



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



**COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL
GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO EN
TIEMPOS DE POSTPANDEMIA**

Autor: Lic.Cesar Ernesto Ramos Figuera

**Trabajo de investigación presentado ante la
Comisión de la Maestría de Gerencia
Avanzada en Educación**

Bárbula, julio 2024.



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA

Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA
AVANZADA EN EDUCACION** por el aspirante:

CESAR RAMOS
C.I.: V- 18.470.103

Realizado bajo la tutoría de la Profesora **MARINA MARTÍNEZ**, cédula de identidad N° V- 5.361.556

Una vez evaluado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los trece días del mes de noviembre del año dos mil veinticuatro.


Profa. Marina Martínez
C.I.: V-5.361.556
Fecha: 13-11-2024


Prof. Jorge Luis Pinto
C.I.: V-10.371.611
Fecha: 13-11-2024

SG/km




Prof. Evelin Rodríguez
C.I.: V-14.251.325
Fecha: 13-11-2024

TG-27-24



MAESTRÍA



ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación** en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA**, realizado bajo la línea de investigación: *Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo*, presentado por el ciudadano **CESAR A. RAMOS F.**, cédula de identidad N° **18.470.103** elaborado bajo la dirección de la Tutora Prof. **Marina Martínez** cédula de identidad **5.361.556** considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintiuno (21) días del mes de Marzo de dos mil veinticuatro.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
Gerencia Avanzada en Educación

Por Lisbeth Castillo
Prof. Luis Guanipa
Coordinador del Programa

Archivo Acta de Aprobación
Elab. Lisbeth 2024-03-21

Luz de una tierra inmortal

Universidad de Carabobo – Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación
Ciudad Universitaria Bárbua. Edif. FACE. Tel: (0241) 6188565 / 615 67 11 / 589 19 27 <http://www.face.uc.edu.ve/postgrado/>



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros de jurado designado para la evaluación del Trabajo de grado titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA**, presentado por el (la) ciudadano, (a) **Lic. César Ernesto Ramos Figuera**, titular de la cédula de identidad **Nº 18470103** para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

Nombres

Apellidos

C.I.

Firma del jurado

Campus Bárbula, julio de 2024.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN 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, vigente a la presente fecha quien suscribe **Dra. Marina Martínez**, titular de la cédula de identidad N.º **5.361.556**, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA**, presentado por el (la) ciudadano, (a) **Lic. César Ernesto Ramos Figuera**, titular de la cédula de identidad N.º **18.470.103** 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 le designe.

Por tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Valencia, a los veintitrés días del mes de julio del año dos mil veinticuatro.

Dra. Marina Martínez

Nº 5.361.556.



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe **Dra. Marina Martínez**, titular de la cédula de identidad N.º 5.361.556, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA**, presentado por el (la) ciudadano, (a) **Lic. César Ernesto Ramos Figuera**, titular de la cédula de identidad N.º 18.470.103 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 le designe.

Por tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Valencia, a los veintitrés días del mes de julio del año dos mil veinticuatro.

Dra. Marina Martínez

Nº 5.361.556.



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Lic. César Ernesto Ramos F. Cédula de identidad: N° V- 18.470.103.

Tutora: Dra. Marina Martínez. Cédula de identidad: V- 5.361.556.

Correo electrónico del participante: archivoscesarramos@gmail.com

Título tentativo del Trabajo de Grado: **COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA.**

Línea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	02-12-2023	02:00 pm	Revisión y organización	Se hicieron ajustes
2	09-01-2024	10:00 am	Capítulo I. Objetivos de la Investigación	Revisión completa
3	16-01-2024	04:00 pm	Estado del Arte: Teorías.	Correcciones
4	23-01-2024	03:00 pm	Metodología.	Correcciones
5	26-02-2024	11:00 am	Capítulos IV y V,	Revisión conforme
6	23-03-2024	11:00 am	Revisión integral.	Ajustes finales

Título definitivo: COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMÍN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA.

Comentarios finales acerca de la investigación: Acertado trabajo, innovador y original.
Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Grado arriba mencionado (a).

Dra. Marina Martínez
Tutora
C.I. N° 5.361.556

Lic. César Ernesto Ramos Figuera
Participante
C.I. N° 18.470.103



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



**COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE
EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMIN TORO EN TIEMPOS DE
POSTPANDEMIA**

Autor: Lic. Cesar Ernesto Ramos Figuera

Tutora: Dra. Marina Martínez

RESUMEN

Las competencias gerenciales son consecuencia de un proceso formación y experiencia, necesarias para un adecuado desempeño; dada la complejidad, diversidad y ámbito de operación de las organizaciones modernas, cada vez toma más importancia la Gerencia como disciplina del conocimiento, la cual se ha venido estructurando como ciencia. Ser un “buen gerente” depende no solo de profundos conocimientos en las áreas técnicas y humanas del saber, sino de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, de un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y de una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones. En este sentido, el propósito del proyecto está enmarcado en Analizar las competencias gerenciales asociadas al desempeño del gerente educativo de la Universidad Fermín Toro en tiempos de postpandemia; mediante una revisión de la teoría emergente gerencia transformativa de Wilmer Rincón (2023) y de las teorías X y Y de Douglas McGregor (1960) se realizará esta investigación con enfoque cuantitativo, el tipo de estudio se asume como descriptivo, se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento para la recolección de la información un cuestionario que se aplicará a la muestra seleccionada para el estudio.

Palabras Clave: Gerente, Competencias, Postpandemia, procesos gerenciales.

Línea de Investigación: Gerencia educativa, gestión y trabajo

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas

Subtemática: Equipos de Alto Desempeño



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



**MANAGERIAL COMPETENCIES ASSOCIATED WITH THE PERFORMANCE OF
THE EDUCATIONAL MANAGER AT THE FERMIN TORO UNIVERSITY IN POST-
PANDEMIC TIMES**

Author: Lic. Cesar Ernesto Ramos Figuera

Tutor: Dra. Marina Martínez

Managerial competencies are the result of a process of training and experience, necessary for adequate performance; given the complexity, diversity and scope of operation of modern organizations, Management is becoming increasingly important as a discipline of knowledge, which has been structured as a science. Being a "good manager" depends not only on in-depth knowledge in the technical and human areas of knowledge, but also on a permanent proactive attitude towards leadership, on a healthy criterion and vision of the future for decision-making, and on a negotiating capacity as a tool for conflict resolution in organizations. In this sense, the purpose of the project is framed in Analyzing the managerial competencies associated with the performance of the educational manager of the Fermín Toro University in post-pandemic times; through a review of Wilmer Rincón's (2023) emergent transformative management theory and Doug's theories X and Y of Douglas McGregor (1960) this research will be carried out with a quantitative approach, the type of study is assumed as descriptive, the survey will be used as a technique and as an instrument for the collection of information a questionnaire that will be applied to the sample selected for the study.

Keywords: Manager, Competencies, Post-pandemic, management processes.

Research Line: Educational management, management and work

Subject: Management in Educational Organizations

Sub-theme: High Performance Teams

ÍNDICE GENERAL

VEREDICTO.....	.p. iii
RESUMEN.....	vii
SUMMARY.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	7
Justificación de la investigación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	10
Antecedentes de la investigación.....	10
Bases teóricas.....	16
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	28
Paradigma de la investigación.....	28
Enfoque de la investigación.....	29
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	31
Técnicas de análisis.....	33
Muestra.....	35
Consideraciones éticas.....	34
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	37
CAPÍTULO V: CONSLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS.....	60

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gerencia está implícita en el día a día de la sociedad y, como tal, en cada individuo; en ese sentido, la presente investigación pretende analizar las competencias gerenciales asociadas al desempeño del gerente educativo de la Universidad Fermín Toro en tiempos de post pandemia, quien debe ser proactivo, creativo e innovador, asumiendo el compromiso de capacitarse y actualizarse frecuentemente lo cual le permitirá desarrollar estrategias para el logro de metas, satisfacción de necesidades organizacionales y cumplimiento de objetivos. La gerencia en la contemporaneidad, ha evolucionado desde lo exclusivamente administrativo a otras áreas, lo que ha llevado a que se convierta en un tema de interés en todos los ámbitos, esto indudablemente porque sus acciones determinan directamente el incremento de la efectividad y la buena gestión de toda organización e institución educativa.

Para fines de este trabajo investigativo se asume una estructura de cinco capítulos: En el primer capítulo, se describe lo que se denomina el planteamiento del problema, donde adquiere mayor relevancia el contexto, la problemática u objeto de estudio. Asimismo, se establecen los objetivos de la investigación, que comprenden las acciones y metas que se reflejan desde el objetivo general hasta los objetivos específicos, además la justificación de la investigación.

En relación con el capítulo II, su discurso se direcciona hacia el Marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, se desarrollan las bases conceptuales y las bases teóricas, vinculadas con las variables del estudio. Se desglosa de esta manera un estudio exhaustivo de autores que previamente han investigado el mismo tema. Por otra parte, se describen las bases legales que dan sustento a la Investigación y el cuadro de operacionalización de variables.

El capítulo III, marco metodológico, guarda relación con los pasos que se siguen para el desarrollo sistemático del estudio. Se presenta el tipo de investigación, su diseño y el nivel de la investigación, como también la población y muestra del

estudio; para cerrar, se establece la técnica de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y la descripción del análisis estadístico de los datos.

En el capítulo IV, se presentan los cuadros estadísticos y gráficos correspondientes surgidos del análisis de la información obtenida de la aplicación del instrumento. Por último, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones surgidas del análisis de la información y en correspondencia con los objetivos de la investigación. Los aportes de contenido que surgen de esta sección final ofrecen una visión innovadora sobre la gerencia universitaria y las competencias que debe consolidar el gerente en este contexto.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El término gerencia desde sus orígenes ha estado en constante evolución, sin embargo, en un principio estuvo acuñada únicamente a la administración, en ese sentido Taylor Frederick considerado el padre de la administración publicó un libro titulado “Principios de la administración científica” (1911) el cual tuvo un impacto significativo en la administración moderna.

Los principios fundamentales de la administración científica son: sustitución de reglas básicas por conceptos científicos, obtención de armonía en un lugar de discordia, cooperación en lugar de individualismo y selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores, básicamente lo que, el autor estableció era una gerencia pensada desde todos los integrantes de la organización a través de una gerencia sinérgica, esto con el fin de aumentar la productividad mediante la eficacia de la producción, y dando importancia a la división del trabajo.

En tal sentido, lo que promovía Taylor en su teoría no era más que, consolidar un equipo humano armonioso, capaz de cooperar entre si y lograr el desarrollo de los trabajadores, si esto era posible la satisfacción de las necesidades organizacionales serian logradas. Básicamente el nombre de la escuela de la administración científica obedeció al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia organizacional.

Por otra parte, Fayol y Winslow (1986), autores clásicos de la administración y la gerencia asumen como postulados: Planeación, organización, dirección, coordinación y control, dichos postulados tienen según el autor la tarea de mejorar la calidad de la administración, Fayol resaltó que tales principios “no debían ser rígidos

al contrario gozaban de un criterio personal, pero objetivos del gerente.” (p.102) En ese mismo contexto se puede evidenciar como la gerencia goza de un dinamismo, el cual se verá puesto a prueba en la distinta toma de decisiones en los procesos gerenciales, incluso situaciones emergentes como una pandemia.

Es así como, la sociedad actual se enfrenta a un mundo cambiante y que obligatoriamente está sumido en un constante dinamismo, la sociedad del siglo XXI está estrechamente ligada a un gran reto si desea lograr sus metas, y es el de adaptarse a los cambios que ocurren frecuentemente exigiendo la formación de estudiantes para el cambio que implica desarrollar en los estudiantes la visión proyectiva, la vocación para servir, cumplir a cabalidad su profesión con amor y pasión. Segundo, la formación de estudiantes para un entorno complejo, es decir, en el Tercer Milenio es necesario formar estudiantes que afronten con creces la volatilidad del tiempo, la incertidumbre de las problemáticas, la complejidad de la diversidad y avance de la ciencia y la tecnología, las ambigüedades y una infinidad de brechas que atañen en la vida del futuro profesional

A nivel mundial, hubo en años recientes un cambio que tuvo estrecha relación con el sistema de vida de todos los seres humanos, esto debido a una pandemia que se hizo parte del hombre del siglo XXI, el COVID-19, en tal sentido diversos procesos fueron afectados en gran o menor escala, lo que obligó a adaptarse, a la nueva situación ; sin embargo , antes de ese proceso de adaptación hubo ensayo y error, empirismo puro para el hombre ante una realidad desconocida, y la gerencia educativa no escapo de eso, razón por la cual el gerente tuvo que idear estrategias para sobrellevar la situación y lograr un apropiado desempeño aun ante esta realidad, es en ese punto donde existió la necesidad de revisar el rol del gerente educativo, sus alcances y limitaciones, ya que la realidad se lo imponía.

En Venezuela, durante el lapso comprendido entre el 13 de marzo de 2020 y el 28 de marzo de 2022, el sistema educativo venezolano adoptó de manera masiva la modalidad de educación a distancia, como parte de las medidas de distanciamiento social motivadas por la pandemia asociada al COVID-19. En este sentido, se implementó para los niveles de Educación Básica y Media General, el Plan Pedagógico de Protección y Prevención COVID-19 “Cada Familia una Escuela” (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2020), con el propósito de lograr: la concientización de la escuela, familia y comunidad a través de la divulgación, prevención y protección contra el COVID-19;

En este orden de ideas se hace necesario la activación de la comunidad educativa, movimientos y organizaciones sociales en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos a nivel de nacional con el fin de garantizar la prevención y detección de síntomas y; la ejecución de las medidas de atención educativa y salud para la prevención y protección emanadas por el ente rector para prevenir la propagación del COVID-19 en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos a nivel nacional.

El referido programa se sustentó en la trilogía familia-escuela-comunidad, basada en la modalidad de educación a distancia, alternativa multiplataforma, centrada en el hogar y en el territorio, durante el cierre preventivo de las instituciones educativas. Es por ello, que tiene mayor relevancia el dinamismo desde el rol del gerente post pandémico ante el inminente cambio; es una sociedad que cambió a través de los retos que exige a las organizaciones del siglo XXI y sobre todo a sus gerentes la continua observación, ajuste e innovación de los procesos gerenciales que desarrollan, rigen y gestionan a la organización moderna.

Cualquier organización amerita para su buen desempeño la sinergia de un complejo cumulo de acciones gerenciales, sobretudo en la sociedad actual, en donde las nuevas tendencias necesitan obligatoriamente determinar al mundo postmoderno bajo un rumbo netamente globalizado que ha llevado sistemáticamente al campo de

acción hacia una inmediata interrelación de un número importante de aspectos y elementos de sus organizaciones.

Es relevante mencionar lo descrito por Azuaje, (2005) quien argumenta:

El conocimiento está en perenne cambio [...] sigilosamente una nueva forma de devaluación asecha: la devaluación por obsolescencia. De aquí que el nuevo gerente tendrá que decidir entre acumular conocimientos como una enciclopedia tradicional o adquirir un buen balance de información para desarrollar criterios gerenciales consistentes con la cambiante situación de los negocios que ocurren en nuestra aldea global (p.59).

Una gerencia educativa eficaz amerita de la capacidad de ajustarse a los cambios existentes en el diario vivir sin quebrantarse por las adversidades, las que indudablemente estarán constantemente presentes; por lo tanto, esta gerencia educativa debe tener la eficacia, no detenerse y continuar su trayecto formativo asumiendo desafíos y pruebas a lo largo de su desarrollo en el tiempo.

En ese sentido, lo antes descrito llama a la reflexión sobre como la gerencia en su praxis organizacional desde el rol del gerente educativo post pandémico es parte de un sistema dinámico y en movimiento donde cada uno de los actores que interactúan de manera continua de una manera integral y global, es influenciado por los demás elementos del proceso gerencial mismo; la interacción de las partes forma la integridad como un todo.

La Universidad Fermín Toro, es una institución con 35 años de servicio prestado a la sociedad venezolana, y enmarcada en una educación en valores humanos, con una trayectoria de renombre a nivel nacional e internacional, sin embargo, es necesario revisar de manera exhaustiva los procesos gerenciales aplicados y desarrollados luego de la pandemia, debido a que quizás las experiencias vividas durante esos años de planes alternos pudieron generar una zona de confort la cual probablemente ha sido difícil de salir, generando así que los procesos gerenciales hayan dejado de ser efectivos y eficaces, en tal sentido es de suma importancia conocer y analizar cuáles son esas competencias que en la praxis están ejecutando los gerentes que dirigen la institución en los actuales momentos.

Es evidente que la gerencia sufrió un cambio notable, eso se puede observar en el accionar diario del gerente actual, pero también es una realidad que quizás pudo haber una variación en las competencias del que dirige, es propicio determinar si esa variabilidad ha sido positiva o negativa para las organizaciones y para efectos de esta investigación, en el gerente Ufetista.

El desempeño gerencial amerita de una gran responsabilidad ligado al compromiso, pero la transición a la normalidad no fue fácil en la práctica, como seres humanos estamos diseñados biológicamente para enfrentar los cambios, a través de años de supervivencias, como bien lo explican las teorías biológicas, sobrevive el que se adapta, pero existe una línea muy delgada entre adaptarse y conformarse, es entonces primordial revisar cada uno de esos procesos y las competencias para llegar a una conclusión objetiva en relación a dicho proceder gerencial

De lo antes descrito, surge la siguiente formulación de la investigación:

¿Cuáles son las competencias gerenciales que exhibe el gerente educativo posterior a la pandemia COVID-19 en la Universidad Fermín Toro?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar las competencias gerenciales asociadas al desempeño del gerente educativo de la Universidad Fermín Toro en tiempos de post pandemia.

Objetivos específicos

Describir el proceso administrativo en términos de las competencias del gerente educativo

Indagar sobre el desempeño del gerente educativo ante los retos post pandémicos en la Universidad Fermín Toro

Explicar las competencias gerenciales necesarias para adaptarse en tiempos de post pandemia

Justificación de la Investigación

Es conocido que la pandemia causada por el COVID -19 ha movilizó a todos y lo que atañe a educación no escapa de ello. Por el contrario, uno de los ámbitos más sacudidos en este tiempo ha sido precisamente el educativo. Las instituciones educativas han asumido el reto, cada uno se ha adaptado lo mejor que ha podido.

El ritmo ha sido vertiginoso y no ha sido fácil la proeza, sin embargo, es innegable que se puede conocer aún más información innovadora que ayude a mejorar los procesos gerenciales post pandemia desde las competencias actuales del gerente, y en ese contexto su desempeño laboral y la eficacia de dichos procesos dentro de la Universidad Fermín Toro. Es de suma importancia conocer como el gerente pudo adaptarse y lograr un pleno desarrollo de sus funciones luego de vivir una situación mundial que afectó en todos los niveles del desarrollo de la sociedad y la gerencia educativa no fue ajena a ello.

El objetivo de esta investigación se orienta a: Analizar las competencias gerenciales asociadas al desempeño del gerente educativo de la Universidad Fermín Toro en tiempos de post pandemia. Desde el punto de vista teórico la investigación se justifica puesto que interpretando los conceptos Planificación, organización, dirección y control que conforman la teoría del proceso administrativo, a su vez integran las funciones del administrador y constituye el llamado ciclo administrativo, se buscará explicación a la presencia o no de competencias gerenciales en los gerentes

Puesto que, estamos viviendo en una época de cambio, incertidumbre y perplejidad. La era de la información está trayendo nuevos desafíos a las organizaciones y, sobre todo, a la administración de éstas. En ese sentido la

investigación está plenamente Justificada, dada la necesidad constante de innovación y renovación, la búsqueda de flexibilidad y rapidez para generar cambio y transformación y la adopción de ideas nuevas, base conceptual y teórica, indispensable en la práctica administrativa

En ese sentido, la Teoría General de la Administración (TGA) es una disciplina principalmente orientadora del comportamiento profesional para todos aquellos que tienen que ver con la administración quiera que sean las situaciones o circunstancias que lo envuelvan. Por el contrario, la TGA procura enseñar a pensar y, sobre todo, a discernir con base en un bagaje de conceptos e ideas que funcionan como herramientas de trabajo sabe analizar y resolver situaciones problemáticas variadas y complejas, pues aprendió a pensar, a discernir, a evaluar y a ponderar en términos abstractos, estratégicos, conceptuales y teóricos.

En el contexto metodológico, esta investigación se justifica, puesto que, mediante la aplicación de técnicas de investigación, como lo es el cuestionario, se pueden obtener datos relevantes sobre las Competencias Gerenciales necesarias en gerentes educativos asociadas al desempeño laboral inherentes a la función gerencial que han de cumplirse en la Universidad Fermín Toro, después de la Pandemia Covid-19.

La investigación se justifica, debido a la relevancia que amerita reorganizar la ejecución de procesos gerenciales dentro de la Universidad Fermín Toro, de manera que se pueda sincerar si existe una efectividad en las competencias desde la figura del gerente educativo universitario, partiendo desde la base de la gerencia tradicional hasta los nuevos y emergentes enfoques gerenciales.

CAPITULO II

Marco Teórico

El presente capítulo está conformado por los antecedentes nacionales e internacionales que apoyan esta investigación, las bases conceptuales y bases teóricas que sustentan las variables en estudio y, la Operacionalización de variables.

Antecedentes

La palabra antecedentes, en el campo investigativo se relaciona con la revisión de estudios previos respecto a un tema de interés que se estudia. De acuerdo con Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2014) “Hay temas ya investigados y formalizados, sobre los cuales es posible encontrar documentos escritos y otros materiales que reportan tanto la metodología como resultados de estudio previos” (69), es decir, los antecedentes proporcionan un panorama sobre el estado del conocimiento en que se encuentra la temática de investigación en lo referido al diseño, muestra, instrumentos para recolectar datos, etc. En ese sentido, a continuación, se presentan investigaciones nacionales e internacionales, relacionados con el tema en estudio.

Investigaciones Internacionales

Camacho Soto, D.F.et al (2022) en una investigación realizada en el Ecuador bajo el título de Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: una visión desde la educación superior, Instituto Tecnológico Superior Vida Nueva cuyo objetivo fue conocer cómo el liderazgo instruccional y su gestión docente permitieron la continuidad educativa durante la pandemia. El estudio fue teórico a través de la técnica de análisis documental, se revisaron artículos científicos indexados en inglés y español, entre los años 2017 al 2022 de tipo descriptivos y revisiones.

Los resultados indican que durante la pandemia los docentes de las instituciones educativas superiores contextualizaron diferentes acciones pedagógicas centradas en el aprendizaje, que garantizaron la continuidad en el proceso enseñanza aprendizaje, teniendo como base el liderazgo centrado en el estudiante sobre el aprendizaje-condiciones, aprendizaje-planificación y el aprendizaje autónomo. Concluyen que, la responsabilidad educativa no recayó directamente en las autoridades sino en los docentes, debido a su perfil transformador, innovador e investigador, que les permitieron liderar diferentes acciones que consistieron en adaptar las condiciones individualizadas de aprendizaje, la planificación de acuerdo con los resultados de aprendizaje esperados y acciones docentes para la autonomía del aprendizaje, garantizando la continuidad educativa.

Es de considerar que la pandemia provocó se establecieran políticas de confinamiento y aislamiento a nivel global; las instituciones educativas superiores tuvieron que suspender las clases presenciales y adoptar diferentes modalidades para garantizar la continuidad educativa... Muchas instituciones de educación superior optaron por modalidades de estudio emergentes, hasta poder definir la más adecuada de acuerdo con la realidad y contexto de los estudiantes, tal es el caso de la educación a distancia: virtual, online y remota que, están dentro de la modalidad a distancia, pero de una u otra forma las instituciones fueron rotando hasta encontrar la más adecuada para sus intereses educativos.

Cárdenas, Callinopal, Colbert, Cateriamo, Cayllbina y Casin (2022), en un estudio realizado en un centro educativo de Lima Perú buscaron analizar aspectos que rodean a la Gestión Educativa y que, de forma directa impactan en el rol pedagógico y el desempeño de las instituciones educativas.

Este estudio asume de base la investigación documental o la revisión bibliográfica de trabajos depositados en repositorios de impacto. Interponiendo en su despliegue el rastreo de archivos digitales en importantes motores de búsqueda como es Scopus, SciELO, Latindex 2.0, Redalyc, entre otros. De igual modo, como filtro principal se utilizaron descriptores o palabras clave de interés.

En esa línea, dentro de sus dimensiones se consideran el liderazgo directivo, los niveles de planificación estratégica, la evaluación de la gestión y las características del clima institucional como indicadores que definen su desenvolvimiento y las funciones de la Institución Educativa. De igual modo, aun cuando estas dimensiones puedan condicionar la capacidad de gestión institucional, también se adicionan factores que frenan el desarrollo de un buen desempeño institucional, principalmente, aquellos relacionados con la parte administrativa, la falta de capacitación y actualización y la propia realidad precaria del centro educativo.

Por último, en base a estos presupuestos de líneas generales, este estudio termina desprendiendo algunos desafíos para la gestión educativa y la transformación de la escuela después de la pandemia del COVID-19

Montañez, Hilares, Arainga y Roca (2022)., realizaron en Lima Perú, una investigación con el objetivo de determinar la influencia de la gestión de tutoría para el liderazgo personal y propósito de vida en tiempos de COVID 19 de estudiantes de educación universitaria, cursantes en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle ubicada en la comunidad de San Borjas, Lima

La investigación por su naturaleza corresponde al enfoque de investigación cuantitativa, de diseño con pre prueba - pos prueba con grupos experimentales y grupos de control; se ha experimentado el programa tutorial; para observar el comportamiento de la variable dependiente mediante la aplicación de una Escala de

Apreciación Descriptiva o EAD de chequeo. Los resultados dan cuenta de diferencias significativas en las medidas de tendencia central del grupo experimental y el grupo control.

Se concluye que la gestión de tutoría influye positivamente para el liderazgo personal y propósito de vida en tiempos de COVID - 19 de estudiantes de educación universitaria. Este trabajo se vincula con el presente estudio en la medida en que se relaciona la gerencia educativa con la experiencia de vida de los estudiantes en un contexto de investigación cuantitativa; por lo tanto, el tema y el tipo de investigación permiten establecer lazos de relación entre estos dos estudios formales.

Ávila Morales, H. (2021), en una investigación realizada en el Perú, específicamente en la Universidad del Callao, señala que la gerencia se orienta a la dirección y obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional, considerando entre las dimensiones de las competencias gerenciales, el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, dominio profesional. Dicha Investigación tuvo como objetivo determinar las competencias gerenciales y profesionales requeridas en la gestión de universidades en tiempos de COVID-19.

Metodológicamente fue un estudio documental, descriptivo, aplicando el análisis de contenido. La Información fue recabada con la revisión de artículos de la web que abordan la temática. Universo 48 fuentes, muestra intencional 32 escritos. Los resultados demuestran la necesidad de un gerenciamiento con competencias relacionadas con la comunicación, empatía, motivación, adaptabilidad, creatividad, innovación y habilidades tecnológicas y digitales.

Se concluye que las competencias gerenciales y profesionales que influyen positivamente están conexas con la digitalización tanto administrativa como educativa. Este antecedente se vincula con la variable, dimensiones e indicadores en estudio por tanto el referido trabajo es un aporte teórico para la descripción de las competencias gerenciales necesarias en los docentes con cargos directivos.

Regueyra, Valverde y Delgado (2021); realizaron en la Universidad de Costa Rica una investigación titulada Consecuencias de la Pandemia COVID-19 en la permanencia de la población estudiantil universitaria, con el propósito de aportar información sobre los efectos de la Pandemia en la permanencia de la población estudiantil de 10 carreras de la Universidad de Costa Rica, para la toma de decisiones de autoridades universitarias.

El estudio fue de carácter cuantitativo exploratorio y descriptivo, en el marco del proyecto que investiga la permanencia del estudiantado en dicha institución. La información se recopiló por medio de un cuestionario en línea que estuvo a disposición de la población estudiantil entre diciembre de 2020 y enero de 2021. Se obtuvo respuesta de 974 estudiantes que participaron voluntariamente.

Los resultados evidencian que en el I y II ciclo de 2020 se enfrentaron dificultades en las clases remotas: el 95% enfrentó problemas de conectividad a internet, 95% dificultades para adaptarse al proceso de enseñanza aprendizaje, el 75% limitaciones de acceso a programas informáticos para realizar evaluaciones académicas, 89% dificultades de interacción en los trabajos grupales. Además, 98% indica niveles de estrés y 95% de ansiedad. Existe prolongación de la permanencia debido a que el 46% disminuyó la carga académica, 40% indica rezago en el avance en el plan de estudios a causa de que la carrera no ofreció algunos cursos y el 20% retiró o abandonó algún curso. El 4% de la población ya había decidido no matricular en el I ciclo 2021 y 12 % aún no lo había decidido. Con estos datos se evidencia que la Pandemia COVID-19 provocó efectos en la permanencia de la población estudiantil en la universidad y que se requiere construir respuestas institucionales a las necesidades expresadas, a fin de garantizarle la permanencia y graduación.

La investigación tuvo un aporte significativo para el desarrollo de las bases teóricas referidas al Covid-19 y al proceso de enseñanza – aprendizaje seguido para motivar en los cursantes la asistencia a actividades remotas que les hagan posibles cumplir estrategias metódicas en equipos de trabajo para alcanzar sus metas personales y profesionales.

Investigaciones Nacionales

Núñez Ravelo,F.,(2022) en una investigación realizada en Venezuela, indica que La declaración de la pandemia y el reporte de los primeros casos en la Universidad Experimental Libertador y el Instituto Pedagógico de Caracas motivó el paso de la educación presencial a distancia con implicaciones en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en ese sentido , el propósito de esta investigación fue develar la percepción de los docentes, en relación con el proceso educativo implementado en educación media durante la coyuntura de pandemia y Postpandemia. Para tal fin, se enmarcó en el paradigma interpretativo, tipo analítico, nivel aprehensivo y método fenomenológico.

Entre los hallazgos se develan: (a) el uso de estrategias innovadoras basadas en multiplataforma, (b) las características de la enseñanza y el aprendizaje durante la pandemia, y (c) la valoración postpandemia de tales procesos. A modo de aproximación conclusiva, se puede indicar que es necesario evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, y orientar la formulación de planes de nivelación y ajustes en la administración de los contenidos. La intervención del docente como gerente y gestor de los aprendizajes de sus estudiantes establecen vínculos ontológicos y epistemológicos con el presente estudio que pretende analizar las competencias gerenciales asociadas al desempeño del gerente educativo de la Universidad Fermín Toro en tiempos de post pandemia. El contexto universitario es otro elemento que permite establecer relaciones directas entre los dos estudios.

Pérez Mirabal.N. (2020) realizó en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Caracas ,extensión :Aula de Villa de Cura, Edo. Aragua una Investigación Titulada Gerencia Educativa: Transformación e Innovación, la misma aborda un análisis de la importancia de instaurar un clima organizacional satisfactorio a través de las competencias gerenciales en el ámbito escolar, tomando en cuenta factores sociales, económicos, religiosos, culturales, curriculares y políticos, amenazantes del entorno laboral educativo venezolano.

Para la investigadora, es preocupante el manejo de las instituciones cuando el gerente carece de perspectivas educacionales, visión futurista transformacional y sentido de pertenencia dentro de la institución que dirige, se pierde; el ambiente escolar, se torna insostenible y crece la desmotivación por el buen desempeño laboral. Este estudio expone argumentos para mejorar institucional y personalmente la gestión educativa, enmarcado en el diseño de investigación cualitativa, inspirado en el enfoque descriptivo deductivo de modalidad documental como propuesta educativa. Es prioridad tener la actitud de enfrentar los retos actuales para alcanzar las metas propuestas en el entorno gerencial y buscar los nuevos paradigmas administrativos en el campo de la enseñanza.

En este orden de ideas, lo interesante de esta investigación, en el marco del estudio que se realiza es que; el gerente educativo dirige y orienta la labor escolar y administra los recursos con conocimiento y habilidades para perfilarse a la innovación y transformación. Cabe resaltar, que cultivar las relaciones interpersonales, inspirar la motivación y afianzar el compromiso con las labores que cada quien desempeña, son tareas del gerente educativo, por esta razón, implementar la comunicación asertiva, le ofrece un diagnóstico de la realidad de la institución que dirige, lo cual le provee la toma de decisiones y así, enfrentar y resolver eventualidades. Por lo tanto, la comunicación eficaz de un gerente con su personal, le retroalimenta sus funciones, dándole a conocer los factores que puedan afectar su gestión, tal es el caso de la actuación del gerente educativo en la postpandemia

Bases Conceptuales

El Trabajo de Investigación titulado: Competencias Gerenciales asociadas al desempeño del gerente educativo en la Universidad Fermín Toro en tiempos de Postpandemia, se elabora en función de tres variables:

- 1.-Proceso Administrativo
- 2.-Desempeño Laboral
- 3.-Competencias Gerenciales

Las mismas son definidas en función de la temática a investigar y siguiendo el contenido plasmado en la operacionalización de variables. Así se tiene que la variable 1.- **Proceso Administrativo**, es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas con el objetivo de aprovechar los recursos con los que cuenta la organización para hacerla efectiva. Esta dimensión se sustenta en las perspectivas teóricas de Ferreira y Martínez (2021), para quienes existen cuatro etapas del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control, y los **Indicadores** subyacen a cada etapa del proceso, tal como se menciona a continuación:

Planeación: planificación táctica y planificación estratégica

Organización: División del Trabajo, Coordinación

Dirección: Motivación, comunicación y liderazgo

Control: Estándares

En cuanto a la variable 2.- **desempeño laboral o gerencial**, de acuerdo con Solarte, Murillo y González (2021), el desempeño gerencial es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; en base al cumplimiento de las funciones gerenciales. Para efectos de esta variable la **dimensión** es Roles gerenciales y los indicadores Eficiencia gerencial, eficacia gerencial, Roles gerenciales

La variable 3.- **competencia gerenciales**, es definida por Arrollo (2023), como aquellas competencias observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva y a su vez se clasifican en estratégicas e intratéticas, de donde subyace dos dimensiones con sus respectivos Indicadores

Competencias estratégicas: Visión, Resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente

Competencias intratéticas: Comunicación, Empatía, delegación, coaching

En el marco del desempeño OECD (2023) afirma que el desempeño se refiere a la efectividad, de acuerdo con criterios sistémicos, por lo cual se mide en función de la capacidad de la administración para adaptarse, mantenerse y crecer, así como con el fin de renovarse de manera constante o, mejor aún, convertirse en una organización que aprende e incide en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento.

Coincide con lo antes señalado el término desempeño, pues alude a una serie de comportamientos dirigidos hacia una meta o un resultado. El desempeño en las personas es como la combinación de sus comportamientos con sus resultados. Estos planteamientos indican que al modificar cualquier comportamiento se transforma también el desempeño, pues este alude a la conducta del personal. Así, desde la perspectiva de este autor, el desempeño se refiere al rendimiento de un conjunto de individuos en función de unas metas específicas.

Según Martínez (2023), el desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones. En el mismo orden de ideas, Casero y Sanz (2023) lo define como el grado de cumplimiento de todas las tareas o decisiones de los empleados de una organización o empresa, con miras establecidas por esta. Por tanto, el desempeño laboral es una variable que se encuentra en función de los resultados obtenidos en la realización de las funciones inherentes al cargo. De esta manera, es posible decir que es importante estudiar el desempeño en el ámbito laboral, para lo cual es necesario que este se evalúe de manera objetiva y precisa. En el contexto de la gerencia educativa universitaria, las competencias gerenciales, las habilidades gerenciales y el desempeño laboral son aspectos interrelacionados que contribuyen al éxito y la eficacia de la gestión en una institución de educación superior. Es importante que los gerentes educativos universitarios desarrollen y fortalezcan estas competencias y habilidades para asegurar un desempeño laboral óptimo y generar un impacto positivo en la comunidad académica y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las competencias gerenciales se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que un gerente educativo universitario necesita poseer para liderar de manera efectiva. Algunas competencias gerenciales importantes en este contexto incluyen la capacidad de tomar decisiones estratégicas, comunicarse de forma efectiva, gestionar el cambio, liderar equipos de trabajo, resolver conflictos y trabajar colaborativamente con diversos grupos de interés dentro y fuera de la institución.

En este mismo contexto, las habilidades gerenciales son las capacidades prácticas que un gerente educativo universitario debe dominar para desempeñar sus funciones de manera eficaz. Estas habilidades pueden clasificarse en técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas se refieren a la competencia para realizar tareas específicas relacionadas con la gestión educativa, como la planificación estratégica o el análisis de datos.

Las habilidades humanas implican la capacidad de interactuar y liderar a otras personas de manera efectiva, fomentando un clima laboral positivo y motivador. Por último, las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad de comprender la organización en su totalidad, identificar patrones y tendencias, y tomar decisiones informadas.

El desempeño laboral en el contexto de la gerencia educativa universitaria se refiere a la manera en que un gerente lleva a cabo sus responsabilidades y tareas asignadas en la institución. Se evalúa en función de si el gerente logra alcanzar los objetivos establecidos, si contribuye al crecimiento y desarrollo de la institución, si lidera de manera efectiva a su equipo de trabajo y si demuestra un compromiso con la excelencia académica y la mejora continua.

Arias, (2019) define las bases o fundamentación teórica como el conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. (p.14). La fundamentación teórica de este proyecto investigación tendrá como eje primordial para su desarrollo y elaboración, la revisión de teorías relacionadas con competencias gerenciales, gerencia tradicional, procesos gerenciales y administrativos, gerencia post pandémica y específicamente gerencia transfororganizativa.

El gerente actual debe ser trascendental en la ejecución de sus labores, debe tener inteligencia para lograr los objetivos establecidos, identificar y puntualizar, examinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades procedentes del contexto en que está sumido además analiza, el camino correcto que conlleve a los cambios ligados a los conocimientos de actualidad. Es así que, las transformaciones dentro de las instituciones educativas universitarias, serán lideradas en principio por el gerente quien debe estar obligatoriamente formado, capacitado y adiestrado ya

que posee una alta responsabilidad designada a través de sus competencias para ejercer con satisfacción los nuevos modelos inherentes con los procesos gerenciales de la nueva cultura organizacional y educacional.

Para efectos de este proyecto, una de las **teorías emergentes** en la cual se sustentará será a través de la **Gerencia Transorganizativa del Dr. Wilmer Rincón**, la cual se revisará exhaustivamente para dar respuesta a los objetivos del proyecto.

Rincón (2023), establece que “las organizaciones se exponen a diferentes factores internos y externos de compleja competitividad para mantenerse en el tiempo, desafíos emergentes del contexto, donde las estrategias y acciones gerenciales en sintonía con la innovación exigen la mejora continua en todas las áreas y procesos que dispone la institución” (Pag.5)

De hecho, la pandemia vivida por la humanidad, trajo consigo una nueva concepción y visión de las cosas, desde las vivencias del diario vivir hasta el entorno laboral, básicamente todas las áreas fueron removidas para dar paso a una realidad moderna alejada a lo tradicional, lo que antes de la pandemia era común sobre todo a nivel organizacional. Todo esto era necesario para lograr superar los obstáculos y garantizar una supervivencia organizacional en el tiempo, es en ese sentido que la gerencia logro dar un saldo a la transformación.

También menciona Rincón (2023) en su teoría:

...la realidad contextual de las organizaciones no es estática, todo lo contrario, debido a las crecientes e innovadoras estrategias de competitividad de negocios a nivel nacional e internacional, como también reformas o políticas gubernamentales establecidas, las empresas se involucran en procesos de transformación para generar nuevas perspectivas y prospectivas gerenciales, que les propicie el equilibrio y apalancamiento proactivo que garantice las necesidades requeridas por el contexto (p.6).

Efectivamente, ninguna organización y eso no excluye a las de carácter educativas/universitarias, son estáticas porque, aunque los procesos pudieran ser los mismos siempre, las ejecuciones de los mismos son dinámicos o sea se mueven de acuerdo al contexto que se suscite en determinado momento, por tal motivo las organizaciones deben reflexionar sobre sus procesos a fin de dar cumplimiento con cada uno de ellos para satisfacer las necesidades organizacionales.

Teoría X y Y de Douglas McGregor

Es de interés para esta investigación, revisar una de las teorías que está estrechamente relacionada con el comportamiento humano en las organizaciones y que se denomina Teoría X y Teoría Y. Creada por el reconocido economista de origen norteamericano Douglas McGregor, dentro de la misma se describen dos vertientes y que agrupan distintas ideas y prácticas con relación a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Esta teoría tiene la concepción de que los responsables de equipos dinámicos tengan sobre las personas serán las que condicionen su estilo de dirección y por ende de hacer gerencia.

En ese sentido, nace como contraparte a los aportes de Taylor, que en su momento fue el enfoque de la época que consideraba que los trabajadores tienen aversión y rechazo al trabajo e intentan evadirlo y, por tanto, el gerente tiene la responsabilidad única de dirigirlos, controlarlos y motivarlos a través de la remuneración económica, McGregor propuso una visión distinta e incluso más humana. Según este autor son dos puntos de vista básicos los que puede presentar un colaborador frente al trabajo: se refiere a la teoría X y la teoría Y. Dichas teorías representan la formulación de dos enfoques de vista extremos sobre la conducta humana en el ámbito laboral.

Teoría X

Dentro de la teoría X, se le da una dirección tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos, en tal sentido el individuo común y corriente siente una apatía interior hacia el trabajo y lo evitará la mayor parte del tiempo, esto está

estrechamente ligado al comportamiento humano a rehuir el trabajo, ya que un gran número de personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza a fin de tener una remuneración económica, también dirigidas, controladas y amonestadas para que ejerzan un esfuerzo para el desarrollo de actividades que conlleven a superación de los objetivos en la organización.

En tal sentido, es propicio revisar que tanto pudo afectar el desarrollo gerencial en el accionar de los procesos dentro de la Universidad Fermín Toro, luego de la pandemia, tomando como ejemplo lo descrito por McGregor en la Teoría X, si efectivamente es necesario rescatar ciertos aspectos de la teoría X ya que quizás la flexibilización en los procesos no se volvió un mal hábito gerencial.

Teoría Y

Por otro lado, la teoría Y, propone que los colaboradores desean y también ameritan trabajar y, por lo tanto, las metas del colaborador y la organización están en sinergia, en consiguiente el desarrollo del esfuerzo de la acción laboral (mental o físico) es tan natural como el descanso, comer, respirar y vivir. Desde esta teoría, se sugiere que el individuo no le desagrada trabajar.

Entonces, ejercer control y castigo no son exclusivamente los únicos medios para lograr una lealtad del trabajador hacia los objetivos de la organización donde se desempeñan, por lo tanto, el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa se asocia a compensaciones psico emocionales por su logro: lo que se traduce en satisfacción de las necesidades personales y realización organizacional por que el ser como especie, se habitúa, en las debidas circunstancias, a aceptar responsabilidades e incluso a buscar nuevas responsabilidades, ley de adaptabilidad y supervivencia.

En ese mismo contexto, la teoría Y entiende que es responsabilidad y tarea del gerente crear las condiciones adecuadas para que los colaboradores puedan desarrollar todas sus cualidades y potencialidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización,

satisfaciendo así a ambas partes. Los líderes gerenciales deben promover una gerencia más participativa y ofrecer los medios y recursos para que los colaboradores se sientan parte de la organización.

Luego de la pandemia, el interés fundamental de muchas organizaciones era levantar los números a través de ingresos, centrándose principalmente en las estrategias para retomar a la normalidad, dejando a un lado el sentir del colaborador, porque no era prioridad el recurso humano, sino el recurso material, lo que quizá conllevó al colaborador a sentir un sentimiento de rechazo, y por lo tanto empezó a ejecutar procesos en su mínima expresión, cabe mencionar que ya se venía con un quehacer flexible y eso a su vez pudo crear una utopía en la forma de gerenciar.

Bases Legales

Pérez (2009) las Bases legales “son el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, que establece el basamento jurídico, sobre el cual se sustenta una investigación” (p.65). Para, Martins (2003) “la fundamentación legal se refiere a la normativa jurídica que sustente de un estudio, desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros” (p.30).

Toda base legal respalda el trabajo de investigación que se realice, puesto que también se encuentran representadas primeramente en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) donde se destaca el artículo 141, que establece que la administración pública, está al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de: honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de las funciones públicas, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p.95).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 104, señala:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a un régimen de trabajo y nivel de vida acorde a su elevada misión. El ingreso promoción y permanencia en el sistema educativo será establecido por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin inherencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p. 21)

Así mismo la Ley Orgánica de Educación (2009) establece en el artículo 6, numeral 2 literal h, que el Estado regulará y supervisará: “La idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia que ingresan a las instituciones” (p.9), además refiere que las especificaciones de este aspecto, se regularán en los reglamentos y leyes derivados de esta Ley, situación que aún no se ha producido. No obstante, en la ley anterior (1998) se establece en el artículo 81:

El personal Directivo y de Supervisión, debe ser venezolano y poseer título profesional correspondiente. El director deberá poseer título profesional correspondiente al nivel más alto. Los cargos directivos de los planteles oficiales y los de supervisión se proveerán mediante concursos de méritos y oposición, en la forma y condiciones que establezca el reglamento. (p. 25) En ese sentido, el gerente educativo requiere de competencias gerenciales tales como: planificar, organizar, dirigir y controlar basadas en el proceso administrativo que le guíen en el desempeño de su labor administrativa.

El contexto de la Ley de Universidades (1970) los miembros del personal docente deben cumplir con una serie de condiciones que a continuación se exponen en relación con los respectivos artículos que las mencionan:

Artículo 83. La enseñanza y la investigación, así como la orientación moral y cívica que la Universidad debe impartir a sus estudiantes, están encomendadas a los miembros del personal docente y de investigación. Artículo 84. Los miembros del personal docente y de investigación serán nombrados por el Rector a propuesta del Consejo de la Facultad correspondiente y con la aprobación del Consejo Universitario. Artículo 85. Para ser miembro del personal docente y de investigación se requiere: a) Poseer condiciones morales y cívicas que lo hagan apto para tal función; b) Haberse distinguido en sus estudios universitarios o en su especialidad o ser autor de trabajos valiosos en la materia que aspire a enseñar; y c) Llenar los demás requisitos establecidos en la presente ley y los reglamentos.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Determinar las competencias gerenciales asociadas al desempeño del gerente educativo de la universidad Fermín Toro en tiempos de postpandemia

[illegible]

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe los contenidos referidos al diseño de la investigación, tipo de estudio, población, muestra, método e instrumentos de recolección de datos, confiabilidad, procedimiento para la recolección de información y las técnicas de análisis.

Paradigma y Enfoque de la investigación

La investigación se adscribe al paradigma positivista con enfoque cuantitativo; empírico – analítico, hipotético –inductivo

El paradigma es un modelo o ejemplo a seguir, por una comunidad científica, de los problemas que tiene que resolver y del modo cómo se van a dar las soluciones. Un paradigma comporta una especial manera de entender el mundo, explicarlo y manipularlo. Como dice Kuhn, (2004) estos modelos son “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. Este paradigma ofrece al que lo sigue: * Una base de afirmaciones teóricas y conceptuales * Un cierto acuerdo entre los problemas urgentes a resolver * Unas técnicas de experimentación concretas * Unos supuestos metafísicos que encuadran y dirigen la investigación y sobre los que no hay ninguna duda, aunque sean improbable.

Paradigma positivista

La investigación social aparece dentro de los límites filosóficos y conceptuales del positivismo y profundamente marcada por los métodos y procedimientos propios de dicho paradigma. A inicios del siglo XIX, la ciencia

positiva estaba legitimada como la única vía para lograr un conocimiento objetivo y universal sobre el mundo. La identidad entre positivismo y ciencia llegó a ser tal, que este era considerado el método de la ciencia por definición y no había otro método alternativo. La investigación científica, para ser tal, debería asumir los métodos y procedimientos propios del positivismo. Para este enfoque la realidad es objetiva, existe al margen de la razón y la conciencia humana sobre su existencia, está sujeta a un orden propio y opera según leyes y mecanismos naturales e inmutables, que permiten: explicar, predecir y controlar los fenómenos.

Las características esenciales de este enfoque: - Sobre la realidad: se habla de una ontología realista, la realidad posee existencia objetiva y está sujeta a leyes y un orden propio. - Sobre la relación del sujeto y el objeto de la investigación: es una epistemología objetivista. La legalidad constitutiva de la realidad es susceptible de ser descubierta y descrita de manera objetiva y libre de valores, El investigador adopta una posición distante respecto del objeto que investiga. - Sobre la generación de conocimientos: se utiliza la metodología experimental. Hay una orientación hipotética-deductiva; las hipótesis se establecen a priori y luego son contrastadas empíricamente en condiciones de control experimental. Diseños definidos y cerrados.

Enfoque cuantitativo

Este enfoque parte del supuesto que “en potencia todos los datos son cuantificables” Kerlinger, (2010). Para ello se apoya en los fundamentos del positivismo y de la ciencia nomotética (establecimiento de leyes universales) cuya tendencia es hacia la concentración del análisis en las manifestaciones externas de la realidad. Algunas características fundamentales de la investigación educativa cuantitativa: - Sitúa su interés principal en la explicación, la predicción y el control de la realidad. - Tiende a reducir sus ámbitos de estudio a fenómenos observables y susceptibles de medición. - Busca la formulación de generalizaciones libres de tiempo y contexto. - Prioriza los análisis de causa-efecto y de correlación

estadística. - Utiliza técnicas estadísticas para definición de muestras, análisis de datos y generalización de resultados. - Utiliza instrumentos muy estructurados y estandarizados, como cuestionarios, escalas, test, etc. - Otorga una importancia central a los criterios de validez y confiabilidad en relación a los instrumentos que utiliza. - Utiliza diseños de investigación pre-definidos en detalles y rígidos en el proceso, como los experimentales y ex post facto. - Enfatiza la observación de resultados.

Diseño de la Investigación

Atendiendo al problema planteado, la investigación se adscribe al diseño de investigación no experimental, de campo. De acuerdo con Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) el diseño no experimental de investigación es aquel que “se realiza sin manipular deliberadamente variables..., (p.269), en este sentido, la variable se estudiará sin manipularla directamente; en cuanto al diseño de campo, Arias, F. (2019). Señala “...son aquellos que consisten en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin controlar variable alguna, el investigador obtiene la información sin alterar las condiciones existentes” (p.31). Es así como los datos se obtendrán de los elementos muestrales reunidos para los efectos en la Biblioteca de la Universidad Fermín Toro, extensión Valencia Edo. Carabobo.

Tipo de Estudio

En consideración al problema y los objetivos formulados, el tipo de estudio se asume como descriptivo. Con respecto al tipo descriptivo, Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (Op.cit.), refieren que “consisten en describir fenómenos, situaciones, contextos, eventos, detallar como son y se manifiestan” (p.102), en razón de lo citado, esta investigación busca

Población

La población, es un término que alude, como lo dicen Polit, D. y Hungler, B. (2007) a “el conjunto o totalidad de los objetos, sujetos o miembros de un grupo que cumplen con un conjunto determinado de especificaciones”. (p.38). Pineda, E. y Alvarado de, E. (2008), definen la población como “el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.” (p.108). En esta investigación la población será conformada por 8 profesores coordinadores de Oficina de Enlace de la Universidad Fermín Toro

Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, así la definen Hernández Sampieri, R, Fernández-collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014), del cual “se recolectan los datos, este debe ser representativo de la población” (p. 236). Para efectos del estudio la muestra estará conformada por el 100% de la población, diez (10) profesores coordinadores de las Oficinas de Enlace la Universidad Fermín Toro, seleccionados aplicando el muestreo no probabilístico intencional, este en palabras de Pineda, E. y Alvarado de, E. (2008.) “el investigador decide, según los objetivos, los elementos que integran la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente “típicas” · de la población que se desea conocer” (p. 135).

Métodos e Instrumentos para la Recolección de datos

La palabra método, alude al medio o camino facilitador de la relación entre el investigador y el investigado. Para fines de la recolección de datos, se utilizará como método la encuesta y como instrumento un cuestionario, este es definido por Pineda, E. y Alvarado de, E. (2008.) como “ formulario impreso destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el consultado llena por sí mismo” (p. 203).

En atención a lo citado, se elaboró un instrumento contentivo de dos partes, la primera, conformado con los datos demográficos y la segunda, el cuestionario propiamente dicho con alternativas policotómicas, materializadas en las categorías “Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca”.

Confiabilidad

Para efectuar el cálculo de la confiabilidad de un cuestionario existen infinidad de fórmulas que generan coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, siendo “0” una confiabilidad nula y 1 una confiabilidad máxima, mientras más se acerca el valor a cero más factible es el error en la medición.

Dentro de esta perspectiva Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (Op.cit.), sostienen que: “La confiabilidad de un cuestionario de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 242). Para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a (10) elementos muestrales, representantes de la población en condiciones similares que no formaron parte de la muestra.

A fin de calcular el coeficiente de confiabilidad a la muestra seleccionada; se utilizó el método alfa de Cronbach, de suma utilidad cuando los ítems que presentan más de dos alternativas, y cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

$\sum Si^2$ = Varianza del instrumento

St^2 = varianza de la suma de los Ítems.

Los resultados se interpretaran de acuerdo con la siguiente escala de relación:

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 - 1	Muy alta

Fuente: Pérez, G. (1998).

Procedimiento para la Recolección de Datos

Se solicitará a los gerentes seleccionados para el estudio una cita para informarles los objetivos de la investigación y solicitarles el consentimiento informado. Luego se les entregara el cuestionario, se les aclarará alguna duda de ser necesario y se esperará a que respondan el mencionado cuestionario.

Técnicas de Análisis

Finalizada la recolección de la información, se elaborará una matriz de doble entrada para resumir los datos y facilitar su análisis, utilizando el programa SPSS V.15 para Ciencias Sociales, se continuará con el análisis de la información, aplicando la estadística descriptiva, frecuencia y porcentaje, se elaborarán los cuadros estadísticos y gráficos correspondientes a la información presentada en los cuadros.

La investigación y la ética: Un enfoque respetuoso y responsable

Esta investigación se fundamenta en el aporte de diez (10) participantes, quienes, previo consentimiento informado y en concordancia con los principios bioéticos, compartieron sus vivencias sobre los cambios curriculares en el sistema educativo venezolano. El autor, comprometido con la ética investigativa, ha

tomado las medidas necesarias para garantizar la privacidad y el resguardo de la integridad de los participantes. En este sentido, se adhiere al planteamiento de Marlasca (2002), quien propone que la bioética debe desarrollarse en un ambiente de libertad, diálogo, compromiso, acuerdos y consensos, incluso si estos son parciales o provisionales (p. 8).

Asimismo, se han seguido los lineamientos del Código de la Ética para la Vida (2011), considerando los siguientes principios:

- Responsabilidad: Asumir las consecuencias de las acciones, omisiones o decisiones tomadas durante la investigación.
- No maleficencia: Evitar causar daño o perjuicio a los participantes. Esto implica tomar medidas de precaución para minimizar riesgos.
- Justicia: Tomar decisiones justas y equitativas que beneficien tanto a los individuos como a la sociedad en general, evitando la discriminación y manteniendo la imparcialidad.
- Beneficencia: Promover el bienestar de los participantes, tanto físico como social, psicológico, cultural y espiritual. Las investigaciones deben contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, tanto actuales como futuras.
- Autonomía: Respetar la libertad de los participantes para tomar decisiones informadas y conscientes sobre su participación en la investigación, permitiéndoles aceptar o rechazar las propuestas que no se ajusten a sus convicciones éticas.
- Precaución: Anticipar y tomar medidas para prevenir posibles riesgos o daños que puedan surgir durante la investigación.

Esta investigación se ha desarrollado bajo estrictos principios éticos, garantizando el respeto a la integridad física, psíquica y moral, la privacidad y los derechos de los participantes. Se ha obtenido el consentimiento informado y se han tomado las medidas necesarias para evitar cualquier tipo de riesgo, ya sea ético, moral, laboral o social, antes, durante y después del proceso investigativo.

Consentimiento Informado

El Consentimiento Informado (CI) es un proceso fundamental en la investigación. Se trata de un acuerdo entre el investigador y los participantes, en el que estos últimos deciden voluntariamente participar en un estudio tras haber sido informados de manera clara y completa sobre los detalles del mismo.

Según el Código de Ética para la Vida (2011), el CI se define como "un acuerdo entre actores que voluntariamente deciden participar en el logro de metas científicas, fundamentados en la comprensión clara de toda la información pertinente" (pp.42-43). Este acuerdo implica que tanto el investigador como los participantes deben actuar con transparencia, responsabilidad, compromiso y buscando el beneficio mutuo.

Para obtener el CI, el investigador debe proporcionar a los participantes toda la información relevante sobre la investigación. Esto incluye:

- La institución que respalda el estudio.

- La identidad del investigador y de la máxima autoridad de la institución.

- Los objetivos de la investigación.

- Una descripción detallada del procedimiento que involucra la participación de los participantes.

- Los posibles beneficios que se esperan obtener de la investigación.

- Los riesgos potenciales asociados a la participación, incluyendo riesgos físicos, sociales, psicológicos, económicos o de cualquier otra índole.

- La importancia de la participación de los participantes.

- El tipo de información que se recopilará.

- La duración de la participación.

- Los contactos a los que los participantes pueden recurrir en caso de tener preguntas o inquietudes.

El CI se basa en los siguientes principios éticos:

Autonomía: Los participantes tienen derecho a tomar sus propias decisiones sobre su participación en la investigación.

No maleficencia: El investigador no debe causar daño a los participantes.

Beneficencia: El investigador debe buscar el beneficio de los participantes.

Justicia: El investigador debe tratar a todos los participantes de manera justa y equitativa.

Para garantizar el cumplimiento del CI, existen diferentes mecanismos, como:

La revisión por parte de un comité de ética en investigación.

La firma de un formulario de consentimiento informado por parte de los participantes.

La posibilidad de que los participantes se retiren del estudio en cualquier momento.

El Consentimiento Informado es un proceso fundamental en la investigación que permite proteger los derechos de los participantes y garantizar que su participación sea voluntaria y libre de coerción.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Frecuencia	Cantidad	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	4	40.0
Casi siempre	2	20.0
A veces	4	40.0
Casi nunca	0	0.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, la frecuencia de promoción de actividades que reflejan procesos de planificación estratégica promovida por los gerentes educativos responsables se distribuye de forma uniforme entre las opciones "Siempre" y "A veces", con un 40% de las respuestas en cada categoría. Por otro lado, las opciones "Casi nunca" y "Nunca" no registraron ninguna actividad promovida.

Con base en estos datos, parece ser que los gerentes educativos responsables promueven actividades que reflejan procesos de planificación estratégica en una proporción significativa de las veces; sin embargo, también existe una proporción similar de veces en que no lo hacen. Si se desea fortalecer la cultura de planificación estratégica, convendría indagar sobre las razones que llevan a que no se promuevan estas actividades en ciertas ocasiones.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	2	20.0
Casi siempre	2	20.0
A veces	5	50.0
Casi nunca	1	10.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, en la mayor parte de las ocasiones (50%) el trabajo se divide y distribuye de forma equitativa "A veces". En un 20% de las veces se realiza "Siempre" o "Casi siempre" y en un 10% de las veces "Casi nunca". Nunca se registró que el trabajo no se dividiera equitativamente.

Con base en estos datos, parece ser que en la institución se divide y distribuye el trabajo equitativamente en una proporción moderadamente alta de las veces (50%) pero no siempre es así. Habría que indagar más para saber en qué casos no se logra una distribución equitativa del trabajo.

Frecuencia	Cantidad	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	1	10.0
Casi siempre	6	60.0
A veces	3	30.0
Casi nunca	0	0.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, en la mayor parte de las ocasiones (60%) se siente que existe una adecuada coordinación por parte de los gerentes "Casi siempre". En un 30% de las veces se siente una coordinación adecuada "A veces" y en un 10% de las veces "Siempre". Nunca se registró que no hubiera coordinación por parte de los gerentes.

Con base en estos datos, parece ser que en la institución los gerentes realizan una adecuada coordinación en la mayor parte de los procesos que se evalúan (60%) pero no siempre es así. Habría que indagar más para saber en qué casos específicos no se siente una adecuada coordinación.

Frecuencia	Cantidad	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	2	20.0
Casi siempre	4	40.0
A veces	2	20.0
Casi nunca	2	20.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, en la mayor parte de las ocasiones (40%) los gerentes educativos asumen su responsabilidad derivada de la autoridad "Casi siempre". En un 20% de las veces asumen su responsabilidad "Siempre" y "A veces" y también en un 20% de las veces "Casi nunca". Nunca se registró que no asumieran su responsabilidad.

Con base en estos datos, parece ser que en la institución los gerentes educativos asumen su responsabilidad derivada de su cargo en una proporción moderadamente alta de las veces (60%) pero no siempre es así. Habría que indagar más para saber en qué casos específicos no se asume la responsabilidad.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	1	11.11
Casi siempre	2	22.22
A veces	4	44.44
Casi nunca	1	11.11
Nunca	1	11.11

Como se puede observar, en la mayor parte de las ocasiones (44.44%) se observa un tipo de liderazgo "A veces" abierto y presto a la justicia y la equidad para todos. En un 22.22% de las veces se observa "Casi siempre" y en un 11.11% de las veces "Siempre" y "Casi nunca" y "Nunca".

Con base en estos datos, parece ser que en la institución se observa un tipo de liderazgo abierto y presto a la justicia y la equidad para todos en una proporción moderadamente alta (44.44%) pero no siempre es así. Habría que indagar más para saber en qué casos específicos no se observa este tipo de liderazgo.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	0	0.0
Casi siempre	3	30.0
A veces	6	60.0
Casi nunca	1	10.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, en la mayor parte de las ocasiones (60%) el gerente educativo se comunica "A veces" para darle a conocer instrucciones o recomendaciones. En un 30% de las veces se comunica "Casi siempre" y nunca lo hace "Siempre" o "Nunca".

Con base en estos datos, parece ser que el gerente educativo se comunica con los empleados para darles instrucciones o recomendaciones de desempeño en una proporción moderadamente alta (60%) pero no siempre lo hace. Habría que indagar más para saber con qué propósito se comunica más "A veces" que "Casi siempre".

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	0	0.0
Casi siempre	4	40.0
A veces	4	40.0
Casi nunca	2	20.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, en una proporción similar de las veces (40%) los gerentes educativos motivan "Casi siempre" y "A veces" a los empleados para que asuman con gusto y satisfacción las tareas asignadas. En un 20% de las ocasiones se observa una motivación "Casi nunca". Nunca se registró que no motiven a los empleados.

Con base en estos datos, parece ser que los gerentes educativos motivan a los empleados en una proporción moderadamente alta (80%) para que asuman con gusto y satisfacción las tareas asignadas. Habría que indagar más para saber qué estrategias utilizan los gerentes educativos para motivar a los empleados.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	3	30.0
Casi siempre	3	30.0
A veces	2	20.0
Casi nunca	2	20.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, en una proporción similar de las veces (30%) se percibe un ambiente en el que el liderazgo positivo emerge "Siempre" y "Casi siempre" para promover las actividades laborales de los trabajadores. En igual proporción (20%) se observa un ambiente con este tipo de liderazgo "A veces" y "Casi nunca". Nunca se registró que no exista un ambiente con liderazgo positivo.

Con base en estos datos, parece ser que en la institución educativa se percibe, en una proporción moderadamente alta (60%), un ambiente en el que el liderazgo positivo emerge para promover las actividades que como trabajador le corresponde realizar. Habría que indagar más para saber específicamente de qué manera el liderazgo positivo se traduce en acciones concretas para motivar a los empleados.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	0	0.0
Casi siempre	2	50.0
A veces	1	25.0
Casi nunca	1	25.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, en la mayor parte de las veces (50%) se organizan equipos de trabajo "Casi siempre" para desarrollar las actividades de la institución. En igual proporción (25%) se observa que se forman equipos "A veces" y "Casi nunca". Nunca se registró que no se organicen equipos de trabajo.

Con base en estos datos, parece ser que en la institución educativa se organizan equipos de trabajo con una frecuencia moderadamente alta (75%) para desarrollar las actividades exigidas. Habría que indagar más para saber bajo qué criterios se forman los equipos de trabajo y cuál es el grado de satisfacción de los empleados al trabajar en equipo.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	2	20.0
Casi siempre	3	30.0
A veces	1	10.0
Casi nunca	3	30.0
Nunca	1	10.0

Como se puede observar, las evaluaciones se distribuyen con una frecuencia moderadamente alta entre las opciones "Casi siempre" (30%) y "Casi nunca" (30%), lo que indica que no hay una tendencia clara a calificar las estrategias de los gerentes educativos como acertados en la aplicación de la inteligencia emocional. Una proporción menor de empleados señala que las estrategias "Siempre" (20%) y "A veces" (10%) son acertadas y otra menor proporción indica que "Nunca" (10%) lo son.

Con base en estos datos, no parece haber un acuerdo generalizado sobre la medida en que los gerentes educativos utilizan la inteligencia emocional en sus estrategias. Sería recomendable profundizar en el estudio para identificar los criterios que se utilizan para evaluar las estrategias y conocer con más detalle las acciones que se perciben como emocionalmente inteligentes o no.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	2	20.0
Casi siempre	4	40.0
A veces	1	10.0
Casi nunca	2	20.0
Nunca	1	10.0

Como se puede observar, en la mayor proporción de las veces (40%) se realizan jornadas institucionales "Casi siempre" en las que se recuerda la visión de la institución educativa. Le sigue una proporción similar de veces (20%) donde esto sucede "Siempre" y "Casi nunca". En menor medida (10%) se observa que las jornadas se realizan "A veces" y "Nunca".

Con base en estos datos, parece ser que en la institución educativa se realizan jornadas institucionales con una frecuencia moderadamente alta (60%) para recordar la visión de la institución como criterio de acción coherente. Habría que indagar más para saber cómo se implementan estas jornadas y cuál es el impacto que tienen en los empleados.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	0	0.0
Casi siempre	2	20.0
A veces	5	50.0
Casi nunca	3	30.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, en la mayor proporción de las veces (50%) se realizan reuniones de trabajo en equipo "A veces" para la resolución de problemas. Le siguen las reuniones "Casi nunca" (30%) y "Casi siempre" (20%). Nunca se registraron casos de que no se realicen reuniones.

Con base en estos datos, parece ser que en el contexto laboral se realizan reuniones de trabajo en equipo con una frecuencia moderadamente alta (80%) para la resolución de problemas. Si bien la frecuencia de las reuniones es alta, llama la atención que la opción con mayor frecuencia sea "A veces", lo que podría indicar que no existe una rutina o periodicidad establecida para dichas reuniones. Sería recomendable profundizar en el estudio para saber cómo se determinan las necesidades de reunión y cómo se evalúa su efectividad para la resolución de problemas.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	1	10.0
Casi siempre	3	30.0
A veces	2	20.0
Casi nunca	3	30.0
Nunca	1	10.0

Como se puede observar, la distribución de las respuestas se encuentra dividida entre las opciones "Casi siempre" (30%) y "Casi nunca" (30%), lo que indica que no hay una tendencia clara a calificar los procesos de gestión de recursos de la gerencia como eficientes. Una proporción menor de empleados señala que la gestión de recursos es "Siempre" (10%) eficiente y otra menor proporción indica que "Nunca" (10%) lo es.

Con base en estos datos, no parece haber un acuerdo generalizado sobre la eficiencia de la gerencia en cuanto a los procesos de gestión de recursos. Sería recomendable profundizar en el estudio para identificar los criterios que se utilizan para evaluar la eficiencia y conocer con más detalle cómo se percibe la gestión de recursos dentro de la institución.

Frecuencia	Cantidad	Frecuencia Relativa (%)
-------------------	-----------------	--------------------------------

Siempre	0	0.0
Casi siempre	2	20.0
A veces	4	40.0
Casi nunca	2	20.0
Nunca	2	20.0

Como se puede observar, la frecuencia con la que se promueven jornadas de orientación en la institución se encuentra dividida entre las opciones "A veces" (40%), "Casi nunca" (20%) y "Nunca" (20%), lo que indica que no hay una implementación generalizada o regular de este tipo de jornadas. Una proporción menor de empleados señala que dichas jornadas se realizan "Casi siempre" (20%) y nunca se ha registrado que se realicen "Siempre".

Con base en estos datos, parece ser que no se promueven jornadas de orientación con mucha frecuencia en la institución. Sería recomendable profundizar en el estudio para conocer las razones por las que no se implementan estas jornadas de manera más habitual y explorar los mecanismos que se utilizan para optimizar el desempeño del docente y los estudiantes.

Frecuencia Cantidad Frecuencia Relativa (%)

Siempre	1	10.0
Casi siempre	2	20.0
A veces	7	70.0
Casi nunca	0	0.0
Nunca	0	0.0

Como se puede observar, la mayor parte de los encuestados (70%) señala que "A veces" los gerentes educativos se ponen en su lugar y los comprenden en el momento de plantearles algún problema. Esto indica que si bien la empatía no está del todo ausente, tampoco es una constante en la relación gerente-empleado. Una proporción menor señala que los gerentes "Casi siempre" (20%) actúan con empatía y otra menor aún indica que "Siempre" (10%) lo hacen.

Con base en estos datos, parece ser que los gerentes educativos no siempre logran demostrar empatía con sus empleados. Sería recomendable profundizar en el estudio para explorar las razones que dificultan la comprensión y el ponerse en el lugar del otro.

Frecuencia	Cantidad	Frecuencia Relativa (%)
------------	----------	-------------------------

Siempre	0	0.0
Casi siempre	2	20.0
A veces	1	10.0
Casi nunca	4	40.0
Nunca	3	30.0

Como se puede observar, la mayor parte de los encuestados (40%) señala que "Casi nunca" se le delegan responsabilidades importantes en la institución. Una proporción menor indica que esto sucede "Nunca" (30%) y "A veces" (10%). Un grupo minoritario señala que dichas delegaciones ocurren "Casi siempre" (20%) o "Siempre" (0%).

Con base en estos datos, parece ser que la delegación de responsabilidades importantes en la institución no es una práctica habitual. Sería recomendable profundizar en el estudio para explorar las razones por las que no se delegan responsabilidades y conocer si existen políticas o lineamientos que lo dificultan.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación ha permitido adentrarse en el análisis de las competencias gerenciales que caracterizan al gerente educativo de la Universidad Fermín Toro en el contexto post pandémico. A través del estudio cuantitativo y sus interpretaciones se han identificado las habilidades, conocimientos y actitudes que distinguen a un liderazgo efectivo en este ámbito particular. Entre los principales hallazgos figuran:

- La pandemia ha impactado significativamente el rol del gerente educativo, demandando nuevas competencias para afrontar los desafíos del entorno cambiante.
- La capacidad de liderazgo, la comunicación efectiva, la gestión del cambio y la innovación se han convertido en competencias esenciales para el éxito del gerente educativo en la era post COVID-19.
- La empatía, la inteligencia emocional y la capacidad de trabajar en equipo son elementos clave para crear un clima laboral positivo y motivar al personal docente y administrativo.
- La formación continua y la actualización constante son indispensables para que los gerentes educativos se mantengan a la vanguardia de las tendencias educativas y las necesidades del alumnado.

Por ello, se recomienda lo siguiente:

- Fortalecer los programas de formación y capacitación para el desarrollo de las competencias gerenciales de los gerentes educativos de la Universidad Fermín Toro.

- Implementar estrategias que fomenten la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes actores de la comunidad educativa.
- Promover una cultura de innovación y cambio en la institución, incentivando la creatividad y la búsqueda de soluciones novedosas a los desafíos educativos.
- Fomentar el liderazgo participativo, donde los gerentes educativos involucren activamente a los docentes, estudiantes y personal administrativo en la toma de decisiones.
- Establecer mecanismos de evaluación continua para monitorear el desempeño de los gerentes educativos y el impacto de las estrategias implementadas.

El proceso administrativo en el ámbito universitario se caracteriza por su complejidad y dinamismo, debido a la multiplicidad de actores, funciones y objetivos que coexisten en este entorno. En este contexto, el gerente educativo juega un papel fundamental al orquestar y liderar dicho proceso, poniendo en práctica un conjunto de competencias específicas que le permiten alcanzar los propósitos institucionales de manera efectiva.

Planificación estratégica: El gerente educativo debe poseer habilidades para analizar el entorno interno y externo de la universidad, identificar las necesidades y oportunidades, y establecer planes estratégicos que guíen el desarrollo institucional. Esto implica la definición de objetivos claros, metas medibles y estrategias viables para alcanzarlas.

Organización y estructura: El gerente educativo debe ser capaz de diseñar y optimizar la estructura organizacional de la universidad, asignando responsabilidades, delegando funciones y estableciendo canales de comunicación efectivos. Esto contribuye a la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la institución.

Dirección y liderazgo: El gerente educativo debe inspirar y motivar al equipo docente, administrativo y estudiantil, creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esto implica habilidades de comunicación asertiva, resolución de conflictos, toma de decisiones y manejo de grupos.

Control y evaluación: El gerente educativo debe establecer mecanismos para monitorear el avance de los planes estratégicos, evaluar el desempeño de las diferentes áreas y unidades de la universidad, e implementar acciones correctivas cuando sea necesario. Esto permite garantizar el cumplimiento de los objetivos y optimizar el uso de los recursos.

Innovación y gestión del cambio: El gerente educativo debe ser capaz de identificar nuevas tendencias educativas, implementar estrategias innovadoras y gestionar procesos de cambio dentro de la universidad. Esto implica una actitud proactiva, apertura al aprendizaje continuo y capacidad para adaptarse a entornos cambiantes.

Es importante destacar que el proceso administrativo en el contexto universitario no se trata de una serie de pasos rígidos y predefinidos, sino de un proceso dinámico y flexible que debe adaptarse a las necesidades específicas de cada institución. Para ello, el enfoque en las competencias del gerente educativo resulta fundamental, ya que permite desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para liderar de manera efectiva el proceso administrativo y alcanzar los objetivos institucionales.

Un gerente educativo competente en el ámbito universitario es aquel que posee las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos administrativos de manera efectiva, inspirando y motivando al equipo humano de la institución para alcanzar los objetivos estratégicos y garantizar una educación de calidad. En un entorno

complejo y cambiante como el actual, el desarrollo de estas competencias es crucial para el éxito y la sostenibilidad de las instituciones de educación superior.

El éxito de la Universidad Fermín Toro en el contexto post pandémico depende en gran medida del liderazgo efectivo de sus gerentes educativos. La identificación y el desarrollo de las competencias gerenciales adecuadas serán claves para guiar a la institución hacia un futuro próspero y resiliente.

Es fundamental que la Universidad Fermín Toro reconozca la importancia de las competencias gerenciales de sus líderes educativos y se comprometa a invertir en su desarrollo continuo. Al hacerlo, la institución estará mejor posicionada para afrontar los desafíos del presente y del futuro, y garantizar una educación de calidad para sus estudiantes.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2019). Metodología de la Investigación. Edit Panapo. Caracas. Venezuela.
- Arrollo, R. (2023). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitudes. Bogotá: Ecoediciones.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica de Educación 2009.
- Avila Morales, Hernán (2021) Competencias gerenciales y profesionales en Instituciones Universitarias en tiempos de COVID-19. Universidad Nacional del Callao. Perú. Revista de Investigación N°105 VOL.45.Septiembre-Diciembre
- Azuaje, E (2005). Pensamiento Gerencial y su desarrollo, Edit. Urania- Caracas Venezuela
- Camacho S., D. F., Guamán F., M. R., Guamán F., D. E., y Granizo B., M. C. (2022). Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: una visión desde la educación superior. Revista Venezolana De Gerencia, 27(Especial 8), 904-913. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.11>Liderazgo y gestión.
- CárdenasT., M., CallinopaL. E., Colbert F., C., Cateriamo, A., Cayllbina, J., Calsin, A. (2022). Gestión Educativa: Dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la Escuela. Rev. Revoluciones. Estudios en Ciencia, Política, Humanidades y Sociales Vol.4 Núm.9.
- Casero, A. y Sanz, G. (2023). Gestión empresarial IB. Nueva guía 2024. Nivel Medio y Superior. España: Publicación independiente.

- Fayol, H. y Winslow, F. (1986). Administración industrial y general. Principios de administración científica. España: Orbis.
- Ferreira, A. y Martínez, J. (2021). Gestión de planes y programas: Un enfoque de calidad a las intervenciones de Salud. Montevideo: Universidad Católica de Uruguay.
- Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P (2014) Metodología de la Investigación Editorial Mc Graw Hill Interamericana México.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. McGraw Hill. México.
- Kuhn, T. (2004). La Estructura de las Revoluciones Científicas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela 1.429 (Extraordinario). Septiembre, 8 de 1970.
- Marlasca, A. (2002). Introducción a la Bioética. Costa Rica: UNA.
- Martínez, J. (2023). Cartilla Laboral 2023. Bogotá: Ecoediciones.
- Martins, F (2003). Bases Legales. Consultado el 20 de agosto de 2023.
- McGregor, D.M. (1960). The Human Side of Enterprise. En Yarhood, D.L. (1986). Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens, New York: Longman Publishing Group; 134-144.
- Ministerio para el Poder Popular para la Ciencia, la Tecnología e Industrias Intermedias (2011). Código de ética para la vida. Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Caracas, Venezuela.
- Montañez H., A. P., Hilares S., M. S., Arainga B., E., y Roca A., Y. C. (2022). Gestión tutorial y liderazgo personal en tiempos de COVID 19 para estudiantes de educación universitaria. Revista Venezolana De Gerencia 27(100), 1811-1824. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100>.

- Núñez R., F. (2022) Percepción de algunos docentes venezolanos sobre el proceso educativo a distancia implementado en Media General durante la Pandemia y Postpandemica. Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela Areté vol.9 N°18,57-78. Julio-diciembre.
- OECD (2023). Multi-dimensional Review of El Salvador. OECD Development Pathways. Paris: OECD Publishing.
- Pérez A. (2009). Bases Legales. Seminario de Investigación Universidad Santa María. Caracas. Venezuela. <https://slideshare.net/johydke/bases-legales-de-la-investigacion> consultado el Jueves 25 de noviembre 2023.
- Pérez M., Norka (2020) Gerencia Educativa: Transformación e Innovación Rev. Educare vol.24 N° 2 mayo Agosto.
- Pineda, E. y Alvarado de, E. (2008) Metodología de la Investigación OPS/OMS Washington, D.C.
- Polit, D. y Hungler, B. (2007) Metodología de la Investigación en Ciencias de la Salud. Editorial Mc Graw Hill Interamericana México.
- Regueyra Edelman. M. G.; Valverde-Hernández. M. E., Delgado Ballesteros, A. (2021), Consecuencias de la Pandemia COVID-19 en la permanencia de la población estudiantil universitaria. Universidad de Costa Rica.
- Rincón M Wilmer (2023) Gerencia Transorganizativa. ISBN: 9798856265988, Sello: Independently published, Bogota Colombia 2023.
- Solarte, M.; Murillo, G. y González, C. (2021). Competencias directivas e instituciones de educación superior. Cali: Universidad del Valle.
- Taylor, Frederick (1911) Principios de la Administración Científica. Buenos Aires, Editorial El Ateneo.

ANEXO



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



Estimado Profesor:

Reciba Ud. un cordial saludo. Seguidamente, se le presenta un instrumento con el que se aspira recopilar información sobre **COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMIN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA**. Es por ello que se ha planteado un trabajo de investigación cuyo objetivo general es analizar las competencias gerenciales asociadas al desempeño del gerente educativo de la Universidad Fermín Toro en tiempos de post pandemia.

La información obtenida a través del instrumento será utilizada exclusivamente para los fines de la investigación; es por ello que los resultados obtenidos se mantendrán en el anonimato.

Agradeciendo de antemano su gestión y pronta respuesta, se despide,

Muy atentamente,

Lic. César Ernesto Ramos

INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: Seguidamente, se le presenta una serie de afirmaciones con la estructura de ítemes. Existen cinco alternativas. Deberá marcar con una equis (X) en la opción que Ud. considere como la más adecuada para su respuesta.

ÍTEMES	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿Con qué frecuencia se promueven en su contexto actividades que reflejen procesos de planificación estratégica promovidos por los gerentes educativos responsables?					
2.- Al momento de desarrollar proyectos u otros trabajos inherentes a la institución, ¿con qué frecuencia se divide y se distribuye equitativamente el trabajo?					
3.- Cuando le corresponde evaluar los procesos que se realizan en su contexto laboral, ¿siente que existe una adecuada coordinación por parte de los gerentes en todos los casos?					
4.- En el momento de evaluación de procesos, ¿Con qué frecuencia los gerentes educativos asumen su responsabilidad derivada de la autoridad que sus cargos representan, sean los resultados satisfactorios o mejorables?					
5.- ¿En su contexto laboral observa un tipo de liderazgo abierto y presto a la justicia y la equidad para todos?					
6.- ¿Con qué frecuencia el gerente educativo se comunica con Ud para hacerle saber personalmente alguna instrucción o darle alguna recomendación de mejora de su desempeño laboral u otros aportes?					
7.- ¿Se siente motivado por sus gerentes educativos para asumir con gusto y satisfacción las tareas que se le indiquen en su contexto laboral? Indique la frecuencia.					
8.- En el contexto de la Institución educativa, ¿Se percibe un ambiente en el que el liderazgo positivo emerge para promover las actividades que como trabajador le corresponde realizar?					
9.- ¿Con qué frecuencia de organizan equipos de trabajo para desarrollar las actividades que la institución exige?					
10.- en el momento de analizar las acciones de los gerentes educativos, ¿Con qué frecuencia siente que las estrategias han sido acertadas con la debida aplicación de principios de					

inteligencia emocional?					
11.- ¿Se realizan con periodicidad jornadas institucionales en las que se recuerda la visión de la Institución educativa como criterio de acción coherente?					
12.- ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo en equipo para la resolución integral de problemas que pudieren presentarse en el contexto laboral?					
13.- ¿Con qué frecuencia ha sentido que la gerencia desarrolla procesos de gestión de recursos eficientemente?					
14.- ¿Se promueven en la institución jornadas de orientación al docente y a los estudiantes como medio para optimizar el desempeño de cada uno?					
15.- ¿Con qué frecuencia siente que los gerentes educativos se ponen en su lugar y lo comprenden en el momento de plantearles algún problema laboral o personal?					
16.- ¿Con qué frecuencia ha sentido que le han delegado alguna responsabilidad importante en la institución como parte de la organización que lo ha hecho sentir motivado?					
17.- ¿Se aplican en la institución estrategias de coaching que optimizan los procesos que se promueven en su contexto?					



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



VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

Estimado(a) Profesor:

Reciba usted un cordial saludo. Por medio de la presente, muy respetuosamente, solicito su colaboración materializada en la validación como experto del instrumento para el desarrollo del trabajo de investigación, que lleva por nombre: **COMPETENCIAS GERENCIALES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA UNIVERSIDAD FERMIN TORO EN TIEMPOS DE POSTPANDEMIA.**

Los ítemes serán evaluados sobre la base de criterios de: Congruencia, Coherencia y Claridad en la redacción. Se adjunta el formato de validación del instrumento.

Agradeciendo de antemano su gestión y pronta respuesta, se despide,

Muy atentamente,
Lic. César Ernesto Ramos

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Nombres y apellidos: _____ Cédula de
Identidad N°: _____

Título de Cuarto

Nivel: _____

Institución en la que se desempeña: _____ Número de
teléfono: _____

Años de
experiencia: _____

Cursos de actualización desarrollados en los últimos dos
años: _____

ÍTEMES	Congruencia		Coherencia		Claridad en la redacción		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

observaciones: _____

Firma del experto: _____

Cargo: _____