II, señala el Marco Teórico que describió con amplitud los estudios preliminares que orientan la investigación, así como, las Bases Teóricas y Bases Legales que fundamentan la misma con la Operacionalización de las Variables.

En el Capítulo III, se refirió lo concerniente al Marco Metodológico, la descripción del Tipo de Investigación, las Fases mediante las cuales se hace efectiva; se determina la Población y Muestra para la cual serán válidos los resultados, de la misma manera se describe el procedimiento que se llevó a cabo para diseñar el Instrumento de Recopilación de Datos, además de la organización o Tabulación de los Datos Recolectados y las Técnicas utilizadas para el análisis de los mismos.

El Capítulo IV, la Presentación y Análisis de los Resultados.

Finalmente, el Capítulo V, contiene la Propuesta, las Referencias Bibliográficas y los Anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

La Educación transforma a nuevas generaciones llevando consigo la formación de la sociedad, buscando profundizar todo el proceso educativo, y de esta manera influenciando la gerencia de las instituciones o supervisando los procesos académicos y administrativos de las mismas. En líneas generales, desde el origen de la formación, hasta la actualidad, el ser humano es el pilar fundamental en las organizaciones educativas debido a que su participación es relevante para el funcionamiento de las mismas, cuyo desempeño está directamente relacionado con el rendimiento del subdirector y director educativo y por ende de la institución educativa, estando demostrada la influencia del gerente sobre la conducta, la calidad de servicio y el desempeño laboral de su personal.

Viéndolo de esta manera, el rendimiento del personal directivo es de gran importancia en el proceso educativo, ya que, influye en las competencias de la gerencia educativa y en el área administrativa, sirviendo a su vez como elemento dinamizador de las actividades que accionan la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en las tareas diarias en la institución educativa. En este orden de ideas, se ha matizado un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de formación del directivo y la utilización de medios, métodos y formas de enseñanza dirigidas a que el aprendiz o trabajador adquiriera la capacidad necesaria para el trabajo de forma creativa, sistemática y sobre todo abordando las diversas situaciones con innovación y precisión.

Particularmente, Silíceo (2003), afirma que, “el director general de una empresa u organización, independientemente del servicio que preste, debe ser un agente de cambio, un auténtico líder, capaz de movilizar su energía, generando una actitud y un espíritu productivo” (p.89). Cabe decir que, ser gerente de una institución escolar, exige desarrollar y manifestar una serie de competencias que faciliten el desempeño

óptimo de sus funciones académicas y gerenciales, para la consecución de los objetivos y metas propuestas, así como también desarrollar habilidades administrativas para mejorar el desempeño de los mismos.

Conviene destacar que, el buen perfil gerencial de un directivo, requiere tener diversos conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo en el aspecto administrativo y de infraestructura, sino también tener competencias específicas que le posibiliten diseñar y ejecutar los proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución.

Partiendo de allí, para lograrlo, el personal directivo debe demostrar con su desempeño que posee las competencias adecuadas para ejercer sus funciones gerenciales con la mayor eficiencia y efectividad y sobre todo con calidad, competencias estas, que deben estar íntimamente relacionadas con las capacidades, que como director tiene, para incidir en la acción que realizan los docentes, tanto en el desempeño en el área administrativas como en la cultura institucional.

En concordancia a lo anteriormente expuesto, en la gerencia educativa se busca un perfil que optimice el funcionamiento de la escuela de acuerdo a buen desempeño laboral que debe surgir en la organización educativa. Por tal razón, Stoner (1994), afirma que el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 70). Sobre la base de estas definiciones se plantea, que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones eficiente por parte de los trabajadores en una institución educativa, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas sin obviar las tendencias que repercuten dentro de la unidad educativa.

En este contexto, es evidente, que el trabajo del gerente educativo es escuchar a los docentes cuando tienen problemas escolares, para evitar que estos interfieran en el desarrollo del educando, por tanto, debe tener una personalidad sincera, amable y humilde, donde su éxito depende en gran parte de la habilidad de simpatizar con la gente. En este orden de ideas, en la actualidad, muchas organizaciones educativas dejan de lado al personal que labora en ella, ya que sus gerentes están más pendientes

de su beneficio propio que de los subalternos. Es por esta razón que, se descuida el capital humano, sin conocer los niveles motivacionales que el personal presenta en sus puestos de trabajo y que pueden repercutir en el desempeño laboral y en el éxito de la institución.

Sobre este particular, Ferreira (2001), planteó que “las personas que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado” (p.31), esta falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

Así mismo, Diez (2006), sostiene al referirse a los gerentes educativos que, “ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar (02) dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales... y promover las relaciones interpersonales” (p.7).

En estas condiciones, conviene destacar que, las organizaciones hoy en día no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la institución, teniendo como norte asegurar la calidad educativa, pues representa una de las herramientas primordiales que está en manos del capital humano para el buen funcionamiento de las organizaciones, razón por que las mismas en la actualidad, tienen que gestionar un buen perfil de competencias gerenciales constituidas por elementos innovadores con los que tal vez se promovería una nueva cultura entre el personal, donde se promueva una forma distinta de actuar mediante comportamientos que caractericen y determinen la calidad de desempeño.

A partir de entonces, la situación descrita anteriormente se desprende del hecho de que, no se le proporciona a los docentes la adecuada formación, motivación, remuneración y reconocimiento, por lo que no se reivindica la importancia de la

profesión del directivo en el proceso educativo. Ahora bien, en este mundo que cambia con rapidez, se hace necesario recalcar que, además que los docentes tienen la necesidad de formación, los mismos tienen que velar porque los estudiantes adquieran competencias sólidas en temas esenciales, deben también hacer ciudadanos responsables, dispuestos a usar las nuevas tecnologías y capaces de tomar decisiones bien fundadas en materia de salud, medio ambiente y otros asuntos relevantes.

Entonces resulta que, en desconocimiento de las diferentes áreas que deben aportar los docentes a la hora de impartir conocimientos en las instituciones educativas, se observa considerablemente en los docentes, conductas que dejan ver una notoria apatía, incumplimiento y desmotivación frente a lo que comprende el conjunto de funciones que le son inherentes en su naturaleza como educador y como gerente de aula.

Pues bien, diariamente se evidencia impuntualidad en la hora de convocar una reunión por algún directivo, a los colectivos de formación permanente, consejos de cursos, actividades extra-cátedras (culturales, deportivas, académicas, entre otras), retardos al momento de entregar las planificaciones del lapso y las notas finales. Existen además fallas de comunicación al momento de dar a conocer una información importante emanada de los entes superiores educativos por lo que ésta no llega de manera equitativa a todos, lo que produce disconformidad entre los directivos y los docentes por dicho suceso y derivado de esto, los docentes no llevan a cabo las tareas con los estudiantes como se planifica, tendiendo en algunas ocasiones a improvisar y su desempeño no es el más óptimo.

Es importante señalar que, los directivos juegan un papel fundamental dentro de toda institución educativa, pues son los máximos gerentes dentro de ella y deben tener un perfil óptimo que le genere las competencias gerenciales deseadas y éstos a su vez deben velar porque el funcionamiento del recinto sea el más idóneo y propiciar que el personal docente que tienen bajo su cargo este motivado en la medida de lo posible para que cumplan con su cometido. Borjas (2001), plantea que:

El personal directivo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento de la misma, significa entonces que deben estar

capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: Manejan normas, establecen criterios, fomentan el trabajo, incentivan la cooperación. El ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente (p.75).

Entre tanto, en Venezuela la educación es proporcionada por docentes capacitados que deben velar porque el estudiante se sienta motivado a recibir clases y a su vez a que se sienta participe en su misma enseñanza. Pues bien, es el directivo quien tiene que velar porque el docente se desempeñe de manera óptima para su debido funcionamiento del mismo, y es el director quien debe llevar un seguimiento de la tarea pedagógica del docente. Es así, como se pretende dar a conocer la problemática que a continuación se describe desde el año 2005, a través el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), que:

La gerencia dentro de los centros educativos debe propiciar la participación social en el proceso de toma de decisiones, integrar de los diferentes aspectos que conforman la elaboración de proyectos educativos y promocionar un liderazgo transformacional para consolidar espacios legítimos de intercambio de experiencias y libertad de pensamiento (p.67).

Lo anterior, presupone una concepción de gestión participativa que integra las demandas administrativas, pedagógicas y comunitarias, sustentado en la demanda de un aprendizaje constructivista, basado en experiencias significativas, de participación de todos los actores inmersos en el hecho educativo a través de la elaboración y puesta en marcha de proyectos educativos integrales comunitarios (PEIC) y proyectos pedagógicos de aula (PPA), en este escenario, los directores de las instituciones educativas deben ser individuos poseedores de ciertas cualidades personales, capaces de administrar la educación, apoyados en principios y decisiones que normativamente están declarados.

Ahora bien, Arévalo (2006), acota que “la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa”. (p.3), esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías

necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Aunado a lo anterior, muchos agentes educativos consideran que para generar necesidades de la labor que realiza el gerente educativo, resulta imprescindible conocer el nivel de competencias que posee, además, su desempeño laboral, para tomar las medidas correctivas y solventar los problemas que están incidiendo en la calidad de la educación implementadas por ellos.

A este respecto, la estimación de las competencias del gerente educativo, se ha convertido en una fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias, según Tobón (2006), “implica cuestionarse no solo por los resultados que se esperan alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de las instituciones, pueden coadyuvar a lograr tales resultados” (p.62).

En relación a lo antes expuesto, la situación es coincidente y está expuesta; ya que, la investigadora a través de observaciones realizadas para constatar la existencia del bajo perfil, de las deficiencias en las competencias gerenciales, de la ausencia del buen desempeño del personal directivo en la Escuela Básica “José Rafael Silva” del municipio San Carlos, estado Cojedes; se debe hacer mayor énfasis en el requerimiento de profesionales con habilidades, conocimientos y actitudes; este hecho en la actualidad se indica bajo el concepto de competencia que representan un movimiento que permite potenciar, fortalecer y afianzar las competencias necesarias que un profesional demanda en un contexto laboral particular puesto que una persona basada en competencias aporta de manera integral un saber.

De igual manera, se pudo conocer el descontento en el personal directivo, pues gran parte de ellos, se sienten desmotivados, porque no se practica en la institución una evaluación de desempeño con la finalidad de detectar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que sean de beneficios tanto para un aumento salarial o para ascender de cargo para la organización, teniendo como consecuencia la existencia del bajo rendimiento laboral, que desatiendan el proceso de enseñanza a los estudiantes y por ende se incremente la deserción en los puestos.

En el contexto específico, la Escuela Básica “José Rafael Silva” pareciera privar la tendencia, según la cual los funcionarios que cumplen funciones de gerencia distribuidos en la dirección, y coordinaciones de seccional y evaluación, carecen de perfil de competencias, los funcionarios liderizan de manera autocrática o por el contrario dejan hacer y no involucran al personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan.

Es notorio que, la intervención gerencial presenta debilidad, debido a que no interactúan en las discusiones entabladas por el grupo del personal directivo en búsqueda de alternativas para el mejoramiento de la institución, poca valoración de los gerentes educativos en relación a fortalecer la incorporación del personal docente para que se incorpore al trabajo cooperativo y participativo, carente revisión de la planificación de los docentes sin considerar que el gerente educativo tiene como responsabilidad principal el mejoramiento de la desempeño laboral del docente, a fin de que éste cumpla cabalmente sus tareas de planificadores, evaluadores y orientadores dentro del proceso enseñanza y aprendizaje.

Es de hacer notar, que la intención investigativa direcciona el propósito que se persigue en función, de donde surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación del perfil de competencias gerenciales en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes?

¿Cuál es la factibilidad del desarrollo de las competencias gerenciales que debe poseer el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes?

¿Qué características debe poseer el programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes?

¿Cómo aplicar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes?

¿Cómo evaluar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación del perfil de competencias gerenciales en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el Estado Cojedes.
- Estudiar la factibilidad del desarrollo en competencias gerenciales que debe poseer el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.
- Diseñar un programa en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.
- Aplicar el programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.
- Evaluar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación tiene como intención la consecución de información que será el insumo para incrementar el conocimiento acerca de esta temática que aunque ha sido ampliamente estudiada, aun se puede obtener de ella información novedosa que contribuya a mejorar el desempeño en el personal directivo optimizando el perfil para la obtención de las competencias gerenciales; en consecuencia su desempeño laboral mejoraran la calidad de la educación que se imparte a los estudiantes. Para ello, es necesario conocer la influencia que tiene el perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo específicamente de la Escuela Básica “José Rafael Silva”.

Desde éste punto de vista, éste estudio presenta una relevancia organizacional debido a que encauza la labor del gerente educativo, directores, subdirectores, coordinadores de departamentos, en función de orientar las acciones hacia el logro de las metas del contexto, direccionando la resolución de los problemas a través de toma de decisiones acertadas, basadas en la experiencia y en la actitud conveniente de un buen gerente con miras a favorecer la calidad del proceso educativo, de allí que, Stoner (2000), considera que: “la labor de todo gerente es identificar y seleccionar un curso de acción adecuado para resolver problemas” (p.78), basadas en los lineamientos de las políticas dentro de los principios y normas que rigen la organización educativa.

Dicho estudio, servirá para aportar algunas soluciones que contribuyan a mejorar la problemática que se presenta en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, ya que muchos de ellos manifiestan a través del desenvolvimiento de sus actividades laborales, una gran apatía hacia las mismas. Es relevante acotar que, se deben conocer cuáles son las causas que influyen en las competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa. Por tal motivo, se debe informar al gerente educativo, directores, subdirectores, coordinadores sobre el nivel de desempeño que tienen los directivos, para que, a partir de ello, puedan implementar estrategias que vayan en busca de alternativas de solución a la problemática planteada.

Ante ésta realidad, el gerente tiene que estar en capacidad de poner en práctica habilidades técnicas, humanas y conceptuales que incidan favorablemente en la calidad del contexto organizativo, que le permita dirigir el personal a su cargo, interaccionar con ellos y estimular su participación en el quehacer diario; es decir, una actuación gerencial motivadora que contemple un liderazgo, toma de decisiones participativas y una comunicación eficaz, permitiéndose conducir al grupo bajo su mando hacia una participación activa indispensable para el logro de los objetivos institucionales y el éxito de la labor educativa.

En tal sentido, es importante destacar el carácter teórico, que promueve esta investigación la cual estará dirigida a todas aquellas personas que compartan el criterio del perfil de competencias gerenciales ya que, es una tendencia que influye en el desenvolvimiento de los supervisores y directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva” elemento necesario para el aporte del desempeño que sea óptimo en la institución educativa.

Visto de esta forma, el presente estudio radica en lograr un perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, lo que contribuye a fortalecer cualquier institución educativa. Es por eso que, el éxito de una organización educativa dependerá de sus recursos humanos y de la habilidad que tenga el director para potenciar las competencias de sus trabajadores, es decir, en la actualidad se requiere de directores que sean capaces más que de dar instrucciones a las personas de su propio equipo, que contribuyan a construir su propuesta junto con los demás, que comparta tareas y que sea competente para involucrar a los demás compañeros en una forma integral y potenciando así al máximo sus capacidades, su desarrollo personal y su desempeño.

Cabe destacar, que la investigación de proponer un perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa en el personal docente, subdirectores y directores de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, se aplica la línea de investigación de la Gerencia Educativa, por

ello, éste trabajo se adapta a las normas de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

En las últimas décadas diversos autores, universidades, así como organizaciones relacionadas o preocupadas por la materia educativa se han dedicado a estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones educativas, por lo que, es necesario hacer una revisión de estudios que se vinculan con el presente estudio, para ser tomados como referencia y tomar ciertas orientaciones.

Es por ello que, el marco teórico comprende una pieza importante en el proceso investigativo, dado que representa los supuestos con los cuales se podrán sustentar los resultados obtenidos del objeto de estudio, por lo que se incluyen los diferentes trabajos de grado, efectuados anteriormente, los aspectos organizacionales del ente gubernamental, las bases teóricas y legales asociadas con el tema. A continuación, se muestra el desarrollo del presente capítulo.

Visto de esta forma, la autora Estrada (2014), en su trabajo de investigación realizó un trabajo de investigación titulado “Competencias Gerenciales del Personal Directivo para favorecer el desarrollo de la Práctica Pedagógica de los Docentes en el Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco” Municipio San Carlos Estado Cojedes”, el cual estuvo como propósito establecer competencias gerenciales que se refieran desde la óptica gerencial, y busca alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes realizada para optar el título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo por la Facultad Ciencias de la Educación.

El trabajo corresponde a un diseño de campo de tipo descriptivo. La población del estudio estuvo conformada por treinta y dos (32) docentes, de los cuales veintisiete (27) son docentes de aula y cinco (05) son personal directivo que laboran en el Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”.

Por tal motivo, se utilizó un cuestionario constituido en 21 ítems, para recolectar la información requerida. Los resultados permitieron concluir que las consecuencias de las labores del gerente educativo son variadas y complejas dado que sus responsabilidades son amplias, debido que abarcan todos los aspectos de una organización ante las exigencias del sistema educativo, siendo uno de los principales elementos las competencias gerenciales que el gerente instrumenta de tal forma que deben responder y estar plenamente identificadas con las exigencias que en la institución educativa se requieren así como con las necesidades del personal docente que tiene a cargo.

Por consiguiente, para que el desempeño profesional del director como gerente de las instituciones educativas sea más relevante, debe crear un paradigma pedagógico en las competencias gerenciales que sirva para mejoras en el área administrativa, que va más allá de la agilización de datos administrativos, sino que sirve como herramienta para superar los obstáculos gerenciales y organizativos. Por tal motivo, el trabajo sirve de sustento a la presente investigación por tratar del tema gerencial y la importancia que tiene las competencias gerenciales para mejorar el desempeño del gerente educativo.

Dentro de éste marco, Rodríguez (2015), ésta autora realizó un trabajo de investigación para optar el título de Magister en Gerencia, titulado “Programa de Capacitación como una Herramienta Gerencial para el Personal Administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, cuyo propósito fue el de proponer un programa de capacitación como una herramienta gerencial para el personal administrativo del servicio autónomo instituto de altos estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ubicado en Maracay, estado Aragua.

Por tal motivo, se tomo como fundamento el modelo de gestión por competencias, con lo cual se pudo reunir la información suficiente para identificar las carencias o debilidades que influyen en el desarrollo profesional de los trabajadores y formular un curso de acción que incentive la actualización permanente del recurso humano, para una actuación eficaz y eficiente que beneficie a la organización, en términos de rendimiento y gestión.

Partiendo de ahí, éste trabajo se basó en que busco a comprometer la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable en el ámbito gerencial y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal como un mecanismo para desarrollar las competencias laborales.

Dicho esto, pues éste trabajo está motivado a fomentar una capacitación como herramienta gerencial para el personal administrativo, la cual distingue cierta similitud con este trabajo, ya que, se busca capacitar al personal directivo a que desarrolle competencias gerenciales enmarcadas en el área administrativa que conlleven al mejoramiento de su desempeño laboral.

A partir de entonces, García (2016), en su trabajo de investigación presentado para optar el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, realizó un trabajo de investigación titulado “Competencias Gerenciales en el Desempeño del Egresado de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación” cuyo objetivo analizar las competencias gerenciales en el desempeño del egresado de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación en Valencia, resaltando el desempeño del profesional egresado de la casa de estudio, midiendo así su perfil profesional ante la cotidianidad de la eficiencia que debe tener.

Cabe señalar que, la población de dicho trabajo de investigación estuvo integrada por los egresados de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación durante el periodo 2013-2014, para la muestra se tomaron (03) tres informantes claves. La información se recolectó a través de la observación participante y una entrevista semiestructurada constituida por (06) seis preguntas realizadas a los egresados de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación.

Como consecuencia se pudo observar que, luego del análisis de las competencias gerenciales: comunicación, planeación y acción estratégica, trabajo en equipo, manejo personal, administración del tiempo, así como la motivación y creatividad, se concluyó que los egresados demostraron cumplir con la mayoría de ellas eficientemente, no obstante se comprobó que presentan fallas muy específicamente en el proceso de

comunicación, trabajo en equipo y la motivación por parte de los jefes o gerentes encargados de las organizaciones. Por lo que se recomienda a los docentes de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación, desarrollar mejores estrategias para fortalecer los conocimientos, así como sugerir a los gerentes de las diversas instituciones educativas que adopten una postura flexible, abierta a los cambios.

Dicho esto, esta investigación guarda relación con el perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, ya que, estuvo orientada a la capacidad que debe tener un egresado ante la preparación que lleva consigo representando un desempeño acorde a la representación pedagógicas ante el reto de saber la mejor manera de gerenciar con responsabilidad ante las diversas gamas de propuestas educativas.

Mientras tanto, Alcon (2016), en su trabajo de investigación presentado para optar el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, realizó un trabajo de investigación titulado “Habilidades Gerenciales y la satisfacción laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes” cuyo propósito es describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa, presentado en la Universidad de Carabobo.

Cabe señalar que, dicho estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por (19) diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por (19) diecinueve docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por (26) veintiséis preguntas; con cuatro (4) alternativas de respuestas fundamentadas en el uso de una escala de valoración tipo Lickert.

Como resultado se pudo observar que, el trabajo en cuestión concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para

solucionar los conflictos. Visto de esta forma, éste trabajo tiene relación con las competencias gerenciales que mejoran el desempeño del personal directivo puesto que, dicha habilidad gerencial hace hincapié que se lleve a cabo el desempeño gerencial del personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”.

En este punto de partida se tiene que, Morillo (2016), refleja en una revista científica titulada “Competencias Gerenciales en el logro de la calidad educativa en las instituciones del nivel primario” cuyo propósito es analizar la importancia de las competencias gerenciales en el logro de la calidad educativa en las instituciones del nivel primario ubicadas en la parroquia Marcelino Briceño del municipio Baralt.

Partiendo de allí, éste estudio es de tipo analítico, con diseño de campo, no experimental, transeccional. Cuya población está conformada por (74) setenta y cuatro individuos, discriminados de la siguiente manera: (12) doce directivos, (62) sesenta y dos docentes pertenecientes a las instituciones seleccionadas. Se utilizará la encuesta como técnica de recolección de datos mediante un cuestionario con escala tipo Likert, estructurado por cinco alternativas. La validez se obtendrá a través del juicio de (05) cinco expertos, la confiabilidad se calculará mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

En éste orden de ideas, ésta investigación guarda relación con la investigación de perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal administrativo, porque el director a través del ejercicio de sus competencias gerenciales, éste es el responsable de la calidad de la educación impartida desde sus organizaciones escolares, a través del manejo de sus procesos como: planificación, organización, dirección, control, los cuales son decisivos para el desarrollo de las actividades académicas, pues esto permite evidenciar el esfuerzo y la actuación del docente, traduciéndose éste en un mejoramiento de su desempeño pedagógico, en consecuencia una mayor calidad educativa.

Es importante connotar, que los autores citados, sirven de antecedentes a la investigación por ser coincidentes en la necesidad de que los gerentes educativos deben tener condiciones de líder, de allí, que éstos deben estar bien formador y preparados, en cuanto a las teorías de la motivación, organizacionales, para ser

capaces de planificarlas según las circunstancias, y haciendo con ello gala de un buen desempeño gerencial.

En líneas generales, es necesario utilizar un estilo gerencial donde gerentes y subalternos participen mancomunadamente en el perfil de competencias gerenciales que mejoran el desempeño del personal directivo, y finalmente el gerente educativo debe buscar constantemente la excelencia, mejorando cada día su calidad para ejercer funciones que le permitan un desempeño que contribuya con el mejoramiento de la calidad educativa a través del trabajo docente, se mantenga motivado al personal para que se desempeñe con entusiasmo y dedicación.

### **Bases Teóricas**

Es importante significar, que Sabino (2002), define las bases teóricas como "...el aspecto donde se reflejan varios puntos relacionados con el tema que se está investigando" (p.19), es decir, la fundamentación está enmarcada por las teorías que sustentan la investigación y generan un constructo que permite comprender y ampliar la temática en estudio.

### **Perfil Profesional**

De acuerdo con Hawes y Corvalán, (2005), se define que "un perfil profesional como el conjunto de rasgos y capacidades, con las que cuenta una persona para desempeñarse en un lugar de trabajo, certificada adecuadamente por una competencia jurídica y reconocida por la sociedad como tal" (p. 83). Es necesario mencionar que, dentro del perfil profesional se pueden distinguir al profesional básico y al profesional experto, a continuación, se dará a conocer la diferencia:

**Profesional Básico:** Se lo define como aquellas personas con un conjunto de rasgos en los cuales se identifican las competencias y recién adquieren su título o grado.

**Profesional Experto:** Se trata del profesional que ha desempeñado sus actividades laborales un tiempo prudente en el cual ha adquirido la suficiente experiencia y conocimientos, los cuales lo permiten denominarlo como un profesional experto.

Cabe decir que, el perfil profesional de un personal directivo debe desempeñarse con las competencias adecuadas para lograr así un buen gerente educativo que éste a la par con el escenario que se le presente, tomando en cuenta la evaluación del desempeño adoptando así una actualización en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva” del municipio San Carlos, estado Cojedes.

### **Características y Componentes de un Perfil Profesional**

De acuerdo con Valderrama (2014), se puede descifrar que se propone una serie de componentes y características que debe contemplar el perfil de un profesional:

- Especificación de las áreas de conocimiento que debe dominar el profesional.
- Descripción de las funciones, tareas, acciones y actividades que debe desempeñar el profesional.
- El conocimiento y seguridad de sus valores adquiridos, las cuales serán necesarias para su correcto desempeño en la empresa.
- Descripción de las habilidades y destrezas a desarrollar en su lugar de trabajo, acorde su perfil.

Visto de esta forma, para que llegue la preparación de una persona a cumplir correctamente en el desempeño del personal directivo, requiere de una preparación académica previa, que contribuya a un desempeño laboral óptimo dentro de la organización educativa. Por ello, para que el gerente logre con esta preparación académica, es necesario que se realice una introspección, la cual le servirá de mucho para que pueda reconocer sus habilidades, sus preferencias y de ésta manera, orientarse a sí mismo a elegir una carrera en la cual se puedan preparar de la mejor manera.

También se mencionan que, para determinar las categorías del desempeño profesional, hay que centrarse en (04) cuatro dimensiones:

- Objetivos de la actividad que se vaya a desempeñar;
- Áreas generales que se desarrollaran en la actividad;
- Los recursos económicos que se utilizarán para desarrollar dicha actividad, y
- El número de individuos que estarán inmersos en la actividad.

### **Evaluación del Perfil Profesional**

De acuerdo con Briseño (2010), se puede interpretar a:

- La evaluación de los elementos de gran relevancia dentro del perfil profesional hace referencia a la valoración que se realiza de cada uno de los elementos como son, área de conocimientos, acciones, entre otros;
- La evaluación de la vigencia del perfil, es decir desde la realización del mismo hasta la innovación que necesite dicho perfil, y
- La evaluación deberá ser constante, ya que deberá ser actualizada conforme al desarrollo de la educación en la institución educativa.

### **Elaboración de un Perfil Profesional**

En este sentido, Briseño (ob. cit.), proporciona la estimación de un perfil profesional que se lleve a cabo una conceptualización:

- Indagación de los conocimientos, metodologías y procedimientos de las disciplinas que contribuyan y orienten a la solución de problemas.
- Indagación de las áreas en las que interviene el conocimiento.
- Análisis de las funciones potenciales del profesional.
- Análisis del campo laboral en donde podrían desempeñar sus labores los profesionales.
- Desarrollo del perfil profesional en base a las funciones y campo laboral.
- Elaboración del perfil profesional.

### **Competencias**

Las competencias en el contexto institucional, permiten develar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño del gerente en la organización. Cuando se hace referencia a los orígenes del mismo, por lo general se cita a McClelland (1973), el cual considera que, “para predecir con una mayor eficacia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo” (p.67), contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que solo lo son en promedio. Debido a esto, las

competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello, que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y constituyen las condiciones para efectuar un trabajo o actividad de manera apropiada.

Por su parte, Badillo y Villasmil (2006), sintetizan las competencias como, “el conjunto de saberes que involucran: conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados” (p.78), agregan “las personas que forman parte de un grupo tiene necesidades diferentes de las del grupo en sí, pero se hace indispensable que el líder las perciba y trate de integrarlas” (p.54). En este sentido, las competencias constituyen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, puesto que pueden ser aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos.

### **Competencia Gerencial del Personal Directivo**

En el mismo orden de ideas, Benavides (2002), menciona el término de competencia gerencial del director, el cual se entiende como, “la habilidad que éste posee para sistematizar acciones, lograr la integración del personal docente y racionalizar recursos en los planteles” (p.56). Visto desde la óptica gerencial, el concepto de competencia se refiere a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes logrando obtener las competencias gerenciales que tanto se desean en la organización educativa.

Por tanto, los gerentes educativos requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa; esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismos y de los demás, en un proceso progresivo que permita la vivencia y expresión de los valores humanos. Por ende, la preparación de la persona, según el autor, es un proceso social y como tal, implica la relación con los otros: puesto que, sólo es posible desarrollarse como persona en interacción con otras personas.

Por esta forma, dicha dimensión es fundamental para los gerentes, porque su actividad está muy marcada por la dinámica interpersonal. De modo que, los gerentes educativos en la actualidad, requieren asumir la construcción de la relación con las otras personas, como un proceso dialógico tendente a fortalecer valores humanos (solidaridad, amistad, servicio, respeto...).

### **Competencia Conceptual**

De acuerdo, Benavides (ob. cit.), conceptualiza las competencias conceptuales como aquellas características provenientes de comportamientos, que generan el desempeño exitoso de cualquier labor, al tiempo que representan el marco referencial del individuo. Es por ello que, en las actuales condiciones de competitividad y productividad, este concepto de competencia se impone en lo que se refiere a la formación intelectual y desarrollo del capital humano. De manera que, busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño laboral.

De allí que, estas habilidades tratan de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, En otros términos, consisten en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

De tal manera, éstas tienen su respectiva importancia dependiendo del nivel en que se desempeñe el gerente. En los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, para poder ver a la organización como un todo; planificar, organizar, entre otros, mientras que, en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

Por tal razón, a criterio de Crosby citado por Alles (2009), un gerente debe ser:

- **Estudiante Perpetuo:** El flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información.

- **Ético:** El mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en toda circunstancia; quienes así se comportan, gozan de la confianza y el respeto de los demás.
- **Disponible:** Las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.
- **Decidido:** Los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.
- **Enérgico:** La energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.
- **Fiabile:** Un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe.
- **Sensato:** Al convertirse en gerentes, hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización.
- **Modesto:** Resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido.
- **Agradable:** Saben que no tienen que ser autoritarios para que los demás reconozcan su jerarquía.

### **Competencia Técnica**

Asimismo, Alles (ob. cit.), establece que este tipo de competencia constituye algo más que el conocimiento técnico, que hace referencia al saber y al saber-hacer, pues el concepto de competencia técnica engloba, no solo las capacidades requeridas, sino también un conjunto de comportamiento, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otros. Es decir, se refiere al desempeño en el trabajo operativo, mientras que, la habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.

En tal sentido, Robbins (2008), plantea que, los recursos humanos y materiales se encuentran dentro de las competencias técnicas, los cuales tienen que ver con la cantidad y la calidad de los recursos financieros y materiales con que cuenta una organización para dar respuesta a la demanda de sus servicios, distribución de los porcentajes del presupuesto, distribución y actualización de los equipos en las diferentes dependencias, así como también la actualización y distribución del personal, capacitándolos en programas de formación profesional y ubicándolo donde mejor preste sus servicios en busca de efectividad y eficiencia, generando una mayor productividad y por ende la competitividad.

De tal forma, ésta es una competencia en la que el gerente educativo debe poseer habilidad para poder distribuir los recursos sabiamente obteniendo los máximos beneficios con mínima inversión, promoviendo el trabajo en equipo. Además, en la gerencia moderna la competitividad se expresa cuando se involucra a personas responsables para el éxito de las organizaciones.

Así pues, que, el gerente educativo está obligado a tomar en cuenta el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos que están sucediendo en su entorno y ante los cuales debe dar respuesta con la preparación técnica no solo de él, sino también de su personal y de la comunidad, para llevar a cabo de manera creativa los proyectos del plantel. Esto implica, concebir a la organización como un sistema socio-técnico compuesto por un subsistema social: la dimensión humana en la cual se acentúa recíprocamente en torno a la tarea y un subsistema técnico: tecnología de prestación del servicio educativo.

### **Competencia Humana**

en otro orden de ideas, Alles (ob. cit.), conceptualiza la competencia humana como la habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultado del trabajo en equipo. Ningún gerente, escapa a la necesidad de tener una importante habilidad humana. De igual manera, puede expresarse que el gerente con su habilidad humana gestiona la preparación profesional, puesto que

supone una participación activa, conduce al compromiso y la dedicación plena para el logro de los demás altos objetivos.

Considerando lo anterior, se infiere que el desempeño laboral del personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, dependen en gran medida de la consolidación de la competencia humana, pues ésta representa lo integral del individuo. De acuerdo a esto, se entiende que esta competencia, como lo señala Tobón (2010), “se trata de lo que las personas son capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización” (p.93).

Por tal razón, como la organización trabaja con hombres, y como la materia prima son hombres, es lo mismo que de los directivos tendrán que obtener la dinámica necesaria para la consecución de ese objetivo, del cual conviene crear las mejores condiciones posibles para el logro de esos objetivos necesarios para la institución educativa.

En tal sentido, las relaciones humanas desde el punto de vista organizacional deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento. Además, el conocimiento y habilidad humana, incluye la habilidad para trabajar con otros y generar la operación de las personas o grupo de trabajo, Esto quiere decir, saber qué hacer y poder comunicar ideas y convicciones a otros y entender los pensamientos que los demás tratan de transmitir. Un gerente necesita la habilidad de escuchar y hacer preguntas que les permiten a los empleados proveer información significativa. Al instruir al personal, los gerentes deben alabar y criticar constructivamente de manera justa y hacer claras sus expectativas de desempeño.

Es por ello que, la habilidad humana se refiere a la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas y motivarlas. Por tal motivo, el gerente educativo debe tener un buen perfil y suficiente habilidad en el manejo de relaciones humanas y así poder conducir a los grupos humanos al logro de objetivos. Adicional a esto, existen otras clasificaciones de competencias, entre las cuales se encuentran las genéricas, las básicas y las laborales.

### **Competencia Genérica**

Para Alles (ob. cit.), estas estrategias “son aquellas comunes a varias ocupaciones o profesiones, por ejemplo; los profesionales de distintas áreas, comparten un conjunto de competencias genéricas tales como: Análisis financiero y gestión profesional” (p.93). De igual manera, Chiavenato (2007), plantea que “las competencias genéricas de un gerente están asociadas a la gestión del talento humano y al liderazgo” (p.123). Entre ellas, pueden ser consideradas la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la motivación y las relaciones interpersonales.

### **Competencia Básica**

Se ha observado, que las competencias influyen una intención, una acción y un resultado. Así, desde el punto de vista educativo, las competencias de los directores educativos son vistas como aquellas que no pueden dejar de caracterizarlos, para la labor de conducir, acompañar y guiar a su personal con un elevado sentido de competitividad y genere calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se trata de competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Para Benavides (2005), “las competencias básicas se constituyen como indicador del desarrollo humano de cada país” (p.74).

Estas competencias se caracterizan, de acuerdo a Tobón (ob. cit.), porque:

- Constituye la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias;
- Se forman en la educación básica y media;
- Posibilitan analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana;
- Constituye un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo (p.95).

Se entiende entonces, que son un grupo de competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles de gestión. Son los cimientos que fundamentan el desempeño adecuado y el aprendizaje. Se refiere a la capacidad de transferir en la cotidianidad la información, conocimiento, actitudes y habilidades desarrolladas en la escuela básica. Se refieren a cualidades que permiten al individuo

afrontar los desafíos que el contexto exige, transfiriendo su capacidad mental y organizativa a las distintas circunstancias y retos de su vida cotidiana cambiante.

De acuerdo a Tobón, (ob. cit.), estas competencias, a diferencia de las genéricas, “son propia de cada profesión y le dan identidad a una ocupación; refiriéndose en este sentido, a las competencias especiales del profesional en educación física, del profesional en ingeniería en sistema o del profesional en psicología, entre otros” (p.12).

### **Competencia Laboral**

Se trata de aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión; tienen un alto grado de especialización, así como proceso educativo, específico, generalmente llevado a cabo en programas técnicos, de formación para el trabajo y en educación superior. Señala Tobón (ob.cit), a este respecto, que “las competencias específicas de un gerente educativo, puede ser: Liderazgo del proyecto educativo comunitario, gestión de recursos, administración de presupuesto, dirección del presupuesto, evaluación del proyecto educativo, organización de perfiles, gestión del talento humano, entre otros” (p.121).

De igual forma, para Benavides (2009), se trata de aquella que “viene a construir el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos que se llevan a cabo para lograr un desempeño idóneo y eficiente” (p.85). Es lógico asumir, que se refiere a la capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el marco de trabajo.

Por tal razón, estas integran elementos característicos del ser humano como los conocimientos, habilidades y destrezas, los autoconceptos, los rasgos y el temperamento, los motivos y necesidades. En consecuencia, la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo Benavides, (2005) (p.85).

Por tal razón, este concepto, considerado como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello, se corresponde con los de competencia y calificación, asociándose fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. Sin embargo, las competencias tienen que ser integradas de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, por lo tanto, tienen que ser competencias para formar al hombre para la vida, no competencia para formarlos solamente para un puesto de trabajo.

A este carácter, se añade las competencias que según Véliz (2010), debe de tener un gerente educativo, para considerar una gerencia integral.

**-Ser Correctivo:** Se caracteriza por centrarse en la localización o identificación de los errores hacer corregidos, se afianza en los signos aparentes de los problemas o conflictos y no profundizan en la evaluación de las causas de la situación o en la auto evaluación de la propia gestión.

**-Ser Preventivo:** Se centra en la anticipación de los problemas, utilizando medios e instrumentos como la entrevista, los registros o la observación directa, para preceder la aparición de posibles situaciones preestablecidas; este estilo de gerente no rehúye la solución cooperativa de los problemas y enfatiza en las actividades de desarrollo del personal.

**-Ser Constructivo:** Éste estilo coincide con la gestión gerencial por proyecto, que parte del análisis de diferentes elementos tales como: el contexto social, los objetivos de la educación, la naturaleza del aprendizaje, los lineamientos pedagógicos escolares, los métodos, los programas, entre otros.

**-Ser Creativo:** El gerente creativo estimula a el personal para que realice una labor creadora, acepta experimentar con innovaciones educativas, utiliza la fuerza interna del grupo en la solución de problemas y estima la iniciativa por sobre las demás cualidades.

Por otra parte, se debe inferir que para lograr la gerencia integral se debe de compartir el deseo de cambiar y de introducir mejoras en el desempeño de las funciones o actividades, para ello, es necesario facilitar la participación, aunado al

análisis crítico y la auto evaluación, enfocando el desarrollo el talento y la promoción de potencialidades que son indispensables para la actividad educacional, tanto gerencial como pedagógica.

### **Gerencia Educativa**

Según Pérez (1996), refiere a la Gerencia como “un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (p. 07). El gerente educativo en consecuencia, es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas (docentes) y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados en la institución educativa.

Por otra parte, Méndez (2005), en torno a la gerencia educativa “indica que ésta en las instituciones educativas se ha concebido bajo una estructura piramidal conformada en esencia por (03) tres niveles: (a) Gerencia Ejecutiva, a la cual se adscriben los supervisores, directores y subdirectores; (b) Gerencia Media, constituida por los jefes de unidades académicas, administrativas y unidades de servicio y (c) Gerencia de base, a la cual pertenecen los docentes responsables de ambientes de enseñanza” (p. 1).

De igual manera, González (2003), señala:

...Un gerente es aquella persona que, dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización (p. 17).

Desde la perspectiva educativa, Requeijo y Lugo (2002), precisan que la gerencia educativa “es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas” (p.45), estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales, debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y

entre el personal; de tal manera que, conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Es igualmente importante agregar, lo acotado por Requeijo y Lugo (ob, cit):

A efectos de estructurar hacia donde debe abocarse la acción pedagógica deben tenerse asumirse en forma holística en cuenta las necesidades institucionales en cuenta las necesidades institucionales de tal manera que la planificación contribuya a partir de un diagnóstico para sistematizar estrategias capaces de proporcionar soluciones a las necesidades existentes, así como prever acciones ante posibles situaciones (p.112).

Por tanto, se puede decir que, no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación; tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado; no existe la gerencia educativa cuando no se delega o hay carencia de liderazgo.

De lo anterior, el gerente debe tener la capacidad para propiciar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto, y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que fortalezca la participación creativa y la innovación; asimismo, la habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, la capacidad de negociación y generación de compromiso, y liderazgo centrado en el modelaje, además de la disposición a aprender, la habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y la capacidad de establecer vínculos de colaboración.

Por otro lado, el gerente educativo debe estar a la par de un buen perfil que genere competencias idóneas que mejoren sus características profesionales, y debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Por tanto, los docentes constituyen un conjunto de individuos, cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica – docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación de la nueva era.

De tal manera que, cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión

para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

A tal efecto, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología ésta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

## **Funciones Gerenciales**

### **Planificación**

Según Stoner (ob. cit.), la planificación: “implica que los gerentes piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas” (p. 11).

En este mismo orden de ideas, González (1995), expresa:

La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos (p. 64).

Es así como, se destaca la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de una organización educativa con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales. Desde esta perspectiva, no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar de la organización o empresa en pos de sus metas u objetivos.

## **Organización**

Otro de los procesos importantes lo constituye la organización, según Stoner (ob. cit.), “Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12). De acuerdo a lo expresado, Koontz (2001), dice que:

El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles (p. 24).

De aquí, se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional. Para lograr este objetivo, es recomendable dividir a la organización en general en secciones o departamentos con el fin de lograr dinamizar la organización.

## **Dirección**

Visto desde esta óptica, la gerencia, es otra de las funciones relevantes dentro de una organización, a través de ella los directivos establecen el carácter de la organización. Para Koontz (ob.cit), “la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración” (p. 25). Por su parte, Stoner (ob. cit.), la dirección “implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p. 13).

En referencia a lo antes expuesto, los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que, los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que, el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el

gerente debe motivar a los subordinados y para ello, es necesario una óptima comunicación. Stoner (ob.cit), establece que:

Cuando el líder en una organización es percibido como autoritario, competitivo, que busca controlar las tareas y a la gente, defensivo, con miedo a manifestarse vulnerablemente y a expresar sus sentimientos, este líder refleja un estilo Modelo I, las relaciones interpersonales y grupales que genera son más defensivas que facilitativas (p.34).

Es notorio según lo expresado, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los gerentes, establecen el carácter de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución. En esta etapa, el gerente debe convencer a los demás a que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.

### **Control**

Las etapas descritas, no cumplirían definitivamente su impacto, sin un riguroso proceso de control, el mismo consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. Al precisar sobre esta fase del proceso gerencial, Stoner (ob. cit.), expresa: “el gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas” (p. 13).

De esta manera, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes, a lo que Hellriegel, citado por Stoner (ob. cit.) refiere: “Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas” (p.23).

De allí que, el fin del control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los trabajadores de la organización con los predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.

Por su parte, el desarrollo de esta etapa permite tal como lo sugiere Mockler citado por Stoner y Freeman (1994), es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Establecer estándares de desempeño;
- Medir los resultados presentes;
- Comparar estos resultados con las normas establecidas; y
- Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Por ello, el gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización por la vía más adecuada, lográndose los objetivos de la organización. En ese orden de ideas, lo antes señalado está relacionado con este estudio en virtud que las funciones gerenciales implican el desarrollo de una planificación previa la cual debe ser adecuadamente organizada a los fines de ser ejecutada y finalmente controlada, lo que sin duda requiere de ciertas competencias gerenciales; de tal forma que, el docente sienta que su función educativa debe ser mejor cada día.

### **Estilos Gerenciales**

Los estilos gerenciales, Guédez (2000), los sintetiza en (04) cuatro: Uno autocrático, otro burocrático, un tercero desidioso y un último estratégico.

**Estilo Gerencial Autocrático:** Según el autor citado, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega, ni interactúa, ni reconoce, ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

**Estilo Gerencial Burocrático:** El cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Éste es el clásico gerente, que, para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores.

**Estilo Gerencial Desidioso:** Consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

**Estilo Gerencial Estratégico:** Según Guédez (ob.cit), adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que, las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada.

Cada una de estas alternativas, se adopta según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevalecientes. De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos, pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa y además señala Guédez (ob.cit), implica, además: “que la gerencia determine la necesidad de formación y crecimiento que experimenta el docente como ser humano, tanto personal como profesional” (p.78).

En general, el gerente debe ser transformacional por cuanto el mismo debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. Igualmente, Guédez (ob. cit.), acotó: “el éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos” (p.25). Por ello, el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

Visto de esta forma, la dimensión transaccional, remite a aceptar que el hombre, el trabajador, el profesional, tiene en la personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental. El gerente en consecuencia, debe estar muy pendiente de esta situación, sobre todo si se toma en cuenta que ese individuo debe relacionarse con otros en la organización. Por tal razón, el éxito de una institución educativa depende de la relación armoniosa de sus integrantes.

Por último, sobre la creatividad Guédez (ob.cit), refiere: “la creatividad de la gerencia significa que ella no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles” (p.48). Sobre todo, debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación.

Entre tanto, se deduce que, la relación con la investigación presentada radica en que en función al estilo gerencial que asuma el personal directivo será un factor determinante para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, lo que entonces exige cierta revisión y actualización de tal forma de fomentar las competencias necesarias para ello.

### **Desempeño Gerencial**

En este orden de ideas, el autor Chacón (2009), señala que el Desempeño Gerencial: “es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados” (p.45). A lo cual se puede agregar que, el buen desenvolvimiento y éxito de la organización, se va a ver influenciado directamente por el desempeño de sus gerentes.

Aun cuando, las organizaciones educativas no cuenten con los recursos deseados, podrán lograr el cumplimiento de sus objetivos, siempre y cuando cuenten con gerentes capaces y con un buen desempeño. En pocas palabras, el desempeño de una institución educativa va a depender directamente del desempeño gerencial y éste puede ser estudiado en base a funciones gerenciales.

Igualmente, Chiavenato (2005), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. Puesto que, el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Por su parte, Gibson y Donnelly (2009), plantea que, el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia

los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño gerencial, se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del gerente, en pro de consolidar los objetivos de la organización. Al respecto, el autor antes mencionado, señala que el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol.

Debe considerarse que, el desempeño gerencial describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización educativa logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. En tal sentido, éste desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Partiendo de allí, es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización.

En este orden de ideas, Robbins (ob. cit.), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Éste mismo autor expone que, el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una organización, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

### **Evaluación de Desempeño**

De acuerdo con Cuesta (2010), se puede interpretar que la evaluación del desempeño o llamada también evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación, evaluación del desempeño por competencias laborales, es una actividad o proceso clave para determinar cuan efectiva está siendo el desarrollo de los empleados y es un arma clave para la

gerencia de recursos humanos ya que, consiste en un proceso que permite valorar de la manera más sistemática y objetiva posible, el rendimiento que están teniendo los empleados de una empresa, hay recalcar que, la evaluación del desempeño por competencias es una valoración superior si se la compara con la evaluación de desempeño. Es necesario destacar que, para que una evaluación de desempeño sea eficaz y efectiva se tome en cuenta el análisis y diseño de puestos y el perfil del cargo por competencias ya que esta relación interactúa en total dinamismo.

### **Perfil y Formación Permanente**

El director debe estar en constante actualización y formar parte de algún curso que le permita continuar con su crecimiento profesional; asumir la responsabilidad por mejorar el desempeño actual y futuro, mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades, lo que se verá reflejado en el ejercicio de su función cotidiana. La formación permanente busca mejorar el desempeño futuro de la organización escolar en actividades tales como asesorar y satisfacer las necesidades de su colectivo docente y de todos los usuarios de la educación. Boyett y Boyett (1999), señalan “El factor clave no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización” (p.97).

### **Entre otros elementos, el Rol del Director ha de considerar los siguientes rasgos:**

Según los autores, Fullan y Stiegelbauer (2000), determinan que los roles directivos son de gran importancia, ya que, reflejan conductas de acuerdo al nivel directivo de cada gerente educativo, por ello, se conceptualizan de la manera siguiente:

- Contar con conocimientos en el área administrativa que le permitan guiar de manera eficaz y eficiente el rumbo de una institución educativa.
- Conocimiento sobre el proceso de aprendizaje organizacional y habilidad para facilitar estrategias orientadas al desarrollo de dichos aprendizajes en los docentes.

- Conocimiento del modelo educativo vigente para llevarlo a la práctica.
- Capaz de reflexionar sobre su práctica directiva en el ámbito educativo, sin olvidar el compromiso de servicio para con su comunidad.
- Habilidad para el manejo de conflictos, orientada a la integración del personal.
- Manejo de competencias básicas y habilidades para llevar a cabo procesos de investigación y diagnóstico, que permitan detectar áreas de oportunidad.
- Asumir una actitud crítica y una práctica social con opciones éticas orientadas por los valores institucionales.
- Participación activa con los integrantes de la institución, en la elaboración de un proyecto educativo para su centro escolar; crear un clima de cooperación y una cultura democrática dentro de la escuela.

De este modo, el desempeño gerencial se emplea de acuerdo con el tipo de competencias gerenciales que tiene cada directivo, formulando una serie de enfoques que promueven los diversos directivos que deben imprimir el área administrativa, mientras ésta sea aplicada en la jornada laboral del directivo.

### **El Director como Agente del Cambio**

La concepción del cambio educativo es un referente necesario para hacer alusión a este tema, tan complejo como interesante; complejo por cuanto no se trata de un discurso del cambio, de cambiar por cambiar, de cambiar por intentar ser novedoso haciendo lo mismo, sin una intencionalidad y propósitos definidos en la búsqueda de ser y hacer cada vez mejor nuestro quehacer cotidiano. Interesante porque incursionar en prácticas novedosas de lo que cotidianamente se ha de generar satisfacciones y resultados mejores en términos de calidad y cantidad.

Por lo tanto, el cambio depende de la percepción que se tiene del mismo; en este sentido, el directivo debe observarlo como una oportunidad para mejorar la situación actual. Debe comprender que, los factores del entorno en el que se mueve su organización se modifican constantemente, que las formas de hacer las cosas que fueron efectivas en un período determinado, no lo serán necesariamente en el futuro.

Entre tanto, Fullan y Stiegelbauer (ob. cit.), mencionan "la iniciación del cambio nunca sucede sin una persona que la apoye, y una de las más poderosas es el administrador... en combinación con el apoyo o la disposición de la junta escolar"(p.56). El director debe desarrollar habilidades relacionadas con la gestión del cambio que le permitan ser capaz de responder ante las constantes transformaciones que se producen en su entorno, así como a la introducción de nuevas tecnologías, procesos y enfoques de la dirección de centros escolares. Debe estar preparado y reconocer que cualquier cambio, por pequeño que sea, implica resistencia y que esta es una gran área de oportunidad para el desarrollo de su gestión.

### **El Director como Administrador**

El director debe balancear las necesidades de la institución con las del desarrollo de su personal: por lo que la planificación, predicción, organización, dirección de los objetivos organizacionales deben estar sincronizados. Garantizar la disponibilidad de los recursos materiales, financieros y humanos suficientes para favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de la institución es otro aspecto importante dentro de este apartado; una función sustantiva en este ámbito es la posibilidad de definir cómo, dónde y cuándo deber aplicarse los recursos. De esta forma, el director será competente para administrar y operar los recursos para cumplir con la misión pedagógica del centro educativo; según Duncan (2000), a través de la administración se coordinan los recursos humanos y materiales para el logro de las metas de la institución.

### **El Director y el Trabajo en Equipo**

La escuela es quizás, como ningún otro tipo de organización social, en donde los resultados dependen en gran medida de las personas y de las interacciones que se dan entre ellas; por esto, mejorar el servicio educativo requiere de la concurrencia activa y comprometida de todos los agentes implicados, esto es: el equipo docente, el cuerpo directivo, el personal de apoyo y los padres de familia.

Un punto de partida, es la convicción de transformar el trabajo docente, para luego generar las condiciones que favorezcan la reflexión de aquello que se requiere mejorar. Por ello que, resulta importante promover la colaboración y el trabajo en equipo. Se ha demostrado que, se aprende más y mejor en equipo; lo que se hace, se hace con más gusto, se establecen mejores relaciones con los demás, se incrementa la autoestima y se genera la complementación de las habilidades personales de los integrantes del equipo.

Es necesario privilegiar el trabajo colegiado, reaprender a trabajar en equipo, a respetar las diferentes opiniones, a resolver las diferencias fuera del contexto educativo; se tiene que aprender a hacer la tarea juntos, o como señalan Katzenbach y Smith (1999), no es tan sólo que cada miembro “cargue con el muerto”, sino que lo carguen entre todos. En todo esto se ve reflejado, el liderazgo del directivo cuyo papel es decisivo y fundamental para la comprensión de la micropolítica de la escuela y la generación de un ambiente propicio para el trabajo colegiado.

### **El Director como Líder de Líderes**

A través de un liderazgo efectivo se motiva a los subordinados a alcanzar la visión, metas, y objetivos que se hayan propuesto. Sin embargo, para lograr motivar al colectivo es necesario que, el director sea capaz de identificar e interpretar los factores que pueden ejercer más influencia en la motivación de sus colaboradores.

El directivo debe estar comprometido con su trabajo y reflejarlo en su actuar; enseñar con el ejemplo involucrando a su personal en un proceso participativo y permanente para hacer las cosas bien; el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar día con día la calidad de la Institución. Viéndolo de esta manera, Bryman 1996, citado por De Vicente señala que, el liderazgo “es un proceso mediante el que se ejerce influencia con el fin de alcanzar determinados propósitos” (p.36).

En este ámbito, el director-líder debe ser capaz de delegar la autoridad; desarrollar la habilidad del personal para manejar la responsabilidad del trabajo asignado y al mismo tiempo impulsar el crecimiento de los demás, involucrándolos continuamente

en el trabajo de equipo. No puede limitarse a la realización de actividades administrativas, dejando de lado el desarrollo de planes estratégicos y el fortalecimiento del perfil del docente como líder académico.

### **El Director y la Gestión Escolar**

El director como gestor educativo ha de tener un marco legal con cierto grado de autonomía para la gestión libre y responsable, que responda a las nuevas condiciones del entorno social, a las exigencias en relación al logro de los propósitos educativos, así como en la gestión de la infraestructura, de los recursos humanos, materiales, financieros, y por supuesto, de la organización y funcionamiento de la institución educativa.

Por lo tanto, Fullan y Stiegelbauer (ob. cit.), señalan que la gestión escolar, es el quehacer desarrollado por la escuela, la zona, el distrito, el sistema y la sociedad, en donde las acciones están indisolublemente ligadas y confluyen a una meta común; este es el marco donde se busca que los directivos desempeñen su función; es decir, que el directivo sea capaz de ejercer la gestión directiva para convertir a la escuela en un verdadero centro de transformación.

Haciendo énfasis al tema de crear un perfil basado en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo, se hace mención, la gestión escolar está directamente asociada a la planeación escolar, así como al quehacer cotidiano en la que dicha planeación se va ejecutando, teniendo como fin último el cumplimiento de la misión institucional; de ahí que, las interrelaciones que la escuela establece y la toma de decisiones no deben ser obra de la casualidad, sino que respondan a una intencionalidad del cuerpo colegiado y al liderazgo del director; la gestión escolar implica, entre otras cosas, ir conformando una imagen interior y exterior de la escuela, con el propósito de cumplir y hacer cumplir los objetivos para lo que fue creada.

## **El Director, Comunicador y Motivador**

Los directivos deben tener la capacidad de ayudar a los demás a desarrollar todo su potencial a través del crecimiento personal y profesional; para ello, se requiere conocer a fondo las expectativas, intereses y perfiles de sus colaboradores, además de practicar la escucha activa, generar confianza y asumir actitudes asertivas. Ser un director comunicador y motivador significa estar siempre atento a las necesidades del personal que labora a su cargo, buscar las mejores opciones que le permitan seguir capacitándose, con el fin de mejorar su desempeño y el trabajo que realizan en la organización.

Por su parte, Duncan (ob. cit.), señala "los directivos necesitan pensar en los trabajadores como individuos. Es preciso valorar que la gente que trabaja con ellos y para ellos tiene talentos singulares y un potencial único para contribuir a las metas de la organización" (p.215). La comunicación interpersonal constituye el área más importante en las interacciones humanas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia. La comunicación entre el directivo y el personal está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de sus compañeros de trabajo en determinada situación, y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación.

En líneas generales, la forma en que se da la comunicación en la institución y en la vida cotidiana es fundamental para obtener los resultados esperados del esfuerzo realizado. Identificar los aspectos que permiten lograr empatía con los integrantes del equipo resulta indispensable para lograr una comunicación efectiva y asertiva.

## **Fundamentación Teórica**

### **Teorías de Acción**

De acuerdo a Ávila (2001), expresa, que:

Son teorías de diseño y de ejecución de acción y se utiliza por extensión para explicar el comportamiento de las organizaciones. La Teoría de Acción se constituye en la base para explicar los procesos de cambio, especialmente con los cambios relacionados con los esfuerzos que el hombre realiza cuando se propone modificar una situación presente (p. 2).

Según Soto (2001), “el fenómeno de no estar conscientes del origen de nuestras acciones es lo que Ávila, (ob. cit), en sus análisis de la práctica profesional, conciben como la mayor fuente de continuos errores e ineffectividad en esa práctica” (p. 128). Es de hacer notar que, el desempeño laboral puede entenderse y mejorarse haciendo explícito el cuerpo de las reglas y principios que constituyen la teoría de acción del individuo.

Es conveniente acotar, la Teoría de Acción se ha de entender según el autor “como un constructo mental, constituido por el conjunto de valores o variables rectoras, normas, supuestos y estrategias de acción que orientan la conducta del individuo” (p.10). En la teoría de acción se puede distinguir (02) dos dimensiones: la teoría explícita y la teoría en uso.

- La teoría explícita es la que el hombre suele comunicar cuando se le interroga sobre su comportamiento pasado o sobre lo que haría en determinadas circunstancias.
- La teoría en uso por su parte, es la que un observador puede inferir del comportamiento real del sujeto.

Por su parte, la teoría explícita a menudo contrasta significativamente con la teoría en uso la cual puede ser directamente observada o inferida del comportamiento real. Pero la teoría de acción no se limita al estudio individual, Ávila, (ob. cit), extienden la explicación de esta teoría al estudio del cambio organizacional.

En concordancia con lo expresado, Soto (ob. cit.), dicen:

Visto de esta forma, las organizaciones tendrían también una teoría de acción para dar sentido a sus funciones y a su comportamiento, es decir, teorías “explícitas” que dichas organizaciones anuncian al mundo y teorías “en uso” que pueden inferir mediante la observación directa del comportamiento organizacional. Con base a esta teoría de acción, el autor Soto proponen una definición de aprendizaje organizacional (p. 19).

En criterio de Soto (ob. cit.), “los aprendizajes pueden ser poco profundos y relativamente fáciles de lograr como sucede cuando el hombre o la organización modifican sus estrategias de acción sin afectar los valores o variables gobernantes de

su teoría de acción (aprendizaje de recorrido simple), aunque podrían ser aprendizajes profundos, complejos, difíciles y hasta dolorosos, como ocurre cuando el hombre o la organización se ven en la necesidad de modificar valores fundamentales de su teoría de acción (aprendizaje de doble recorrido)” (p. 02).

En consecuencia, Soto (ob. cit), define el aprendizaje organizacional como:

...toda modificación de la teoría de acción de una organización precedida de un esfuerzo colectivo ejercido con el deliberado propósito de provocar cambios en la organización y con resultados relativamente perdurables (p.24).

Para Ávila (ob. cit.), existen (02) dos modelos de teoría en uso. De los Modelos I y II se refieren a estilos de liderazgo más o menos favorables por el logro de aprendizajes profundos y perdurables.

Los componentes de los modelos incluyen:

### Cuadro N° 1.

Componentes de los Modelos I y II de Teoría en Uso.

<b>Modelo I</b>	<b>Modelo II</b>
<b>Valores o Variables Rectoras</b>	
1. Definir las metas y tratar de alcanzar las de manera unilateral. (Control unilateral). 2. Maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas. (Dominio, poder) autodeterminación). 3. Minimizar la manifestación o generación de sentimientos negativos (manipulación).	1. Disponibilidad de información válida (poder compartido, colaboración objetividad). 2. Escogencia libre basada en información relevante. 3. Compromiso interno con las decisiones tomadas (participación).
<b>Estrategias de Acción</b>	
1. Diseñar y manejar el entorno unilateralmente (manipular la información). 2. Aduñarse de la tarea y controlarla (controlarla la tarea unilateralmente). 3. Protegerse a sí mismo de manera unilateralmente (cuidar la “imagen”). 4. Proteger unilateralmente a los demás (proteger a “su” gente).	1. Hacer del diseño y manejo del entorno una labor conjunta (compartir la solución de problemas). 2. Hacer de la protección de sí mismo de los demás una empresa conjunta. (Clima de apoyo y reconocimiento). 3. Expresarse en términos de categorías directamente observables. (comportarse asertivamente).

<b>Efectos</b>	
1. Comunicación restringida. 2. Actitudes defensivas de los individuos y de los grupos. 3. La libertad de escogencia, compromiso interno y asunción de riesgos considerablemente reducidos. 4. Efectividad disminuida.	1. Comunicación libre. 2. Disminución de las actitudes defensivas. 3. Alta libertad de escogencia, compromiso interno y asunción de riesgos. 4. Efectividad disminuida.

Fuente: Ávila (ob. cit.).

Es de hacer notar, la existencia de una comparación entre los estilos de liderazgo descritos por Ávila (ob. cit), al principio, y los Modelos I y II propuestos por Soto (ob. cit.). Así podría asociarse el Modelo I con el estilo no participativo y el Modelo II con el estilo participativo.

Cuando el líder en una organización es percibido como autoritario, competitivo, que busca controlar las tareas y a la gente, defensivo, con miedo a manifestarse vulnerablemente y a expresar sus sentimientos, este líder refleja un estilo Modelo I, las relaciones interpersonales y grupales que genera son más defensivas que facilitativas. El sentido de compromiso le viene de fuera. Enfatiza diplomacia y dominio centrado en poder y rivalidad.

Por tanto, tiene poca libertad de elección, poco compromiso interno y asume pocos riesgos. El aprendizaje que se da en un individuo así es autolimitante y de recorrido simple. Del mismo modo lo antes mencionado, guarda relación con la investigación presentada por cuanto el tipo de liderazgo asumido por el gerente educativo viene a ser un factor determinante en la forma como el desempeño educativo en el área administrativa sea asumida por los docentes, siendo de relevancia un gerente flexible, abierto al cambio y cuyas acciones sean percibidas de tal forma que genere voluntariamente el compromiso en los demás de hacer las cosas cada día mejor.

### **Teoría de las Necesidades sobre la Motivación de McClelland**

Entre tanto, el autor McClelland (1988), en su estudio describió (03) tres tipos de necesidades motivacionales que deben desarrollar todos los integrantes de una institución, desde el gerente hasta los empleados, para poder lograr el funcionamiento

eficaz de la organización. Por su parte, Robbins y Finley, (2008), enfoca estas necesidades de la siguiente forma:

**Necesidad de Poder:** Es la necesidad de que los otros se conduzcan como lo que habrían hecho de otro modo. McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan por ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo.

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

**Necesidad de Logro:** El impulso de sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar por tener éxito. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de retos, y se proponen metas moderadamente difíciles, aunque no imposible). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad del cumplimiento de sus labores.

En cuanto a la teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland (ob. cit.), la correspondencia se da ante la diferenciación que muestra la misma en las necesidades que le corresponde (poder, afiliación, poder); y la actuación del hombre ante las competencias gerenciales visto desde los elementos simples tales: comunicación, trabajo en equipo, manejo personal y acción estratégica; situaciones de las cuales es difícil que se escape el pensamiento humano tanto para su actuación en el espacio natural como en el desempeño que hace el mismo luego de su egreso profesional correspondiente a la maestría en estudio. Ante el intenso deseo de mejoramiento, manejando retos y moderando metas, buscando tanto en sí mismo como en el devenir del otro el éxito.

### **Teoría “X” y Teoría “Y” (McGregor)**

A partir de entonces, toda organización debe contar con una administración estructurada para evaluar el desempeño del recurso humano disponible en la misma, es por ello que el entrenamiento y las experiencias de los empleados determinan de alguna manera el éxito o el fracaso de una institución.

En esta orden de ideas, Chiavenato (2009), plantea la importancia de la Teoría “X” y Teoría “Y” (McGregor) para la administración de recursos humanos dentro de cualquier empresa o institución, siendo las personas el recurso primordial para que exista tal organización. De modo que, el autor describe una serie de características correspondientes a la teoría antes mencionada.

### **Teoría “X”: Concepción Tradicional. Autocrática, Impositiva y Autoritaria**

Haciendo énfasis a lo anteriormente expuesto, McGregor (ob. cit.), refiere que:

1. Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible. Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.
2. El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir. El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible. El hombre común tiene relativamente poca ambición.
3. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios.
4. La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
5. El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.
6. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
7. Las organizaciones deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles.

8. Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.

9. El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.

Por ello, la concepción de administración es la siguiente:

Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización. Sin la intervención activa de la organización, las personas serían pasivas frente a las labores e inclusive se resistirían a ellas.

### **Teoría “Y”: Nueva concepción. Democrática, Consultiva y Participativa**

1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento.
2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir sus esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y auto dirigirse.
3. Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos.
4. Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
5. La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
6. El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso.
7. El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

### **La Labor de la Administración**

Haciendo evidente, lo que Koontz (ob.cit), indica que, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles. La labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus

objetivos individuales, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

En cuanto a la teoría “X” y “Y”, la misma muestra con claridad la participación neutral y costumbrista del hombre ante la acción gerencial, alejando de por sí, la motivación intrínseca y por ende, la disposición a la acción positiva de éste hombre, ante el desempeño eficiente y eficaz, correspondiente a las competencias gerenciales del personal directivo, negando de por sí la relación individuo natural-organización gerencial.

Por otro lado, el mismo autor demanda la posición “Y”, vista como el espacio democrático, consultivo y participativo del ser ante la realidad social y su desempeño, mostrando la otra cara de la moneda de la acción-participación efectiva de este hombre integral en correspondencia con las competencias gerenciales en el desempeño, caracterizados con elementos tales como: el autocontrol, el darse cuenta; así como reconocer insatisfacciones y poderlas canalizar; ante el reconocimiento del verdadero sentido de la recompensa, la imaginación, la creatividad y el ingenio que pueda encontrarse en una población determinada; así como su potencial intelectual, llegando de esta forma a aceptar, buscar y asumir responsabilidades dentro de la organización.

### **Bases Legales**

Es importante significar que el estudio referido a proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes. En este sentido, la presente investigación, está fundamentada legalmente, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), La Ley Orgánica de Educación (2009), y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

De la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se citan los artículos, que refleja la importancia del desempeño docente, por lo que en el Artículo 104, establece que:

La educación estará a cargo de personas de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les

garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión (p.17).

El citado artículo, deja ver claramente lo importante y necesario de poseer competencias para el ejercicio adecuado de acuerdo al perfil de un cargo de importancia como lo es, ser director, y así asumir que se tiene la gran responsabilidad de estar permanentemente capacitándose para poder alcanzar de manera más efectiva los logros educacionales y crear condiciones adecuadas en el contexto educativo para propiciar un desempeño efectivo de los actores del colectivo educativo.

### **Ley Orgánica de Educación (2009)**

Tomando en consideración, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 6, en el numeral 3 literal j, establece que en materia Educativa:

Planifican, ejecutan y coordinan políticas y programas orientados a la creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

Por otra parte, el director de una escuela debe ser una persona líder, con aspiraciones de crecer personal y profesionalmente, ya que su labor debe ser cumplida a través de muchas actividades para las cuales debe establecer relaciones con los estudiantes, personal docente, administrativo y obrero, padres y representantes y entidades educativa, quienes determinan un ambiente con constantes cambios para este constante crecimiento personal y profesional del director.

La Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 15 prevé que:  
El Ministerio de Educación dentro de las necesidades y prioridades del sistema educativo y de acuerdo a los avances culturales establece para el personal docente programas permanentes de actualización de conocimientos, especialización y perfeccionamiento profesional, los cursos realizados de acuerdo con estos programas serán considerados en la calificación de servicios.

Lo anteriormente expuesto, conduce a la reflexión de que, en el ámbito del gerente educativo, especialmente en la función del administrador, revisten gran interés todos los aportes que se hagan a su formación y capacitación continua, debido a que, la actuación de la gerencia educativa es señalada como uno de los factores responsables de la crisis del sistema educativo venezolano. De tal manera que, cuando se dirige un instituto educativo con gerentes capacitados, éste va a ser un director eficiente en su gestión y cuyo personal responderá de igual manera (eficiente), en el cumplimiento de sus funciones.

De allí que, en el contexto educativo para un desempeño gerencial de manera efectiva deben desarrollarse acciones de planificación, ejecución y coordinación de programas orientados a la creación de una administración eficiente, donde los actores participen de manera activa con responsabilidad.

Por su parte, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en el artículo 139 reza:

La actualización, la especialización de funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo fijarán políticas, establecerán programas permanentes de actualización de conocimiento, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. Asimismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualesquiera otras actividades de mejoramiento profesional.

En este sentido, el artículo 139 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), maneja de manera intrínseca y extrínseca las competencias gerenciales revisadas en el desempeño del personal directivo, correspondiéndose con la actualización, especialización de las funciones dentro del mejoramiento profesional y el perfeccionamiento de carácter obligatorio ante un derecho de todo docente en servicio. Hacia la búsqueda de fijar las verdaderas políticas y programas en función del mejoramiento de la educación.

Es de hacer notar que, la acción gerencial se complementa en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en el artículo N° 6 establece que se debe:

...elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsar el acercamiento de la comunidad con su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización.

Lo que conllevara a considerar que, un gerente educativo debe poseer competencias que definen el perfil que debe tener para su ejercicio de manera efectiva, así como debe propulsar la creación de condiciones para que en el contexto educativo los actores educativos puedan desempeñar su labor en función del mejoramiento de la calidad educativa.

### **Sistema de Variables**

En este aparte es importante significar que la variable, según Arias (2006), “es una cualidad susceptible de sufrir cambios, por lo cual el sistema de variables está constituido por un conjunto de características operacionalizadas” (p.43). El estudio correspondiente a proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes., permite definir conceptual y operacionalmente las variables de estudio, entre las que se encuentran:

### Cuadro 1

Cuadro de Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** “Proponer perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes”.

Objetivo Especifico	Variables	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar la situación del perfil de competencias gerenciales en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> <li>- Estudiar la factibilidad del desarrollo de un programa en competencias gerenciales que debe poseer el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> <li>- Diseñar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> <li>- Aplicar el programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> <li>- Evaluar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos, estado Cojedes.</li> </ul>	<p>Perfil de Competencias Gerenciales</p>	<p>De acuerdo con Hawes y Corvalán, (2005), se define que “un perfil profesional como el conjunto de rasgos y capacidades, con las que cuenta una persona para desempeñarse en un lugar de trabajo, certificada adecuadamente por una competencia jurídica y reconocida por la sociedad como tal” (p. 83).</p> <p>En este orden de ideas, las Competencias Gerenciales las define el autor Benavides (2002), del cual se entiende el termino competencia gerencial del director, se entiende como, “la habilidad que este posee para sistematizar acciones, lograr la integración del personal docente y racionalizar recursos en los planteles” (p.56). Por ende, un perfil en las competencias gerenciales es el desempeño adecuado que debe tener todo directivo para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes.</p>	Perfil Profesional	<p>Profesional Básico</p> <p>Profesional Experto</p>	01
			Características y Componentes de un Perfil Profesional	Descripción de Funciones, Conocimientos y Habilidades	02
			Evaluación del Perfil Profesional	Elemento de Gran Relevancia	03
				Evaluación de la Vigencia	
			Evaluación Constante	<p>Conocimientos, Áreas, Funciones, Campo Laboral, Desarrollo del Perfil Profesional</p>	04

Fuente: Ruiz (2018)

**Cont. De Cuadro 1**

Cuadro de Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** “Proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes”.

Objetivo Especifico	Variables	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar la situación del perfil de competencias gerenciales en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.</li> <li>- Estudiar la factibilidad del desarrollo de las competencias gerenciales que debe poseer el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.</li> <li>- Diseñar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.</li> <li>- Aplicar el programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.</li> <li>- Evaluar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes.</li> </ul>	Perfil de Competencias Gerenciales	De acuerdo con Hawes y Corvalán, (2005), se define que “un perfil profesional como el conjunto de rasgos y capacidades, con las que cuenta una persona para desempeñarse en un lugar de trabajo, certificada adecuadamente por una competencia jurídica y reconocida por la sociedad como tal” (p. 83). En este orden de ideas, las Competencias Gerenciales las define el autor Benavides (2002), del cual se entiende el termino competencia gerencial del director, se entiende como, “la habilidad que este posee para sistematizar acciones, lograr la integración del personal docente y racionalizar recursos en los planteles” (p.56). Por ende, un perfil en las competencias gerenciales es el desempeño adecuado que debe tener todo directivo para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes.	Competencias Conceptual	Estudiante Perpetuo	05
				Ético	
				Disponible	
				Decidido	
				Enérgico	
				Fiable	
				Sensato	
				Modesto	
			Agradable		
			Competencia Técnica	Habilidad y Destrezas	06
			Competencia Humana	Habilidad de Relaciones Humanas	
			Competencia Genérica	Gestión de Talento Humano y Liderazgo	
			Competencias Básicas	Indicador del Desarrollo Humano	
Competencias Laboral	Construcción Social de Aprendizaje Significativo				
Gerencia Educativa	Eficacia y Eficiencia Pedagógica	07			

Fuente: Ruiz (2018)

**Cont. De Cuadro 1**

Cuadro de Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** “Proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes”.

Objetivo Especifico	Variables	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar la situación del perfil de competencias gerenciales en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> <li>- Estudiar la factibilidad del desarrollo de las competencias gerenciales que debe poseer el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> <li>- Diseñar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> <li>- Aplicar el programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> <li>- Evaluar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.</li> </ul>	Perfil de Competencias Gerenciales		Funciones Gerenciales	Planificación	08		
				Organización			
				Dirección			
				Control			
	Estilos Gerenciales				Estilo Gerencial Autocrático	09	
					Estilo Gerencial Burocrático		
					Estilo Gerencial Desidioso		
	Desempeño Gerencial	Chacón (2009), señala, que el Desempeño Gerencial: “es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados” (p.45). A lo cual se puede agregar que el buen desenvolvimiento y éxito de la organización, se va a ver influenciado directamente por el desempeño de sus gerentes.		Evaluación del Desempeño	Perfil y Formación del Gerente	10	
					Rol del Director	Director como Agente del Cambio	11
						Director como Administrador	12
Director y el Trabajo en Equipo						13	
Director como Lideres de Lideres						14	
Director y la Gestión Escolar						15	
Director, Comunicador y Motivador	16						

Fuente: Ruiz (2018)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del camino adecuado que permita conocer la realidad, según Arias (ob. cit.), el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.18).

#### **Modalidad de la Investigación**

La presente investigación se enmarco dentro de la modalidad Proyecto Factible, que de acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), “...consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.21).

De acuerdo, a la definición anterior, para este estudio, se escogió la modalidad proyecto factible, ya que se proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes objeto de estudio. En tal sentido, por ser un proyecto factible el estudio se desarrolló en tres (3) fases: a) Diagnóstico de la necesidad de la Propuesta. b) Estudio de la Factibilidad c) Diseño de la Propuesta.

#### **Tipo de Investigación.**

Para el desarrollo de la investigación se adoptó la modalidad de Proyecto Factible, la cual según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo

viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.47).

Esta investigación comprende las etapas de diagnóstico, viabilidad del proyecto, diseño de la propuesta, y según el manual antes citado, puede llegar a la aplicación y evaluación del proyecto, si el investigador considera lo pertinente.

### **Diseño de la Investigación**

Es importante significar que, en este estudio se connotó en un diseño según el origen de los datos, de campo, que según Hurtado de Barrera (2012), se define como, “aquel en el que el investigador obtiene la información relacionada con su estudio a partir de fuentes vivas o materiales en su contexto natural o habitual...” (p.694). De acuerdo al diseño tomando en cuenta la temporalidad y la secuencialidad, según Hernández, Fernández y Batista (2010), citado por Hurtado de Barrera (ob. cit.), es transeccional, en donde “el interés del investigador se centra en estudiar el evento en un momento único en el tiempo” (p.694), debido a que implica según Hurtado de Barrera (ob. cit.), lo refiere a “la ausencia de manipulación de los eventos explicativos y mínima posibilidad de control por parte del investigador” (p.696).

El diseño de la investigación es definido por Arias, (ob. cit.), como “las estrategias que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.26). Considerándolas como las fases que atravesó el estudio las cuales fueron:

**Fase I.** Referido al diagnóstico del nivel de conocimiento que tienen el personal directivo acerca de las competencias gerenciales que deben de tener el equipo directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.

**Fase II.** Consistió en determinar la factibilidad del diseño de un programa de adiestramiento que establezca el perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa. Para lograr esta fase se tomó en cuenta la factibilidad: económica técnica y operativa.

**Fase III.** Relacionada con el diseño de un programa de adiestramiento que establezca el perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa. En esta fase se procedió a elaborar la propuesta la cual contempló la presentación, fundamentación teórica, legal, la factibilidad y la estructura del programa de formación.

**Fase IV.** Dirigida a la ejecución del programa de formación que establezca el perfil de competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa. Esta fase correspondió a la organización de todos los recursos e instalaciones para facilitar los talleres sobre el contenido del programa de formación.

**Fase V.** En esta fase se requirió extraer del cuestionario unas preguntas claves para para verificar la variación de los conocimientos.

### **Nivel de Investigación**

Según Ballestrini (2009), la investigación descriptiva “es la que tiene por propósito interpretar realidades de hechos que incluyen descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición ó procesos de los fenómenos sin manipular las variables” (p.25). Dentro de este contexto, en la presente investigación se utilizó el estudio descriptivo para identificar y describir el desempeño del personal directivo de la Institución seleccionada para este estudio.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

La población según Palella y Martins (2006), se define como:

Es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre lo que se va a generar soluciones. La población puede ser definida como un conjunto finito o infinito de elementos como personas o cosas, pertinentes a una investigación y que generalmente pueden ser inaccesibles (p.115).

La población de la presente investigación estuvo conformada por el personal docente de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el

estado Cojedes, el cual está constituido por siete (07) de los cuales son personal directivo: un (01) Director, un (01) Subdirector, un (01) Coordinador Pedagógico, un (01) Coordinador de Defensoría Escolar, un (01) Coordinadores de Evaluación y un (01) Coordinadores de Seccional y un (01) Coordinador de Cultura.

### **Muestra**

Al respecto Palella y Martins (ob.cit), expresa que la muestra “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p.116). Es decir, el estudio se ubica dentro de los elementos de la población, para determinarse por métodos no probabilísticos, con un tipo de muestreo censal, que según Ramírez (1997), afirma que “es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p.45), por ello, la muestra del presente estudio es de tipo censal, y estuvo conformada por el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.

### **Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para Palella y Martins. (ob.cit), la técnica de recolección de datos “son las distintas formas o manera de obtener la información” (p. 126), para la recolección de los datos pertinentes al estudio, se utilizó la técnica de la encuesta, precisada por Arias (ob. cit.), “... como la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Como instrumento el cuestionario, el cual según Sabino (2006), es: "un listado de preguntas fijas cuyo orden y redacción permanecen invariables, en este caso se le entrega al respondiente dicho cuestionario para que éste, por escrito consigne por sí mismo las respuestas" (p.45). El mismo constó de dieciséis (16) ítems, con 3 alternativas de respuesta siendo éstas siempre, a veces y nunca y categorizadas en la escala tipo lickert.

### **Validez del Instrumento de Recolección de Datos**

Según Arias (ob. cit.), la validez, se obtuvo mediante el juicio de expertos, para ello el instrumento fue revisado previo a su aplicación por expertos en la materia objeto de estudios y en metodología, el cual consistió en revisar la pertinencia, la redacción, claridad y coherencia de los ítems elaborados. Luego de esta revisión y dado el visto bueno al instrumento se determinó que el mismo se ajustó a los objetivos de la investigación.

### **Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos**

Según Palella y Martins (ob. cit.), señala que la confiabilidad como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producidas por los errores causales, además, la precisión de una medida es la que asegura su repetitividad si se repite, siempre da el mismo resultado” (p.176), y se determinó el grado de confiabilidad utilizando el método de Alfa de Cronbach, ya que sus coeficientes de estimación son sencillos de computar y están disponibles en programas estadísticos. Para determinar el grado de confiabilidad se utilizó el método de Alfa de Cronbach, cuyos rangos son:

### **Formula ALFA DE CRONBACH**

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

En donde Alpha<sup>(α)</sup> es el coeficiente de confiabilidad de Cronbach (1949).

(a) = Coeficiente de Alfa Cronbach

N= Numero de ítems= 16

N-1= Numero de ítems, un grado de libertad= 15

St= Sumatoria de la Varianza= 0,098

Ss= Varianza= Cada Varianza

□ = ?

$$\left[ N = 16 \right]$$

$$= \frac{16}{16-1} (1 - 0,098)$$

$$= \frac{16}{15} \left[ 0,902 \right]$$

$$= 1,066 (0,902)$$

$$= 0,961 = \underline{0,96}$$

$$\alpha = 0,96$$

De allí, que si la confiabilidad resultante se acerca a 1 el instrumento será más confiable.

### **Técnica Análisis de Datos**

Después de aplicar el instrumento a los sujetos de estudio y recopilar la información se procedió a tabular y codificar los datos obtenidos por medio de la estadística descriptiva de acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Batista (ob. cit.), son los tipos o métodos de análisis, son variados, pero a su vez no es indiscriminado, cada método tiene su razón de ser y un propósito específico, por lo que no debe hacerse más análisis de lo necesario. Igualmente, los autores mencionados, señalan que la estadística no es un fin en sí misma es una herramienta para analizar los datos.

Luego de obtener los resultados se construyeron los cuadros de distribución de frecuencia y porcentaje de cada indicador de acuerdo a los objetivos. Posteriormente, los resultados porcentuales se ilustraron en gráficos para realizar el análisis de los mismos. De allí, que seguidamente se presentaron la interpretación de cada ítem tomando en cuenta la variable, dimensión y los indicadores.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo con Palella y Martins (ob.cit.), “Una vez que se tiene la información, es decir terminada la recolección de los datos se suceden una serie de etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos” (p.116), es decir, se hace necesario revisar, organizar, clasificar y tabular los resultados obtenidos con el fin de visualizarlos más claramente y poder analizarlos con mayor facilidad. De esa forma, se procedió a revisar el instrumento aplicado a efectos de realizar el correspondiente análisis de los datos recopilados cuya información fue reflejada y analizada a través de la estadística descriptiva en tablas y gráficos, tal como se muestran a continuación.

Por consiguiente, la técnica gráfica relativa a los cuadros estadísticos fue contentivos de (03) tres columnas, la primera referida a las alternativas para ello, se consideró el porcentaje más alto, los mismos fueron vaciados en forma de cuadros con (03) tres columnas una referida a las alternativas: SIEMPRE (S), A VECES (AV), y NUNCA (N) la segunda a las frecuencias de respuestas y la última a los porcentajes.

Como escala potencial del instrumento es del 1 al 3 se consideró que la opinión de los encuestados es favorable cuando la media aritmética es igual o superior a 2. También se elaboraron tablas con las dimensiones de cada variable para ofrecer una mejor percepción de la realidad.

**Dimensión:** Perfil Profesional.

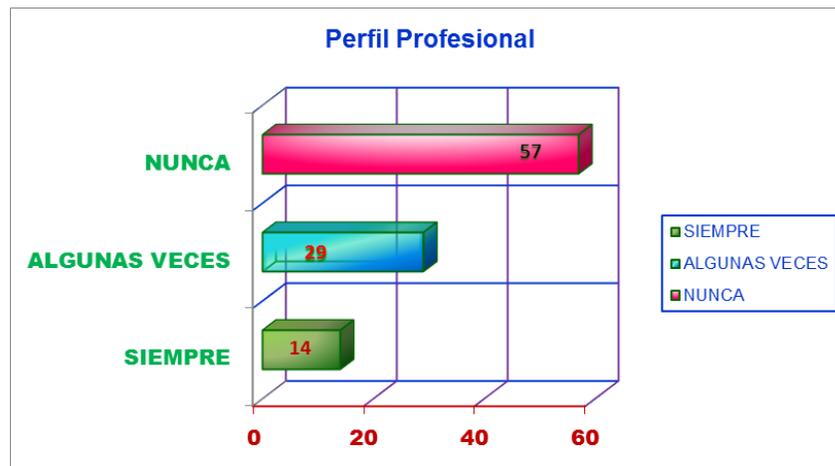
**Indicador:** Profesional Básico y Profesional Experto.

**Ítem N° 01:** “El personal directivo no desarrolla un perfil profesional para un mejor desempeño en la institución educativa”.

**CUADRO N° 02**

Ítem 1	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Perfil de Competencias Gerenciales	1	14	2	29	4	57	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 01:** Perfil Profesional.

En cuanto al ítem N° 01 donde se pregunta al Personal Directivo: “El personal directivo no desarrolla un perfil profesional para un mejor desempeño en la institución educativa”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 57 por ciento Nunca, un 29 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 14 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría de los Directivos no desarrollan un perfil profesional dentro de la institución educativa, de igual manera, no desarrollan habilidades que van de la mano con los resultados que se esperan en el

entorno educativo. Lo cual guarda relación con los autores Hawes y Corvalán (2005), que lo definen como “un perfil profesional como el conjunto de rasgos y capacidades, con las que cuenta una persona para desempeñarse en un lugar de trabajo, certificada adecuadamente por una competencia jurídica y reconocida por la sociedad como tal” (p. 83).

**Dimensión:** Características y Componentes de un Perfil Profesional.

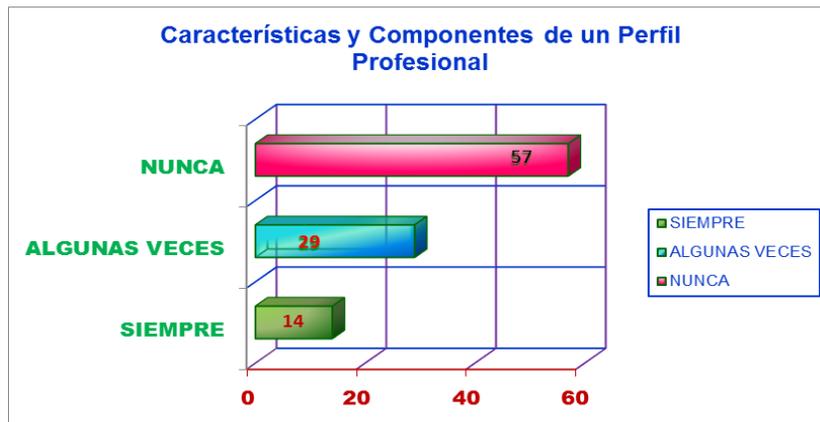
**Indicador:** Descripción de Funciones, Conocimientos y Habilidades.

**Ítem N° 02:** “El personal directivo posee características y componentes de un perfil profesional”.

**CUADRO N° 03**

Ítem 2	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Perfil de Competencias Gerenciales	1	14	2	29	4	57	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 02:** Características y Componentes de un Perfil Profesional.

En cuanto al ítem N° 02 donde se pregunta al Personal Directivo: “El personal directivo posee características y componentes de un perfil profesional”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 57 por ciento Nunca, un 29 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 14 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría de los Directivos no poseen características y componentes de un perfil profesional que deben tener en su jornada laboral para así afianzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los mismos en el instituto educativo. Lo cual guarda relación con Valderrama (2014), se puede descifrar que se propone una serie de componentes y características que debe

contemplar el perfil de un profesional: especificación de las áreas de conocimiento que debe dominar el profesional; descripción de las funciones, tareas, acciones y actividades que debe desempeñar el profesional; el conocimiento y seguridad de sus valores adquiridos, las cuales serán necesarias para su correcto desempeño en la empresa y la descripción de las habilidades y destrezas a desarrollar en su lugar de trabajo, acorde su perfil.

**Dimensión:** Evaluación del Perfil Profesional.

**Indicador:** Elemento de Gran Relevancia, Evaluación de la Vigencia y Evaluación Constante.

**Ítem N° 03:** “En la institución educativa se promueve el seguimiento y evaluación permanente del conocimiento del personal directivo”.

**CUADRO N° 04**

Ítem 3	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Perfil de Competencias Gerenciales	1	14	1	14	5	72	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 03:** Evaluación del Perfil Profesional.

En cuanto al ítem N° 03 donde se pregunta al Personal Directivo: “En la institución educativa se promueve el seguimiento y evaluación permanente del conocimiento del personal directivo”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 72 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 14 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría de las instituciones educativas no promueven el seguimiento y evaluación permanente del conocimiento del personal

directivo siendo estos de importancia para regular el desempeño que deben tener los directivos en la escuela. Lo cual guarda relación con Briseño (2010), se puede interpretar a la evaluación de los elementos de gran relevancia dentro del perfil profesional hace referencia a la valoración que se realiza de cada uno de los elementos como son, área de conocimientos, acciones, entre otros; la evaluación de la vigencia del perfil, es decir desde la realización del mismo hasta la innovación que necesite dicho perfil, y la evaluación deberá ser constante, ya que deberá ser actualizada conforme al desarrollo de la educación en la institución educativa.

**Dimensión:** Elaboración de un Perfil Profesional.

**Indicador:** Conocimientos, Áreas, Funciones, Campo Laboral, Desarrollo del Perfil Profesional.

**Ítem N° 04:** “Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en sus capacidades de aprendizajes, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes en el entorno educativo”.

**CUADRO N° 05**

Ítem 4	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Perfil de Competencias Gerenciales	1	14	2	29	4	57	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 04:** Elaboración de un Perfil Profesional.

En cuanto al ítem N° 04 donde se pregunta al Personal Directivo: “Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en sus capacidades de aprendizajes, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes en el entorno educativo”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 57 por ciento Nunca, un 29 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 14 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo carece de conocimientos que hacen evidentes un mal desempeño de sus funciones en la institución educativas generando un mal perfil profesional. Lo cual guarda relación

con Briseño (ob. cit.), proporciona la estimación de un perfil profesional que se lleve a cabo una conceptualización como lo es la indagación de los conocimientos, metodologías y procedimientos de las disciplinas que contribuyan y orienten a la solución de problemas, indagación de las áreas en las que interviene el conocimiento, análisis de las funciones potenciales del profesional, análisis del campo laboral en donde podrían desempeñar sus labores los profesionales, desarrollo del perfil profesional en base a las funciones y campo laboral y elaboración del perfil profesional.

**Dimensión:** Competencia Conceptual.

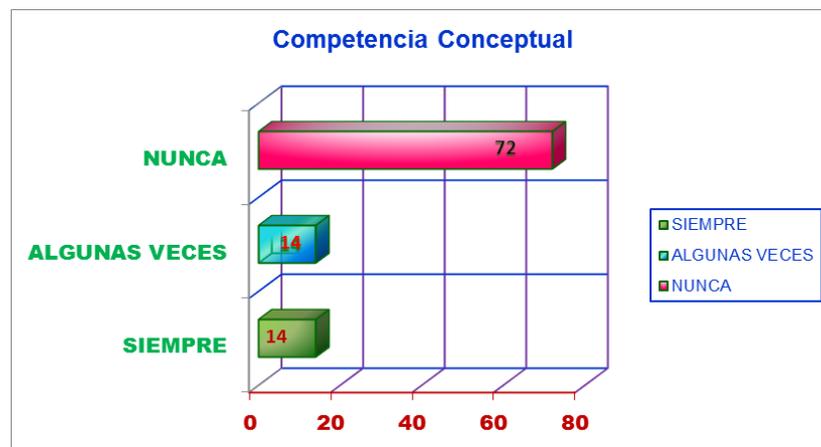
**Indicador:** Estudiante Perpetuo, Ético, Disponible, Decidido, Enérgico, Fiable, Sensato, Modesto y Agradable.

**Ítem N° 05:** “Dirige la institución educativa de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes”.

**CUADRO N° 06**

Ítem 5	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Perfil de Competencias Gerenciales	1	14	1	14	5	72	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 05:** Competencia Conceptual.

En cuanto al ítem N° 05 donde se pregunta al Personal Directivo: “Dirige la institución educativa de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 72 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 14 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo no direcciona su capacidad de mando en la institución educativa haciendo de esto un

bajo perfil profesional dentro de la institución educativa. Lo cual guarda relación con McClelland (1973), el cual considera que, “para predecir con una mayor eficacia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo” (p.67).

**Dimensión:** Competencia Técnica, Competencia Humana, Competencia Genérica, Competencias Básicas y Competencias Laboral.

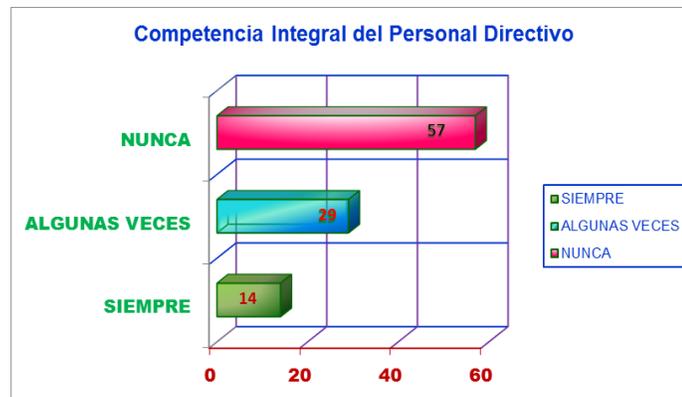
**Indicador:** Habilidad y Destrezas, Habilidad de Relaciones Humanas, Gestión de Talento Humano y Liderazgo, Indicador del Desarrollo Humano y Construcción Social de Aprendizaje Significativo.

**Ítem N° 06:** “Motiva y guía al personal directivo para aumentar la efectividad de su trabajo en la institución educativa”.

**CUADRO N° 07**

Ítem 6	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
<b>Personal Directivo</b>							<b>07</b>
<b>Perfil de Competencias Gerenciales</b>	1	14	2	29	4	57	<b>100</b>

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 06:** Competencia Integral del Personal Directivo.

En cuanto al ítem N° 06 donde se pregunta al Personal Directivo: “Motiva y guía al personal directivo para aumentar la efectividad de su trabajo en la institución educativa”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 57 por ciento Nunca, un 29 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 14 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo poco se siente motivado para lograr una competencia integral dentro de la institución educativa logrando una carencia de desempeño óptimo en las funciones diarias del

personal directivo. Lo cual guarda relación con lo que refiere el autor Benavides (ob. cit.), se trata de aquella que “viene a construir el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos que se llevan a cabo para lograr un desempeño idóneo y eficiente” (p.85).

**Dimensión:** Gerencia Educativa.

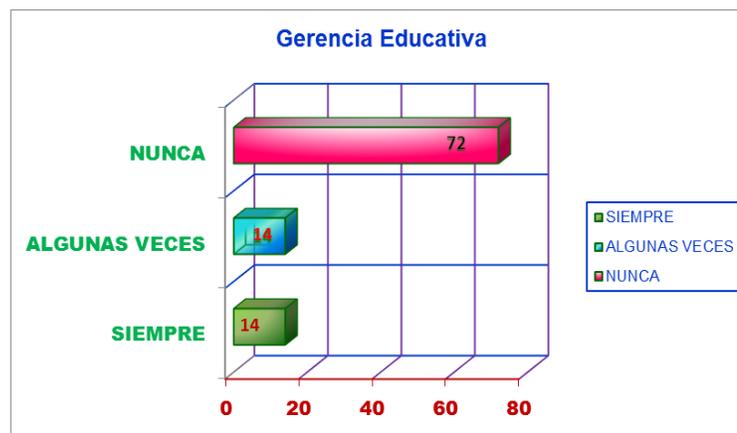
**Indicador:** Eficacia y Eficiencia Pedagógica.

**Ítem N° 07:** “Cree usted como Personal Directivo que en la institución educativa hay eficiencia y eficacia pedagógica”.

**CUADRO N° 08**

Ítem 7	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Perfil de Competencias Gerenciales	1	14	1	14	5	72	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 07:** Gerencia Educativa.

En cuanto al ítem N° 07 donde se pregunta al Personal Directivo: “Cree usted como Personal Directivo que en la institución educativa hay eficiencia y eficacia pedagógica”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 72 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 14 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo tiene eficacia y eficiencia pedagógica que hace que el desempeño gerencial educativo sea competitivo dentro de la institución educativa. Lo cual guarda relación con Méndez (2005), en torno a la gerencia educativa “indica que ésta en las instituciones

educativas se ha concebido bajo una estructura piramidal conformada en esencia por (03) tres niveles: (a) Gerencia Ejecutiva, a la cual se adscriben los supervisores, directores y subdirectores; (b) Gerencia Media, constituida por los jefes de unidades académicas, administrativas y unidades de servicio y (c) Gerencia de Base, a la cual pertenecen los docentes responsables de ambientes de enseñanza” (p. 1).

**Dimensión:** Funciones Gerenciales.

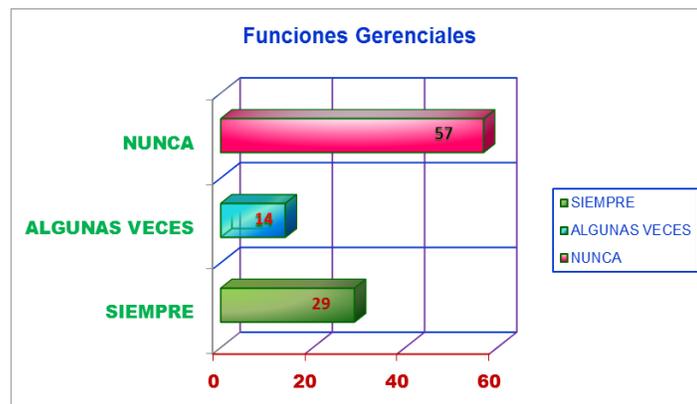
**Indicador:** Planificación, Organización, Dirección y Control.

**Ítem N° 08:** “Según su criterio cree usted que el Personal Directivo cumple con la función de dirigir la institución educativa para obtener mejores resultados”.

**CUADRO N° 09**

Ítem 8	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Perfil de Competencias Gerenciales	2	29	1	14	4	57	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 08:** Funciones Gerenciales.

En cuanto al ítem N° 08 donde se pregunta al Personal Directivo: “Según su criterio cree usted que el Personal Directivo cumple con la función de dirigir la institución educativa para obtener mejores resultados”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 57 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 29 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo que rara vez el personal directivo cumple con las funciones que debe ejecutar dentro de la institución educativa. Lo cual guarda relación con el autor Robbins (2008), “algunas

diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, implicando planificación, organización, ejecución, dirección y control” (p.11).

**Dimensión:** Estilos Gerenciales.

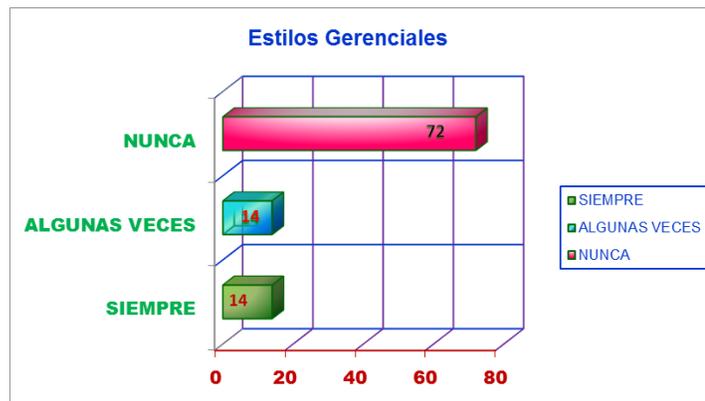
**Indicador:** Estilo Gerencial Autocrático, Estilo Gerencial Burocrático, Estilo Gerencial Desidioso y Estilo Gerencial Estratégico.

**Ítem N° 09:** “El Estilo Gerencial desarrollado por el equipo directivo se enmarca en una acción totalizadora”.

**CUADRO N° 10**

Ítem 9	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Perfil de Competencias Gerenciales	1	14	1	14	5	72	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 09:** Estilos Gerenciales.

En cuanto al ítem N° 09 donde se pregunta al Personal Directivo: “El Estilo Gerencial desarrollado por el equipo directivo se enmarca en una acción totalizadora”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 72 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 14 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo no desempeña el estilo gerencial acorde al que se espera, esto hace que el perfil profesional se vea en riesgo porque las tareas diarias no se ejecutan de acuerdo a lo establecido en la institución educativa. Lo cual guarda relación con el autor Guédez

(ob.cit.), refiere a los estilos gerenciales, sintetizándolos en (04) cuatro: “Uno autocrático, otro burocrático, un tercero desidioso y un último estratégico” (p. 78).

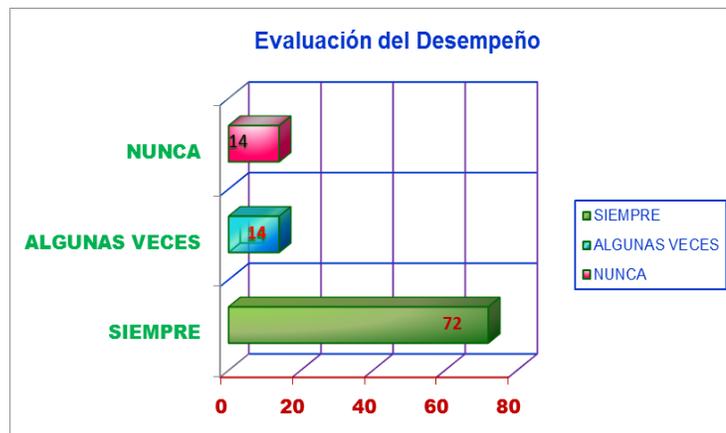
**Dimensión:** Evaluación del Desempeño.  
**Indicador:** Perfil y Formación del Gerente.

**Ítem N° 10:** “El desempeño es factor que influye en la formación del personal directivo para lograr un óptimo perfil gerencial educativo”.

**CUADRO N° 11**

Ítem 10	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Desempeño Gerencial	5	72	1	14	1	14	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Grafico N° 10:** Evaluación del Desempeño.

En cuanto al ítem N° 10 donde se pregunta al Personal Directivo: “El desempeño es factor que influye en la formación del personal directivo para lograr un óptimo perfil gerencial educativo”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 14 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 72 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo requiere una formación para lograr desarrollar habilidades y destrezas que alcancen un óptimo perfil gerencial educativo. Lo cual guarda relación con el autor Cuesta (2010), se puede interpretar que la evaluación del desempeño o llamada también evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación, evaluación del desempeño por competencias

laborales, es una actividad o proceso clave para determinar cuan efectiva está siendo el desarrollo de los empleados y es un arma clave para la gerencia de recursos humanos ya que, consiste en un proceso que permite valorar de la manera más sistemática y objetiva posible, el rendimiento que están teniendo los empleados de una empresa, hay recalcar que, la evaluación del desempeño por competencias es una valoración superior si se la compara con la evaluación de desempeño.

**Dimensión:** Rol del Director.

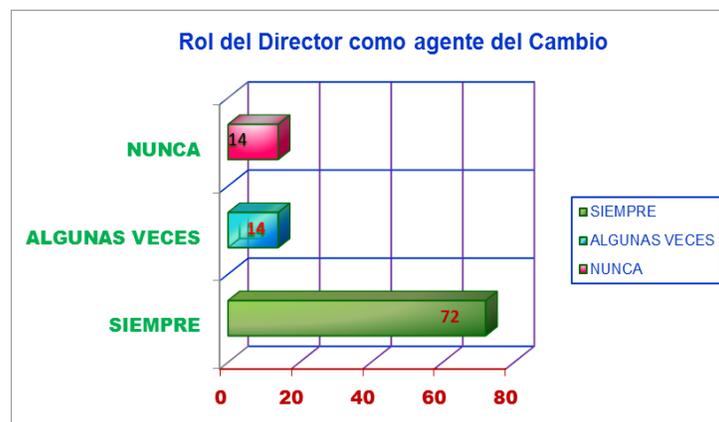
**Indicador:** Director como agente del cambio.

**Ítem N° 11:** “El Personal Directivo considera necesario el mejoramiento continuo para lograr un director como agente del cambio”.

**CUADRO N° 12**

Ítem 11	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Desempeño Gerencial	5	72	1	14	1	14	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 11:** Rol del Director como agente del cambio.

En cuanto al ítem N° 11 donde se pregunta al Personal Directivo: “El Personal Directivo considera necesario el mejoramiento continuo para lograr un director como agente del cambio”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 14 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 72 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo demanda de un mejoramiento constante para evitar fallas futuras y lograr un agente del cambio en la institución educativa. Lo cual guarda relación con los autores Fullan y Stiegelbauer (ob. cit.), mencionan "La iniciación del cambio nunca sucede sin una

persona que la apoye, y una de las más poderosas es el administrador... en combinación con el apoyo o la disposición de la junta escolar"(p.56).

**Dimensión:** Rol del Director.

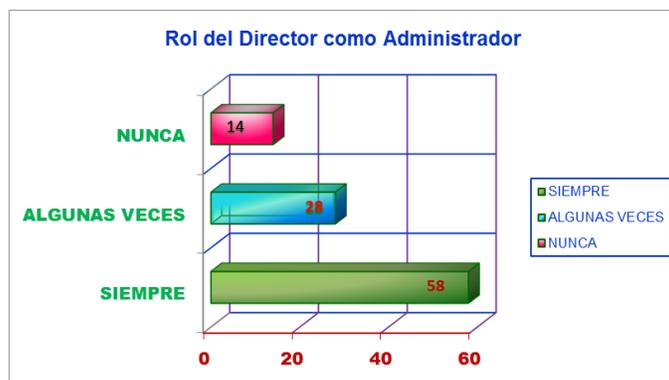
**Indicador:** Director como Administrador.

**Ítem N° 12:** “Es importante el mejoramiento continuo para lograr competencias administrativas en el personal directivo que mejore el desempeño gerencial”.

**CUADRO N° 13**

Ítem 12	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Desempeño Gerencial	4	58	2	28	1	14	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 12:** Rol del Director como Administrador.

En cuanto al ítem N° 12 donde se pregunta al Personal Directivo: “Es importante el mejoramiento continuo para lograr competencias administrativas en el personal directivo que mejore el desempeño gerencial”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 14 por ciento Nunca, un 28 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 58 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo requiere una mejora continua para lograr competencias administrativas y así optimizar el desempeño gerencial en la institución educativa. Lo cual guarda relación con el autor Duncan (ob. cit), para cumplir con la misión pedagógica del centro educativo; según a

través de la administración se coordinan los recursos humanos y materiales para el logro de las metas de la institución.

**Dimensión:** Rol del Director.

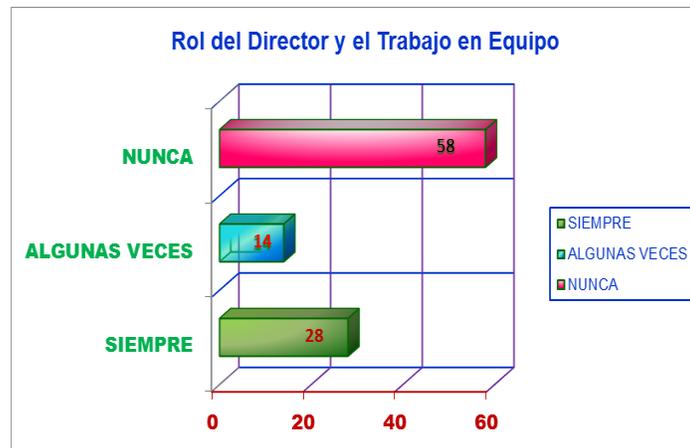
**Indicador:** Director y el Trabajo en Equipo.

**Ítem N° 13:** “Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas”.

**CUADRO N° 14**

Ítem 13	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Desempeño Gerencial	2	28	1	14	4	58	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 13:** Rol del Director y el Trabajo en Equipo.

En cuanto al ítem N° 13 donde se pregunta al Personal Directivo: “Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 58 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 28 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo no trabajan en equipo y se les hace complejo en participar en el análisis y resolución de problemas en la institución educativa. Lo cual guarda relación con los autores Katzenbach y Smith (1999), que indican lo necesario de privilegiar el trabajo

colegiado, reaprender a trabajar en equipo, a respetar las diferentes opiniones, a resolver las diferencias fuera del contexto educativo; se tiene que aprender a hacer la tarea juntos, o como no es tan sólo que cada miembro “cargue con el muerto”, sino que lo carguen entre todos.

**Dimensión:** Rol del Director.

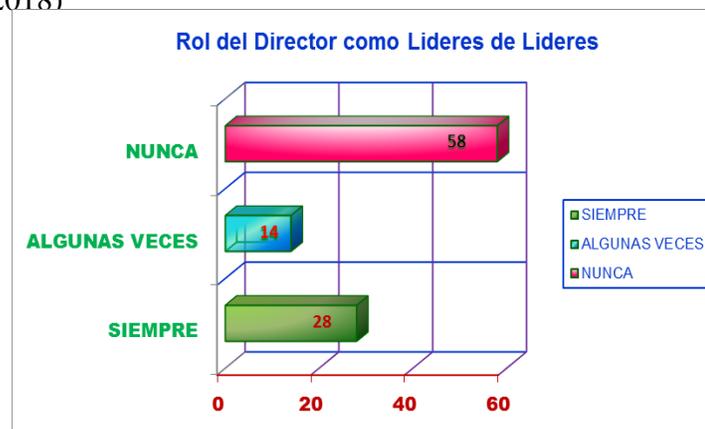
**Indicador:** Director como Líderes de Lideres.

**Ítem N° 14:** “Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa”.

**CUADRO N° 15**

Ítem 14	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Desempeño Gerencial	2	28	1	14	4	58	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 14:** Rol del Director como Líderes de Lideres.

En cuanto al ítem N° 14 donde se pregunta al Personal Directivo: “Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 58 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 28 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo no motiva ni guían al personal que tienen a su mando disminuyendo la efectividad de su rendimiento laboral en la institución educativa. Lo cual guarda relación con el autor Bryman 1996 citado por De Vicente, donde señala que, el liderazgo “es un proceso mediante el que se ejerce influencia con el fin de alcanzar determinados propósitos” (p.36).

**Dimensión:** Rol del Director.

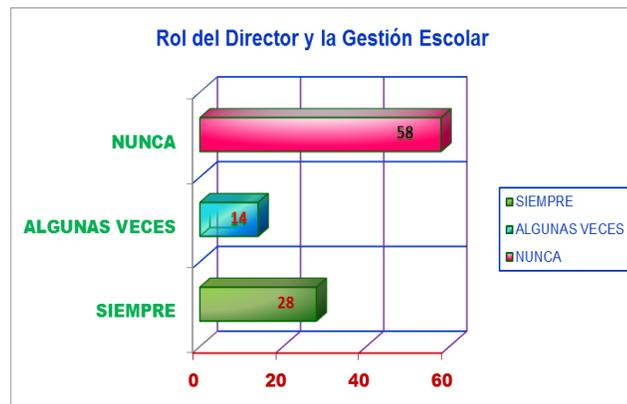
**Indicador:** Director y la Gestión Escolar.

**Ítem N° 15:** “Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno educativo”.

**CUADRO N° 16**

Ítem 15	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo							07
Desempeño Gerencial	2	28	1	14	4	58	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 15:** Rol del Director y la Gestión Escolar.

En cuanto al ítem N° 15 donde se pregunta al Personal Directivo: “Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno educativo”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 58 por ciento Nunca, un 14 por ciento Algunas Veces, mientras que un Siempre un 28 por ciento.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo no gestiona procesos administrativos siendo estos facilitadores de las mejoras de las competencias administrativas dentro de la institución educativa. Lo cual guarda relación con los autores Fullan y Stiegelbauer (ob. cit.), señalan que la gestión escolar, es el quehacer

desarrollado por la escuela, la zona, el distrito, el sistema y la sociedad, en donde las acciones están indisolublemente ligadas y confluyen a una meta común; este es el marco donde se busca que los directivos desempeñen su función; es decir, que el directivo sea capaz de ejercer la gestión directiva para convertir a la escuela en un verdadero centro de transformación.

**Dimensión:** Rol del Director.

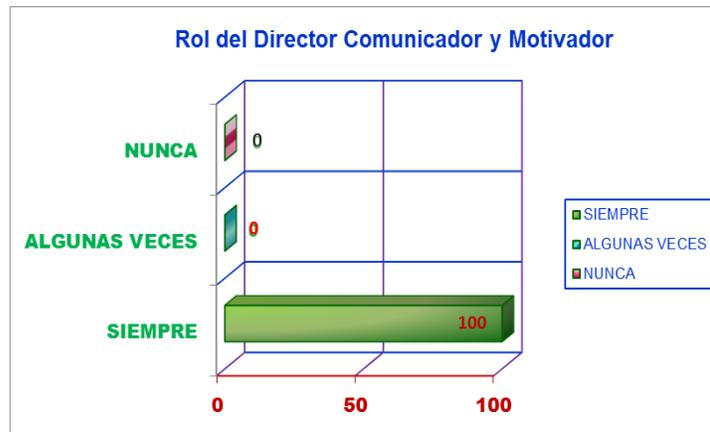
**Indicador:** Director, Comunicador y Motivador.

**Ítem N° 16:** “El equipo directivo requiere de un programa de formación donde pueda intercambiar información con los demás personal directivo y a su vez motivándolo y de esta manera generando competencias gerenciales para lograr un perfil profesional dentro de la institución educativa”.

**CUADRO N° 17**

Ítem 16	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Personal Directivo	7	100	-	-	-	-	07
Desempeño Gerencial	7	100	-	-	-	-	100

Fuente: Ruiz (2018)



Fuente: Ruiz (2018)

**Gráfico N° 16:** Rol del Director Comunicador y Motivador.

En cuanto al ítem N° 16 donde se pregunta al Personal Directivo: “El equipo directivo requiere de un programa de formación donde pueda intercambiar información con los demás personal directivo y a su vez motivándolo y de esta manera generando competencias gerenciales para lograr un perfil profesional dentro de la institución educativa”, el Personal Directivo consultado respondieron en un 100 por ciento Siempre mientras que Algunas Veces y Nunca no hubo respuesta.

Con estos resultados se evidencia que la mayoría del personal directivo considera que requiere de un programa de formación que logre generar competencias gerenciales y que a su vez logre un perfil profesional dentro de la institución educativa. Lo cual guarda relación con el autor Duncan (ob. cit.), señala que "los directivos necesitan pensar en los trabajadores como individuos. Es preciso valorar que la gente que trabaja con ellos y para ellos tiene talentos singulares y un potencial único para contribuir a las metas de la organización" (p.215).

## **CAPÍTULO V**

### **Diseño de la Propuesta**

#### **Programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del Personal Directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva”**

##### **Presentación de la Propuesta**

Para Claude Levy-Leboyer, citada por (Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2003), “el desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas, por el contrario, es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa”.

No puede pues un programa de adiestramiento en Competencias Gerenciales, ser objeto de manuales pedagógicos o ser una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Por lo que un programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del Personal Directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva” no puede ser organizado de la misma manera que los planes de formación en conocimientos, la clave está en sacar partido de las propias experiencias para ser capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar fuentes de posibles problemas y finalmente saber aprovechar activamente estas observaciones.

Para Spencer y Spencer, citado por (Alles, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2003) un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para la retroalimentación, guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la auto-capacitación, asignaciones especiales (tareas o proyectos), programas de tutoría (mentoring) y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias. Estos autores plantean un proceso de aprendizaje

que incluya (04) cuatro procesos conceptualización abstracta, experimentación activa, experiencia concreta y observación reflexiva. Estos autores se basan en “La teoría del aprendizaje social” que sostiene que las personas adquieren habilidades interpersonales a partir del modelo de comportamiento de roles, observando e imitando a otras personas que demuestran exitosos comportamientos en una situación e intentando no repetir un comportamiento con consecuencias negativas.

Es por ello que partiendo de las dos consideraciones anteriormente expuestas, se diseña la propuesta en gran parte con material que le apunte a la competencia, pero que también debe conllevar a actividades del jefe y del evaluado en conjunto para trabajar la competencia a mejorar.

### **Bases Teóricas para Sustentar la Propuesta**

Siguiendo el mismo orden de ideas, según la propuesta planteada se organizó un conjunto de competencias las cuales enmarcaron una serie de aspectos antes mencionados en cuanto al tema propuesto al mejoramiento del desempeño del personal directivo. Se toma como base para la sustentación de las competencias propuestas en consideración los siguientes fundamentos teóricos entre ellos se encuentran: la teoría general de los sistemas como alternativas hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.

A su vez, se tomó como referencia en apoyo al tema en desarrollo las teorías administrativas emergentes utilizadas en el marco teórico, en este sentido; el empowerment se consideró ya que se basa en la facultad de dar poder a los trabajadores a la hora de decidir y actuar bajo las premisas de responsabilidad y compromiso, esta estrategia administrativa se aplica actualmente con la finalidad de hacer cambios estructurales en las organizaciones donde su manejo se hace con forma tradicional ayudando con romper los paradigmas y esquemas poco ortodoxos, negando a los cambios. Es por ello, que esta estrategia se fundamenta principalmente en un proceso educativo que transmite una nueva cultura basada en valores y

conductas para efectuar con libertad, iniciativa y autonomía los roles a cumplir con en el trabajo, donde se utilice su ingenio, iniciativa y creativa.

Del mismo modo, la propuesta se proyectó bajo la consideración de herramientas administrativas modernas, actuales, asignándole un diseño con elemento gráfico el cual identifica lo que quiere lograr, estando cada competencia identificada con un nombre, un slogan, es decir una frase corta y concisa la cual apoya y refuerza la competencia, diseñada de acuerdo a lo que se quiere lograr según la premisa estratégica y con el fin de ser adecuada para el alcance de los objetivos trazados y su posterior captación de las metas por parte del personal directivo y docente de la institución, rompiendo con los estándares estratégicos utilizados en otras.

### **Justificación de la Propuesta**

La implementación del presente programa va a permitir al personal directivo mejorar los resultados de su acción educativa. La dirección y los coordinadores a través de conversaciones con los docentes van a lograr que éstos descubran las fortalezas competitivas así como los obstáculos que les impiden llevar a cabo una educación eficaz y eficiente con el propósito de emprender acciones que los lleven a lograr los niveles de desempeño a que aspira el centro educativo.

En este orden de ideas, la comunidad educacional actual se encuentra inmersa, en una serie de características cambiantes las cuales repercuten en el escenarios institucional educativo haciéndose necesaria la participación activa efectiva y eficaz de los gerentes este contexto, creando así la necesidad de incluir innovaciones en el proceso gerencial educativo con el fin de lograr las metas de la institución valorando la óptima del directivo los cuales son los actores principales que conforman la base de una organización sólida, exitosa, eficiente y efectiva.

Por ende, el diseño de un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes. y manejo organizacional directivo, se justifica porque en toda organización gerencial educativa institucional,

es importante que cuente de manera lógica, racional y metodológica durante el proceso de toma de decisiones que se van a aplicar, su análisis antes las posibles soluciones o alternativas en situaciones determinadas, para evaluar las debilidades y fortalezas de cada problema, situación o alternativas seleccionando así la mejor opción, transformándola en acciones dirigidas a mejorar y obtener un óptimo mejoramiento directivo y sus tomas de decisiones fortaleciendo la calidad educativa.

En este sentido, la importancia que los gerentes educativos deben ser preparados y proporcionaselas las herramientas necesarias y así actuar antes las exigencias de un mundo globalizado, es por ello, que el gerente debe cubrir un perfil y poseer la capacidad estratégica que lo ayude a asumir su rol con características enmarcados en la innovación, creatividad, liderazgo cambiando así su praxis gerencial adoptándose para ser gerentes activos con capacidad para optimizar los procesos educacionales.

## **Fundamentación de la Propuesta**

### **Fundamentación Filosófica**

Toda praxis educativa está inserta en una filosofía, por ende, toda gerencia educativa se encuentra enmarcada en una sustentación filosófica, la cual estará determinada por elementos subjetivos, por el contexto histórico social, económico, político y cultural predominante. Para ello, se considera importante por una parte, adaptar la acción gerencial a las aptitudes y actitudes individuales de la persona que la ejerce, a su medio y a su situación, haciendo de la gerencia educativa una posibilidad para cada ser humano.

Por su parte, Oca (2011), señala que:

La educación como organización debe inducir a los profesionales de la docencia a generar transformaciones que eleven el nivel de la gerencia mediante la implementación de nuevas estrategias con valor social. Es necesario considerar dentro de la gerencia educativa, la participación, la motivación, el liderazgo efectivo como elementos transformadores de la praxis gerencial, y para ello se debe asumir mediante una clase

comprensión de sí mismo para abordar los desafíos y contribuir hacia la transformación de nuestro ámbito educativo.

### **Fundamentación Psicológica**

Son numerosos los aportes psicológicos que fundamentan el liderazgo efectivo, sin embargo la autora ha considerado relevante utilizar como sustento del diseño presentado la Teoría de los Rasgos de Personalidad de Allport y Catell citados por Ramírez (2000). Los principales exponentes de esta teoría consideran que los líderes pueden asumir un tipo particular de personalidad que es susceptible. A los cambios que se producen en el entorno gerencial las organizaciones de acuerdo a dichos rasgos personales. Así el líder efectivo presenta posibilidades, disposiciones o tendencias a gerenciar su organización con rasgos de inteligencia, entusiasmo elevado auto concepto y efectividad personal.

Algunos de estos rasgos son innatos, otros adquiridos con la experiencia de que poseerlos garantiza resultados de excelencia. Asimismo, la otra de las Teorías tomadas en consideración es la Teoría de las Necesidades de McGregor citado por Arias (2000), quien hace énfasis en que ningún gerente puede liderizar efectivamente su organización a menos que tome en cuenta sus necesidades.

Así pues que McGregor (ob. cit.), destaca que el ser humano necesita satisfacer tres (03) necesidades: la de logro, la de asociación y la de poder y para que un gerente que tenga dichas necesidades satisfechas puede conducir a la organización hacia resultados fructíferos y de calidad.

### **Fundamentación Legal**

Corresponde a las diferentes actividades gerenciales contempladas en los basamentos jurídicos. En atención de estos fundamentos legales se diseñó los talleres. Los cuales se encuentran establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela artículos 102 y 104, Ley Orgánica de Educación artículos 3, 16 y 21,

Ley Orgánica de Educación artículos 19 y 69 y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente artículos 34 y 139.

### **Formulación de la Propuesta**

Para que un profesional de alto nivel logre competencias gerenciales para mejorar el desempeño en el área administrativa a su caso particular, debe contar con los conocimientos necesarios sobre dicho proceso, las herramientas que pone a disposición dicho proceso, y una metodología flexible y aplicable a cada caso, pues no todos los casos se pueden solucionar con el desempeño adecuado a nivel gerencial.

La presente propuesta está fundamentada en (03) tres aspectos de gran importancia: el enfoque en el profesional mismo, el enfoque en el entorno en el cual se desenvuelve, y la metodología propiamente desarrollada cuyo valor principal es que es producto de la propia experiencia. Sistematizada, entendible, adaptable, modificable y eficaz. Por lo antes expuesto, se deduce que la propuesta puede satisfacer las expectativas generadas siempre y cuando sea aplicada tal cual se expone, con cierto margen de flexibilidad, para provecho de aquellos profesionales que deseen incrementar su competitividad a través de un sencillo un óptimo desempeño gerencial.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Proponer un programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva”.

#### **Objetivos Específicos**

-Diagnosticar en cuáles competencias de desempeño laboral pudiesen encontrarse

espacio de oportunidad para los directores.

-Implementar las estrategias metodológicas más adecuadas para optimizar dichas competencias.

-Acompañar al personal directivo en su acción educativa para obtener resultados de calidad.

-Evaluar los resultados logrados al terminar cada taller de adiestramiento.

### **Factibilidad de la Propuesta**

Para el desarrollo de cualquier proyecto o propuesta, se hace necesario analizar la factibilidad de implementación de la misma a fin de conocer en detalle todos los factores involucrados para dicho proceso, que permita una ofrecer una visión clara de lo que se pretende aplicar. De manera que, la propuesta que se sugiere implementar un programa de adiestramiento para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa, que se presenta inicialmente a modo de Taller, es posible llevarla a cabo tomando en consideración los siguientes aspectos:

### **Factibilidad Operativa**

La propuesta es operativamente factible por la disponibilidad del recurso humano (facilitador), físicos y materiales para llevar a cabo el mismo. El facilitador y diseñador de la propuesta cuenta con los conocimientos necesarios y la experiencia de puesta en práctica de los mismos en su práctica profesional particular lo cual le permitió establecer los factores claves de éxito de la propuesta, los cuales serán transmitidos a lo largo del Taller.

### **Factibilidad Técnica**

La propuesta que aquí se expone es técnicamente factible, por cuanto se encuentran disponibles todos los recursos técnicos para llevar a cabo con éxito la misma, es decir; los equipos técnicos, herramientas y materiales para desarrollar dicha actividad. Entre los equipos técnicos se encuentran:

- Materiales: Carpetas, hojas, bolígrafos, pantalla de proyección.
- Electrónicos: Video Beam, Computadora.
- Mobiliario: Escritorio, mesas, sillas.

### **Factibilidad Económica**

En cuanto a la perspectiva económica, esta es totalmente factible, ya que, para el desarrollo de la propuesta, la inversión a realizar no representa gran cuantía, debido a que en el mercado existe una amplia oferta de espacios y/o salas de reuniones bajo modalidad de alquiler que incluyen todos los servicios; mobiliario, equipos electrónicos y materiales y el costo es relativamente accesible para los fines del desarrollo de la propuesta.

### **Recursos Financieros**

Al haber realizado un presupuesto sobre los recursos financieros que son necesarios para llevar a cabo el plan, se requiere la cantidad de Tres mil cien (3.100.000 bs), los cuales se distribuyeron entre la compra de los recursos, la logística y la elaboración e impresión del material.

**Taller N° 01. Competencias de Desempeño Laboral.**

<b>Objetivo General:</b> Proponer un programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del Personal Directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva”.						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Estrategias Instruccionales</b>	<b>Sesión</b>	<b>Recursos</b>		<b>Tiempo</b>
				<b>Humanos</b>	<b>Materiales</b>	
1. -Diagnosticar en cuáles competencias de desempeño laboral pudiesen encontrarse espacio de oportunidad para los directores.	Nivel que poseen a cumplir Nivel de Conocimientos que exige el cargo Habilidades Destrezas Valores Limitaciones	Taller  Exposiciones	Sesión N° 1	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	06 horas
	Mapas o rutas de aprendizaje Pruebas diagnosticas Áreas Críticas en Función al diagnostico	Taller  Exposiciones	Sesión N° 2	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	06 horas

Fuente: Ruiz (2018)

**Taller N° 02. Estrategias Metodológicas.**

<b>Objetivo General:</b> Proponer un programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del Personal Directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva”.						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Estrategias Instruccionales</b>	<b>Sesión</b>	<b>Recursos</b>		<b>Tiempo</b>
				<b>Humanos</b>	<b>Materiales</b>	
2.-Implementar las estrategias metodológicas más adecuadas para optimizar dichas competencias.	Cultura Organizacional Valores Principios Normas Clima Ambiente Inducción Competitividad Carrera Docente	Taller Exposiciones	Sesión N° 1	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	06 horas
	Funciones gerenciales: Planificación Organización Dirección Control Supervisión Evaluación Funciones Académicas Manual del Director	Taller Exposiciones	Sesión N° 2	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	06 horas

Fuente: Ruiz (2018)

**Taller N° 03. Acompañamiento del Personal Directivo.**

**Objetivo General:** Proponer un programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del Personal Directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva”.

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Instruccionales	Sesión	Recursos		Tiempo
				Humanos	Materiales	
3.- Acompañar al personal directivo en su acción educativa para obtener resultados de calidad.	Normas de una organización Objetivos de la Institución Estructura organizativa Misión Visión Políticas organizacionales Cultura organizacional Filosofía	Taller Exposiciones	Sesión N° 1	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	06 horas
	Liderazgo Integración de los equipos de trabajo Motivación al cambio	Taller Exposiciones	Sesión N° 2	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	06 horas

Fuente: Ruiz (2018)

**Taller N° 04. Taller de Adiestramiento.**

<b>Objetivo General:</b> Proponer un programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del Personal Directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva”.						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Estrategias Instruccionales</b>	<b>Sesión</b>	<b>Recursos</b>		<b>Tiempo</b>
				<b>Humano</b>	<b>Materiales</b>	
4.-Evaluar los resultados logrados al terminar cada taller de adiestramiento.	Presupuesto Procedimientos Administrativos Recursos Humanos Procedimientos Administrativos Evaluación de la Planta Física Elaboración del PPP y PPA.	Taller Exposiciones	Sesión N° 1	Facilitador Participantes	Manual del Director Organigramas Flujogramas Material Impreso	08 horas

Fuente: Ruiz (2018)

## EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

La fase de ejecución de la propuesta se llevó a cabo con la aplicación de (04) cuatro encuentros tipo taller los cuales tuvieron una duración de (06) seis horas cada uno, desarrollados durante los meses Abril y Mayo de 2018, los mismos estuvieron dirigidos a darles a conocer las competencias gerenciales para mejorar el desempeño en el personal directivo en el área administrativa lo que servirá como instrumento de profesionalización para los docentes (directivos) y para las instituciones educativas donde se aplique.

Para dar inicio a un programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del Personal Directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva” el día 10 de Abril se procedió al primer acercamiento con el directivo y se evaluó para conocer el grado de discernimiento del personal directivo en cuanto a los contenidos de los talleres que se facilitarían, posteriormente se realizó la presentación del taller y de la investigadora.

Explicando el objetivo general que es el de proponer un programa de adiestramiento que establezca el perfil de Competencias Gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva” y desde luego el de la sesión a iniciarse el cual fue proporcionar al personal directivo de la Escuela básica “José Rafael Silva” herramientas y estrategias que le permitan contribuir con el desarrollo integral administrativo para el personal directivo, suministrándoles las orientaciones básicas en relación al desempeño que debe tener el personal directivo como gerente educativo, y al mismo tiempo se procedió a escuchar a los participantes en tanto a sus expectativas sobre la jornada de trabajo.



En una segunda parte del primer taller se entregó un material contentivo de contenidos teóricos relacionados con desarrollando mapas o rutas de aprendizajes, pruebas diagnósticas adecuada para la competencias gerenciales y se realizó una discusión general donde se presentó un compartir entre directivo e investigadora sobre lo que es el desempeño gerencial en cuanto al área administrativa y el poder desarrollar. Al terminar dicha discusión se procedió a realizar elementos lógicos y/o básicos para los futuros aprendizajes administrativos, las siguientes representan un refuerzo de las habilidades gerenciales para disminuir la carencia administrativa.



Al igual, se procedió a realizar la primera sesión del segundo taller que corresponde aprender a pensar: cultura organizacional, allí se realizó una intervención en el clima que debe llevar los directivos de la escuela y el factor que hace posible la competitividad en el área laboral generando bajo rendimiento, problemas escolares que ocasiona el bajo perfil gerencial educativo.



Visto de esta forma, la segunda sesión del segundo taller hace mención del perfil que debe tener un gerente educativo, haciendo evidente las funciones que se imparten y se dan a conocer en este encuentro a través del taller evaluando así funciones académicas del director. Por ello, lo que se aspira en este encuentro es fusionar los conocimientos adquiridos del taller con las funciones que debe ejecutar dentro del área administrativa en la escuela objeto de estudio.



Por tal motivo, cuando se hace mención al tercer taller en la primera sesión ejecutada se referiría a las normas de una organización, los objetivos de la escuela y la estructura organizativa que comprende el área laboral para la mejora del desempeño que debe tener el directivo en la institución educativa, siendo esta una actividad de apoyo para los directivos, el cual es significativo en las funciones administrativas que deben ejecutar el personal directivo.



En referencia a la segunda sesión del tercer taller esta hace mención al liderazgo e integración de los equipos de trabajo, motivación al cambio, este es un paradigma en donde el directivo debe integrarse a los docentes para que los mismos ejecuten sus funciones a cabalidad enfocando a las habilidades que como directivo debe hacer fluir al docente. A tal punto, que estas son estrategias de liderazgos definiéndose a un estilo de líder que repercute en la mejora del desempeño del directivo.



Cuando se hace mención al cuarto taller, se estipula el presupuesto, procedimientos administrativos, recursos humanos, procedimientos administrativos, evaluación de la planta física y la elaboración del PPP y PPA, este taller reafirma técnicas de trabajo intelectual con un material dirigido a complementar el material del currículum a través de un conjunto de actividades motivadoras para el personal directivo, con la finalidad de orientar el personal directivo y proporcionarles estrategias y herramientas que contribuyan con el desarrollo de los docentes para que los mismos mejoren en desempeño gerencial.



En consecuencia, dichos talleres fueron de utilidad para mejorar el desempeño gerencial buscando alternativas viables que generen soluciones a la deficiencia del perfil idóneo que debe tener el gerente educativo. Siendo estas funciones que deben ejecutar el personal directivos mejorando el desempeño del docente e incentivando a que el estudiante se sienta motivado para ejecutar sus habilidades estudiantiles.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

En la presente investigación se ha hecho una amplia revisión sobre la importancia que tiene la aplicación de un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes. De ahí el interés de las gerencias por capacitar y desarrollar las competencias de su personal que hacen posible el logro de los resultados deseados. Por ello, luego de una revisión bibliográfica y de un diagnóstico interno de la institución educativa, se puede concluir que:

- Los Directivos de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el Estado Cojedes, no desarrollan un perfil profesional dentro de la institución educativa, de igual manera, no desarrollan habilidades que van de la mano con los resultados que se esperan en el entorno educativo. Por tanto, es evidente que, los mismos no poseen características y componentes de un perfil profesional que deben tener en su jornada laboral para así afianzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los mismos en el instituto educativo. A su vez, muchas de las instituciones educativas no promueven el seguimiento y evaluación permanente del conocimiento del personal directivo siendo estos de importancia para regular el desempeño que deben tener los directivos en la escuela.
- El personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el Estado Cojedes carece de conocimientos que hacen evidentes un mal desempeño de sus funciones en la institución educativas generando un mal perfil profesional, dentro de este orden de ideas, el personal directivo carece de eficacia y eficiencia pedagógica que hace posible que el desempeño

gerencial educativo sea competitivo dentro de la institución educativa. Partiendo de esta premisa, rara vez el personal directivo cumple con las funciones que debe ejecutar dentro de la institución educativa, puesto que no desempeña un estilo gerencial acorde al que se espera, esto hace que el perfil profesional se vea en riesgo porque las tareas diarias no se ejecutan de acuerdo a lo establecido en la escuela.

- Es de hacer notar que, en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes el directivo requiere de una formación para lograr desarrollar habilidades y destrezas que alcancen un óptimo perfil gerencial educativo demandando un mejoramiento constante para evitar fallas futuras y lograr un agente del cambio en la institución educativa. Por ello, este requiere mejoras continuas para lograr competencias administrativas y así optimizar el desempeño gerencial en la escuela. A su vez, los directivos no trabajan en equipo y se les hace complejo en participar en el análisis y resolución de problemas en la institución educativa.
- Haciendo énfasis a lo anteriormente expuesto, el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes no motiva ni guían al personal que tienen a su mando disminuyendo la efectividad de su rendimiento laboral en la institución educativa, a su vez, no gestiona procesos administrativos siendo estos facilitadores de las mejoras de las competencias administrativas dentro de la institución educativa.
- En consecuencia, el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes considera que requiere de un programa de formación que logre generar competencias gerenciales y que a su vez logre un perfil profesional dentro de la institución educativa.

## **Recomendaciones**

1. Este estudio sólo contiene la propuesta de un programa. Se sugiere que se aplique en la institución y que se haga un seguimiento para comprobar el impacto del mejoramiento del desempeño docente en los resultados académicos de los estudiantes.
2. El desempeño en las organizaciones funciona por competencias. Se aconseja identificar las competencias docentes que se deben fortalecer o mejorar eliminando los obstáculos que obstruyen su ejercicio. El éxito del programa dependerá de que los objetivos del mismo respondan a necesidades relacionadas con las competencias y estén a su vez alineados con los resultados esperados.
3. Se exhorta al director y coordinadores del plantel que asuman el nuevo perfil de competencias gerenciales para el desempeño del personal directivo en el área administrativa y utilicen formación permanente del personal. Los óptimos resultados de desempeño obtenidos en el ámbito empresarial constituyen una razón poderosa para aplicarlo en la organización escolar. Al lado de las personas y equipos exitosos se halla siempre un gran director competente.
4. Los docentes en su desempeño demuestran dominio en la competencia de la información y el conocimiento de la asignatura que facilitan; adoleciendo de fallas en otras competencias. Se invita a las instituciones de educación superior a fortalecer las competencias pedagógicas, la interdisciplinariedad, la utilización de recursos para el aprendizaje y todas aquellas relacionadas con la inteligencia emocional como son: la motivación, rasgos de la personalidad, concepto de uno mismo e interactividad.
5. Resulta de particular importancia, la planificación y ejecución de reuniones periódicas de los docentes con el director, coordinadores y afines, para lograr una adecuada y oportuna comunicación que permita detectar oportunidades y deficiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje, brindado a los estudiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcon, N. 2016. *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. Trabajo Especial de Grado publicado para optar al título de Magister en Gerencia. Carabobo-Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Alles, M. 2009. *Desarrollo del talento humano*. Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Arévalo, J. 2006. *Influencia de la acción gerencial en la función docente*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Arias, F. 2006. *El proyecto de investigación*. 5ta edición Caracas-Venezuela. Editorial Episteme.
- Ávila, Ch. 2001. *Inner Contradictions Of Rogorus Research*. New York Academic Press.
- Badillo, M. y Villasmil, M. 2006. *Perfil por competencias*. Taller teórico-práctico. UNERMB. Junio de 2006.
- Balestrini, M. 2009. *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Construcciones Asociados.
- Benavides, O. 2002. *Competencias y competitividad*. Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill
- Benavides, O. 2005. *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones Latino Americana*. Bogotá.
- Boyett, J. y Boyett, J. 1999. *Hablan los gurús*. Las mejores ideas de los máximos Pensadores de la Administración. Colombia: Norma.
- Chacón, R. 2009. *Actuación del gerente educativo*. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Chiavenato, I. 2007. *Administración de los recursos humanos*. Editorial McGraw Hill: Bogotá.

- Chiavenato, I. 2009. *Administración de recursos humanos*. 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill: Bogotá.
- Chiavenato, E. 2005. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Editorial Thompson International.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. *Gaceta Oficial N° 36860*.<http://www.google.com/pdf1.pdf>. [Consulta: 2011, mayo 21].
- Diez, L. 2006. *Liderazgo situacional: Una alternativa en gerencia educacional para mejorar las relaciones humanas en las instituciones educativas del estado Nueva Esparta*. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magister. Carabobo-Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Diseños No Experimentales de Investigación. *BuenasTareas.com*. 2010.<http://WWW.buenastareas.com/ensayo/dice%c396B105-no-experientales-de-investigación//1175098.html>
- Duncan, W. 2000. *Las ideas y la práctica de la administración: Los principales desafíos en la era moderna (M. d. P. Carril, Trad.)*. México, D.F.: Oxford.
- Estrada, E. 2014. *Competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes en el Liceo Nacional Bolivariano "Camoruco" municipio San Carlos, estado Cojedes*. Valencia, Venezuela. Octubre. Tesis Especial de Grado.
- Fernández, F. 2001. *Relación entre el estilo gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas del Altigracia de Orituco de la 3ª*.
- Fullan, M. Stiegelbauer, S. 2000. *El cambio educativo, guía de planeación para maestros*. 1ª. Edición. México, D. F.
- Ferreira, M. 2001. *Los procesos administrativos y la administración escolar*. Santino Distribuidora Escolar S.R.L. Caracas. Venezuela.
- García, D. 2016. *Competencias gerenciales en el desempeño del egresado de la maestría gerencia avanzada en educación*. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magister. Universidad de Carabobo.
- González, A. 2003. *Funciones gerencial*. Ediciones Santino.

- González, A. 1995. *Los procesos administrativos y la administración escolar*. Santino.
- Guédez, V. 1995. *Gerencia, cultura y educación*. Fondo editorial Tropykos CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- Guédez, V. 2000. *Gerencia, cultura y educación*. Fondo editorial Tropykos' CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. 2010. *Metodología de la investigación*. México. Quinta edición. Editorial Mac Graw Hill.
- Koontz, O. 2001. *Administración una participación global*. McGraw Hill Editores. Traducción Julio Coro Paudo. México.
- Ley Orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). *Gaceta Oficial N° 5,929 Extraordinario*.
- Maestría y Tesis Doctorales de la FEDUPEL – UPEL. 2011. *4ta Edición, reimpresión/presentations/99724*
- Marqués, P. 2000. *Cambios en los centros educativos: Una metamorfosis hacia la escuela del futuro*. Barcelona, España: UAB.
- McClelland, D. 1973. *Competencias: Un nuevo reto. Traducido del Testing for competence rather than for intelligence*. Washington DC: American Psychologist. Pp. 1-14.
- Méndez, L. 2005. *Perfil del gerente educativo ante los retos del nuevo milenio*. Ponencia presentada en el III congreso regional de gerencia educativa. Los Teques.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. 1998. Proyecto Educativo Nacional. Caracas- Venezuela.
- Morillo, Y. 2016. *Competencias Gerenciales en el logro de la Calidad Educativa en las Instituciones del Nivel Primario*. Revista Científica publicada en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Zulia-Venezuela.

- Palella, S. y Martins, F. 2006. *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2da Edición. Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL).
- Pérez, J. 1996. *El Liderazgo y la Gerencia*. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.
- Ramírez, T. 1997. *Como hacer un Proyecto de Investigación*. (1° Ed.) Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. 2000. Decreto 10111. *Gaceta Oficial 605496*. Extraordinario. Caracas Venezuela. 31 de Octubre de 2000.
- Requeijo y Lugo. 2002. *Administración Escolar*. Editorial Biosfera S.R.L. Caracas. Venezuela.
- Robbins, S. 2005. *Comportamiento Organizacional (10ª ed.)*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Finley, M. 2008. *Administración. 6ta. Edición*. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Rodríguez, G. 2015. *Programa de Capacitación como una Herramienta Gerencial para el Personal Administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios "Dr. Arnoldo Gabaldon"*. Trabajo Especial de Grado publicado para optar al título de Magister en Administración. Carabobo-Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Sabino, C. 2002. *El Proceso de Investigación*. 2 Edición Panamericana, Bogotá.
- Sabino, C. 2006. *El Proceso de Investigación*. Editorial PANAPO. Caracas.
- Silíceo, F. 2003. *Competencias del Docente*. 4ta Edición. Editorial CCS. Madrid-España.
- Soto, G. 2001. *Factores Asociados a la Participación, Caso: Gerentes Académico – Docentes de la Universidad "Simón Rodríguez"*. Programa de Post-Grado de la U.S.R.
- Stoner, J. 2000. *Administración*. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. 4ª Edición. México.

Stoner, J. y Freeman, J. 1994. *Desempeño Administrativo*. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. México.

Tobón. 2006. *Formación en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2010. *Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas-Venezuela.

Veliz, G. 2010. *La educación y la gerencia*. Caracas: Editorial FEDUPEL.

## **ANEXOS**

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



**Vicerrectorado de Infraestructura  
Coordinación de Postgrado y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Posgrado  
Maestría en Administración Mención  
Gerencia General**

## **INSTRUMENTO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO**

**AUTOR (A):**  
Lcda. Adriana N. Ruiz F.  
C.I. N° 13.442.325

**TUTOR (A):**  
MSc. Carmen Pinto  
C.I. N° 4.101.093

**SAN CARLOS, JUNIO DE 2018**

## **Estimado Evaluador**

La presente tiene por finalidad, solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido de la rúbrica, contentiva de criterios mixtos para la evaluación. La misma es requisito fundamental para la realización de una investigación de campo de carácter evaluativo con el fin de realizar competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa a través de talleres.

De antemano se le agradece su valiosa colaboración, reflejada en la revisión exhaustiva de cada uno de los ítems, para lo cual se le facilitará la rúbrica y el formato de validación, con los criterios de claridad, congruencia y pertinencia definidos éstos como:

Claridad: Relacionada con la redacción de los ítems.

Congruencia: Si el ítem se relaciona con el indicador, dimensión y variable que se pretende medir.

Tendenciosidad: si induce a responder en forma favorable, indecisa o desfavorable.

También encontrará para mayor orientación en la revisión los objetivos del estudio y el análisis operacional de la variable. Con la seguridad de contar con su colaboración y en espera de los resultados de la misma queda de usted.

Atentamente,

---

Licda. Adriana Ruiz

## **I. Identificación del Experto**

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

**Instituto donde trabaja:** \_\_\_\_\_

Título de Pregrado: \_\_\_\_\_

Título de Postgrado: \_\_\_\_\_

## **II. Título de la Investigación:**

Perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un programa de perfil en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Diagnosticar la situación del perfil de competencias gerenciales en la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el Estado Cojedes.
- 2.- Estudiar la factibilidad del desarrollo de las competencias gerenciales que debe poseer el personal directivo de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.
- 3.- Diseñar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.
- 4.- Aplicar el programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.
- 5.- Evaluar un programa de adiestramiento en competencias gerenciales para mejorar el desempeño del personal directivo en el área administrativa de la Escuela Básica “José Rafael Silva”, del municipio San Carlos en el estado Cojedes.

## CUESTIONARIO

A continuación se presentan una serie de interrogantes a las cuales es necesario que usted como personal Directivo responda con la mayor sinceridad posible y ajustada a sus criterios, marque con una X la opción que considere más apropiada.

N°	Interrogantes	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	¿El personal directivo no desarrolla un perfil profesional para un mejor desempeño en la institución educativa?			
2	¿El personal directivo posee características y componentes de un perfil profesional?			
3	¿En la institución educativa se promueve el seguimiento y evaluación permanente del conocimiento del personal directivo?			
4	¿Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en sus capacidades de aprendizajes, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes en el entorno educativo?			
5	¿Dirige la institución educativa de acuerdo con los fundamentos de la gestión educativa y al contexto de los estudiantes?			
6	¿Motiva y guía al personal directivo para aumentar la efectividad de su trabajo en la institución educativa?			
7	¿Cree usted como Personal Directivo que en la institución educativa hay eficiencia y eficacia pedagógica?			
8	¿Según su criterio cree usted que el Personal Directivo cumple con la función de dirigir la institución educativa para obtener mejores resultados?			
9	¿El Estilo Gerencial desarrollado por el equipo directivo se enmarca en una acción totalizadora?			

10	¿El desempeño es factor que influye en la formación del personal directivo para lograr un óptimo perfil gerencial educativo?			
11	¿El Personal Directivo considera necesario el mejoramiento continuo para lograr un director como agente del cambio?			
12	Es importante el mejoramiento continuo para lograr competencias administrativas en el personal directivo que mejore el desempeño gerencial			
13	¿Contribuye a que el equipo tenga una visión compartida y claros programas de trabajo, participando en el análisis y resolución creativa de problemas?			
14	¿Motiva y guía al personal para aumentar la efectividad de su trabajo en la Institución Educativa?			
15	¿Busca nuevas formas de hacer las cosas basado en su capacidad de aprendizaje, experimentación y desarrollo de soluciones innovadoras y coherentes con el entorno educativo?			
16	¿El equipo directivo requiere de un programa de formación donde pueda intercambiar información con los demás personal directivo y a su vez motivándolo y de esta manera generando competencias gerenciales para lograr un perfil profesional dentro de la institución educativa?			

Fuente: Ruiz (2018)

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) su opinión respecto a los criterios que se presentan a continuación:

**COHERENCIA:** Conexión estrecha entre los elementos de la pregunta dando logicidad a la interpretación de la misma.

**PERTINENCIA:** Relación adecuada entre la pregunta, objetivo y dimensiones del cuadro de operacionalización del evento de estudio.

**REDACCIÓN:** Clara y precisa en el uso del vocabulario técnico.

**LEYENDA: B= BUENO. R= REGULAR. D= DEFICIENTE**

PREGUNTAS	COHERENCIA			PERTINENCIA			REDACCIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7	X			X			X		
8	X			X			X		
9	X			X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		
16	X			X			X		

**Observaciones y Sugerencias:** Sin nada que agregar

**Nombres y Apellidos:** Johanna Pérez C.I: 15.486.305

**Nivel Académico:** MSc. en Gerencia General

**Fecha:** 18/04/2018

**Firma:**



## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) su opinión respecto a los criterios que se presentan a continuación:

**COHERENCIA:** Conexión estrecha entre los elementos de la pregunta dando logicidad a la interpretación de la misma.

**PERTINENCIA:** Relación adecuada entre la pregunta, objetivo y dimensiones del cuadro de operacionalización del evento de estudio.

**REDACCIÓN:** Clara y precisa en el uso del vocabulario técnico.

**LEYENDA:** B= BUENO. R= REGULAR. D= DEFICIENTE

PREGUNTAS	COHERENCIA			PERTINENCIA			REDACCIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7	X			X			X		
8	X			X			X		
9	X			X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		
16	X			X			X		

**Observaciones y Sugerencias:** Ninguna

**Nombres y Apellidos:** Yelitza Ochoa **C.I:** 1963178

**Nivel Académico:** MSc. en Educación Especial

**Fecha:** 08/05/2018

**Firma:**



## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) su opinión respecto a los criterios que se presentan a continuación:

**COHERENCIA:** Conexión estrecha entre los elementos de la pregunta dando logicidad a la interpretación de la misma.

**PERTINENCIA:** Relación adecuada entre la pregunta, objetivo y dimensiones del cuadro de operacionalización del evento de estudio.

**REDACCIÓN:** Clara y precisa en el uso del vocabulario técnico.

**LEYENDA: B= BUENO. R= REGULAR. D= DEFICIENTE**

PREGUNTAS	COHERENCIA			PERTINENCIA			REDACCIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7	X			X			X		
8	X			X			X		
9	X			X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		
16	X			X			X		

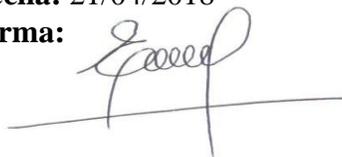
**Observaciones y Sugerencias:** Ninguna

**Nombres y Apellidos:** Evelyn Ereú de Mantilla **C.I:** 9.504.049

**Nivel Académico:** Dra. En Ciencias de la Educación / Metodólogo

**Fecha:** 21/04/2018

**Firma:**



## CUADRO DE TABULACIÓN

Ítems	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<b>1</b>	1	14	2	29	4	57
<b>2</b>	1	14	2	29	4	57
<b>3</b>	1	14	1	14	5	72
<b>4</b>	1	14	2	29	4	57
<b>5</b>	1	14	1	14	5	72
<b>6</b>	1	14	2	29	4	57
<b>7</b>	1	14	1	14	5	72
<b>8</b>	2	29	1	14	4	57
<b>9</b>	1	14	1	14	5	72
<b>10</b>	5	72	1	14	1	14
<b>11</b>	5	72	1	14	1	14
<b>12</b>	4	58	2	28	1	14
<b>13</b>	2	28	1	14	4	58
<b>14</b>	2	28	1	14	4	58
<b>15</b>	2	28	1	14	4	58
<b>16</b>	7	100	-	-	-	-

Fuente: Ruiz (2018)