



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



**ESPACIO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO,
DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES SECTORIALES DEL MUNICIPIO
NAGUANAGUA.**

Autora: María E. Caffroni T
Tutor: Prof. Pedro Mendoza

Bárbula, Junio de 2015



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



**ESPACIO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO,
DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES SECTORIALES DEL MUNICIPIO
NAGUANAGUA..**

Autora: María E. Caffroni T

Tutor: Prof. Pedro Mendoza

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado Académico de Magister en Gerencia Avanzada en Educativa.

Bárbula, Junio de 2015



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Msc. Pedro Mendoza**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“ESPACIO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO, DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES SECTORIALES DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA..”**, presentado por la ciudadana **MARÍA CAFFRONI**, titular de la cédula de identidad No.13.491.509, para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se le designe.

En Valencia a los 12 días del mes de Junio del año dos mil quince

Msc. Pedro Mendoza
C.I. 11.351.158



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe, **Msc. Pedro Mendoza**, titular de la cedula de identidad N°11.351.158, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: “

ESPACIO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO, DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES SECTORIALES DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA..”, presentado por la ciudadana **MARÍA CAFFRONI**, titular de la cédula de identidad No.13.491.509, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En Valencia a los 12 días del mes de Junio del año dos mil quince

Msc. Pedro Mendoza
C.I. 11.351.158



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: MARÍA CAFFRONI C.I. 13.491.509
Tutor: MSC. PEDRO MENDOZA C.I: 11.351.158
Correo electrónico del participante: maria_C331@hotmail.com
Título tentativo del trabajo: “

ESPACIO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO,
DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES SECTORIALES DEL MUNICIPIO
NAGUANAGUA.”

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
1	19/02/14	5:00 PM	Planteamiento del problema	
2	02/03/14	5:00 PM	Objetivos y justificación	
3	22/04/14	5:00 PM	Marco teórico	
4	25/05/14	5:00 PM	Marco metodológico	
5	08/06/14	5:00 PM	Validez y confiabilidad	
6	15/07/14	5:00 PM	Revisión de Anteproyecto	
7	31/07/14	5:00 PM	Recomendaciones finales	
8	31/08/14	5:00 PM	Revisar el cuestionario	
9	15/09/14	5:00 PM	Revisar análisis de los resultados	
10	15/11/14	5:00 PM	Revisar conclusiones y recomendaciones	
11	15-12-14	5:00 PM	Revisión y ajuste trabajo final	

Título Definitivo: “

ESPACIO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO,
DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES SECTORIALES DEL MUNICIPIO
NAGUANAGUA..

Comentarios finales de la investigación: _____
Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Maestría arriba mencionado.

Tutor
Msc. Pedro Mendoza

Participante
María Caffroni



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESPACIO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO, DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES SECTORIALES DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA.”**, presentado por la ciudadana: **MARÍA CAFFRONI**, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, Junio de 2015

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	ix
Introducción.....	1
CAPITULOS	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
II. MARCO TEÖRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	19
El Liderazgo y el Líder.....	19
Características del Líder.....	20
Gerencia y Supervisión Educativa.....	22
Teorías que Sustentan la Investigación.....	24
Teorías sobre los tipos y Estilos de Liderazgo.....	24
Espacio Formativo para el Desarrollo de Competencias.....	25
Bases Legales.....	27
Definición de Términos Básicos.....	33
Tabla de Operacionalización de las Variables.....	35
III. MARCO METODOLÖGICO	
Modalidad de Investigación.....	36
Diseño y Tipo de Investigación.....	37
Población y Muestra.....	37
Población.....	37
Muestra.....	38
Técnicas de Recolección de Datos.....	38
Instrumentos de Recolección de Datos.....	38
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	39
Técnicas de Análisis de Datos.....	41
IV.RESULTADOS	
Conocimientos que poseen los Supervisores para el manejo del liderazgo.....	42
Habilidades que poseen los Supervisores para el manejo del liderazgo.....	51
Actitudes de los Supervisores para el manejo de liderazgo.....	61

V. PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta	64
Fundamentación.....	66
Estructura del Espacio Formativo.....	67
Misión.....	67
Visión.....	67
Valores.....	68
Objetivo General.....	68
Objetivos Específicos.....	68
Definición del Perfil Del Egresado.....	69
Contenido.....	69
Estrategias Metodológicas y de Evaluación.....	70
Administración de los Espacios Formativos.....	70
Recursos.....	71
Factibilidad de la Propuesta.....	71
Estructura Curricular.....	73
Planificación Didáctica.....	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	78
Referencias.....	80



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



**ESPACIO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DEL
LIDERAZGO, DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES SECTORIALES DEL
MUNICIPIO NAGUANAGUA.**

Autora: María Emilia Caffroni Theis.

Tutor: Prof. Pedro Mendoza

Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

El objetivo del presente estudio, se centró en proponer un espacio formativo para el desarrollo de competencias en el desempeño del liderazgo, dirigido a los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua. El estudio adoptó la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo y descriptiva. La población estuvo constituida por los 12 supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua y para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario auto administrado. Para el análisis de la información se aplicó la estadística descriptiva, utilizando el programa estadístico SPSS versión 19.0. De los resultados presentaron fallas en el conocimiento de las características del líder, la capacidad para generar un clima organizacional adecuado y las tendencias actuales del liderazgo; mientras que, los indicadores capacidad de toma de decisiones y características del estilo transformacional mostraron debilidades. En cuanto a las habilidades se evidenció la coexistencia de comportamientos que reflejan estilos diversos de liderazgo, con respecto a las actitudes las fallas se enfocaron en: satisfacción con el medio laboral y la confianza con el trabajo desarrollado. Por tanto, se requiere un proceso formativo, el cual es factible de llevar a la práctica, ya que se cuenta con los recursos requeridos y existe la disposición por parte de los involucrados. Así, el espacio formativo se basó en la formación por competencias y se estructuró en dos fases “Tendencias Gerenciales y el Liderazgo”, “Manejo del Liderazgo en el Ámbito Educativo”

Palabras Claves: Liderazgo, Manejo del Liderazgo, Espacio Formativo, Gerencia Educativa, Supervisión Educativa.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Área Prioritaria de la Facultad de Ciencias de la Educación: Gerencia Educativa

Área Temática de la Universidad de Carabobo: Planificación Educativa Liderazgo

Área Subtemática de la Universidad de Carabobo: Equipo de Alto Desempeño

INTRODUCCIÓN

Los fenómenos de globalización y competitividad internacional derivaron en nuevas exigencias en materia educativa, por lo que la reflexión sobre su calidad se convirtió en la temática neural de las reformas. Cabe resaltar que, la calidad educativa está íntimamente ligada a la gerencia educativa, por lo que el gerente necesita contar con conocimientos de carácter técnico, relacionados con las técnicas gerenciales; pero, además, requiere de habilidades, como el liderazgo, la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

Ahora bien, el Municipio Escolar Naguanagua es la institución pública que gerencia las políticas educativas del Municipio, por lo que es el encargado de velar por la puesta en práctica y cumplimiento de los lineamientos y políticas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación y de la Zona Educativa de Carabobo. Así, en el proceso de transformación que vive la Educación Básica en el país, en la actualidad, es la encargada de la supervisión sectorial y de la promoción del cambio ideológico contemplado en la propuesta Pedagógica Bolivariana. Cabe destacar que, esta propuesta educativa orienta las políticas hacia la elevación de los niveles de conciencia política, pedagógica y académica, en función de lograr la participación protagónica de los educadores, obreros, personal administrativo y comunidad general, para lograr los nuevos ciudadanos con valores de solidaridad, igualdad, equidad, bien común y convivencia del amor al prójimo.

No obstante, en las instituciones educativas del Municipio Naguanagua, se ha evidenciado que las gestiones gerenciales de los supervisores, han generado malestar e inconformidad en el seno del personal de las diferentes instituciones, quienes de manera informal refieren que el estilo de liderazgo adoptado tiene una tendencia autocrática que genera rechazo entre la comunidad educativa. En consecuencia, el ambiente laboral y el desempeño de los docentes se ven afectados.

De manera que, pareciera que los supervisores aplican un estilo gerencial centrado en la evaluación del cumplimiento de los lineamientos educativos, pero que no fomentan la participación de la comunidad educativa en las actividades de planificación, evaluación y toma de decisiones. Esta situación puede asociarse a factores diversos, como la escasa formación gerencial, la sobrecarga de trabajo por lo reducido del personal, el apego a las funciones tradicionales o bien la falta de planes institucionales con objetivos claros. Asimismo, esta problemática, igualmente afecta a los supervisores, por cuanto sienten que sus esfuerzos no tienen los resultados esperados, lo que influye de manera negativa sobre el grado de satisfacción laboral.

Es preciso analizar las características del estilo de liderazgo que aplican los supervisores, a fin de identificar las fortalezas y debilidades y diseñar una serie de actividades formativas para adaptar las competencias gerenciales a las nuevas exigencias en esta materia. Es así como, el objetivo de la presente investigación, se centró en proponer un espacio formativo para el desarrollo de competencias en el manejo de liderazgo, dirigido los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

De tal manera que, los resultados del presente estudio constituyen un aporte significativo desde el punto de vista social, institucional y científico. De hecho, se beneficiarán los supervisores, los integrantes de las instituciones educativas, la sociedad y la institución en general, además de representar una valiosa contribución científica al ámbito de la administración del trabajo y las relaciones laborales,

Así, el trabajo se estructura organizativamente en cinco capítulos. En el Capítulo I, se presenta el problema a investigar, el objetivo general y los específicos, así como la justificación de la investigación, incluyendo los aportes más relevantes. En el Capítulo II se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos y el sistema de variables.

Por consiguiente, en el Capítulo III se describe la metodología a desarrollar, incluyendo la modalidad y tipo investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de los datos y el procedimiento metodológico.

Además, en el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos, analizados en función de los antecedentes y las bases teóricas que fundamentan la investigación. Por su lado, en el Capítulo V se desarrolla la propuesta, la cual consistió en un espacio de formación para el desarrollo del liderazgo, dirigido a los supervisores sectoriales del municipio Naguanagua. Y finalmente, se muestran los datos descriptivos de toda la bibliografía consultada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La variación experimentada por la sociedad al pasar de la era industrial a la tecnológica, implicó cambios en los estilos de vida que se manifestaron en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural. En este escenario, de acuerdo a lo señalado por Sorados (2010), la educación constituye uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, en este sentido, es importante velar y orientarla hacia la calidad, es decir, una educación de alta productividad y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo.

Por ello, los fenómenos de globalización y competitividad internacional derivaron en nuevas exigencias en materia educativa, por lo que la reflexión sobre su calidad se convirtió en la actividad central de toda reforma educativa. Así, esta realidad y la complejidad creciente de los sistemas educativos obligaron a retomar, bajo un nuevo paradigma, los debates sobre la crisis de la calidad y la importancia de su evaluación como parámetro de referencia del desempeño de las instituciones educativas.

De modo que, bajo esta naciente perspectiva la calidad de la educación se relaciona con la distribución de conocimientos socialmente significativos para la población, dependiendo en consecuencia, de la formulación de políticas que permitan el desarrollo de competencias relevantes para la producción científica y tecnológica, así como para la vida cotidiana y la participación ciudadana, y que además garanticen la igualdad de acceso, permanencia y egreso de la población en los sistemas educativos.

En este contexto, el papel del docente como facilitador del proceso de aprendizaje y de formación integral de los estudiantes es fundamental. Por lo tanto, el docente debe prepararse constantemente para afrontar los nuevos escenarios educativos, derivados tanto de las nuevas tendencias educativas, como de modificaciones de las características de los estudiantes y de la realidad social, tal es el caso del incremento de la conflictividad en el ámbito escolar.

Además, la calidad educativa está ligada íntimamente a la gerencia educativa, la cual es asumida por Ayala (2005), como el proceso mediante el cual se establecen las acciones de organización, liderazgo, coordinación, dirección y control de los recursos, con el objetivo de lograr la meta determinada. En consecuencia, como lo señala Manes (2008), se podría decir que la función global del gerente es guiar a todo el personal para que desarrollen las acciones adecuadas que permitan el logro de la misión y objetivo organizacional.

Por ende, en primer lugar, el éxito de la actividad gerencial depende de la misión, visión y objetivos institucionales, pero, además está íntimamente asociada a ciertas acciones básicas de quienes ejercen la función. En este orden de ideas, Castillo (2005), establece seis responsabilidades que constituyen la esencia de la acción gerencial: (a) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (b) perpetuar la organización; (c) darle dirección a la organización; (d) incrementar la productividad; (e) satisfacer a los empleados y (f) contribuir con la comunidad.

Es por ello, que para cumplir de manera eficiente con las funciones, el gerente educativo necesita contar con conocimientos de carácter técnico, relacionados específicamente con las técnicas gerenciales para la planeación, aplicación, dirección, control y evaluación de las acciones. Pero, además, requieren de ciertas habilidades, entre las que destacan, el liderazgo, la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la aceptación de la diversidad.

Es preciso destacar que, una de las funciones del gerente educativo es la supervisión, que según Alvarado (2011), es “un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través

de acciones de asesoramiento” (p.24). En este sentido, la supervisión educativa debe estar dirigida al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación, mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de la administración.

De igual manera, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación de la Republica Bolivariana de Venezuela en el Artículo 150, señala que la supervisión es una función pública de carácter docente, realizada por el directivo y/o supervisor, con el objeto de prestar un servicio de ayuda, orientación y asesoramiento a todo el personal docente. Por lo tanto, el supervisor educativo, es la persona responsable de dirigir el trabajo del equipo y para ello es indispensable, tal y como se mencionó anteriormente, tener conocimientos técnicos, pero al mismo tiempo habilidades y componentes actitudinales para lograr una excelente relación de trabajo y alcanzar los objetivos propuestos. Así, en este escenario, la capacidad de liderazgo representa una herramienta fundamental.

De modo que, el liderazgo según para Robbins (2005) constituye “la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de las metas” (p.413). Además, Gorrochotegui (2010) expresa que el liderazgo “es una forma de ser que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional” (p.25). En consecuencia, según Lussier y Achua (2002), el estilo de liderazgo “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores” (p.67).

Es así como, el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, influencia que es atribuida, tanto a determinadas características y conductas del líder, como a las percepciones de los seguidores y el contexto en el cual ocurre dicho proceso. No obstante existen una serie de características que para Salazar (2008), define a un buen líder: (a) visión, (b) capacidad de comunicación; (c) inteligencia emocional para controlar los sentimientos y emociones propias y de los demás; (d) capacidad de establecer metas y objetivos; (e) capacidad de planificación; (f) conocer sus fortalezas y aprovecharlas al

máximo; (g) capacidad de superación; (h) fomentar el crecimiento de sus empleados; (i) carisma; (j) capacidad de innovación y (k) responsabilidad.

Adicionalmente, a lo largo del tiempo y en respuesta a las diversas realidades sociales, han surgido diversos tipos o estilos de liderazgo y diferentes perspectivas de clasificación, representando la Teoría de la Conducta o del Comportamiento una de las más aceptadas. Esta teoría plantea tres estilos de liderazgo: (a) el autocrático que es el líder centrado en la autoridad; b) el democrático que involucra a su equipo en la toma de decisiones y (c) el Laissez faire que es el que delega en el grupo la toma de decisiones y la culminación del trabajo (Hernández, 2011).

A este respecto cabe recordar que, los cambios vertiginosos que ha experimentado la sociedad actual, han obligado a generar de manera rápida nuevas alternativas de liderazgo, resaltando el sector empresarial, sobre todo de las grandes y medianas empresas, como promotores de estas iniciativas. Sin embargo, este nuevo reto también ha provocado cierto rechazo en otros sectores, sobre todo en los que durante mucho tiempo estuvieron dirigidos por estilos netamente autocráticos, como sucede en la mayoría de las instituciones públicas.

Ahora bien, el Municipio Escolar Naguanagua es una institución pública con carácter administrativo, que constituye el ente rector de la Educación del Municipio, es decir, es el encargado de velar por la puesta en práctica y cumplimiento de los lineamientos y políticas educativas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación y de la Zona Educativa de Carabobo. De modo que, contribuye a maximizar la administración de los recursos humanos y materiales a fin de dar respuesta eficaz y oportuna a las demandas del Sistema Educativo Bolivariano.

De modo que, el Municipio Escolar Naguanagua, tienen como misión conocer sistemáticamente la realidad educativa de todos los factores asociados al sistema educativo; a fin de posibilitar la toma de decisiones oportunas y acertadas para garantizar el cumplimiento de las políticas educativas y, en consecuencia, lograr una educación integral y de calidad para todos, en consonancia con los principios consagrados en La Constitución y la normativa legal vigente.

Este ente está conformado por personal Docente, Administrativo y Obrero. Así, los docentes en la actualidad son los encargados, tanto de la supervisión sectorial, como de la promoción del cambio ideológico contemplado en la propuesta Pedagógica Bolivariana. Cabe destacar que, esta propuesta educativa orienta las políticas hacia la elevación de los niveles de conciencia política, pedagógica y académica, en función de lograr la participación protagónica de los educadores, obreros, personal administrativo y comunidad general, para lograr los nuevos ciudadanos con valores de solidaridad, igualdad, equidad, bien común y convivencia del amor al prójimo. A tal efecto, plantea la necesidad de instrumentar un sistema de trabajo, que armonice la gestión con los resultados esperados y que sincere la estadística escolar registrada con la realidad de la matrícula escolar.

En este contexto, las funciones del supervisor es liderar el logro de los objetivos organizacionales en un escenario bastante complejo, por lo que se requiere de habilidades de liderazgo. En efecto, debe poseer habilidades para cumplir con eficiencia las funciones básicas de la gerencia, como planeación, organización, dirección y control; pero también, debe desarrollar competencias para fomentar las relaciones interpersonales y la capacidad de comunicación y de toma de decisiones.

Cabe destacar que, la comunicación constituye el primer paso para avanzar hacia la construcción de relaciones interpersonales y de trabajo en las que la confianza, la solidaridad y el respeto por el otro, constituyan el pilar fundamental, sobre todo en un escenario social altamente polarizado y conflictivo como es el actual. En efecto, la comprensión del acto comunicativo, en toda su dimensión, favorece notablemente el establecimiento de redes de apoyo, cada vez más humanas y orientadas hacia el logro de objetivos propuestos, en beneficio de la comunidad educativa en general.

Hoy día, nadie pone en duda que el ejercicio de la supervisión en un centro escolar es uno de los pilares básicos sobre el que se asienta toda la dinámica organizativa del centro, desde el desarrollo curricular hasta la innovación y la evaluación (Lorenzo Delgado, 2004).

Es en este contexto de heterogeneidad donde surge la inclusión como un movimiento orientado a transformar los sistemas educativos para responder a la diversidad del alumnado y hacer efectivo el derecho a la educación con igualdad de oportunidades; todo relacionado con el acceso, la permanencia, la participación y los logros de todos los estudiantes.

No obstante, en las instituciones educativas del Municipio Naguanagua, se ha evidenciado que las gestiones gerenciales de los supervisores, han generado malestar e inconformidad en el seno del personal de las diferentes instituciones, quienes de manera informal refieren que el estilo de liderazgo adoptado tiene una tendencia autocrática que genera rechazo entre la comunidad educativa. En consecuencia, el ambiente laboral es afectado y, por ende, el desempeño de los docentes.

De manera que, pareciera que los supervisores aplican un estilo gerencial centrado en la evaluación del cumplimiento de los lineamientos educativos, pero que no fomentan la participación de la comunidad educativa en las actividades de planificación, evaluación y toma de decisiones. Además, no ponen en práctica acciones que promuevan la motivación, para lograr que todos los implicados en el hecho educativo se conviertan en protagonistas del cambio educativo propuesto.

Esta percepción no es reciente, ya que tradicionalmente los supervisores han sido percibidos en la comunidad educativa, como los responsables de observar la aplicación de las políticas y establecer las sanciones correspondientes, sin fomentar la participación de todos los integrantes del sistema educativo en las acciones desarrolladas. De igual manera, iniciativas dirigidas a motivar al personal para la participación en el desarrollo de planes de mejoramiento continuo de la calidad educativa han sido limitadas. En consecuencia, el supervisor no se visualiza como un líder capaz de conducir a las instituciones hacia el logro de metas organizacionales centradas en el desarrollo y crecimiento del sistema educativo.

Esta situación puede asociarse a factores diversos, como la escasa formación gerencial, la sobrecarga de trabajo por lo reducido del personal, el apego a las funciones tradicionales o bien la falta de planes institucionales con objetivos claros. No obstante, en la actualidad y ante la puesta en práctica del Proyecto Educativo

Bolivariano, estas percepciones se han agudizado, debido a las opiniones controvertidas acerca del proyecto y la escasa participación en el desarrollo del mismo.

Asimismo, esta problemática, igualmente afecta a los supervisores, por cuanto sienten que sus esfuerzos no tienen los resultados esperados, lo que influye de manera negativa sobre el grado de satisfacción laboral. A este respecto cabe señalar que, los supervisores perciben que el gran volumen de trabajo y quizá la falta de planes coordinados y de competencias de liderazgo, limitan las funciones que en realidad están conscientes deberían realizar como promotores de los cambios educativos.

En consecuencia, es preciso analizar las características del estilo de liderazgo que aplican los supervisores, a fin de identificar las fortalezas y debilidades y diseñar una serie de actividades formativas para adaptar las competencias gerenciales de los supervisores a las nuevas exigencias en esta materia, convirtiendo el liderazgo transformacional en una la herramienta vital.

Es así como, surgen las siguientes interrogantes de investigación: ¿cuáles son las competencias que poseen los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, para la gestión de un liderazgo eficiente y efectivo?; ¿cuál es la factibilidad de poner en práctica un espacio formativo para el desarrollo de competencias en el manejo de liderazgo? y ¿cuáles son los lineamientos para diseñar un espacio formativo para la optimización del liderazgo en estos funcionarios?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un espacio de formación para el desarrollo del liderazgo, dirigido a los supervisores sectoriales del municipio Naguanagua.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias en el manejo del liderazgo que poseen los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua.

Determinar la factibilidad de la puesta en práctica de un espacio formativo para el desarrollo del liderazgo, dirigido a los supervisores sectoriales del municipio Naguanagua.

Diseñar un espacio formativo para la optimización del liderazgo educativo dirigido a los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua.

Justificación de la Investigación

El escenario educativo en Venezuela está atravesando en estos momentos cambios profundos, sobre todo en el nivel de Educación Básica. Estos cambios se operacionalizan a través del Proyecto Educativo Bolivariano, el cual presenta elementos emanados de las diferentes evaluaciones que se han llevado a cabo a través de los años, pero también incluye algunos aspectos un tanto controversiales. En tal sentido, se requiere generar un profundo debate entre los actores del quehacer educativo, con el fin de analizar los contenidos y proponer alternativas para poner en práctica los aspectos fundamentales del proyecto, así como las mejoras que se considere pertinente.

Es así como, los supervisores sectoriales tienen una gran responsabilidad como garantes del cumplimiento de los lineamientos emanados por los entes rectores en materia educativa a nivel nacional. A este respecto cabe recordar que, la función de los supervisores por tradición se ha enfocado especialmente en la supervisión de las actividades realizadas en las instituciones educativas, dejando a un lado el ejercicio de un liderazgo que permita la integración de todos los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo de acciones para mejorar la calidad del sistema, incluyendo el proceso de aprendizaje, la infraestructura, las condiciones laborales y capacitación de los docentes.

En este orden de ideas, la figura del supervisor es percibida en las instituciones educativas como una autoridad principalmente evaluadora y punitiva, pero no como el líder de los procesos de transformación y mejora continua que debe caracterizar el

sistema educativo, situación de la que no escapan los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua. A este contexto tradicional se adiciona la implantación del recientemente aprobado Proyecto Educativo Bolivariano, el cual contempla elementos que algunos consideran controversiales.

Ante este nuevo escenario y la realidad social altamente polarizada que vive el país, los supervisores han confrontado problemas para llevar a cabo la función de promotores del proyecto; debido, según opinión de los educadores, a la manera como se realiza el proceso, el cual lejos de promocionar los beneficios que contempla, se enfoca en resaltar la obligatoriedad de la puesta en práctica, sin un previo proceso de consulta y discusión con los protagonistas, lo que genera rechazo.

En tal sentido, el objetivo del presente proyecto se centró diseñar un espacio de formación para el desarrollo del liderazgo, dirigido a los supervisores sectoriales del municipio Naguanagua, a fin de brindarles las herramientas para desarrollar su labor de manera eficaz. De tal manera que, los resultados del presente estudio constituyen un aporte significativo desde el punto de vista social, institucional y científico. De hecho, se beneficiarán los supervisores, los integrantes de las instituciones educativas, la sociedad y la institución en general, además de representar una valiosa contribución científica al ámbito de la administración del trabajo y las relaciones laborales,

Así, en primer término, el espacio formativo permitirá desarrollar en los supervisores competencias para llevar a cabo sus funciones de una manera más eficiente, lo que redundará en una mayor receptividad por parte de los docentes y la generación de iniciativas que permitan, con la participación conjunta de todos los implicados, lograr las mejoras proyectadas en los planes nacionales. Es así como, la adopción de un nuevo estilo de liderazgo representará un cambio importante en su papel dentro de la institución, ya que implicará un mejoramiento de la comunicación vertical ascendente y descendente y una mayor participación en la toma de decisiones.

De igual forma, contribuirá a mejorar el clima de las relaciones de los supervisores con los integrantes de la comunidad educativa, generando canales de comunicación adecuados. Además, al lograr una mayor motivación en los docentes, la comunidad y los estudiantes, éstos se comprometerán de manera activa en los procesos de transformación requeridos para mejorar el sistema educativo. En consecuencia, la sociedad podrá contar con un servicio de alta calidad para todos los niños, niñas y jóvenes.

Asimismo, el Municipio Escolar de Naguanagua, se beneficiará, ya que incrementará la eficiencia de las labores desempeñadas y por ende su prestigio institucional, convirtiéndose en pionera del mejoramiento del liderazgo gerencial entre sus integrantes. También, esta experiencia, aunque surge de un diagnóstico de la situación puntual de este municipio escolar, podrá servir de guía para desarrollar iniciativas parecidas en otros municipios del Estado Carabobo y del país.

Adicionalmente, constituirá un insumo importante para que estudiantes de la Universidad de Carabobo y de otras instituciones adelanten investigaciones sobre esta importante y actual temática, contribuyendo a incrementar el conocimiento en el área de la gerencia educativa. Por último, refleja el compromiso social de Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, al respaldar iniciativas que permitan profundizar y contribuir a solventar las diversas problemáticas que enfrentar los diferentes escenarios sociales, en este caso el sector educativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico, según Hernández y otros (2006) consiste en “Sustentar teóricamente el estudio e implica analizar y exponer las teorías, las investigaciones y los antecedentes en general que consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (p. 22). En otras palabras, a través del marco teórico se integra el problema dentro de un área de conocimiento, incorporando los saberes previos ordenados de modo que resulten útiles para el desarrollo de la investigación. Así, incluye los antecedentes y las bases teóricas.

Antecedentes de la Investigación

A continuación se desarrollan los antecedentes de la investigación, que tal y como lo señala Arias (2006), constituyen una síntesis de estudios previos relacionados con el problema planteado, los cuales componen referentes importantes para el abordaje metodológico de la investigación. En efecto, los antecedentes de la investigación, y según Hurtado (2010), proporcionan referentes de cómo aproximarse al fenómeno estudiado y del procedimiento e instrumento a utilizar. Es por lo que a continuación se desarrollan los aspectos más resaltantes de estudios realizados por otros autores relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación.

En primer lugar se presentan las investigaciones realizadas a nivel internacional y, posteriormente las del ámbito nacional. Así, en Chile Muñoz, G. y Marfán, J. (2011), llevaron a cabo un estudio cuyo título fue “Competencias y Formación para un Liderazgo Escolar Efectivo en Chile”, el mismo se desarrolló como parte de las labores investigativas que realizan los autores en el Centro de Innovación en

Educación de Fundación Chile y el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación. El objetivo de este estudio se centró en comparar las competencias requeridas por los directores escolares para liderar con éxito la mejora educativa en Chile, con los contenidos de las ofertas formativas. De modo que, el estudio fue descriptivo y combinó la modalidad documental y de campo.

A tal efecto, se llevó a cabo un análisis de contenido de las propuestas de reforma educativa en Chile, identificando las competencias críticas. Además, se aplicaron encuestas y entrevistas a los encargados de programas educativos, para obtener información sobre las propuestas formativas existentes en la actualidad y su contenido. Se concluyó, que los programas de formación en Chile tienden a ser homogéneos y no abordan las competencias más críticas para lograr un liderazgo efectivo. Es así como, los resultados de este estudio constituyen un referente importante para la elaboración de las recomendaciones finales, destinadas a mejorar el estilo de liderazgo de los supervisores sectoriales en el Municipio Escolar de Naguanagua. Así, las competencias que se enfatizan en este estudio, abarcaron aspectos funcionales y conductuales, entre ellos destacaron establecer una visión orientadora, gestionar la convivencia escolar, desarrollar a las personas, gestión flexible para el cambio, habilidades comunicacionales y construcción de confianza.

Por su parte, Sorados, M. (2010), llevó a cabo un estudio cuyo título fue “Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa”, la cual fue presentada como requisito para optar al título de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. . El objetivo de este estudio fue analizar las variables asociadas al estilo de liderazgo y su influencia sobre la calidad de la gestión educativa en los directores de algunas escuelas de Lima.

Para lograr el objetivo, se desarrolló un estudio descriptivo y de campo con un diseño no experimental y correlacional. La población estuvo constituida por los estudiantes, docentes, trabajadores y directores de tres unidades educativas de Lima, el Instituto Educativo Fanning, el Instituto Educativo Meliton Carbajalíe y el Instituto Educativo Perú Holanda. La muestra quedó conformada por el director y un

trabajador de cada una de las instituciones y 4 docentes de las dos primeras escuelas y 3 de la tercera. Para la obtención de los datos se aplicó la observación, un cuestionario y una entrevista no estructurada.

De los resultados se destacó que, el liderazgo de los directores se relacionó con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL, reportándose, al aplicar la prueba estadística de correlación, un valor de $p=0.00$. Además, la dimensión que más influyó sobre la calidad de la gestión fue la Pedagógica. En consecuencia, se elaboraron una serie de recomendaciones para mejorar el estilo de liderazgo en los gerentes educativos. Conformemente, este estudio desarrolla aspectos interesantes en relación a las dimensiones a abordar para evaluar los estilos de liderazgo, constituyendo un soporte para el desarrollo metodológico de la presente investigación y para la elaboración del instrumento de recolección de datos.

En este mismo orden, Castillo, R (2010), desarrolló una investigación titulada “Supervisión Escolar en la Educación Primaria de Veracruz. Estudio de Caso”, la cual fue presentada para optar al grado de Magister en Políticas Públicas Comparadas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de México. La investigación, fue descriptiva, comparativa y combinó el método cualitativo y cuantitativo, por lo que se sustentó en un posicionamiento crítico social. Para la obtención de las evidencias empíricas, se aplicaron las técnicas de la entrevista a profundidad y la conformación de un grupo de discusión.

Es así como, los resultados emanados del análisis de contenido y del discurso, evidenciaron un fuerte sentimiento de frustración, derivado de las políticas públicas emanadas de la federación al Estado. Así, se evidenció que la política supervisora se plantea como un discurso político educativo, que propicia y justifica acciones en contra del bienestar público; es decir, discrimina a favor de ciertos grupos, aún cuando esté en detrimento de las necesidades educativas generales. En conclusión, la investigación demostró un incipiente discurso orientado al cumplimiento de la norma, más que a la atención de lo académico que demanda la sociedad del siglo XXI y las reformas del Sistema Educativo Nacional para poder alcanzar la calidad del servicio

desde un enfoque por competencias. Por ende, esta investigación desarrolla elementos conceptuales importantes acerca de las competencias, que en la actualidad, debe poseer un supervisor educativo, por lo que constituye un insumo para el desarrollo de las bases teóricas del presente estudio.

Igualmente, López, G., Slater, C. y García, M. J. (2009), realizaron una investigación denominada “Las Prácticas de Dirección y Liderazgo en las Escuelas Primarias Públicas. El Caso de Rebeca”, estudio que fue presentado en el X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz, México. El objetivo se enfocó en analizar las prácticas de dirección de una directora de escuela primaria pública, con el propósito de identificar el estilo de liderazgo asumido durante el primer año en el puesto.

El estudio fue cualitativo, descriptivo y de campo. Para la obtención de los datos se aplicaron las técnicas de revisión documental, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque y registros de incidentes significativos y de observación. En el análisis de los datos se evidenció que, las prácticas de dirección están orientadas a los profesores y a las tareas administrativas y organizativas solicitadas por la supervisión; percibiéndose, además, un ambiente de tensión debido a que la directora se propone mantener un ambiente armonioso y cumplir con los requerimientos de la supervisión.

De modo que, se concluyó, que las acciones de la directora se enmarcaban en la inmediatez de una situación problemática de la cual se atienden los síntomas. Por ende, no ha logrado direccionar al personal de la escuela, sin embargo, mostró capacidad para direccionar a los padres de familia, existiendo factores estructurales y personales que limitan el desarrollo de un liderazgo para el cambio. En consecuencia, este estudio presenta aspectos relevantes a considerar en la discusión de los hallazgos de la presente investigación, así como elementos para enriquecer el marco teórico.

Siguiendo el orden, a continuación se presenta una síntesis de los estudios desarrollados a nivel nacional. En este contexto, Camacho, R. (2011), desarrolló una investigación titulada “Competencias Gerenciales del Personal Directivo y el Desempeño Laboral de los Docentes en Escuelas Básicas”, la cual fue consignada como requisito de grado para optar al título de Magister en Educación, Mención

Planificación Educativa de la Universidad del Zulia, Maracaibo Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en Escuelas Básicas del Municipio San Francisco I del Estado Zulia.

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, con un diseño no experimental y transeccional. La muestra estuvo constituida por dos estratos, 3 directivos y 44 docentes de las Escuelas Básicas del Municipio San Francisco I del Estado Zulia. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y dos cuestionarios, ambos estructurados por 22 ítems y una escala tipo Likert con cinco alternativas de respuestas. Además, para establecer la asociación entre las variables se empleó la fórmula de Omega al Cuadrado. De los resultados destacó que existía una asociación positiva estadísticamente significativa entre las competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes. Por ende, se concluyó que es preciso adelantar acciones para actualizar y fortalecer el estilo de liderazgo de los directores, como herramienta básica para mejorar el desempeño de los docentes. Es así como, esta investigación presenta elementos relevantes para sustentar la fundamentación teórica, así como para apoyar la discusión de los resultados en el presente estudio.

Por último, López, R., (2009), desarrolló un trabajo de ascenso para optar a la categoría de asociado en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” de Barquisimeto, el cual llevó por título “Propuesta de un Modelo de Competencias Gerenciales para el Sector Universitario Público Basado en Competitividad Caso: U.C.L.A”. Esta investigación tuvo como propósito desarrollar un modelo de competencias gerenciales para la gerencia media de los directores de programa de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.

En tal sentido, se desarrolló una investigación descriptiva y documental, que adoptó la modalidad de proyecto factible. De modo que, se realizó un análisis de contenido de los referentes teóricos relacionados con los constructos de competencias, gerencia y competitividad. En consecuencia, los datos generados por el análisis de los documentos permitieron sustentar el modelo propuesto, el cual, desde

la perspectiva metodológica, adoptó la modalidad de modelo de competencias bajo el enfoque funcional, incluyendo, la identificación, normalización, formación y certificación de competencias, así como los indicadores de competitividad considerados en la instituciones públicas universitarias. Es así como, el modelo propuesto, aún y cuando está enfocado específicamente en la dirección a nivel universitario, incluye elementos muy significativos a tomar en consideración al momento de elaborar las recomendaciones dirigidas a transformar el supervisor sectorial en un verdadero líder educativo.

Bases Teóricas

Las bases teóricas, en función de lo indicado por Tamayo (2004), representan: “La descripción del problema que integra la teoría con investigación y su relación mutua, es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema” (p. 144). De modo que, constituyen el grupo de conceptos que representan el sustento de la investigación que se desarrolla. En consonancia con estos lineamientos teóricos, a continuación se presentan los elementos teóricos relacionados con el liderazgo y el líder, la gerencia y supervisión educativa, las teorías sobre los tipos y estilos de liderazgo y las características y estructura de un programa formativo. Caber resaltar que, en referencia al liderazgo se incluyeron los aspectos conceptuales, las habilidades y las actitudes que conforman las competencias de un líder.

El Liderazgo y el Líder

De manera preliminar se presenta la conceptualización del liderazgo y, en segundo lugar las características distintivas de los líderes. En este orden de ideas, el liderazgo, para Robbins y Coulter (2010), es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p. 370). Por su lado, Chiavenato (2007), “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de

comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p. 104).

Precisamente, el liderazgo es producto de un conjunto de condiciones de carácter social, laboral y económico, cuya dinámica genera el surgimiento de un líder. Es así como, constituye un elemento fundamental del proceso de la gerencia institucional, ya que ayuda a un grupo a alcanzar objetivos, mediante el desarrollo de sus potencialidades intrínsecas. Por ende, debe combinar adecuadamente los recursos humanos, organizacionales y materiales a fin de lograr las metas organizacionales propuestas.

A juicio de Águila (2009), el liderazgo depende de las propiedades de la estructura organizacional, el clima organizacional, los roles de los subordinados y las características de los subordinados. Además, según Quintero (2004) plantea, el líder debe ser estructuralmente constructivo, potencialmente capaz, buen planificador y administrador, organizado, optimista y comprometido con la organización. Es decir, el líder se caracteriza por la disposición actitudinal, el compromiso institucional, el talento organizativo, la comunicación como base del entendimiento y la capacidad de gestión de los conflictos.

Por efecto, la disposición actitudinal se caracteriza por la profesionalización permanente; el compromiso institucional se refiere al posicionamiento de las personas hacia la institución; el talento organizativo es la capacidad de asumir mayores decisiones; la comunicación es la capacidad de comunicar ideas de manera clara y la capacidad de gestión de conflicto se enfoca en la resolución asertiva de los conflictos

Características del Líder

Según lo señalado por Quintero (2004), el líder debe ser estructuralmente constructivo, potencialmente capaz, buen planificador y administrador, organizado, optimista y comprometido con la organización. Es así como, la disposición actitudinal se debe enmarcar en un estilo de profesionalización permanente, donde se analice y reflexione permanentemente acerca del sentido e implicaciones de las prácticas

gerenciales. El compromiso con el desarrollo de la empresa, es una fuerza que desarrolla el posicionamiento de las personas hacia la institución y la disposición que manifiestan para cumplir con sus responsabilidades.

De igual forma, el talento organizativo es la capacidad que le permite al líder asumir mayores decisiones y acciones, con respecto al resto del grupo de una organización. La comunicación como base de entendimiento es la capacidad de comunicar ideas y objetivos de manera clara y convincente, para que todos entiendan el mensaje. Por último, el gerente debe propiciar un escenario donde los conflictos se minimicen y al mismo tiempo aplicar herramientas para la resolución asertiva.

Así mismo, referente a los conflictos cabe señalar que, los mismos pueden ser intrapersonales, interpersonales y grupales. Los intrapersonales constituyen problemas específicos de la persona, causados por tendencias conductuales naturales. Los conflictos interpersonales son los que se originan entre dos personas que pueden dañar la imagen y autoestima; mientras que los conflictos grupales, son situaciones problemáticas generadas por el choque de intereses y la falta de una comunicación entre grupos de personas.

De tal modo que, tal y como lo señala Ramírez (2006), un líder debe ser capaz de relacionarse efectivamente en forma vertical,, ya que supervisan a sus subordinados, pero a su vez son evaluados por los jefes superiores. Además, el liderazgo lleva implícita una distribución desigual del poder entre ellos y los miembros del grupo, por lo que el líder debe tener la capacidad de influir sobre la conducta de los seguidores.

Por ello, según Quintero (2004), el liderazgo se caracteriza por los siguientes elementos: (a) capacidad de usar el poder con efectividad y responsabilidad; (b) competencias para comprender que los individuos tienen diferentes motivaciones en diversos momentos y situaciones; (c) habilidad para inspirar a los demás para que apliquen todas las habilidades en el logro de un objetivo definido y (d) capacidad para generar un clima organizacional que responda a las motivaciones de sus seguidores. En otras palabras, constituyen aspectos neurálgicos, el comportamiento, la capacidad

de toma de decisiones, el tipo de comunicación y de relaciones, así como el fomento de los incentivos y el desarrollo personal.

A este respecto, es preciso recordar que, si bien es cierto que el liderazgo puede mejorar, existen una serie de factores innatos que identifican a los líderes: (a) les gusta la gente, (b) tienen las ideas bastante claras y hasta una filosofía personal de la vida, (c) disfrutan con las responsabilidades, ya que las consideran un reto y piensan que cuanto mayor es el desafío, mayor será la satisfacción al conseguir alcanzar los objetivos, (d) les gusta solucionar problemas y (e) les agrada conocer y aprender de las opiniones de otros.

Así, el gerente líder debe tener imagen propia, poder de decisión, capacidad de innovación, capacidad de delegar con estilo propio para motivar a su equipo, asumir riesgo sin temor al fracaso y visión de futuro. Cabe resaltar que, delegar consiste en formar trabajadores para que puedan hacer bien las cosas y permitirles que las hagan, asumiendo el riesgo calculado, considerando los problemas que puedan surgir como propios. Además, el líder debe incitar a la acción y por ello debe evitar el temor al fracaso, que podría paralizar la actividad. Por último, el líder debe ser optimista por naturaleza y debe mantener una mentalidad positiva.

Gerencia y Supervisión Educativa

Desde una perspectiva general, la gerencia puede definirse como un cargo que ocupa el director de una empresa u organización, que básicamente tiene como función representar a la institución frente a terceros, así como coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Según Alcaide (2002), el estilo de gerencia, se refiere a la forma como el directivo dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones y se relaciona con los demás integrantes de la institución educativa.

Es así como, en los últimos años las tendencias gerenciales se dirigen a impulsar, una gestión de participación en las organizaciones con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales, para que de esta manera los responsables

directos participen en la toma de decisiones y así aportar soluciones a los problemas en el ámbito local (Cordero, 2006). En este sentido, el logro de estos objetivos está directamente relacionado con el estilo gerencial que adopten los diferentes miembros de las instituciones. En relación a este último aspecto es necesario puntualizar que, el éxito de estas iniciativas requiere de gerentes educativos que reúnan las siguientes características: (a) capacidad para el trabajo en equipo, promoviendo la participación del colectivo en la solución de problemas, a través del rescate del criterio de totalidad en la percepción de la acción gerencial; (b) que sean proactivos y (c) que compartan con su personal el proceso de toma de decisiones.

En este contexto, la gerencia cumple diversas funciones, ya que tiene que desenvolverse simultáneamente como administrador, supervisor y responsable de delegar, entre otros. Así, la supervisión, como lo refiere Mogollón (2006), constituye un proceso de asesoría o de seguimiento de las actividades educativas, a fin de proponer acciones de intervención enfocadas en subsanar las dificultades detectadas. De tal manera que, contribuye a mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas.

Es así como, el proceso de supervisión, según Navarro (2007), implica el desarrollo de competencias específicas para la evaluación de los procesos, así como para satisfacer las necesidades y motivaciones de los integrantes de la comunidad educativa. Además, tomando en cuenta la jerarquía de las necesidades de Maslow, el proceso de supervisión educativo debe satisfacer las relaciones necesarias para el mejoramiento de la educación.

En otras palabras, constituye la función administrativa mediante la cual el gerente evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados, para asegurarse que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando a cabo en la forma prevista. Al respecto Robbins, (1996), apunta que es la determinación de los estándares adecuados y la aplicación de los mismos, asegurando su cumplimiento y corrección cuando fuese necesario. De manera que, esta función gerencial, mida cuantitativa y cualitativamente el logro de los objetivos organizacionales y realiza el análisis del desempeño organizacional, comparando los resultados obtenidos con

objetivos propuestos, a fin de determinar si es necesario tomar acción correctiva para la ejecución en línea con las normas establecidas.

Por lo que, para llevar a cabo una función de supervisión adecuada, los responsables de la actividad deben coordinar a los organismos involucrados para el logro de los objetivos de acuerdo a los valores preestablecidos, generando motivación grupal fundamentada en la innovación y la creatividad. De modo que, se plantean seis puntos claves, como son el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la toma de decisiones, la autogestión y el desarrollo personal.

Teorías que Sustentan la Investigación

Teorías sobre los Tipos y Estilos de Liderazgo

A lo largo de la historia han surgido varias teorías que explican los estilos de liderazgo, entre las que resaltan la Teoría con Base en los Rasgos, la Teoría sobre los Estilos de Liderazgo y las Teorías de las Contingencias. En este sentido, según la Teoría con Base en los Rasgos el líder es una persona con características de personalidad, que logran influir en el comportamiento de los otros. Estas características se refieren a rasgos de la personalidad; habilidades y aptitudes como inteligencia, conocimientos y competencias técnicas y factores sociales como habilidad para relacionarse con otros y posición económica (Quintero, 2004).

La Teoría sobre los Estilos de Liderazgo, de acuerdo a la información aportada por Chiavenato (2000), “estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados” (p.141). En otras palabras, se refieren a las conductas de los líderes, estableciendo tres estilos de liderazgo: (a) el democrático, en el cual las decisiones se toman con la participación del grupo; (b) el autocrático, donde las decisiones las toma el jefe en un ambiente de disciplina, supervisión y control y (c) el laissez-faire, donde la actividad directiva del líder se mantiene en grado mínimo, con escasa supervisión hacia el grupo.

Posteriormente, estas concepciones fueron complementadas, incluyéndose cuatro tipos de líder, el autoritario-coercitivo, el autoritario-benevolente, el consultivo y el participativo. Esta clasificación se basa en las diferencias en el proceso decisorio, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y castigos. Así, el líder autoritario-coercitivo, para Moreira (2010), es autocrático, centralista, coercitivo, arbitrario y controlador. El líder autoritario-benevolente es autoritario pero menos fuerte y cerrado que el anterior. Por su parte, el líder consultivo está orientado hacia el lado participativo y el líder participativo se distingue porque las decisiones son delegadas a los niveles inferiores de la organización; las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y se favorece el trabajo en equipo (Vega y Zabala, 2004).

La Teoría de las Contingencias se sustenta en el modelo de Fiedler (1997) y la teoría de Hersey y Blanchard (1981). El modelo desarrollado por Fiedler (1997), propone dos tipos de líderes, unos orientados hacia la tarea y otros hacia las relaciones interpersonales, plateando tres criterios que los respaldan, relaciones líder-miembros, estructura de la actividad y posición de poder (Ramírez, 2006). Por su lado, el modelo de Hersey y Blanchard (1981) plantea cuatro acciones que caracterizan el liderazgo efectivo, mandar, persuadir, participar y delegar.

Por último, cabe señalar que, en los años setenta, surgió una nueva tendencia, el liderazgo competitivo, que propone la generación de una mayor cercanía, entre el líder y sus colaboradores. Por lo que, este liderazgo está orientado a crear una cultura organizacional y construir un ambiente favorable para el cambio organizacional; Este líder se caracteriza por tener una visión nueva, atrayente y motivante. Por ende, se define también por la superación, la creatividad y el aprendizaje de las competencias necesarias para lograr los objetivos (Vega y Zabala, 2004).

Espacio Formativo para el Desarrollo de Competencias

El espacio formativo que se propone en el presente estudio se basa en el concepto de competencias, por lo que, de manera preliminar, es pertinente revisar

algunos conceptos referidos a la temática. Las competencias, según González y Sánchez (2003), constituyen una “combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos” (p. 2). Por su parte, Tobón (2008) las conceptualiza como:

Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas (p. 5).

Es así como, las competencias representan una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación, lo que conduce a un desempeño adecuado en diversos contextos.

En tal sentido, Tobón (2004), clasifica las competencias en básicas, genéricas y específicas. Las básicas “son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desempeñarse en cualquier ámbito laboral” (p. 66). Las competencias genéricas “son aquellas comunes a varias profesiones” (p. 71); mientras que las específicas “se refieren a las que son propias de una determinada profesión” (p.73).

Ahora bien, para el diseño de un programa por competencias, se plantean unas tendencias tecnicistas, que según Catalan, Avolio y Siadogna (2004), fundamenta el diseño curricular en un análisis ocupacional y el modelo de identificación, normalización y descripción de competencias es el Sistémico Complejo. Esta opción, de acuerdo a lo señalado por Tobón (2008) “se basa en identificar y normalizar las competencias con base en tres componentes: problemas, competencias y criterios (p.8).

De tal manera que, en relación a esta perspectiva Tobón (2004) propone que para identificar las competencias es necesario determinar las competencias globales, las unidades y elementos de competencia, los criterios de desempeño y los saberes esenciales. A continuación, se procede a la elaboración de los proyectos formativos, que constituyen procesos mediante los cuales se forman de manera específica las unidades de competencia (Tobón, 2004). Es así como, el módulo formativo incluye los contenidos, las propuestas metodológicas y los criterios de evaluación.

Los contenidos, según Catalan, Avolio y Sladogna (2004), se refieren a los conceptos, los procedimientos y los valores que posibilitan la formación de competencias, es decir, el desarrollo de las capacidades relativas al conocer, al saber hacer y al saber ser. Por su parte, las propuestas metodológicas para el aprendizaje, constituyen los métodos, las estrategias, las técnicas, los recursos y las actividades que se aplicarán para el logro de aprendizajes significativos. Y, por último, los criterios para la evaluación concretan los elementos que permiten verificar el desarrollo de la competencia; asumiendo la evaluación como la vía para proporcionarles a los estudiantes una retroalimentación positiva (Fuchs, 2005).

Bases Legales

La presente investigación, desde el punto de vista legal, se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), La Ley Orgánica de Educación (2009), y Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Así, la importancia que el estado le otorga a la educación, se evidencia claramente en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuando en el Artículo 3, establece que la educación y el trabajo constituyen los procesos fundamentales que permiten garantizar los fines esenciales del estado. Asimismo, en el Artículo 79, enfatiza en la necesidad de capacitar a la juventud, en función de convertirla en protagonistas del proceso de desarrollo del país, creando oportunidades para estimular el tránsito productivo hacia la vida adulta. En

consecuencia, en el Artículo 102, se sintetiza la concepción de educación y el compromiso del estado:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asume como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

Adicionalmente, en el Artículo 103 se plantea: "Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.". Mientras que en el Artículo 109, queda explícito el ejercicio de la autonomía a través de la facultad y deber de planificar, organizar, elaborar y actualizar, según sea el caso, los programas de docencia, investigación y extensión.

De modo que, los artículos precedentes de manera explícita el papel fundamental que la educación tiene para el desarrollo personal y de la nación, resaltando que constituye un compromiso ineludible del estado, quien es el garante de que se lleve a cabo de acuerdo a los principios establecidos en los respectivos instrumentos legales.

De igual forma, las apreciaciones sobre la educación se reflejan, de la misma manera, en el Artículo 14 de la Ley Orgánica de Educación vigente (2009), cuando señala:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afro descendiente y universal. La educación regulada por esta Ley se fundamenta en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, en la doctrina de Simón Rodríguez, en el humanismo social y está abierta a todas las corrientes del pensamiento.

De tal manera que, este artículo, en consonancia con los preceptos generales establecidos en la constitución, enfatiza en la importancia de la educación, especificando los fundamentos que debe regir el proceso.

Asimismo, en referencia a la comunidad educativa, el Artículo 20, señala:

La comunidad educativa es un espacio democrático, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario. Sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República, leyes y demás normas que rigen el Sistema Educativo.

Además, acerca de la formación permanente el Artículo 38 indica:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Es así como, estos artículos se delimitan la comunidad educativa, resaltando la importancia de la formación continua del profesorado, para lograr altos estándares de

calidad. En la referente específicamente a la supervisión educativa, el Artículo 43 señala:

El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estadal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y Evaluación educativa.

Y, en cuanto a la evaluación institucional, el Artículo 45 contempla que:

Los órganos con competencia en materia de educación básica y educación universitaria, realizarán evaluaciones institucionales a través de sus instancias nacionales, regionales, municipales y locales, en las instituciones, centros y servicios educativos, en los lapsos y períodos que se establezcan en el Reglamento de la presente Ley.

Este articulado se refiere específicamente al proceso de evaluación, especificando sus características, ámbitos de acción,. Así como los órganos responsables de la misma.

Por su parte, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, en el Artículo 150, señala:

La supervisión educativa es una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, garantiza el logro de los fines previstos en la Constitución, en la Ley Orgánica de Educación y demás instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano para el sector educación

En lo que respecta a las funciones, el Artículo 155 indica: “La supervisión educativa, como función privativa del Estado, no podrá ser impedida, restringida ni

desviada de los fines que se le asignan en la Ley Orgánica de Educación y en el presente Reglamento”. Además, el Artículo 156 contempla: “La supervisión educativa se organizará conforme a las circunscripciones siguientes: planteles educativos, distritos escolares, zonas educativas y unidades centrales del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, que corresponden al primero, segundo, tercero y cuarto nivel jerárquico de supervisión, respectivamente”.

En lo que respecta a las funciones, el Artículo 157 contempla:

La función supervisora de los planteles educativos, tanto oficiales como privados, será ejercida por su personal directivo y por otros funcionarios de jerarquía superior a la de los docentes de aula, conforme al régimen y estructura organizativa que dicte el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes para los establecimientos docentes de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo

De modo que, las condiciones para ejercer la función supervisora se especifican en el Artículo 165:

Para optar al cargo de supervisor, los aspirantes deberán participar en los concursos de méritos o de méritos y oposición, conforme a lo dispuesto en el artículo 81 de la Ley Orgánica de Educación, en la forma y condiciones que determine el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Para ejercer la función supervisora, los aspirantes deberán reunir los siguientes requisitos:

1. Poseer título docente de educación superior y haber ejercido cargos directivos de planteles por un lapso no menor de tres años, cuando se trate del segundo nivel jerárquico.
2. Haber ejercido las funciones de supervisión por un mínimo de tres años en el nivel jerárquico inmediato inferior para el cual aspiren, cuando se trate del tercero y cuarto nivel jerárquico.
3. Los demás que establezca el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

En este orden de ideas, las atribuciones de los supervisores según el Artículo 167° son:

1. Cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación.
2. Cumplir con los cometidos que se les asigna en el presente Capítulo según el nivel y la jerarquía donde ejerzan los cargos y con las demás que les correspondan conforme al ordenamiento jurídico.
3. Impartir las orientaciones pertinentes que propendan al mejoramiento de la calidad de la enseñanza y al buen funcionamiento de los planteles, centros, cátedras y servicios educativos.
4. Participar en la organización y reorganización de los planteles, centros, cátedras y servicios educativos.
5. Fomentar el apoyo moral y material de la comunidad en favor de la acción educativa.
6. Abrir averiguaciones administrativas e instruir los expedientes que les correspondan, según su nivel jerárquico, de acuerdo con las normas legales pertinentes.
7. Proponer a la autoridad jerárquica competente o al nivel inmediato superior de supervisión, las medidas que consideren convenientes para subsanar las irregularidades de las cuales tengan conocimiento, cuando su solución no les correspondan en razón de su competencia.
8. Las demás que se les asignen en el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación

Es así como, a través de estos artículos se operacionaliza todo el sistema de evaluación y supervisión del proceso educativo, especificando, los lineamientos del proceso, los entes responsables, así como las funciones específicas que deben llevar a cabo.

Por último, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en el Artículo 34 señala:

Para optar al cargo de Subdirector se requiere haber desempeñado en forma eficiente el cargo de Docente Coordinador, salvo en el nivel de Educación Preescolar y Educación Básica 1° a 6° grado. Para optar al cargo de Director se requiere haber desempeñado en forma eficiente el cargo de Subdirector.

Para optar al cargo de Supervisor se requiere haber desempeñado en forma eficiente el cargo de Director.

De igual manera, el Artículo 35 indica que “El desempeño de los cargos Docente Coordinador, Docente Directivo y Docente Supervisor, tendrá una duración

determinada: cuatro (4) años para los cargos de Docente Coordinador y Subdirector y, cinco (5) años para los cargos de Director y Supervisor”. Y, el Artículo 36:

Los Profesionales de la docencia que hayan ejercido un período de cargos de Docente Coordinador, Subdirector, Director o de Supervisor, podrán concursar sólo por un nuevo período en el mismo cargo, una vez que la autoridad competente haya aprobado el informe final de su actuación.

Así, este reglamento, especifica los requisitos y condiciones que debe reunir un docente para llevar a cabo las funciones de supervisor, en sus diferentes estratos.

Definición de Términos Básicos

Educación: formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo con la cultura y las normas de convivencia de la sociedad a la que pertenecen.

Liderazgo: conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Competencias Profesionales: complejas capacidades integradas en diversos grados, que la escuela debe formar en los individuos, para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal

Dirección: función administrativa de comunicación con los demás y motivación, a fin de lograr el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Liderazgo: influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Liderazgo Autocrático: se enfoca en ordenar y esperar el cumplimiento de dichas órdenes, por lo que se caracteriza por el dogmatismo, la firmeza y la dirección centrada en la habilidad de negar o dar recompensas y castigos.

Liderazgo Democrático: se caracteriza por actuar en función del grupo, manteniéndolos informados sobre las directrices a seguir, así como también, permitir la participación en la toma de decisiones.

Liderazgo Competitivo: busca la superación, la creatividad y el aprendizaje de las competencias necesarias para lograr los objetivos.

Liderazgo Liberal: otorga a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Liderazgo Situacional: se caracteriza por utilizar la capacidad para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común.

Supervisar: actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria

Supervisor: profesional técnico y especializado cuyo fin fundamental es utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo, incluyendo, el hombre, la materia prima, los equipos, la maquinaria, y las herramientas, entre otros elementos, que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un cliente o usuario.

Supervisión Educativa: es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas.

Supervisor Educativo: persona responsable de dirigir el trabajo del equipo y para realizar su trabajo es indispensable que tenga una excelente relación de trabajo, esto implica respeto, cordialidad, comprensión y principalmente autoridad, de tal forma que estimule al equipo para que cumpla correctamente con las obligaciones.

Tabla de Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un espacio de formación para el desarrollo de competencias en el manejo de liderazgo, dirigido los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua,

Objetivos Específicos	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Identificar las competencias en el manejo del liderazgo que poseen los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua.	Formación para el desarrollo de la competencia	Complejas capacidades integradas que poseen los supervisores para el manejo del liderazgo	Combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los supervisores para el manejo del liderazgo	Conocimientos	Liderazgo	1-2
					Características del líder	3,4 y 5
					Estilos de liderazgo	6,7,8,9, y 10
				Habilidades	Ejercicio de la autoridad	11
					Toma de decisiones	12 y 13
					Nivel de participación del personal a su cargo	14,15 y 16
					Tipo de comunicación	17, 18, 19, 20 y 21
					Autocontrol	22
				Actitudes	Satisfacción con el trabajo.	23 y 24

Caffroni (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico constituye la fase de la investigación, donde se desarrolla la manera como se va a realizar el estudio, es decir, su método. Según Hurtado (2010), el término metodología se deriva de método o modo de proceder o de hacer algo. Balestrini (2006), “alude al conjunto de procedimientos lógicos, Tecno-operacionales implícito en todo proceso de investigación “(p125). De este modo, la metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utiliza el investigador para lograr los objetivos de su estudio.

Modalidad de la Investigación.

La investigación adopta la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en un estudio de campo, ya que el objetivo se centra en proponer un espacio formativo para el desarrollo de competencias en el manejo de liderazgo, dirigido los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. Así, el Proyecto Factible, tal y como la indica el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2011), consiste en: “la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 21).

De modo que, la investigación, en función de la modalidad asumida, se desarrolló en tres fases. En la primera, se identificaron las competencias en el manejo del liderazgo que poseen los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua,

Estado Carabobo; seguidamente, se determinó la factibilidad de la puesta en práctica de un espacio formativo para el desarrollo de competencias en el manejo de liderazgo. Por último, se diseñó el espacio formativo.

Diseño y Tipo de Investigación

La investigación, según la forma de acceder a los datos, es de campo, la cual para Arias (2006), “consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos” (p.32). Sino, recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagación”. (p. 134).

Además, tomando en cuenta el alcance de los objetivos propuestos y el nivel de profundidad de los conocimientos generados en el estudio, el mismo es de tipo descriptivo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “Buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 103). En consecuencia, en el presente estudio se describieron las competencias de los supervisores en el manejo del liderazgo, tomando los datos directamente de la realidad, es decir, de la información aportada por ellos mismos.

Población y Muestra

Población

La población, es definida por Arias (2006), como “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). En otras palabras, es el conjunto de personas con características comunes que fueron objeto de estudio. Por consiguiente la población de la presente investigación es un conjunto finito conformado por los 12 supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Muestra

La muestra según Arias (2006), “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (p. 83). En la presente investigación se utilizó el muestreo no probabilístico intencional u opinático, que Arias (2006), define como “la técnica de selección de los elementos con base en criterios o juicios preestablecido por el investigador” (p.85). De tal manera que, debido al reducido número de integrantes de la población, la muestra quedó conformada por los mismos componentes de la población.

Cabe destacar que, los criterios aplicados para la selección de la muestra, fueron 12 supervisores con conforma la totalidad, con más de 1 año de servicio en la institución y que aceptaron participar en el estudio. Los supervisores que deseen participar en el estudio, dejaron constancia por escrito en la hoja de consentimiento informado.

Técnica de Recolección de Datos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el proceso de recolección de información: “Es la etapa que consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación” (p.234). En tal sentido, Ramírez (2009), apunta que la técnica de recolección de datos técnica “es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” (p.137).

En este estudio se aplicaron como técnicas de recolección de datos, la encuesta. La encuesta, según Sabino (2009), “constituye una estrategia de interacción social entre dos o más personas donde una de las partes busca recoger información y la otra constituye la fuente de esa información” (p.175).

Instrumento de Recolección de Datos

Según Ramírez (2009), "el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de

las diferentes fuentes" (p 165). Así, para la recolección de los datos se utilizará como instrumento un cuestionario, que para Hernández, Fernández y Baptista (2006), "consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (p.310). Por ello, en la investigación se utilizó un cuestionario auto administrado, ya que permite homogeneizar los datos recolectados y facilita el proceso de tabulación, codificación y posterior análisis.

En este orden de ideas, el instrumento, cuyo propósito fue establecer las competencias para el manejo del liderazgo que poseen los supervisores, estará conformado por tres secciones, la carta de presentación, las instrucciones y el cuerpo del mismo. El cuerpo del instrumento, estuvo constituido por 24 ítems, con una escala de respuesta de tipo dicotómica, "Sí" y "No".

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez.

La validez de un instrumento de recolección de la información, de acuerdo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), es el "Grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir" (278). A tal efecto, se estableció la validez de constructo y de contenido del instrumento. La validez de constructo "se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico" (p. 282). Mientras que la validez de contenido, según Ruiz (2002), refleja "hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir" (p. 58).

En primer término se llevó a cabo una revisión de la literatura y de la forma como ha sido operacionalizada la variable por otros investigadores, a fin de identificar el tipo de escala utilizada, así como las dimensiones e indicadores abordados, seleccionando una lista de propuestas para conformar la versión preliminar del instrumento. Adicionalmente, para establecer la validez de contenido, se procedió a definir conceptualmente las variables y comprender su significado, lo que permitió determinar los indicadores con sus respectivas dimensiones.

Asimismo, fue sometido a juicio de expertos, consultando a tres docentes

familiarizados con las variables a estudiar, uno en metodología y dos en contenido, quienes formularon su opinión en relación a: (a) la congruencia de los ítems con los indicadores y la variable que se pretenden medir, (b) la claridad y precisión de la redacción y (c) la adaptación al nivel y lenguaje de los encuestados. Esta información fue registrada en un instrumento diseñado a tal fin, al cual se le anexó una copia del planteamiento del problema, de la operacionalización de variables y del instrumento.

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento según Fortín (2009) “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados” (p. 242). Es decir, como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2006), este parámetro refleja la reproducibilidad o el “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 277). Para establecerla en el presente estudio, se aplicó una prueba piloto a supervisores con características similares a los integrantes de la muestra, pero que fueron excluidos de la misma.

De modo que, para determinar la confiabilidad de consistencia interna, es decir, el grado en que los ítems del instrumento están correlacionados entre sí, se aplicó el Coeficiente de Kuder Richardson. Para el cálculo del Coeficiente de Kuder Richardson se aplicó la siguiente fórmula:

$$KR_{20} = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum pq}{St^2} \right]$$

Donde:

KR₂₀ = Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

∑pq = Sumatoria de proporciones de aciertos y desaciertos

St² = varianza total de aciertos.

Para la interpretación de los resultados se aplicó los siguientes criterios propuestos por Ruiz (2002):

Rangos	Magnitud
0,81-1,00	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Moderada
0,21-0,40	Baja
0,01-0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (2002)

A este respecto, Chourio (1999) apunta que: “Cualquier instrumento de recopilación de datos que sea aplicado por primera vez y muestre un coeficiente de confiabilidad de al menos 0,60, puede adaptarse como satisfactoriamente confiable”. (p.47). En el caso del instrumento evaluado el coeficiente fue de 0,932 lo que indica una confiabilidad Muy Alta.

Técnicas de Análisis de los Datos

La técnica de análisis de datos viene dada por la forma de procesar la información recabada, de modo que para Arias (2009):

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera el caso. En lo que se refiere al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducciones, análisis síntesis o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.(p.111)

Es así como, la información recolectada en el cuestionario fue categorizada, codificada y tabulada, aplicando para su análisis herramientas de la estadística descriptiva como distribución de frecuencias. Para ello se utilizó el programa estadístico SPSS versión 19.0, elaborando, además, tablas y gráficos para una mejor comprensión.

CAPITULO IV

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación, organizados en función de los objetivos específicos planteados en el presente estudio. En tal sentido, se muestran los datos relacionados con la variable competencias cognitivas, aptitudinales y actitudinales en el manejo del liderazgo. Cabe destacar que, se presenta una descripción de los resultados obtenidos por indicador y posteriormente la interpretación integral de los mismos.

Conocimientos que Poseen los Supervisores para el Manejo del Liderazgo

Así, la variable abarcó las dimensiones conocimientos, habilidades y actitudes. Además, la dimensión conocimientos incluyó los indicadores: (a) liderazgo; (b) características del líder y (c) estilo de liderazgo. En este orden de ideas, las propuestas planteadas para el primer indicador de la dimensión conocimientos, fueron las siguientes: (a) ¿Conoce la definición de liderazgo? y (b) ¿Conoce las funciones del líder? La distribución de los resultados de las respuestas dadas por los supervisores en relación a las dos propuestas se muestra en la Tabla 1 y 2.

Tabla 1.
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores en relación al conocimiento sobre la definición de liderazgo

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
1	12	100	0	0	12	100

Fuente: Caffroni (2015)

En tal sentido, en la Tabla 1 se observa que todos los encuestados, 12 (100%) indicaron que “Si” conocen la definición de liderazgo, es decir, asumen que el liderazgo, como la señala Chiavenato (2007), es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos la concepción.

Estos resultados resultan lógicos, debido a que los entrevistados ocupan cargos gerenciales y, en consecuencia, deben poseer los conocimientos básicos al respecto. A continuación se presentan las respuestas relacionadas con el conocimiento acerca de las funciones del líder.

Tabla 2
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores en relación al conocimiento sobre las funciones del líder

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
2	10	83,3	2	16,7	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En este caso, la mayoría de los encuestados, representada por 10 (83,3%) refirieron que “Si” conocen las funciones del líder, pero 2 (16,7%) indicaron que “No”, resultados que llaman la atención. Es así como, no todos los entrevistados conocen que el líder, como lo señala Quintero (2004), debe ser planificador, administrador, organizado, optimista y comprometido con la organización. ya que éste es un conocimiento básico para liderar un grupo de trabajo. Es decir, sus funciones abran dirigir, escuchar, asesorar, formar, coordinar, motivar, comunicar, delegar y fomentar la creatividad. De manera que, se requiere una disposición actitudinal, talento organizativo y la capacidad de gestión de conflicto

De modo que, en el Gráfico 1 se muestran los resultados de este indicador de manera global.

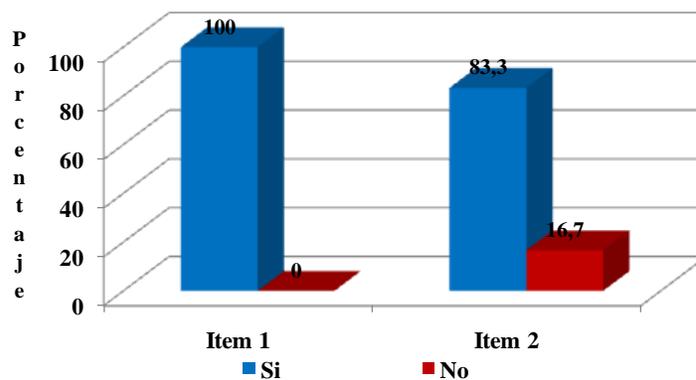


Gráfico 1. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación al conocimiento sobre el liderazgo

Fuente: Caffroni (2014)

En el Gráfico 1 se evidencia una clara tendencia de las respuestas hacia la alternativa de respuesta “Si”, es decir, los supervisores poseen los conocimientos básicos relativos a la definición de liderazgo y las funciones del líder dentro de una institución. Estos resultados, por una parte, resultan lógicos ya que los docentes en pregrado reciben formación con respecto a los elementos básicos del liderazgo, pero por otra, llama la atención que un grupo minoritario desconozca en su totalidad las funciones gerenciales. A este respecto cabe destacar que, las competencias desarrolladas a través de pregrado son muy elementales, coincidiendo con los hallazgos de Muñoz, G. y Marfán, J. (2011) en Chile, donde se evidenció que los programas de formación no abordan las competencias más críticas para lograr un liderazgo efectivo.

En cuanto al indicador conocimiento sobre las características del líder, los datos se sintetizan en las Tablas 3, 4 y 5. Las interrogantes fueron: (a) ¿Tiene la capacidad para generar un clima organizacional que responda a las motivaciones de sus seguidores?; (b) ¿Al momento de la toma de decisiones analiza las causas que originan los problemas desde distintas perspectivas? y (c) ¿Conoce las tendencias actuales del liderazgo?

Tabla 3
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la capacidad para generar un clima organizacional adecuado

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
3	8	66,7	8	33,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En la Tabla 3 se evidencia, como en este caso, la tendencia de las respuestas no fue tan marcada como en el caso de los dos primeros ítems, ya que, aunque la mayoría (66,7%) indicó que “Si” tienen la capacidad para generar un clima organizacional que responda a los requerimientos de los trabajadores, un 33,3% manifestó que “No”, es decir, que no cuentan con la capacidad para generar un ambiente dentro de la organización que responda a las motivaciones de sus Subordinados (Aguila, 2009). Estos hallazgos son relevantes, ya que el clima organizacional es un variable clave para incrementar la satisfacción laboral y, por ende, el rendimiento.

Tabla 4
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la capacidad para la toma de decisiones

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
4	5	41,7	7	58,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En el caso de la capacidad de toma de decisiones, la tendencia de las respuestas se invirtió, debido a que el 58,3% (7) supervisores señalaron que al tomar decisiones “No” analizan las causas que originan los problemas desde distintas perspectivas y 5 (41,7%) que “Si”. En consecuencia, estos resultados reflejan una debilidad importante en el proceso de toma de decisiones. En relación a estos resultados cabe destacar los señalamientos de Ramírez (2006), quien indica que un líder debe ser capaz de relacionarse efectivamente en forma vertical descendente y ascendente. Por su lado, en la Tabla 5 se presentan los resultados acerca del conocimiento de las tendencias actuales del liderazgo.

Tabla 5
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre el conocimiento sobre las tendencias actuales del liderazgo

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Sí		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
5	7	58,3	5	41,7	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En la Tabla 5 se puede visualizar que 7 (58,3%) supervisores conocen las tendencias actuales acerca del liderazgo, pero 5 (41,7%) manifestó que “No”, lo que indica que existe una falta de actualización en materia de liderazgo entre el personal directivo evaluado. De modo que, un porcentaje significativo desconoce que, tal y como lo señala Cordero (2006), las tendencias gerenciales se dirigen a impulsar, una gestión de participación en las organizaciones, a fin de fortalecer las capacidades institucionales, para que de esta manera los responsables directos participen en la toma de decisiones. De tal manera que, en el Gráfico 3 se visualiza más claramente la disposición de las respuestas en cuanto al indicador conocimiento acerca de las características del líder.

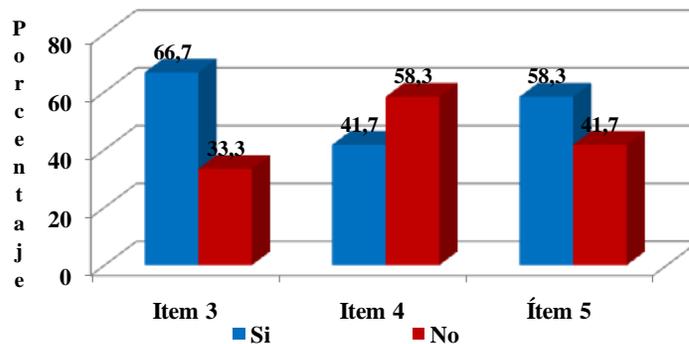


Gráfico 2. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación al conocimiento sobre las características del líder

Fuente: Caffroni (2014)

En lo que respecta al conocimiento sobre las características del líder, los resultados no fueron tan positivos como en el caso de las generalidades sobre el liderazgo, sobre todo en lo referente al proceso de toma de decisiones, ya que la mayoría no analiza las causas de los problemas desde distintas perspectivas. De igual forma, existen ciertas deficiencias en la generación de un clima organizacional adecuado a las necesidades de los empleados y el conocimiento de las tendencias actuales del liderazgo. A este respecto cabe recordar los señalamientos de Águila (2009) y Quintero (2004), quienes afirman que el líder debe caracterizarse por ser constructivo, buen planificador y administrador, organizado y comprometido con la organización, además de mostrar capacidad de gestión de los conflictos.

Para concluir con la evaluación de la dimensión conocimientos, se valoró el indicador estilos de liderazgo, presentándose los resultados en las siguientes Tablas. Las interrogantes formuladas fueron: (a) ¿Conoce los diferentes estilos de liderazgo?, (b) ¿Conoce las características del líder autoritario?, (c) ¿Conoce las características del líder liberal?, (d) ¿Conoce las características del líder democrático? y (e) ¿Conoce las características del líder transformacional?. En la Tabla 6 se presentan los resultados de las respuestas sobre los diferentes estilos de liderazgo.

Tabla 6
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre el conocimiento acerca de los estilos de liderazgo

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
6	7	58,3	5	41,7	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En la Tabla 6 se puede evidenciar que 7 supervisores (58,3%) refirieron que “Si” conocen los diferentes estilos de liderazgo, el 41,7% señaló que “No”, cifra que representa un porcentaje bastante significativo para una muestra que ejerce funciones tan importantes como la supervisión educativa y nuevamente ratifica la falta de actualización en esta materia. De modo que, nuevamente se observa que un número

importante de supervisores desconoce las teorías reseñadas por Chiavenato (2000), como La Teoría sobre los Estilos de Liderazgo.

Resalta que, la distribución de las respuestas mejoró al abordar el conocimiento acerca de los estilos de liderazgo más comunes y tradicionales, tal es el caso de la modalidad autocrática, liberal y democrática.

Tabla 7
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre las características del líder autocrático

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Sí		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
7	8	66,7	4	33,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

Así, el 66,7% (8) indicó que “Sí” conocen las características del líder autocrático y 33,3% que “No”, en otras palabras el líder caracterizado, según Moreira (2010), por ser autoritario y responsable absoluto de las decisiones. Esta misma tendencia que se mantuvo en el caso del conocimiento sobre el líder liberal, como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre el conocimiento sobre las características del líder liberal

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Sí		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
8	8	66,7	4	33,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En efecto, el mismo porcentaje del ítem anterior indicó que “Sí” tienen conocimiento sobre las características del líder liberal, el cual según Chiavenato (2000), es aquel que delega las funciones en sus subordinados. Asimismo, en la Tabla 9 se resumen los datos relativos al líder democrático.

Tabla 9
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre las características del líder democrático

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
9	11	91,7	1	8,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En tal sentido, en la Tabla 9 se evidencia que la tendencia de las respuestas mejoró significativamente, ya que casi la totalidad 11 (91,7%), indicó que “Si” conocen las características de este tipo de líder; que para Chiavenato (2000), es el estilo donde las decisiones se toman con la participación del grupo.

Tabla 10
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre las características del líder transformacional

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
10	6	50,0	6	50,0	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En la Tabla 10 se visualiza que la mitad de los supervisores tienen conocimiento acerca de las características de este tipo de líder, pero la otra mitad manifestó que “No”, respuestas que coinciden con lo indicado en cuanto al conocimiento sobre las últimas tendencias sobre liderazgo. De modo que, la mitad de los encuestados desconoce el estilo de liderazgo orientado a crear una cultura organizacional y construir un ambiente favorable para el cambio organizacional (Vega y Zabala, 2004). En el Gráfico 3 se concretan los resultados del indicador conocimiento sobre los estilos de liderazgo.

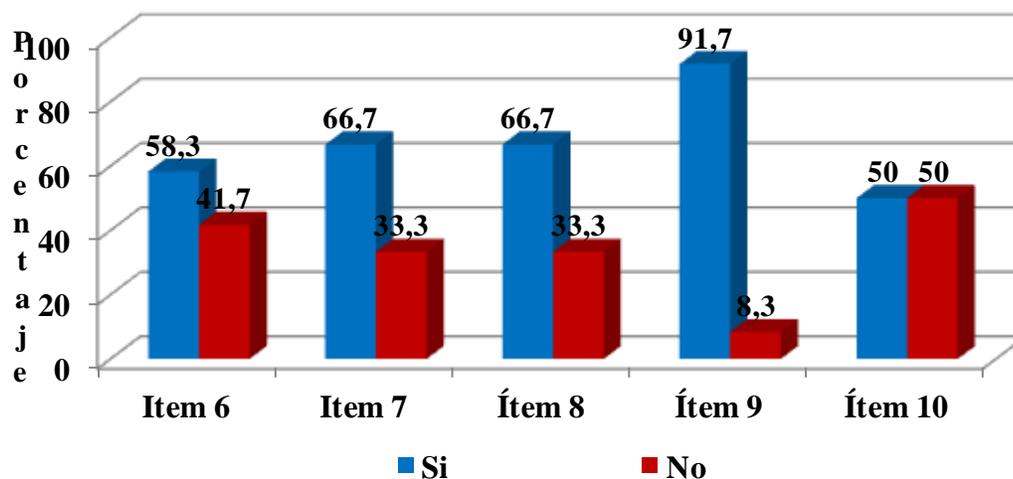


Gráfico 3. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación a los estilos de liderazgo

Fuente: Caffroni (2014)

En el Gráfico 3 resalta que, las respuestas se decantan, en la mayoría de los casos, hacia la alternativa “Si”, a excepción del conocimiento sobre las características del líder transformacional, donde la tendencias se dividieron de manera igualitaria entre ambas opciones de respuesta. De igual forma, destaca que, el tipo de liderazgo mayormente conocido es el democrático, quizá debido a que durante algún tiempo fue el estilo de vanguardia en la práctica gerencial. Luce pertinente recordar que, como lo señala Hernández (2011), la diferencia entre los distintos estilos de liderazgo básicamente estriba en el papel del líder en la conducción del grupo, así como el grado de participación de los subalternos en el proceso de toma de decisiones.

En tal sentido, los supervisores tienen un conocimiento adecuado de los aspectos generales del liderazgo y de las características del liderazgo democrático; fallas en el dominio de las características del líder, la capacidad para generar un clima organizacional adecuado, el conocimiento de las tendencias actuales del liderazgo y el conocimiento sobre el liderazgo liberal y autocrático y debilidades en la capacidad de toma de decisiones y las características del estilo transformacional. En consecuencia, existe una falta de información en aspectos vitales del liderazgo que pueden incidir de manera negativa sobre el ejercicio de sus funciones, coincidiendo con el reporte de López, G., Slater, C. y García, M. J. (2009), quienes evidenciaron factores en los directores que limitan el desarrollo de un liderazgo para el cambio.

Habilidades que Poseen los Supervisores para el Manejo del Liderazgo

En referencia a la dimensión habilidades se evaluaron los indicadores: (a) ejercicio de autoridad; (b) toma de decisiones; (c) nivel de participación del personal a su cargo y (d) tipo de comunicación. En cuanto al primer indicador, se realizó la interrogante: (a) ¿Utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño en los funcionarios?

Tabla 11
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre el ejercicio de la autoridad

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Sí		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
11	5	41,7	7	58,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

De los resultados expresados en la Tabla 11, llama la atención que, aún y cuando el mayor porcentaje de encuestados (58,3%) indicó que “No” utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño en los funcionarios, un número importante (41,7%) refirió que “Sí”, demostrando fallas importantes en la práctica gerencial asociadas a la forma tradicional autocrática de ejercer este tipo de funciones sobre todo en el ámbito público. A este respecto debe recordar, los señalamientos de Mogollón (2006), cuando indica que la supervisión debe ser un proceso de asesoría o de seguimiento de las actividades educativas, a fin de proponer acciones de intervención enfocadas en subsanar las dificultades detectadas.

En el gráfico 4 se observa la tendencia de las respuestas.

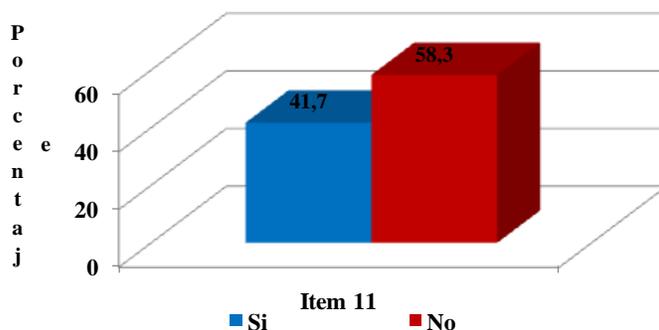


Gráfico 4. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación al ejercicio de la autoridad

Fuente: Caffroni (2014).

De manera que, la balanza de las respuestas se inclinó mayoritariamente hacia la alternativa “No”, es decir, que los supervisores no utilizan la autoridad como una herramienta para mejorar el desempeño, pero un porcentaje importante si lo hace, hallazgos que concuerdan con los de Castillo, R (2010) y López, G., Slater, C. y García, M. J. (2009), quienes evidenciaron la aplicación de la autoridad como la vía para garantizar el cumplimiento de las funciones de los subalternos.

En este mismo contexto, para valorar el indicador toma de decisiones se formularon las interrogantes: (a) ¿Delega en el personal a su cargo la toma de decisiones? y (b) ¿Da libertad de acción al personal para que seleccionen, la estrategia idónea de llevar a cabo las tareas asignadas?. Los resultados se muestran en las Tablas 12 y 13.

Tabla 12
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la delegación en la toma de decisiones

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Sí		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
12	7	58,3	5	41,7	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

Los resultados mostrados en esta Tabla 12 llaman la atención al compararlos con los del ítem anterior, ya que el mismo porcentaje que indicó que “No” utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño en los funcionarios, indicó que “Si” delega en el personal a su cargo la toma de decisiones. Estos resultados requieren ser revisados, ya que si bien es cierto, que la autoridad debe ser ejercida de manera motivadora y no impositiva, tampoco es adecuado delegar en los subalternos el proceso total de toma de decisiones. En lo referente a la libertad de acción, los hallazgos se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13

Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la libertad de acción

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
13	5	41,7	7	58,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

Los resultados expresados en la Tabla 13 nuevamente son controversiales, debido a que el mismo porcentaje que indicó que “Si” delega en el personal a su cargo la toma de decisiones, señaló que “No”, permite libertad de acción al personal para que seleccionen la estrategia idónea para llevar a cabo las tareas asignadas. Es decir, que delega en ellos la toma de decisiones, pero no les permiten que realicen las tareas propias de su actividad laboral en función a la estrategia que consideren más adecuada para un mejor desempeño. En cuanto a los resultados de estos dos ítems es preciso recordar que, como lo señala Robbins, (1996), para llevar a cabo una función de supervisión adecuada, se deben coordinar a los organismos involucrados para el logro de los objetivos de acuerdo a los valores preestablecidos.

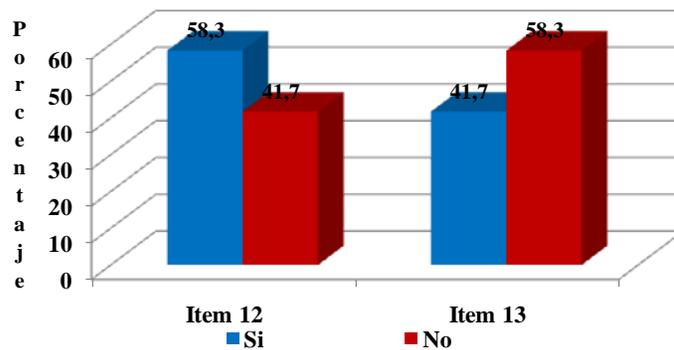


Gráfico 5. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación a la toma de decisiones

Fuente: Caffroni (2014)

En el Gráfico 5 se muestra como las respuestas son variadas y un tanto paradójicas, ya que por un lado, los supervisores delegan la toma de decisiones en los subalternos, pero al mismo tiempo no les permiten seleccionar las acciones adecuadas para realizar las actividades puntuales, coexistiendo aspectos de un liderazgo liberal y autocrático. Estos resultados reflejan la necesidad de crear espacios formativos que permitan ofrecer a los supervisores las competencias requeridas para ejercer un estilo de liderazgo cónsono con las tendencias actuales.

Ahora bien, prosiguiendo con la dimensión habilidades para el manejo del liderazgo, el siguiente indicador evaluado fue el nivel de participación del personal a su cargo, para lo cual se formularon las preguntas: (a) ¿Asigna responsabilidades en el personal a su cargo?; (b) ¿Escucha activamente las peticiones del equipo directivo a su cargo? y (c) ¿El equipo de trabajo participan en las discusiones para la toma de decisiones?.

Tabla 14
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la asignación de responsabilidades

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
14	5	41,7	7	58,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En la Tabla 14 se observa que la mayoría (58,3%) señaló que “No” asigna responsabilidades en el personal a su cargo; mientras que el 41,7% indicó que “Si”. En tal sentido, se contravienen los señalamientos de Cordero (2006), quien apunta que para lograr los objetivos institucionales es preciso que los líderes compartan con su personal el proceso de toma de decisiones.

Por su lado, en la Tabla 5 se describen los resultados referentes a la capacidad de escucha.

Tabla 15
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la capacidad de escucha

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
15	10	83,3	2	16,7	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En la Tabla 15 la tendencia de las respuestas se inclinó claramente hacia la alternativa “Si”, ya que el 83,3% señaló que escucha activamente las peticiones del equipo directivo a su cargo, hecho que constituye una fortaleza en la actividad gerencial de los supervisores evaluados. En efecto, Robbins, (1996), apunta que una de las claves para garantizar el éxito del liderazgo es la capacidad de comunicación y de escucha.

Tabla 16

Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
16	10	83,3	2	16,7	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En el caso de la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones, en coincidencia con las respuestas del ítem anterior, el 83,3% señaló que “Si” existe tal participación, representando otro aspecto positivo del liderazgo. A este respecto vale señalar que, para Cordero (2006), una gestión de participación en las organizaciones fortalece las capacidades institucionales, para que de esta manera los responsables directos participen en la toma de decisiones y así aportar soluciones a los problemas en el ámbito local

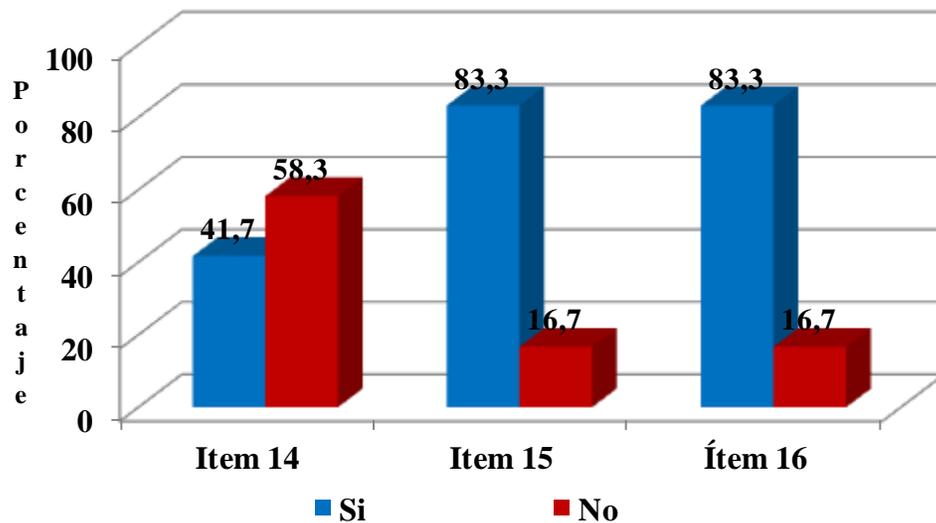


Gráfico 6. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación al nivel de participación del personal

Fuente: Caffroni (2014)

En lo que respecta al nivel de participación del personal, se evidenció una falla en la asignación de responsabilidades, pero fortalezas en la capacidad de escucha y la participación del equipo de trabajo en la discusión de la toma de decisiones. De manera que, nuevamente se observa un comportamiento un tanto heterogéneo y deficiente en algunos aspectos, hecho debido quizá a la falta de capacitación formal.

Para finalizar con dimensión habilidades, se evaluó el indicador tipo de comunicación a través de las interrogantes: (a) ¿Permite que el personal manifieste sus opiniones para lograr un mejor desempeño?; (b) ¿La comunicación con el personal se centra preferentemente en las ordenes y no en las orientaciones?; (c) ¿El estilo de comunicación con el personal a su cargo es solo descendente?; (d) ¿Las informaciones transmitidas son claras y precisas? y (e) ¿Mantiene comunicación con el personal docente, administrativo y obrero de todos los niveles educativos?.

De modo que, en las tablas que se presentan a continuación se sintetizan los resultados.

Tabla 17
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la posibilidad que el personal manifieste sus opiniones para lograr un mejor desempeño

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
17	11	91,7	1	8,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

Con respecto a este indicador destaca que, es evidente la fortaleza que existe en este aspecto, ya que el 91,7% indicó que “Si” permiten que el personal manifieste sus opiniones para lograr un mejor desempeño y solo 1 (8,3%) señaló que “No”. De modo que, se adoptan los señalamientos de Quintero (2004), cuando apunta que delegar consiste en formar trabajadores para que puedan hacer bien las cosas y permitirles que las hagan, asumiendo el riesgo calculado, considerando los problemas que puedan surgir como propios.

Tabla 18
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre el tipo de comunicación

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
18	5	41,7	7	58,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En la Tabla 18 se muestra que el 58,3% de los supervisores indicó que la comunicación con el personal “No” se centra en las órdenes, pero el 41,7% manifestó que “Si”. Esta respuesta coincide con la del ítem 11 y evidencia que aún persisten un porcentaje significativo que centra el estilo de liderazgo en tendencias autocráticas. En tal sentido, el liderazgo autocrático, para es aquel que, según Chiavenato (2007), se enfoca en ordenar y esperar el cumplimiento de dichas órdenes, por lo que se caracteriza por el dogmatismo, la firmeza y la dirección centrada en la habilidad de negar o dar recompensas y castigos.

Tabla 19
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la dirección de la comunicación

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
19	5	41,7	7	58,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En referencia al estilo de comunicación con el personal las respuestas mostraron la misma distribución, ya que el 58,3% señaló que “No” es sólo descendente, indicando comportamientos un tanto más democráticos en el estilo de liderazgo, pero al igual que sucedió con el ítem anterior, se mantiene un porcentaje significativo que opinó que “Si” es básicamente descendente. En relación a estos resultados, de nuevo es pertinente aclarar que Ramírez (2006), indica que un líder debe ser capaz de relacionarse efectivamente en forma vertical descendente y ascendente.

Tabla 20**Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la claridad de la comunicación**

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
20	10	83,3	2	16,7	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

Por su lado, en lo que respecta a la claridad y precisión de la comunicación, el 83,3% indicó que “Si” es clara y precisa, lo que refleja un aspecto positivo; no obstante, hay que tomar en consideración que estas respuestas reflejan la opinión de los supervisores y no de los subalternos. Es preciso recordar, como lo señala Quintero (2004), que una de las bases del liderazgo efectivo es la capacidad de comunicación como base del entendimiento

Tabla 21**Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la comunicación con los diferentes niveles**

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
21	8	66,7	4	33,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

Para finalizar con el indicador comunicación, en la Tabla 21 se muestran los hallazgos relativos a la comunicación con los distintos involucrados en el quehacer docente de las instituciones educativas, reflejando que en la mayoría de los casos “Si” se produce este tipo de comunicación, pero un 33,3% mantiene conductas tradicionales en cuanto a la escasa participación de los niveles jerárquicos inferiores, aspecto que es preciso corregir para adaptarse a las nuevas tendencias gerenciales.

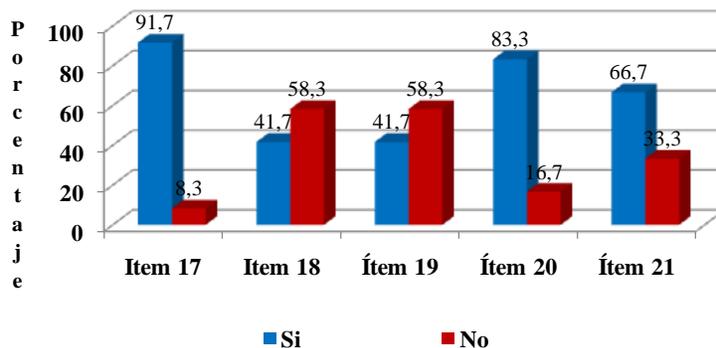


Gráfico 7. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación a la comunicación

Fuente: Caffroni (2014)

En cuanto al tipo de comunicación se evidenciaron aspectos positivos y negativos. Entre los positivos destacan que los subalternos manifiestan sus opiniones para mejorar el desempeño y la comunicación es clara; pero existen debilidades en el tipo y canales de comunicación y en la relación con los niveles inferiores. Las fallas se centraron en el ejercicio de la autoridad, en la delegación de la toma de decisiones, el tipo y dirección de la comunicación y las relaciones con los estilos jerárquicos inferiores. Por su lado, el indicador libertad de acción mostró debilidades; mientras que las fortalezas fueron la capacidad de escucha, la participación en la discusión de la toma de decisiones y la claridad de la comunicación.

Además, se evidenció la coexistencia de comportamientos que reflejan estilos diversos de liderazgo, ya que el mismo porcentaje que indicó que no utiliza la autoridad para fomentar un mejor desempeño en los funcionarios y que delega en el personal a su cargo la toma de decisiones. Pero al mismo tiempo, señaló que no permite libertad de acción al personal seleccionar la estrategia idónea para llevar a cabo las tareas asignadas y ni asigna responsabilidades en el personal.

Actitudes de los Supervisores para el Manejo del Liderazgo

Para valorar la dimensión actitudes se indagó sobre los indicadores autocontrol y la satisfacción con el trabajo. En el primer indicador se formuló la interrogante: ¿Mantiene el control ante la presencia de un conflicto?.

Tabla 22
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre el autocontrol

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Sí		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
22	11	91,7	1	8,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En la Tabla 22 se puede evidenciar que el 91,7% “Sí” mantiene el control ante un conflicto, conducta que es favorable, por lo que se requiere reforzar a través del programa formativo. Así, Quintero (2004) señala que el gerente debe propiciar un escenario donde los conflictos se minimicen y al mismo tiempo aplicar herramientas para la resolución asertiva de los mismos en el caso que se presenten, por lo que una herramienta idónea es el autocontrol.

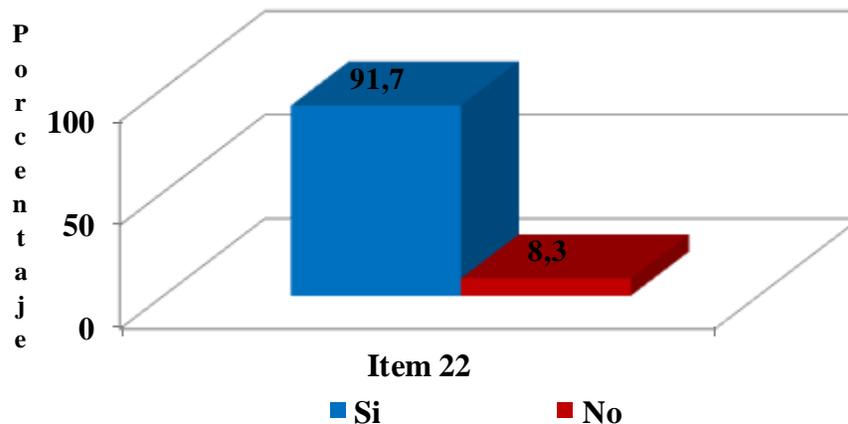


Gráfico 8. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación al autocontrol

Fuente: Caffroni (2014)

En el Gráfico 8, se muestra una clara tendencia de las respuestas hacia la opción “Si”, con respecto a mantener el autocontrol ante una situación conflictiva, hecho que es altamente favorable sobre todo es los momentos actuales, donde el sector educativo se enfrenta a cambios profundos que, en algunos casos, han generado situaciones de conflicto entre los docentes y representantes.

Y para evaluar sobre la satisfacción con el trabajo se aplicaron las interrogantes: (a) ¿Genera satisfacción el medio ambiente donde trabajo?; (b) ¿Siente confianza en las actividades que desarrolla en el área de trabajo?.

Tabla 23
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre el grado de satisfacción con el ambiente laboral

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
23	7	58,3	5	41,7	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

En relación a lo expresado en la Tabla 23 cabe señalar que, el grado de satisfacción no es el óptimo, ya que aunque mayoritariamente indicaron que “Si” les produce satisfacción el medio ambiente donde trabajan, un 41,7% señaló que “No”, En tal sentido, Chiavenato (2007) apunta que el líder debe generar un clima organizacional que responda a las motivaciones de sus seguidores.

Tabla 24
Distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los supervisores sobre la confianza con las actividades desarrolladas

Ítem	Alternativas de Respuesta				Total	
	Si		No		FA	%
	FA	%	FA	%		
24	8	66,7	4	33,3	12	100

Fuente: Caffroni (2014)

El 66,7% (8) supervisores opinaron que “Si” sienten confianza con las actividades desarrolladas, pero el 33,3% indicó que “No”, de manera que aunque no es una debilidad franca este indicador requiere ser reforzado, sobre todo tomando en

cuenta que en la actualidad existen un cúmulo de factores sociales y económicos que influyen de manera negativa sobre la satisfacción laboral. A este respecto Muñoz, G. y Marfán, J. (2011), señalan que una de las competencias vitales de un líder se basa en generar un clima que permita la construcción de la confianza de sus subordinados.

De modo que, en el Gráfico 9 se muestran los resultados de estos dos últimos ítems

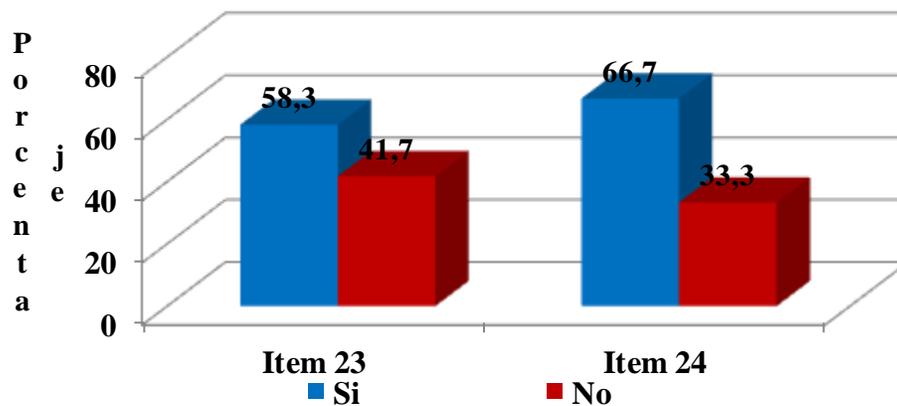


Gráfico 9. Distribución porcentual de las respuestas dadas por los supervisores en relación a la satisfacción con el trabajo

Fuente: Caffroni (2014)

En este gráfico se puede observar la misma tendencia reportada para las habilidades en general, ya que existe un número importante de supervisores que presentan fallas en el grado de satisfacción con la labor realizada. De tal modo que, en el caso de las actitudes, se presentaron fallas en la satisfacción con el ambiente laboral y en la confianza con el trabajo que desempeñan y fortalezas con el autocontrol.

Es así como, se pudieron evidenciar fallas, debilidades y fortalezas en las competencias que poseen los supervisores para el manejo del liderazgo, presentándose las debilidades más importantes en lo que respecta a la dimensión habilidades. No obstante, es preciso señalar que también se reportaron fortalezas que es preciso reforzar. Es así como, el programa formativo debe enfocarse en generar alternativas para subsanar las fallas, eliminar o minimizar las debilidades y reforzar las fortalezas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Los profundos cambios socio económicos experimentados a nivel mundial, han generado procesos de transformación en los sistema educativos, a fin de ajustarse a los nuevos requerimientos. Estos cambios de paradigma han abordado los distintos ámbitos del escenario educativo, centrándose principalmente sus esfuerzos en el mejoramiento de la calidad y la importancia de la evaluación como herramienta de mejoramiento continuo.

Es así como, en este nuevo escenario la figura de los gerentes educativos cobra un papel protagónico, convirtiéndose en el guía y líder de todas las iniciativas de transformación que planteen las políticas nacionales. En consecuencia, para lograr este propósito requiere desarrollar, tanto competencias técnicas gerenciales, como ciertas habilidades y actitudes, destacando la importancia del liderazgo, entre otras.

En relación a las técnicas gerenciales y, en especial al liderazgo, es preciso acotar que, al igual que ha sucedido en otros campos del ámbito socio económico, ha sufrido un importante proceso de evolución en los últimos tiempos, generándose nuevas modalidades y estilos que se alejan de las tendencias autocráticas imperantes hasta hace pocos años. No obstante, en el campo educativo este proceso de evolución no ha se ha producido al mismo ritmo que en el empresarial, quizás debido a cierta resistencia al cambio, al apego a las prácticas profesionales imperantes durante mucho tiempo o bien a la falta de formación de quinees ejercer estas funciones.

Es así como, en muchos casos los proyectos educativos que se desea implantar no llegan a concretarse, por fallas en la dirección o en la supervisión del personal a

cargo, lo que ha dificultado el avance y la adopción de las nuevas tendencias en materia educativa. Esta situación afecta a los docentes, la sociedad en general y, por supuesto, a los responsables de gerenciar y supervisar las instituciones educativas, problemática a la que no escapan las instituciones educativas del Municipio Naguanagua. De hecho, en este municipio las gestiones gerenciales de los supervisores, han sido cuestionadas por los docentes de la comunidad educativa, ya que según su criterio el estilo de liderazgo es básicamente autocrático y no fomentan la participación de la comunidad educativa

En tal sentido, durante el desarrollo de la investigación, se realizó un diagnóstico de las competencias en el manejo del liderazgo que poseen los supervisores sectoriales de dicho municipio, una vez establecidas las fallas, debilidades y fortalezas, se determinó la factibilidad de poner en práctica un espacio formativo y se procedió a diseñar el mismo. En cuanto a la diagnóstico vale la pena recordar que los supervisores tienen un conocimiento adecuado de los aspectos generales del liderazgo y de las características del liderazgo democrático; fallas en el dominio de las características del líder, la capacidad para generar un clima organizacional adecuado, el conocimiento de las tendencias actuales del liderazgo y el conocimiento sobre el liderazgo liberal y autocrático y debilidades en la capacidad de toma de decisiones y las características del estilo transformacional.

Por su lado, en lo referente a las habilidades, las fallas se centraron en el ejercicio de la autoridad, en la delegación de la toma de decisiones, el tipo y dirección de la comunicación y las relaciones con los estilos jerárquicos inferiores. Las debilidades se enfocaron en el ejercicio de la autoridad; mientras que las fortalezas fueron la capacidad de escucha, la participación en la discusión de la toma de decisiones y la claridad de la comunicación. En el caso de las actitudes, se presentaron fallas en la satisfacción con el ambiente laboral y en la confianza con el trabajo que desempeñan y fortalezas en el autocontrol.

En tal sentido, tomando en cuenta dichos aspectos se ha diseñado el Espacio Formativo “Liderazgo Educativo: Competencias para un Manejo Transformacional”, con el fin de desarrollar competencias en los participantes para abordar el manejo del

liderazgo de una manera creativa, autocrítica y prospectiva. Así, el módulo formativo, asumiendo la modalidad de formación por competencias, abarca dos fases: (a) “Tendencias Gerenciales y el Liderazgo” y “Manejo del Liderazgo en el Ámbito Educativo”.

Fundamentación

A continuación se presentan los sustentos filosóficos, psicológicos, sociológicos, teóricos y legales de la propuesta formativa. En este orden de ideas, desde la perspectiva filosófica se adopta una postura humanista, constituyendo la persona el foco del proceso de aprendizaje, es decir, que se priorizan las necesidades del individuo a través del abordaje del ser, el saber, el saber hacer y el saber convivir.

Por su parte, en el campo psicológico se sustenta en el cognoscitivismo y el constructivismo, adoptando, por ende, los postulados de Piaget, Ausubel y Vygostky, como herramientas para generar un aprendizaje significativo. En consecuencia, el aprendizaje constituye el proceso de organizar las partes en un todo e implica una construcción activa de significados, por lo que los supervisores son los protagonistas del proceso de aprendizaje. Además, el paradigma sociológico adoptado es la teoría del enfoque de sistemas, por lo que el diseño curricular se asume como una totalidad en íntima relación con sus partes.

Ahora bien, teóricamente se sustenta las tendencias gerenciales actuales propuestas por Cordero (2006), que impulsan la gestión de participación con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales, para que de esta manera los responsables directos participen en la toma de decisiones y así puedan aportar soluciones a los problemas en el ámbito local. De igual modo, se asume el liderazgo competitivo y transformacional como fundamento, corrientes que respaldan la generación de una mayor cercanía, entre el líder y sus colaboradores, la superación, la creatividad y el aprendizaje de las competencias necesarias para lograr los objetivos.

Adicionalmente, el diseño curricular adopta la modalidad de competencias, asumiendo las competencias como complejas capacidades integradas en diversos grados, que la escuela debe formar en los individuos, para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, incluyendo el saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir.

Por último, desde el punto de vista legal, la propuesta se fundamenta Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), La Ley Orgánica de Educación (2009), el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) y Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Estructuración del Espacio Formativo

Nombre: Liderazgo Educativo: Competencias para un Manejo Transformacional

Modalidad: Módulo Formativo

Diseñado por: Maria Caffroni

Área de Formación: Educación-Gerencia Educativa

Misión

El espacio formativo tiene como misión formar docentes íntegros, innovadores y proactivos, competentes para comprender la problemática educativa y conducir las instituciones, planteando opciones para concretar los planes educativos y responder a las necesidades de los docentes y la comunidad

Visión

Constituir una plataforma líder en la formación de docentes con competencias para abordar la gerencia educativa, contribuyendo a la generación de una cultura de liderazgo educativo adaptado a las exigencias educativas y las nuevas tendencias gerenciales.

Valores

El programa representa un escenario formativo colaborativo y participativo, en el cual los participantes analizan, de manera crítica, proactiva y prospectiva, las implicaciones de la problemática y retos educativos, así como las alternativas metodológicas para su conducción y concreción de las metas planteadas, estimulando la capacidad creativa e innovadora y la autorreflexión para replantear su actividad gerencial.

Objetivo General

Desarrollar en los participantes las competencias cognitivas, aptitudinales y actitudinales requeridas para el manejo del liderazgo en la supervisión educativa, a través de la capacidad de planificación, de toma de decisiones y de comunicación, el respeto, la innovación y el autocontrol, a fin de mejorar el desempeño de las instituciones educativas.

Objetivos Específicos

- Describir los aspectos básicos de la gerencia y el liderazgo, resaltando las implicaciones para las instituciones educativas.
- Establecer los diferentes estilos de gerencia para el manejo del liderazgo, resaltando las ventajas y desventajas, así como la importancia de la adecuada selección en función de las características de la institución y sus integrantes.
- Diseñar las alternativas para el manejo del liderazgo en las instituciones educativas del Municipio Naguanagua.

Dirigido a: supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

Definición del Perfil del Egresado

El egresado del espacio formativo es un supervisor, autocrítico, proactivo, participativo y altamente motivador, con competencias para el liderazgo en el desempeño de las actividades gerenciales; así como para analizar críticamente los resultados y desarrollar acciones de intervención que permitan el mejoramiento continuo.

Contenidos

Fase 1. Tendencias Gerenciales y Liderazgo

Saber conocer y saber hacer: (a) Generalidades sobre Gerencia, (b) Tendencias Actuales de la Gerencia; (c) Liderazgo; (d) Características del Líder; (e) Estilos de Liderazgo: ventajas y desventajas; (f) Planificación y Toma de Decisiones; (g) Autoridad y Participación; (h) Comunicación y Motivación

Saber ser: (a) Capacidad de Decisiones; (b) Autocontrol; (c) Analítico, (d) Crítico

Fase 2: Liderazgo en el Ámbito Educativo.

Saber conocer y saber hacer: (a) Análisis de la Problemática Educativa en Venezuela; (b) Gerencia y Supervisión Educativa, (c) Herramientas para el Manejo del Liderazgo en las Instituciones Educativas; (d) Liderazgo Competitivo y Transformacional en el Ámbito Educativo; (e) Estrategias para Planificar el Manejo del Liderazgo en el Ámbito Educativo.

Saber ser: (a) Comunicativo; (b) Capacidad de Escucha; (c) Participativo; (d) Mediador; (e) Flexible e (f) Innovador.

Estrategias Metodológicas y de Evaluación

Las estrategias metodológicas propuestas para la administración del espacio formativo se centran en acciones interactivas que estimulan el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo; tales como tutorías individuales, trabajo autónomo, seminarios, discusión grupal, debates y clases teóricas y prácticas. De modo que, las tutorías individualizadas y el estudio autónomo estimulan la capacidad de autoaprendizaje; mientras que los seminarios y discusión grupal, debates favorecen el aprendizaje cooperativo. Y, las clases teóricas y prácticas permiten exponer los contenidos básicos y mostrar la aplicación de los conocimientos a situaciones concretas, generando un aprendizaje autónomo modelado.

Por su parte, para el proceso valorativo se aplican estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, especificándose las evidencias de producto, de conocimiento y de desempeño, así como los niveles de logro. De modo que, entre las estrategias de evaluación destacan: (a) calidad del material revisado en el trabajo autónomo y de las preguntas y las intervenciones en las clases teóricas, en las asesorías virtuales y en las discusiones grupales, (b) calidad del desempeño en los debates y en las discusiones grupales y (c) contenido de los informes individuales y grupales.

Administración de los Espacios Formativos

La administración propuesta es teórico práctico y presencial en su mayoría para favorecer la puesta en práctica del espacio formativo, debido a la limitación de recursos tecnológicos. Además, como se indicó anteriormente, consta de dos fases o módulos formativos, una con una duración de seis (6) horas académicas y otra con nueve (9) para un total doce (15) horas de docencia presencial.

Recursos:

- ◆ Computadora
- ◆ Proyector de multimedia
- ◆ Acceso a Internet
- ◆ Correo Electrónico
- ◆ Material de Apoyo a la Docencia
- ◆ Salón de Reuniones
- ◆ **Personal Docente:** (a) Docentes con Postgrado en Gerencia Educativa del Municipio Naguanagua (b) Docentes con Postgrado en Gerencia Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo y (c) Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Especialistas en Liderazgo.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta es factible de llevar a la paráctica debido a los siguientes argumentos:

1. Las autoridades del municipio han mostrado su total acuerdo con el desarrollo del espacio formativo, ya que están conscientes de la importancia del liderazgo en la gestión organizacional y, por supuesto, en al ambito educativo. Además, han mostrado su apoyo a cualquier iniciativa que contribuya a mejorar el servicios educativo en el municipio.
2. Las autoridades han garantizado la disponibilidad de un espacio fisico para el desarrollo de las actividades, así como la dotación de los equipos de proyección y de computación requeridos.
3. Los supervsiores disponen de Intenet y correo electrónico en sus respectivos domicioios y en la mayoría de los sitios laborales, por lo que existe la factibilidad de llevar a cabo el trabajo individual estipulado en el espacio formativo.

4. Igualmente, los supervisores han mostrado su disposición a participar en el programa formativo, ya que consideran que les ayudará a mejorar su desempeño.
5. En lo referente a la planta profesoral, en el Municipio existe un grupo de docentes con postgrado en Gerencia Educativa han mostrado su disposición a colaborar con el desarrollo del programa.
6. De igual modo, el municipio mantiene una estrecha relación con la Universidad de Carabobo, al punto que trabajan mancomunadamente en diversos proyectos sociales. En tal sentido, se han llevado a cabo una serie de conversaciones para solicitar la colaboración de docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación y Ciencias Económicas y Sociales.
7. Finalmente, la autora de la investigación, como integrante del cuerpo de supervisores participará activamente en la organización del programa educativo.

De modo que, existen la disposición de las autoridades, de los supervisores y de la planta profesoral y, al mismo tiempo se cuenta con la infraestructura física y tecnológica para el desarrollo del programa formativo, por lo que es factible de llevar a la práctica.

Estructura Curricular

Tendencias Gerenciales y el Liderazgo			
Tema	Horas Totales	Horas Presenciales	Horas Trabajo Individual
Generalidades y Tendencias Actuales sobre Gerencia	2	1	1
Liderazgo y Características del Líder	3	1	2
Estilos de Liderazgo: ventajas y desventajas	3	1	2
Planificación y Toma de Decisiones	3	1	2
Autoridad y Participación	3	1	2
Comunicación y Motivación	3	1	2
Total	17	6	11
Manejo del Liderazgo en el Ámbito Educativo.			
Análisis de la Problemática Educativa en Venezuela.	3	1	2
Gerencia y Supervisión Educativa	6	2	4
Herramientas para el Manejo del Liderazgo en las Instituciones Educativas	9	3	6
Liderazgo Competitivo y Transformacional en el Ámbito Educativo	3	1	2
Estrategias para Planificar el Manejo del Liderazgo en el Ámbito Educativo.	6	2	4
Total	27	9	18

Credencial a Otorgar: Aprobado. No válida para estudios de postgrado.

Modalidad de Estudio: Presencial

Cupo Máximo: 10 participantes

Planificación Didáctica

MUNICIPIO NAGUANAGUA		
Tendencias Gerenciales y el Liderazgo		
PROPÓSITO:		
Describir analítica, crítica y holísticamente, en base a los planteamientos de los diferentes autores, los fundamentos gerenciales y de manejo del liderazgo, enfatizando en las ventajas y desventajas de los estilos de liderazgo y las características del líder.		
Modalidad:	Presencial	
Total horas: 17	Presenciales: 6	Aprendizaje Autónomo: 11
Horas Semanales:	2	
Tipo de Curso:	Teórico-Práctico	
Nivel de complejidad:	Nivel I	
Elaborado por: Maria Caffronni		Fecha: Diciembre 2014
Facilitadora:	Docentes con Postgrado en Gerencia Educativa y Liderazgo	

MUNICIPIO NAGUANGUA		
Manejo del Liderazgo en el Ámbito Educativo.		
PROPÓSITO:		
Analizar, de manera reflexiva las diferentes herramientas para el manejo del liderazgo en el ámbito educativo, seleccionando, de forma autocrítica, las estrategias para liderar los proyectos educativos en sus actividades como supervisor, tomando en cuenta los principios del liderazgo competitivo y transformacional.		
Modalidad:	Presencial	
Total horas: 27	Presenciales: 9	Aprendizaje Autónomo: 18
Horas Semanales:	2	
Tipo de Curso:	Teórico-Práctico	
Nivel de complejidad:	Nivel II	
Elaborado por: Maria Caffronni		Fecha: Diciembre 2014
Facilitadora:	Docentes con Postgrado en Gerencia Educativa y Liderazgo	

CONCLUSIONES

En esta sección se presentan las conclusiones más relevantes de la investigación, desarrolladas en función de los objetivos específicos propuestos. Así, en primer lugar se presentan las conclusiones de las competencias en el manejo del liderazgo que poseen los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. En tal sentido, los datos de esta fase se organizan de acuerdo a las dimensiones abordadas, conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los docentes para el manejo del liderazgo.

De modo que, los supervisores poseen un conocimiento adecuado sobre la definición de liderazgo, mientras que acerca de las funciones del líder es aceptable, ya que se evidenciaron algunas deficiencias.

El conocimiento de los supervisores acerca de las características del líder no es homogéneo, existiendo debilidades en la capacidad para generar un clima organizacional adecuado a las necesidades de los empleados y el conocimiento de las tendencias actuales del liderazgo. No obstante, se presentaron debilidades francas en el proceso de toma de decisiones, ya que la mayoría de los supervisores no analizan las causas de los problemas desde distintas perspectivas.

Por último, en referencia al conocimiento acerca de los estilos de liderazgo, se evidenciaron resultados variados, destacando que el estilo mayormente conocido es el democrático. Además, existen fallas en el conocimiento sobre los estilos liberal y autocrático y debilidades marcadas en lo referente al estilo transformacional, modalidad que constituye una de las tendencias innovadoras en materia de liderazgo.

De tal manera que, el conocimiento de los aspectos generales del liderazgo y de las características del liderazgo democrático de los supervisores es adecuado. El dominio de las características del líder, la capacidad para generar un clima organizacional adecuado, así como el conocimiento de las tendencias actuales del liderazgo y sobre las características del liderazgo liberal y autocrático presentó fallas. Mientras que, los indicadores capacidad de toma de decisiones y características del estilo transformacional mostraron debilidades.

En lo que respecta a las habilidades para el manejo del liderazgo, se presentaron fallas en el ejercicio de la autoridad, ya que aunque no representa el comportamiento de la mayoría, un porcentaje significativo la utiliza como herramienta para mejorar el desempeño. En el caso de la toma de decisiones, se evidenciaron fallas en la delegación de la toma de decisiones y debilidades en la libertad de acción. Por su lado, en lo que respecta al nivel de participación del personal a su cargo, se evidenciaron debilidades en la asignación de responsabilidades y fortalezas en la capacidad de escucha y la participación del equipo de trabajo en la discusión de la toma de decisiones.

Y en cuanto al tipo de comunicación, los supervisores mostraron fallas en este proceso, la dirección de la misma con los estilos jerárquicos inferiores y fortalezas en la posibilidad que el personal manifieste sus opiniones para lograr un mejor desempeño y la caridad de la comunicación.

Es así como, en cuanto a las habilidades las fallas se centraron en el ejercicio de la autoridad, en la delegación de la toma de decisiones, el tipo y dirección de la comunicación y así como las relaciones con los estilos jerárquicos inferiores. Por su lado, el indicador libertad de acción mostró debilidades; mientras que las fortalezas fueron la capacidad de escucha, la participación del equipo de trabajo en la discusión de la toma de decisiones y la caridad de la comunicación.

En consecuencia, al valorar las habilidades se evidenció la coexistencia de comportamientos que reflejan estilos diversos de liderazgo, ya que los supervisores delegan la toma de decisiones en los subalternos, pero al mismo tiempo no les permiten seleccionar las acciones adecuadas para realizar las actividades puntuales.

Por último, en relación a las actitudes se pudo constatar que los supervisores mostraron fallas en el grado de satisfacción con el ambiente laboral y con la confianza con el trabajo desarrollado, pero al mismo tiempo manifestaron fortalezas en el indicador autocontrol.

En síntesis, en cuanto a la dimensión conocimiento las fallas fueron: (a) dominio de las características del líder, (b) capacidad para generar un clima organizacional adecuado y (c) conocimiento de las tendencias actuales del liderazgo y

sobre el liderazgo liberal y autocrático. Las debilidades: (a) capacidad de toma de decisiones y (b) características del estilo transformacional. Y, las fortalezas: (a) conocimiento de los aspectos generales del liderazgo y (b) dominio de las características del liderazgo democrático.

Por su parte, para la dimensión habilidades las fallas fueron: (a) ejercicio de la autoridad, (b) delegación de la toma de decisiones, (c) tipo y dirección de la comunicación y (d) relación con los estilos jerárquicos inferiores. Las debilidades: (a) libertad de acción; mientras que las fortalezas se centraron en: (a) capacidad de escucha, (b) participación del equipo de trabajo en la discusión de la toma de decisiones y (c) claridad de la comunicación. Y, por último, con respecto a las actitudes las fallas se enfocaron en: (a) satisfacción con medio laboral y (b) confianza con el trabajo desarrollado y las fortalezas el autocontrol.

En lo que respecta a la factibilidad de la puesta en práctica de un espacio formativo para el desarrollo de competencias en el manejo de liderazgo, dirigido los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, la misma es factible debido a que las autoridades del municipio han mostrado su total acuerdo con el desarrollo del espacio formativo, garantizando la disponibilidad de un espacio físico para el desarrollo de las actividades, así como la dotación de los equipos de proyección y de computación requeridos. Además, los supervisores han mostrado su disposición a participar en el programa formativo y en el Municipio existe un grupo de docentes con postgrado en Gerencia Educativa, los cuales están ubicados y han mostrado su disposición a colaborar con el desarrollo del programa.

Y, por último, en lo referente al diseño del espacio formativo para el manejo del liderazgo educativo dirigido a los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, el mismo se basó en la formación por competencias y se estructuró en dos fases. La primera referida al desarrollo de competencias “Tendencias Gerenciales y Liderazgo”, con una duración de 6 horas de docencia presencial y otra “Manejo del Liderazgo en el Ámbito Educativo” de 15 horas.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de acciones a desarrollar para solventar la problemática abordada y contribuir a mejorar las competencias de los supervisores para el desarrollo del liderazgo.

En este orden de ideas, es pertinente diseñar un espacio formativo para mejorar el liderazgo educativo dirigido a los supervisores sectoriales del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, tomando en cuenta las fallas, debilidades y fortalezas específicas manifestadas por los supervisores, así como, las nuevas tendencias en materia curricular y en el campo específico de la gerencia educativa y del liderazgo.

De igual forma, es necesario analizar las opciones para la incorporación del espacio formativo dentro de un programa de capacitación previa de los supervisores de nuevo ingreso dentro del Municipio Escolar Naguanagua, a fin de garantizar el desarrollo de las competencias requeridas para el adecuado ejercicio de las funciones inherentes al cargo.

En tal sentido, se propone la realización de una reunión con los Directores Generales de la institución, a fin de presentarles los resultados del estudio y plantearles la utilidad para el municipio de la puesta en práctica de la propuesta formativa. De igual forma, es preciso discutir la factibilidad de la implantación a corto plazo, a fin de seleccionar la mejor opción para su operacionalización.

Asimismo, es conveniente realizar una campaña de información y sensibilización entre los supervisores, acerca de la importancia de tener las competencias requeridas para el desarrollo del liderazgo adecuado en el desempeño de sus funciones.

Además, una vez ejecutadas la propuesta se requiere aplicar las acciones para monitorear los resultados, incorporando los correctivos pertinentes en el caso de ser necesario.

Por otro lado, en función de los resultados obtenidos con el programa formativo, se propone la necesidad de generar un plan de actualización continua de

los supervisores, en aras de mantener las competencias gerenciales y de liderazgo de estos adaptadas a las tendencias emergentes en este campo tan dinámico y cambiante debido a los nuevos requerimientos sociales.

En este mismo orden de ideas, sería conveniente realizar las modificaciones pertinentes para desarrollar el programa formativo en cada una de las escuelas del municipio, a fin de dotar a los docentes con responsabilidades administrativas de menor nivel jerárquico de las competencias para mejorar sus desempeño en cada una de las instituciones; contribuyendo así a lograr una mayor armonía en las actividades desarrolladas y, por ende, el cumplimiento de los planes en materia educativa dispuestos por los entes nacionales y municipales.

REFERENCIAS

- Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de Magister no publicada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/ALCAIDA_ARANDA_LOURDES_IVONNE_ESTILOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20EGUN%20G%C3%89NERO.pdf?sequence=1 [Consulta: 2014, Julio 16].
- Alvarado, Y, Prieto; A. T. y Betancourt, D. (2011) Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Actualidades Investigativas en Educación* [Revista en línea], 9 (3), 1-18. Disponible:
<http://revista.inie.ucr.ac.cr/ediciones/controlador/Article/accion/show/articulo/liderazgo-y-motivacion-en-el-ambiente-educativo-universitario.html> [Consulta: 2014, Julio 06].
- Águila, Mauricio. (2009). *Mejores prácticas de liderazgo competitivo con valor*. [Resumen en línea]. Tesis de grado no publicada, Universidad de las Américas. Puebla, México. Disponible:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/aguila_c_cm/ [Consulta: 2014, Febrero 06].
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5ta ed.). Caracas: Episteme, C.A
- Ayala V. S. (2005). *Teoría y pensamiento Administrativo*. Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Balestrini M. (2006) Como se elabora el proyecto de investigación. Consultores Asociados. Caracas.
- Camacho, R. (2011). *Competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en escuelas básicas*. [Resumen en línea]. Tesis de Magister no publicada de la Universidad del Zulia, Maracaibo. Disponible:
tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2011.../camacho_roselin.pdf [Consulta; 2014, Mayo 15]
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación. [Revista en línea]. 20, 30-51. Disponible: <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/03.html> [Consulta; 2014, Junio 17]
- Castillo, R (2010). *Supervisión escolar en la educación primaria de Veracruz. Estudio de caso*. [Resumen en línea]. Tesis de Magister no publicada de la

- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México. Disponible: www.flacsoandes.org/dspace/handle/10469/2857 [Consulta; 2014, Julio 10]
- Catalano, A., Avolio, S., y Siadogna, M. (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y condiciones metodológicas*. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR. [Documento en línea]. Disponible: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/dis_curr/pdf/dis_curr.pdf [Consulta; 2014, Marzo 10].
- Chourio, J. (1999) *Estadística N° 1 Aplicada a la Investigación Educativa*. Publicación Independiente Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá - Colombia
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36860*. Diciembre 30, 1999.
- Cordero, O. (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas*. [Resumen en línea]. Tesis de Magister no publicada de la Universidad Católica Andrés Bello. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6445.pdf> [Consulta; 2014, Julio 14]
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión de talento humano*. México: Mc. Graw Hill Científica
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma. Ed.). México: McGraw Hill
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lisboa: LUSODIDACTA
- Fuchs, R.M. (2006). *Curricula universitaria basada en competencias: experiencia de la Universidad del Pacífico*. [Documento en línea]. Disponible: <http://sicevaes.csuca.org/drupal/?q=filemanager/active&fid=216> [Consulta; 2014, Mayo 15].
- González, C. y Sánchez, L. (2003). El diseño curricular por competencias en la educación médica. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*. [Revista en línea], 17 (4). Disponible: http://bvs.cu/revistas/ems/vol17_4_03/ems04403.htm [Consulta; 2014, Abril 01].
- Gorrochotegui, A. (2010). *Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica*. Caracas: Universidad Monteávila,
- Hernández, P. E. (2011). *Evaluación del liderazgo estratégico de los coordinadores de primaria de la U.E. Colegio los Arcos*. [Resumen en línea]. Tesis de grado no

- publicada, Universidad Monteavila, Caracas. Disponible: http://www.uma.edu.ve/postgrados/evaluacion/Revista/revista_eeE1/Tesis%20Pedro%20Herna%20A6%20FCnandez%20%20%20EEE%20%201ra%20cohorte.pdf [Consulta: 2014, Mayo 20]
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.). México: Mac Graw Hill
- Hurtado, Jacqueline. (2010). *Metodología de la Investigación Holística*. (6ta. ed). Caracas: Quirón
- Ley Orgánica de Educación de Venezuela. (2009). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, No. 5929. (Extraordinario), Agosto 17, 2009.
- López, R., (2009). *Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para el sector universitario público basado en competitividad caso: U.C.L.A.* Trabajo de ascenso para optar a la categoría de asociado de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Barquisimeto. Disponible: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/T173D.pdf [Consulta; 2014, Julio 10]
- López, G., Slater, C. y García, M. J. (2009). *Las prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas. El caso de Rebeca*. Presentado en el X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz, México. Disponible: www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/.../1383-F.pdf [Consulta; 2014, Julio 15]
- Lorenzo, M. (2004). *Organización de los Centros Educativos. Modelos Emergentes*. Madrid. Editorial La Muralla.
- Lussier, R. y Achuna Ch. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Thomson Learning.
- Manes, J. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. (2a ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mogollón, A. (2006). Funciones de la supervisión escolar en Venezuela. Aproximación a un modelo. *Actualidades Investigativas en Educación*. [Revista en línea], 6 (3), 1-18. Disponible: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/ediciones/controlador/Article/accion/show/articulo/funciones-de-la-supervision-escolar-en-venezuela-aproximacion-a-un-modelo.html> [Consulta; 2014, Julio 15]

- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. [Resumen en línea]. Tesis de grado doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, España. Disponible: <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf> [Consulta 2014, Mayo 15].
- Muñoz, G. y Marfán, J. (2011). *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile*. Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación. Disponible: www.fundacionchile.com/.../competencias-y-formacion-para-un-liderazg... [Consulta; 2014, Julio 17]
- Navarro, A. (2007). *Propuesta de un modelo para optimizar el proceso de supervisión escolar. Caso Colegio Fe y Alegría 25 de Marzo en San Feliz Estado Bolívar*. [Resumen en línea]. Tesis de grado de Magister no publicada, Universidad Nacional Experimental de Guayana, Ciudad Guayana. Disponible: cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCs/.../TGMLN38A532007.pdf [Consulta; 2014, Julio 15]
- Quintero, M. E. (2004). *El liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de herzberg*. [Resumen en línea]. Tesis de grado no publicada, Universidad Nacional Abierta, Mérida. Disponible: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf> [Consulta 2014, Mayo 10].
- Ramírez, M. (2006). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. (Una aproximación teórico-metodológica para el análisis de la dirección organizacional)*. [Resumen en línea]. Tesis de grado no publicada, Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=658 pdf [Consulta 2014, Mayo 10].
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. (2003). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5662*. Septiembre 24, 2004.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). Decreto 1011. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5662*. Octubre 4, 2000.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. (10ma ed.). México: Paerson Educación
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. ed.). México: Prentice-Hall
- Ruiz Bolívar, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Venezuela:

Fedupel.

Sabino, C.. (2009). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Caracas: Ed. Panapo.

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. [Resumen en línea]. Tesis de Magíster no publicada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Disponible: cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/sorados_pm.pdf [Consulta 2014, Mayo 10].

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la investigación científica* (4ta ed.). México: Editorial Limusa, S.A.

Tobón, S. (2004). *Formación basada en competencias*. Colombia: Kimpress Ltda.

Tobón, S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: El enfoque complejo*. [Documento en línea]. Disponible: www.conalepfresnillo.com/.../Formación%20basada%20en%20competen... [Consulta; 2014, Junio 12]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL): Manual de Trabajos de Grado de Especialización, de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. FEDEUPEL, 2011.

Vega, C. y Zabala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. [Resumen en línea]. Tesis de grado no publicada, Universidad de Chile. Disponible: http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf [Consulta 2014, Mayo 10].