

UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA
VICE RRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

DERECHOS RESERVADOS

**COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO
EN EDUCACIÓN INICIAL**

Trabajo de Grado presentado por:

Autor: Lcda. Raíza Briceño

Tutor: MSc. Olga Bittar

Maestría en Supervisión Educativa

Maracaibo, Julio de 2014.

**COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO
EN EDUCACIÓN INICIAL**

**Trabajo presentado para Optar al Título
De Magister en Supervisión Educativa.**

Presentado por:

Lcda. Raiza Briceño

DEDICATORIA

A mi señor Jesucristo, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la sabiduría necesaria para llegar hasta donde he llegado.

A mi madre por ser ejemplo de constancia y ser mi principal motivo de lucha y sacrificio, te amo mi negra linda.

A mis adoradas y queridas hijas Susana y Jessika, quienes en muchas oportunidades colaboraron, aportaron consejos, tiempo, para lograr alcanzar esta meta, mis dos tesoro las amo, que dios las bendiga.

A mis nietos Luisianny, Shuanny, Luis Carlos, Luisandreo, en especial a mi tesoro Alham por su paciencia, comprensión y amor quien es mi principal motivo de inspiración para superarme, que dios te bendiga mi tesoro bello.

A mis hermanas y hermanos por toda su colaboración prestada en especial a mi hermano Juan Carlos por ser mi guía y darme sus sabios consejos.

A Jackie Robinson Romero por su Amor, cariño y respeto, gracias por compartir tu vida, tu momento y espacio conmigo. TE AMO.

A la Sra. Juana Hernández y su hija Helem, por su apoyo, consejos y su amistad en todos estos años muchas gracias.

RAIZA BRICEÑO

AGRADECIMIENTO

La universidad Rafael Urdaneta por existir y contar con un excelente personal que me permitieron el crecimiento y la formación requerida por esta maestría.

A mi Tutora de tesis, MSc. Olga Bittar por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación han hecho posible el siguiente trabajo.

A todos los profesores, por su destacada labor como profesionales y por tener paciencia durante todo postgrado, en especial al profesor Francisco Paz.

A todos los supervisores/directivos y docentes de los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia., por prestarme su valiosa colaboración en el desarrollo de las actividades de campo de esta investigación.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO-----	II
DEDICATORIA-----	III
AGRADECIMIENTO-----	IV
ÍNDICE GENERAL-----	V
ÍNDICE DE CUADROS-----	VIII
ÍNDICE DE TABLAS-----	IX
ÍNDICE DE ANEXOS-----	X
RESUMEN-----	XI

CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN

Planteamiento y Formulación del Problema-----	1
Objetivos de la Investigación-----	5
Objetivo General-----	5
Objetivos Específicos-----	5
Justificación de la Investigación-----	6
Delimitación de la investigación-----	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación-----	9
Bases teóricas de la investigación-----	16
Competencias del Supervisor-----	17
Competencias Básicas-----	20
Conocimiento-----	23
Motivación-----	26

Calidad del Trabajo-----	29
Competencias Genéricas-----	31
Liderazgo-----	34
Toma de Decisiones-----	37
Nuevos Conocimientos-----	39
Competencias laborales-----	41
Investigación-----	43
Comunicación-----	45
Desarrollo Personal-----	48
Trabajo en Equipo-----	50
Acompañamiento Pedagógico -----	52
Características Orientadoras-----	56
Planificación sistemática-----	59
Comunicación Eficaz-----	61
Asertividad-----	63
Principios del acompañamiento pedagógico-----	65
Aprendizaje Organizacional-----	67
Aprendizaje Comunicativo-----	70
Aprendizaje Cooperativo-----	72
Mapa de Variable-----	76

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Nivel de la Investigación-----	77
Diseño de la Investigación-----	78
Sujeto de la investigación-----	80
Población-----	81
Muestra-----	82
Definición Operacional de las Variables-----	83
Técnicas de Recolección de Datos-----	84
Descripción del Instrumento-----	85
Propiedades Psicométricas-----	87
Procedimiento.....	89
Plan de Análisis de datos.....	90

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis y Discusión de Resultados.....	92
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	115

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
--	------------

ANEXOS.....	121
--------------------	------------

..

INDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO No. 1: Mapa de Variables.....	76
CUADRO No. 2: Distribución de la Población.....	82
CUADRO No. 3: Alternativas de respuestas.....	86

DERECHOS RESERVADOS

INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA No. 1: Dimensión Competencias Básicas.....	93
TABLA No. 2: Dimensión Competencias Genéricas.....	96
TABLA No. 2: Dimensión Competencias Laborales.....	99
TABLA No. 3: Variable Competencias del Supervisor.....	102
TABLA No. 4: Dimensión Características orientadoras.....	104
TABLA No.5: Dimensión Principios.....	107
TABLA No. 6: Variable Acompañamiento Pedagógico.....	109
TABLA No. 7: Correlación Rho Spearman.....	111

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Validación del Instrumento

ANEXO B: Prueba Piloto (confiabilidad del Instrumento)

ANEXO C: Tabulación Datos de Frecuencia

ANEXO D: Datos de Correlación

DERECHOS RESERVADOS

RESUMEN

La misma se centró en las líneas de investigación de Supervisión Educativa y correspondiente al eje temático Gestión de Recursos Humanos en las áreas del conocimiento de las competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, se fundamentó en las teorías de Alles, M. (2006), Álvarez, E. y Barrero, A. (2000), Alen D. (2010), Gómez, R. (2005), Koontz, H. (2002), Munch L. y García, J. (2006), Robbins, S. (2006), Benavides, O. (2002), Tobon, S. (2006), entre otros. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional de campo, con un diseño no experimental transaccional. La población estuvo constituida por 06 supervisores/directivos y 38 docentes para un total de 44 sujetos. Para la recolección de datos se diseñó un instrumento tipo cuestionario versionado para ambas poblaciones conformado por 48 ítems con cinco alternativas de respuestas, según la escala Likert. Fue validado por cinco expertos. Para su confiabilidad se realizó prueba piloto a 20 sujetos con las mismas características de la población, resultando de la fórmula Alpha de Cronbach 0.957 para la variable Competencias del Supervisor y para la variable Acompañamiento Pedagógico con un 0.948. Se describió la variable utilizando distribuciones de frecuencias. Los resultados fueron analizados bajo la estadística descriptiva correlacional, según la fórmula Rho de Spearman con un 0.744 a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan de manera media los valores de la variable competencias del supervisor aumentan de forma alta los valores de la variable acompañamiento pedagógico en los centros de educación inicial objeto de estudio y viceversa. Esto se traduce en que los supervisores objeto de esta investigación presentan de manera al el desarrollo de competencias para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico en los centros educación inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Descriptores: Competencias, Acompañamiento, Pedagógico.

Correo Electrónico: raizabrice11@gmail.com

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN

Planteamiento y Formulación del Problema

La supervisión educativa se considera a nivel mundial y Latinoamérica como un proceso de orientación y planificación de las funciones que cumple la organización a partir de las necesidades de desarrollo y potencialidades del entorno socio – cultural donde se enmarca. Dentro de un contexto de acción amplia, el supervisor necesita crear las condiciones de trabajo, en procura de viabilizar los procesos y la misión de la institución. En efecto, todo supervisor educativo debe desarrollar unas competencias como instrumento necesario para el logro de un personal altamente eficiente y satisfecho con la labor que realiza.

En este sentido, Newstrom, D. (2008), señala que “para poder aprender y desempeñarse bien en sus funciones, deben aportar a su puesto diversas habilidades, cualidades y competencias técnicas.” (p.19). Entre las características que se esperan más a menudo de los supervisores se hallan integridad, perseverancia, tolerancia al estrés, energía y una actitud positiva. Es por ello, que las competencias constituyen el conjunto de rasgos característicos propios de las personas al ocupar un puesto de jerarquía.

De lo antes expuesto, se puede considerar que se puede constituir a el contorno de competitividad, en un modelo a seguir en el proceso de formación y desempeño del supervisor educativo, el cual está fundamentado en el que el docente es una persona integral, dotado de competencias tanto básicas como personales – laborales. Sobre esta base, se construye el profesional previsto¹ competencias determinadas, tanto individuales como administrativas, para el desempeño de su labor con altos niveles de calidad.

Para que el proceso de supervisión se lleve a cabo, éste deberá efectuarse considerando el cumplimiento de las normas establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y otras normativas actuales vigentes pertenecientes a la Supervisión Educativa; las cuales se ejecutarán de acuerdo con las necesidades existentes en cada nivel educativo. Desde allí, la supervisión se realiza como un proceso único e integral en lo educativo y administrativo con funciones muy específicas a cumplir.

En tal sentido, el manejo de las competencias del supervisor desarrolladas por sí mismas, contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los individuos si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de las instituciones educativas para adecuarla y hacer frente a los desafíos que demanda la sociedad que vaya en función de un acompañamiento pedagógico eficiente, eficaz y productivo.

Dentro de este mismo orden de ideas surge el acompañamiento pedagógico el cual está dirigido a brindar asesoría y asistencia al personal con la finalidad de renovar la

práctica pedagógica dentro de los planteles con la finalidad de que los docentes actualicen también su práctica. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por la Zona Educativa Zulia en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada, persiste una actuación por parte del supervisor desvinculada en algunos casos de la realidad del plantel, su actuación está apegada al cumplimiento de los procesos administrativos que le solicitan sus superiores, dejando a un lado el cumplimiento de las características orientadoras tales como la planificación sistemática, comunicación eficaz y asertividad.

En la situación antes expuesta, se evidencian fallas de formación en el supervisor, probablemente a causa de una supervisión tradicional, por falta de conocimiento del supervisión en cuanto al Currículo de Educación Inicial, la falta de acompañamiento, asesoría y orientaciones pedagógicas por parte del supervisor, repercute en el desempeño del docente ya que se manifiestan situaciones de apatía trayendo como consecuencia la baja calidad educativa.

Igualmente, la poca interacción entre el supervisor y el docente; también se observa que los supervisores planifican pocas veces para garantizar el logro de sus objetivos y metas, puesto que en escasas oportunidades le da seguimiento a los procesos pedagógicos que aplican los docentes de educación inicial y todo esto aunado al poco compromiso del supervisor hacia la aplicación de las políticas públicas y desconocimiento de los reglamentos, lineamientos y orientaciones que están en constantes cambios.

De igual forma, el supervisor se limita sólo al trabajo administrativo dejando a un lado su verdadero rol de acompañamiento en el desarrollo de las actividades académicas,

pero esto es causado por la poca formación, preparación para desempeñar la función, puesto que actualmente los supervisores del municipio en su mayoría carecen de experiencias por cuanto las herramientas que utilizan son mínimas y difícilmente logra motivar a los docentes.

Como puede apreciarse la dimensión del problema Educativo en las escuelas del municipio Jesús Enrique Lossada sus implicaciones obliga a la supervisión a tomar caminos que permita a la administración de la educación, mejorar las condiciones indispensables, de mayor significación en cuanto al currículo, el régimen de evaluación, la preparación de los docentes. Debe responderse a la dinámica actual de renovación de conocimientos y comprometerse con la educación que los ciudadanos reclaman en los días, es decir, un sistema de supervisión con visión global mucho más exigente, complejo y amplio acorde con el mundo de hoy.

Siendo el supervisor un elemento clave en el manejo del personal y jugando un papel determinante, para los cambios estructurales que están sucediendo en las escuelas es cuestionable esa supervisión tradicional con esa rigidez en los procesos clásicos de la administración, con la invariabilidad de los contenidos la persistencia de las estructuras organizativas piramidales con esquemas de gestión inadecuados.

En visitas realizadas por la investigadora a los planteles seleccionados para el presente estudio se pudo constatar por medio de las verbalizaciones de los directores su preocupación por que no reciben orientación sobre los procesos pedagógicos, el acompañamiento que les brinda el supervisor es deficiente ya que no hay asistencia técnica como el asesoramiento, las orientaciones, el intercambio de experiencia, la autoformación, sobre dicho acompañamiento. En base a los planteamientos anteriormente formulados se

plantea la siguiente interrogante ¿Cuál es el grado de relación entre competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia?

Objetivos de la Investigación

Los objetivos de una investigación se definen como aquello que se desea lograr o alcanzar por el investigador, también es sinónimo de meta en términos de conocimiento; y se formula a través de un enunciado concreto; Ahora bien, desde la perspectiva de Chávez (2007), “un objetivo bien formulado transmite lo que se pretende obtener como resultado” (p. 77). Estos objetivos ayudan a determinar sus límites constituyéndose en el factor decisivo en una investigación, entre sus principales características se encuentra que junto al problema de investigación, éstos definen lo que pretende conseguirse al momento de elaborar un estudio de cualquier índole, siendo estos de suma importancia para el que investiga, como para el que lee.

Objetivo General

Determinar el grado de relación entre competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias básicas del supervisor en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Describir las competencias genéricas del supervisor en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Identificar las competencias laborales del supervisor en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Describir las características orientadoras del acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Caracterizar los principios del acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Establecer el grado de relación entre competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Justificación de la Investigación

Las nuevas propuestas que a nivel mundial se generan, exigen supervisores con capacidad de estrategias abiertos al cambio, con una posición moral, intelectual y funcional para conducir a los Centros de Educación Inicial a provechar del buen acompañamiento pedagógico. De allí, que para superar el estado de aislamiento de éstos y señalar las bases de las competencias del supervisor se materializan en la aplicación de la acción pedagógica, como los elementos de la variable, reforzándolos con la formación permanente, planificación sistémica, flexibilidad a través de sus características orientadoras, lo cual implica que el supervisor tomen en cuenta los principios del acompañamiento como al mismo tiempo valore el talento humano el cual posee.

Desde el punto de vista teórico, brinda una innovación de organización a nivel de los Centros de Educación Inicial, atribuyéndole un aporte importante para el desarrollo de conocimientos útiles como soporte para nuevas investigaciones en el área, así como contribuye con los resultados y conclusiones a emitir recomendaciones que son aportes para el nivel de educación inicial.

Desde el punto de vista práctico, los resultados de ésta investigación, ofrecerán un modelo de cambio y una serie de recomendaciones para el fortalecimiento del ejercicio supervisorio, directivos y docentes de los Centros de Educación Inicial como posibles alternativas de solución para el mejoramiento del acompañamiento pedagógico, de tal manera que puedan estimular con mayor efectividad el cumplimiento de sus funciones y demás tareas.

A nivel metodológico, la investigación maneja herramientas de carácter técnico mediante procedimientos de orden lógico para la búsqueda de la información requerida, para argumentar el desarrollo de las variables de estudio, aplicando instrumento de recolección de datos y procesado mediante estadística descriptiva, sistematizándolos en gráficas y análisis. De igual manera, se considera que el estudio se convierte en un antecedente importante al relacionarse con las variables.

El estudio se justifica, porque aborda un aspecto de interés profesional en el ámbito del desarrollo de los Centros de Educación Inicial, destacando la labor del supervisor desde la perspectiva de sus competencias y acompañamiento pedagógico. Desde el punto de vista social, el estudio reviste importancia por cuanto asume un problema de carácter real que se

manifiesta en las instituciones de educación inicial, por lo cual al trabajar de manera científica la situación, se pueden brindar alternativas de solución factibles y viables con lo cual se le ofrece un aporte al sistema educativo venezolano.

En consecuencia, se promueven las condiciones para que este sistema, consolide características de orden sistémico, flexible e integral, capaz de favorecer el desarrollo de las potencialidades, habilidades e intereses científicos y tecnológicos, en correspondencia con las necesidades y problemas planteados por los diversos contextos socioculturales de la República Bolivariana de Venezuela.

Delimitación de la Investigación

La investigación se llevará a cabo en los Centros de Educación Inicial, Jardín de Infancia Rosa Elena Aranguibel, C.E.I. Amanecer Zulia y C.E.I. Br. Francisco Araujo García. La misma, será desarrollada en el lapso comprendido entre septiembre de 2013 hasta Julio 2014. Se apoya en las concepciones teóricas formuladas por Alles, M. (2006), Álvarez, E. y Barrero, A. (2000), Dirección General de Educación Básica Regular (2010), Alen D. (2010), Chiavenato, I. (2006), Gómez, R. (2005), Koontz, H. (2002), Munch L. y García, J. (2006), Robbins, S. (2006), Requeijo, D. (2008), Benavides, O. (2002), Tobon, S. (2006), entre otros. La línea de investigación está enmarcada en los modelos de Supervisión Educativa correspondiente al eje temático Gestión de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se presenta a continuación, se encuentra estructurado tomando en consideración en primer lugar, los antecedentes de investigaciones, basadas en trabajos realizados por otros autores; cuyos temas guardan similitud con el presente estudio, por lo que se convierten en un aporte a la misma. Según Sabino, C. (2007), “las bases teóricas, a través de las cuales se describen y desarrollan las dos variables objeto de estudio”, como lo son competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico, cuyos razonamientos han dado posiciones coincidentes y contradictorias en sus tendencias.

Antecedentes de la Investigación

Con el propósito de presentar información relacionada con las investigaciones efectuadas previamente, se procedió a realizar una recopilación e indagación referida con antecedentes que tuvieran similitudes con las variables objeto de estudio en el presente trabajo de investigación y que pueden servir de marco de referencia teórico y empírico, así como por otros datos que pudieran aportar, con la finalidad de fundamentar esta investigación, así como ampliar su alcance y significación.

De allí, que a continuación se presentan los referidos antecedentes con relación a la variable Competencias del Supervisor. Se tomó como referencia a Molero, C. (2010), desarrolló una investigación en la maestría de supervisión titulada “Funciones del supervisor y la calidad educativa de los planteles de la I y II etapa de la educación básica”, en la Universidad Rafael Urdaneta. La presente investigación tuvo como objeto evaluar las funciones del supervisor y la calidad educativa en los planteles estatales de la I y II etapa de la educación básica del Circuito Escolar N° 2, del Municipio Maracaibo en el Estado Zulia. Sus bases teóricas se soportaron en los planteamientos de Ordoñez, L. (2001), Añez, A. (2004), Cuberley, F. (2001), UPEL (2001), Smith, Y. (2003), entre otros para la variable Funciones del Supervisor y Berrinches, H. (1999), Cano, B. (1999), Lepeley, R. (2001), Aguerondo, P. (2002), López, Y. (2003), para la variable Calidad Educativa.

Metodológicamente se tipificó como una investigación aplicada y descriptiva, observacional, bajo un diseño no experimental, transeccional. La población quedó conformada por los 21 sujetos, utilizándose el censo poblacional por ser una población finita y accesible al investigador. Para la recolección de información se utilizaron dos cuestionarios respectivamente, siendo el mismo validado por grupo de siete (07) expertos evidenciando una confiabilidad de 0,90, luego de la aplicación del coeficiente de Cronbach.

Una vez analizados y discutidos los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos al personal de los planteles estatales de la I y II etapa de la educación básica del Circuito Escolar N° 2, del Municipio Maracaibo en el Estado Zulia, se pudo determinar que los supervisores requieren cumplir funciones de aseguramiento de la calidad pero utilizando competencias de trabajo en equipo que a la vez permitan empoderar a los actores de la escuelas, con alto desarrollo personal y abiertas al aprendizaje, más responsables por

si mismas de sus resultados, por lo cual se recomienda mejorar competencias como el liderazgo instruccional para quienes ejercen la supervisión externa e interna en las escuelas y la necesidad de fijar estándares de gestión institucional y de desarrollo profesional docente para guiar el sistema de aseguramiento de calidad.

En el mismo orden de ideas, Vargas, M. (2011), desarrolló una investigación en la maestría de supervisión educativa titulada “Competencias gerenciales del supervisor y acompañamiento pedagógico en escuelas bolivarianas”, en la Universidad Rafael Urdaneta. El propósito de este estudio consistió en determinar la relación entre las competencias gerenciales del supervisor y el acompañamiento pedagógico en las escuelas bolivarianas del municipio Maracaibo. Los autores que sustentaron el estudio fueron Mosley, A. Megginson, B. y Pietro, H. (2005), Dalziel, T. Cubeiro, N. y Fernández, A. (2004), Alles, M. (2004), Levy Leboyer (2002), Boyatzis, Y. (2000), Bound, G. y Woods, S. (2005), entre otros.

El estudio se ubicó como descriptivo correlacional con un diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por seis (06) supervisores y 18 directores. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario dirigido a la población de estudio, el mismo estuvo conformado por 39 ítems de múltiples alternativas de respuesta. En cuanto a la validez del instrumento se utilizó la evidencia relacionada con el contenido través de la opinión de cinco (5) expertos, luego confiabilizados por el Coeficiente Alpha de Cronbach, la cual resultaron confiables para los fines de la investigación, arrojando valores de 0,96 y 0,92 para ambos cuestionarios dirigidos a supervisores y directores.

Entre las conclusiones obtenidas se puede señalar que las competencias del supervisor se adquieren y son reforzadas a través de un acompañamiento pedagógico sostenido, continuo, motivante, en constante actualización. Por los resultados obtenidos se pudo evidenciar que los supervisores requieren de un acompañamiento pedagógico perenne para poder desarrollar sus competencias.

Los datos fueron procesados empleando la estadística descriptiva y la correlación de Pearson. El resultado obtenido para el coeficiente de correlación de Pearson (0.758), permite inferir que las dos variables en estudio se influyen mutuamente con un alto grado y son directamente proporcionales, es decir, crecen o disminuyen en la misma dirección y proporción. Es decir, a medida que mejoren las Competencias Gerenciales del Supervisor, se incrementará el del Acompañamiento Pedagógico y viceversa.

Del mismo modo, Bracho, E. (2010), realizó una investigación en la maestría de supervisión educativa titulada “Competencias y valores éticos del supervisor en educación inicial”, en la Universidad Rafael Bellosó Chacín. La investigación tuvo como objetivo determinar las competencias y valores éticos del supervisor en Educación Inicial. El tipo de investigación fue descriptiva-correlacional, con un diseño no experimental-transversal, de campo. La muestra estuvo constituida por 16 supervisores. Se utilizó como técnica la encuesta, fundamentada en un instrumento tipo cuestionario, dirigido a los informantes en estudio, al cual se le aplicó la validez de criterios de expertos. Asimismo se realizó la confiabilidad determinándose a través de la fórmula Alfa de Cronbach obteniéndose un valor significativo de 0.97.

La técnica de análisis se centró en la estadística descriptiva, específicamente frecuencias, porcentajes, medias aritméticas ($\bar{X}$) y desviación estándar (S). Se concluyó, que las cualidades presentes en la supervisión técnico - pedagógica del Director en las Escuelas Básicas de la I y II Etapa del Municipio Escolar Maracaibo 4, se ubicaron con efectividad en la supervisión del director, informando los encuestados que este director es siempre motivador y posee conocimientos en su supervisión, ganándose la confianza del personal de manera de obtener un clima de convivencia en estas escuelas. Se recomendó, generalizar los resultados de este estudio entre el personal de las escuelas básicas de la I y II Etapa del Municipio Escolar Maracaibo 4, con el objeto de que contribuyan como aporte en las ocasiones que traten aspectos relacionados con la supervisión técnica pedagógica de estas instituciones educativas.

En relación a la variable Acompañamiento Pedagógico se encontró el trabajo de Chacón, A. (2011), el mismo presentó un estudio en la maestría de Gerencia educativa titulada “Acompañamiento pedagógico del supervisor y calidad de servicio del docente en organizaciones educativas”, en la Universidad Rafael Urdaneta. La presente investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y la calidad de servicio en las Escuelas Básicas del Circuito Escolar Estatal No. 5 del Municipio Maracaibo. Metodológicamente el estudio estuvo enmarcado en una investigación descriptiva, correlacional. Su diseño se consideró de campo, no experimental - transaccional, con una muestra constituida por 14 directores/ subdirectores y 84 docentes de las organizaciones educativas Marco Tulio Andrade, Panamericano, Ramón Reinoso Núñez.

Por otra parte, la técnica empleada para el estudio fue la encuesta utilizando la escala tipo Likert, con cuatro alternativas compuesto por 48 ítems. Para la validez se solicitó el juicio de 5 expertos en la materia, la confiabilidad mediante la fórmula de Coeficiente Alfa Crombach, dio como resultado 0,97 para la variable acompañamiento pedagógico y para la calidad de servicio un valor de 0,92 lo que determina un con un grado de confiabilidad alta. Además, en la técnica de análisis para establecer la relación entre las variables se empleó, la prueba estadística del Coeficiente de correlación Pearson y arrojó como resultado $r = 0,82$.

Permitiendo concluir que existe una correlación entre las variables muy alta, lo cual refleja que la relación es directamente proporcional, donde a medida que se fortalezca el acompañamiento pedagógico aumentará la calidad de servicio. De este modo, se

recomienda, realizar convivencias que involucren a todo el personal que labora en la institución educativa, con el propósito de lograr mayor participación, para alcanzar la calidad del servicio educativo en los centros escolares. De los resultados obtenidos de pudieron detectar fallas en cuanto a la variable acompañamiento pedagógico del supervisor ya que este no se da de manera asertiva en el momento de realizar el acompañamiento del docente en el aula, concluyendo, estos continúan de manera autocrática y en una sola dirección.

Del mismo modo, Yedra F. (2010), elaboró una investigación titulada “Competencias pedagógicas del supervisor en el acompañamiento docente en escuelas primarias del Municipio Miranda”, en la Universidad Rafael Urdaneta. La presente investigación tuvo como objetivo analizar las competencias pedagógicas desarrolladas por el supervisor durante el acompañamiento docente en las escuelas Primarias del Municipio Miranda, Estado Zulia. Entre los aportes teóricos más resaltantes se encuentran los hechos por López 2009 Rial 2005, Meoño 2008, Posada 2005 entre otros.

El tipo de investigación fue descriptivo documental y de campo, con un diseño no experimental, conjuntamente con una dimensión temporal transaccional. Se trabajó con una población y muestra de 04 supervisores, 09 directores y 59 docentes. Se elaboró un cuestionario con 51 ítems. Fueron validados por 06 expertos y se administró la prueba piloto con la formula Alfa de Cronbach para la confiabilidad, obteniéndose 0,802.

La técnica de análisis de los datos fue la distribución de frecuencias. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar el supervisor establece relaciones incompetentes en los del trato con los demás, no saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de

los otros o tienen dificultades para manejar conflictos educativos. El aporte del estudio a la presente investigación se basó en que el investigador asumió la dimensión capacidad como parte del estudio y específicamente los indicadores comunicación, tolerancia y coordinación del proyecto educativo en las Escuelas del Municipio Jesús Enrique Lossada. De igual manera, Molero, J. (2010), presentó una investigación en la maestría de supervisión educativa titulada “Gestión gerencial del director y acompañamiento pedagógico en instituciones educativas”, en la Universidad Rafael Urdaneta. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión gerencial del director y el acompañamiento pedagógico en instituciones educativas de la Parroquia Santa Rita del Municipio Santa Rita del Estado Zulia; se tomaron en cuenta los postulados teóricos de Álvarez, N. (2006), Falcón, J. (2005), Schemenson, F. Lejtman, Q. González, P. Alfieri, M. Apel, N. y Tomasini, B. (2004), López, O. (2004), Robbins, S. (2004), Chiavenato, I. (2001), Robbins, S. y DeCenzo (2002), Mosley, A. Megginson, B. y Pietro, H. (2005), Davis y Newstrom (2003), Finol, Pelekais, Govea y Vallejo (2002), entre otros.

Se utilizó un tipo de investigación descriptiva correlacional, con un diseño de campo no experimental, la población quedó constituida por 03 directores y 93 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario con sus respectivas variables objeto de estudio; estructurado por 45 ítems, empleando la escala Likert con cuatro alternativas de respuestas. El instrumento fue sometido a la evaluación de 05 expertos, se pudo constatar una alta confiabilidad y consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach. El análisis de los datos se realizó mediante una estadística descriptiva.

Se obtuvo un valor de 0,154 para el coeficiente de correlación de variables,

mostrando una correlación positiva muy débil. Los resultados establecieron que la gestión gerencial del director, presenta debilidad en el aprendizaje comunicativo, y en los espacios de mejoramiento continuo y actualización permanente, a fin de que puedan ejercer con mayor efectividad sus roles administrativos y como supervisor, así como también el acompañamiento pedagógico tanto individual y grupal, para lograr los niveles de excelencia que se requieren en el sistema educativo.

Los antecedentes anteriores permiten validar la investigación como también, el dominio de ambas variables, puesto que estos trabajadores sirven al estudio para contrastar los resultados de la investigación puesto que presentan relación con sus dimensiones e indicadores, asimismo el sustento teórico aplicado en cada uno de los antecedentes permitirán confrontar los autores para así realizar aportes significativos en relación a las competencias del supervisor y el acompañamiento pedagógico en los Centros de Educación Inicial.

Bases Teóricas de la Investigación

En este apartado se presentan los postulados y teorías relacionadas con las variables objeto de estudio. Al respecto, Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006), exponen “implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el cuadro del estudio” (p. 64). A su vez, proporcionan al investigador los instrumentos necesarios para el análisis e interpretación de cada uno de lo expuesto por los autores que refieren sobre ellas. Para el caso de esta investigación, se trabajó con las variables “Competencias del Supervisor” y “Acompañamiento Pedagógico” descritas a continuación:

Competencias del Supervisor

Las competencias como cualquier otra definición asumen estructuras dependiendo del contexto donde se presentan algunas definiciones, con una construcción social de aprendizaje significativo y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también con medidas logradas mediante el aprendizaje por experiencias concretas de trabajo.

Por lo tanto, las competencias son la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad emprendidos por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer, es decir, la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado.

Según Levy-Leboyer (2005), las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforma en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. “Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas” (p.35). Ellos aplican de manera integral sus actitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

En este sentido, el mencionado autor describe una serie de cualidades y comportamientos que reflejan cuando los supervisores poseen verdaderas competencias

personales y profesionales que le facilitan ejecutar acciones en el proceso gerencial que ejecutan, principalmente para resolver conflicto. Las mismas son las siguientes: Como tener una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, animando a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión; poseen unas expectativas elevadas tanto acerca del rendimiento escolar estudiantil como del trabajo del resto del personal, por lo cual los observan continuamente a la vez que ofrecen una retroalimentación constructiva positiva con el propósito de darle solución a los problemas y mejorar la instrucción.

Igualmente fomentan un uso eficaz del tiempo de instrucción, diseñando procedimientos para reducir máximo las interrupciones, utilizando en forma creativa los recursos didácticos y humanos, realizando seguimientos del rendimiento colectivo de los alumnos, utilizando la información obtenida para guiar la planificación del personal docente. Tobón S. (2006), “las competencias y sus cualidades sustantivas se conciben como el conjunto de conocimientos, habilidades, comprensiones y disposiciones cognitivas, metacognitivas, socioafectivas, psicomotoras que se relacionan entre si apropiadamente para facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido de una actividad y de cierto tipo de tareas en contextos nuevos y retadores”. (p.5). En efecto, es la capacidad que permite ejercer convenientemente una función o una actividad.

Todo ello implica que se necesitan competencias para realizar una serie de encuentros interminables e intercambios interpersonales con directivos, docentes, autoridades y otras personas, para fortalecer las vías de comunicación y negociación con el personal pasando de una situación problemática a otra, Sin dejar tareas sin concluir. Al respecto, Martínez, A. (2011), “estas competencias son una combinación de habilidades intelectuales, habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes y

emociones que se movilizan para lograr una acción eficaz en un contexto determinado” (p.10). En otras palabras, los papeles de los docentes están cambiando considerándoseles como expertos y al director como gestor de expertos.

Si se parte de tomar las competencias del supervisor, según López R. (2013), como “el conjunto de conocimientos y habilidades que todos los sujetos necesitamos para ejercer alguna actividad, en este caso el supervisor escolar” (p.164). Por consiguiente, se requiere pensar no solo en las capacidades y habilidades disciplinares en sus diferentes niveles, sino además en las referidas al comportamiento profesional y social, a las actitudes y a la capacidad de innovar, y permitir transmitir conocimiento para de esa manera desarrollar la creatividad.

Al respecto, Mc Clure, (2005), insiste en que las escuelas que poseen un proceso gerencial de calidad, es donde el supervisor ejerce un liderazgo activo, aunque afirma que en la actualidad se da más importancia a la idea de dar mayor autoridad a los docentes indicando “cada vez son más los docentes a los que se dan competencias para que tomen decisiones sobre el currículo, la instrucción, la planificación, la puesta en práctica de programas y otros asuntos” (p.146). En otras palabras, los papeles de los docentes están cambiando considerándoseles como expertos y al director como gestor de expertos.

También señala el autor que en apariencia existe un conflicto entre la función tradicional del supervisor educativo y el delegar parte de esa autoridad en el personal directivo, aunque éste no debería existir si ambos trabajan de forma coordinada, indicando además “el liderazgo se comparte estableciendo quien ostenta la competencia para un determinado propósito” (p.147). Se deduce de lo expuesto, que el supervisor sienta las

bases, ofreciendo los medios y dando autoridad a los directores responsables para que pongan en práctica su plan, creando un clima propicio, estableciendo los objetivos generales de la escuela, planeando, haciendo, verificando y actuando en todas las fases que le atañen.

En conclusión, aunado a lo anteriormente expuesto se puede definir que las competencias del supervisor facilitan los procesos de aprendizaje autónomos; los supervisores escolares deben poseer un pensamiento estratégico, la habilidad de gestionar por proyectos y tener conocimiento de los procesos de aprendizaje, a su vez, deben saber conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y crear estrategias de intervención efectivas que posibiliten conducir un proceso docente – educativo acorde a las exigencias del mundo contemporáneo.

Competencias Básicas

En relación a las competencias, es importante referirse a los básicos que como el término lo exprese son las esenciales en toda persona para manifestar sus capacidades personales y profesionales dándole la oportunidad necesaria para desenvolverse en un medio social, haciéndolo sentir apto y dispuesto para la vida. Por ello, el manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado.

De acuerdo con, Tissen, R. Andriessen, D. Lekanne, D. (2006), “las define como un grupo de competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles de gestión” (p. 244). Por ello, el tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad. Asimismo, el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Por otra parte, Tobón S. (2006), señala que son:

Las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Estas competencias se caracterizan por: (1) constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencia; (2) se forman en la educación básica y media; (3) posibilitan analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana; (4) constituyen un eje central en el proceso de la información de cualquier tipo. (p.6)

Partiendo de lo antes expuesto el autor referido, realiza una categorización de las competencias básicas que debe poseer un trabajador para desempeñar una determinada labor. En tal sentido, clasifican en tres grupos: Habilidades básicas como: capacidad de lectora, escritura aritmética y matemática, hablar y escuchar. b) Desarrollo del pensamiento entre los que se encuentran; pensamientos creativos, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender. c) cualidades personales, tales como: auto responsabilidades, autoestima, sociabilidad, auto dirección e integridad, creando un clima propicio, estableciendo los objetivos generales de la escuela, planeando, haciendo, verificando y actuando en todas las fases que le atañen.

Asimismo, Romero R. (2004), son “las que otorgan conocimientos básicos generales para entender y participar en sociedad” (p. 9). Esta sería la capacidad de resolución de problemas, capacidad de pensar y abstraerse características cruciales de los problemas, decidir sobre ellos y de la experiencia. Esta competencia requiere una enseñanza sistemática y gradual, queriendo decir que estas habilidades y destrezas no son estáticas a medida de ser puestas en práctica se consolidan en las personas y se enriquecen.

Por su parte Barroso (2005), expresa que la competencia “la apreciamos como experticia técnica, cuando por medio de la asignatura, aprendo a hacer las cosas que hay que hacer” (p. 193), indicando con esto, que es una capacidad que puede ser teórica, práctica, actitudinal, pero que hace la diferencia entre una persona y otra, de allí sus capacidades le permiten desempeñarse en puestos de trabajo en la institución.

El desarrollo de estas competencias permite al individuo afrontar los desafíos que el contexto exige aún más motivos y significativo en el campo educativo, por ser espacios dinámicos donde cada empleado es un ser único con necesidades personales o profesionales, por ello debe poner en práctica toda su habilidad y destreza para hacer del proceso de enseñanza aprendizaje, una etapa creativa, tolerante para los alumnos es decir las competencias básicas son aquellos que no pueden dejar de caracterizar al docente, donde no hay duda de pertinencia, por ejemplo dominio de los contenidos de las áreas de conocimiento.

En el mismo orden de ideas, Tobón S. (2006), las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la

evaluación (p.1), considera que las competencias básicas se enriquecen con la formación y desarrollo de otros como: Organizar y dirigir a la progresión del aprendizaje, trabajar en equipo utilizando nuevas técnicas de información y comunicación, enfrentar los problemas éticos de la profesión utilizando una comunicación efectiva. Este autor por su parte, hará una clasificación de las competencias académicas referida al dominio de la asignatura, competencias dictadas relacionadas al tratamiento sistémico de la categoría: objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de enseñanza y evaluación.

Sobre esta base se construye un profesional previsto de competencias específicas tanto básicas como personales y laborables para el desempeño de su labor con altos niveles de calidad. Así mismo se dice que una persona es competente si sabe hacer las cosas actuando con las personas, comprendiendo y asumiendo de manera responsable las implicaciones o consecuencias de las acciones realizadas, transformando los contextos, en los cuales se interactúan en base a la convivencia humana.

Conocimiento

El estudio del conocimiento constituye, por su propia naturaleza una de las partes esenciales de la filosofía, la creciente importancia en la ciencia y la consiguiente necesidad de dotarlas de sólidos fundamentos teóricos ha acrecentado aún más el interés por la misma en el pensamiento filosófico. Según Tobón S. (2006), considera “el conocimiento como el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y produce el pensamiento humano” (p.1). Aunque la noción de conocimiento es susceptible de ser desglosada en sus múltiples dimensiones, la idea genérica que encierra es la construir modelos del mundo y del hombre.

Del mismo modo, en el ámbito de la gestión del conocimiento una de las competencias sobre la que más se ha trabajado ha sido la relacionada con las actitudes que facilitan crear y compartir el conocimiento, así como las que preparan el aprendizaje a lo largo de la vida. En relación con la creación del conocimiento, expertos en la gestión del conocimiento consideran que dicha generación se produce cuando las personas interactúan con la información.

De allí se destaca la integración de habilidades, aptitudes, y conocimientos básicos. Además se desarrollan a través de experiencias de aprendizaje cuyo campo del conocimiento se integra a tres tipos de saberes: conceptual, procedimental, actitudinal. En este sentido, el supervisor educativo necesita poseer los conocimientos necesarios para ejercer determinada función.

Desde esta misma perspectiva, el conocimiento, a escala individual, es señalado como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales estarán condicionadas por el entorno, puesto que serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades de dicho conocedor, las que establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor.

Cabe señalar, según Tissen, R. Andriessen, D. Lekanne, D. (2006), está claro que se “requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación. Esta es la razón por la que cada vez más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento” (p.22). Por lo tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal

herramienta. Es por ello que, entender cómo estructurar las iniciativas de Gestión del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización.

Esta definición permite comprender el rol que juegan las personas dentro del ámbito de gestión que está encargado de generar valor a través del conocimiento. Por otro lado, el conocimiento para las organizaciones es aquel que da apoyo directo a las acciones dirigidas al cumplimiento de sus objetivos fundacionales y su permanencia activa durante su vida profesional. Se puede señalar entonces que para adquirir el conocimiento necesario para una gestión eficiente es necesario que el supervisor comprenda su rol dentro de la institución para ejercer con propiedad su oficio o actividad laboral.

Ahora, analizando las relaciones entre cada uno de los autores se puede inferir que las personas componentes de las organizaciones o grupos de trabajo, serán estas, con sus conocimientos y relaciones, las que establecerán las capacidades de cada uno de dichos grupos. Por ello, es imprescindible conocer cómo se verán fortalecidas dichas capacidades grupales al determinar los niveles de conocimiento, cohesión y confianza existentes en cada una de dichas redes.

Por lo tanto, el conocimiento existente en la organización se puede entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de sus objetivos empresariales y su visión de largo plazo. Tomado todo lo anteriormente expuesto, es necesario hacer énfasis en la necesidad de aplicar dicho conocimiento dentro del sistema educativo primario en el cual se evidencia

el hecho de que formar a los docentes para interactuar en forma efectiva con la información, es decir, para que sean competentes informacionalmente, es un reto imprescindible en el marco de la implementación de programas de gestión del conocimiento.

Al respecto, Smith, J. (2004), señala que “las habilidades básicas que el supervisor debe desempeñar durante su acción están sujetas a sus conocimientos” (p.41). Por tanto, debe poseer suficientes conocimientos relativos a su gestión, a su disciplina o especialización, como complemento a todas sus áreas de conocimiento afines a su desempeño. Este ha de ser adecuado para trabajar en equipo a través de las experiencias para utilizarlas en su acción.

El autor también relaciona con las conceptuales donde el supervisor debe convertirse en un protagonista y estar preparado para orientar correctamente a los docentes, utilizando para ello métodos y técnicas que exigen la participación activa de los mismos, desarrollen conocimientos, actitudes e ideales. El conocimiento se vincula con necesidad de que el supervisor se conozca a si mismo, que tenga claramente definidos sus deseos, intereses, percepciones y motivaciones. El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

En consecuencia, todo supervisor educativo debe establecer prioridades, definir metas, identificar una visión personal y profesional, para ello debe auto evaluarse ya que

esta le aporta un conocimiento claro de sus aspiraciones, pero también de sus limitaciones. De tal manera, que el conocimiento de sí mismo, se fundamenta en la autoevaluación, esta se convierte en la estrategia por excelencia para las debilidades y fortalezas que poseen y su relación con las oportunidades o amenazas que pudieran influir en el logro de sus metas.

Motivación

Es un factor importante para el desarrollo de las competencias básicas en cualquier organización, ya que es considerada como un instrumento que permite a los supervisores ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. En la medida que los administradores descubran que motiva a las personas que trabajan para ellos, en esa medida pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a sus expectativas y deseos, obteniendo mejores resultados. Por lo tanto, los conocimientos de la motivación se unen a los planes estratégicos llevados a cabo por el supervisor como garante de una buena gestión como insumo para el proceso del diseño de relaciones en las organizaciones y de distribución del poder en dichas relaciones de trabajo.

En tal sentido, Requeijo, D. (2008), la motivación corresponde a la tendencia que tiene una persona de comportarse de cierto modo en determinado momento. La motivación es un estado general en el individuo y no garantiza que esa persona siempre se comportará como corresponde a una situación dada (p. 190). En el caso específico de la motivación en las instituciones educativas es el supervisor o director el encargado de mantener motivado al personal que labora dentro de la esta, puesto que constituye uno de los medios principales para dirigir a las demás personas que laboran en la institución.

De igual manera, se debe motivar tanto al alumno como docentes y comunidad en general para trabajar de manera mancomunada a fin de lograr la participación de todos los entes involucrados y de esta manera consolidar el desarrollo de la institución. El supervisor educativo debe ser una persona motivante, conciliador tratando siempre de velar por los intereses de los empleados y de la organización logrando que el comportamiento resulte beneficioso a todos los que laboran dentro de la institución.

Por consiguiente, la motivación tiene una vertiente de persistencia, en la medida de cuánto tiempo sostiene su esfuerzo. En vista de lo planteado, Chiavenato, I. (2005), define la motivación como “un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano” (p.301). Por su parte, los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar las metas. Del mismo modo, la motivación significa ser aplicado, tenaz, saber permanecer en una tarea, no desanimarse cuando algo no sale bien, no dejarse desalentar. Al respecto, Gómez L. y Balkin D. (2005), señala que:

Motivar a las personas para que den lo mejor de sí. El rendimiento depende de las aptitudes personales y de las oportunidades proporcionadas por la organización para que los empleados apliquen sus talentos. Es probable que un empleado altamente motivado en un trabajo aburrido y repetitivo se frustre y deje la forma o bien se convierta en un descontento. (p.270).

Igualmente, considera que en la medida que las emociones entorpecen o favorecen la capacidad para pensar y planificar, para llevar a cabo el entrenamiento con respecto a una manera distante, para resolver problemas y conflictos. Por esto, que el esfuerzo que se busca en las organizaciones es dirigirse hacia las metas del individuo, que a la vez sea congruente con ellas.

Asimismo, los autores hacen referencia que, se deben potenciar las emociones que tienden a favorecer así el aprendizaje, y neutralizar las emociones que obstaculicen el aprendizaje. Según Smith, J. (2004), la motivación constituye uno de “los medios principales para dirigir a las personas, es un proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano llevándolo a un estado de resolución” (p.63). En el campo laboral educativo está relacionado con el cargo o la naturaleza de las tareas ejecutadas por el individuo.

De allí, que está bajo el control de el mismo y abarca los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. En cuanto al gerente educativo mediante la motivación trata de conciliar los intereses de los empleados y la organización logrando que el comportamiento resultante redunde en beneficio del subordinado y de la institución.

Los autores mencionados con anterioridad son de gran importancia para el desarrollo eficaz de las competencias básicas en las instituciones educativas en cuanto al logro de la motivación y como esta actúa de manera positiva entre los individuos. Es por ello, que en el proceso educativo será considerada la motivación como un factor fundamental en el logro de los objetivos y metas planificadas. Aunado a lo anterior, el personal que labora en las instituciones educativas de hoy vive un período en el cual cubren con bastante posibilidad sus necesidades de alimento y otras que son básicas.

Calidad del Trabajo

Evidentemente, hoy en día, las crecientes presiones y demandas originadas de los factores extremos que como magnitud de fuerza modelan el entorno organizacional,

conlleven a la imperiosa necesidad de que las instituciones educativas deseen permanecer y crecer dentro de un mercado altamente competitivo, asuman como parte de su estructura un modelo de calidad, permitiendo el desarrollo sistemático de servicios capaces de resolver a las exigencias y deseos de los demás clientes, a la vez, favoreciendo el desarrollo de su recurso humano y cuidando los intereses propios de la institución.

En este sentido, es importante calificar el significado de calidad que según, Newstrom, J. (2003), lo define como “la medida en que un proceso, producto o servicio se apega a los requisitos que se le han fijado” (p. 405). Del mismo modo, la creación de mejores puestos de trabajo y el aumento de la calidad del trabajo son elementos esenciales del modelo social. Lo anterior incluye ámbitos como la organización del trabajo y las actividades de trabajo; la formación, las capacidades y la empleabilidad; la salud, la seguridad y el bienestar, así como los horarios de trabajo y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

En concordancia con lo expuesto, la calidad del trabajo es fundamental para el desarrollo de la institución porque permite que satisfagan las necesidades de la institución, los alumnos, y la comunidad en general en base a una gestión de calidad por parte del supervisor educativo. Según Madriz, S., y Rodríguez, W. (2010), exponen que “la calidad laboral se refiere a la preocupación por el bienestar general y salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas” (p.24), también las actitudes de los docentes hacia las actividades organizacionales, el compromiso y la satisfacción de sus alumnos, es necesario desarrollar un amplio rasgo de medidas de resultados, los cuales permiten evaluar hasta qué punto se proporciona la calidad en el sistema educativo venezolano.

Frente a este escenario, Gómez, L. y Balkin, D. (2005), define calidad de trabajo como “el grupo de empleados que se reúnen regularmente para discutir formas de mejorar la calidad” (p.386). Por lo tanto, es un conjunto de peculiaridades y facultades otorgadas por la organización a los productos o servicios concernientes con las competencias de satisfacer las necesidades manifestadas mediante una relación contractual entre gerente y los docentes exteriorizados por los caracteres predominantes en el sistema educativo.

En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas garantizar ante la sociedad, el cumplimiento, a cabalidad, de los objetivos y metas trazados en materia educativa. En consecuencia, la calidad del trabajo educativo depende, en gran parte, de la gestión de los supervisores educativos; lo que requiere de éstos, ciertas competencias interactivas, profesionales, académicas y administrativas.

Desde esta perspectiva, se hace necesario que el supervisor de las instituciones educativas disponga de las herramientas suficientes para lograr la eficiencia institucional, tomar decisiones de índole administrativa, presupuestaria, pedagógicas y trabajar con indicadores claves de eficacia y efectividad para monitorear toda la organización educativa, entendida como un sistema abierto interactuante en su entorno.

Competencias Genéricas

Antes de abordar la variable competencias genéricas, fue necesario considerar el término competencia, pues forman parte de un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. La importancia de las competencias radica en que busca que las

capacidades y funciones sean definidas por el sector productivo y éstos, deben ser medidas por el desempeño laboral del personal.

En ese sentido, Tobón S. (2006), “son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones y atienden lo intelectual, lo personal, lo interpersonal, lo organizacional, lo tecnológico, empresarial o de emprendimiento. Las competencias genéricas se caracterizan por: (1) aumentar las posibilidades de empleabilidad, (2) favorecen la gestión, consecución y conservación del empleo; (3) se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje.” (p. 8). En relación a este criterio, la persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva.

En efecto, la competencia se logra a través de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes es un proceso que se da durante toda la vida del individuo. Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el centro de trabajo, es decir, en la empresa proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencia.

Además, las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, como son los medios de comunicación, interrelación grupal entre otros. Sin embargo, Alles, M. (2006), afirma “que son transversales ya han sido definidas como los atributos que debe tener un graduado universitario con independencia de su titulación” (p.9). En ellas se pueden recoger aspectos

genéricos de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que debe tener cualquier titulado antes de incorporarse al mercado laboral.

Desde este punto de vista, se infiere que las competencias son motivos, rasgos de características que pueden ser medidos para demostrar las cualidades particulares que distingan a un trabajador eficiente de uno deficiente. Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón, que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

Las competencias se convierten en pautas de comportamiento repetitivas que conducen a resultados. Si se interiorizan y se arraigan para alcanzar los propósitos individuales, pueden conducir a la efectividad. Según Cardona, P. (2005), expone que a diferencia de los recursos, “las competencias se incrementan porque se adquieren a través de un proceso de aprendizaje” (p.92). Dado que la pretensión no es ver al individuo de manera dividida o separada, el punto de partida es que todos estos factores interactúan y son mutuamente interdependientes; y esta interdependencia permite conceptualizar global e integralmente al hombre.

Desde estas premisas, los grupos de competencias o las competencias genéricas, se definen como las competencias genéricas que permiten determinar las características que posee una persona para alcanzar una intención implícita perseguida. Las competencias

específicas que las conforman son los niveles o escalas en que se pone de manifiesto esa intención pretendida. Los autores antes expuestos, refieren que las competencias gerenciales son los comportamientos observables y habituales de las personas de desempeño excepcional, que les permiten desarrollar su papel gerencial y ejercer adecuado liderazgo con las personas. Estas competencias, son más genéricas y aunque de ellas más que otras, pueden ser estudiadas a través de las habilidades claves.

Por otra parte, las competencias genéricas aplicadas a la educación implica la capacidad de realizar actividades correspondientes a su profesión conforme a los niveles esperados. Incluye, la capacidad de transferir las destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área profesional y profesiones afines. Sobre este criterio, es entendida como aquellas acciones que expresan el desempeño del hombre en su interacción con contextos socioculturales y disciplinares específicos.

Se infiere entonces, que se requiere de dominios concretos y que éstos pueden ser organizados e identificados con el propósito de que la educación los asuma. Las competencias genéricas, se originan en el universo empresarial y su relación con la educación depende de los resultados o realizaciones que ésta alcance en términos de eficacia y rendimiento productivo.

Liderazgo

Cuando las personas piensan en liderazgo, de inmediato viene a su mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos. Estas personas articulan y despiertan entusiasmo en pro de una misión y visión compartida, se ponen a la vanguardia cuando es necesario

cualquiera que sea su cargo. Por cuanto, Chiavenato I. (2006), señala que “el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Asimismo, es esencial en todas las demás funciones de la administración” (p.314). Por ello, el carisma emocional depende de tres factores experimentar emociones fuertes, ser capaz de expresarlas con vigor y ser más hábil para proyectar que para recibir las persona sumamente expresivas, se comunican a través de la expresión facial, la voz, los gestos, esto le permite conmover inspirar y cautivar a otros.

Por ello la actividad del líder dentro de las instituciones educativas es de gran importancia, a través de él se refleja el clima que prevalece dentro del recinto, de allí la gran importancia para la educación de contar con la presencia de líderes eficaces, capaces de conducir hacia el logro de los objetivos deseados, a mover organizaciones de estados actuales a estados futuros, crear visiones de oportunidades potenciales, inculcando en los empleados el compromiso de cambio concentrando las energías y los recursos.

Dentro de este marco, Lussier R. y Achua C. (2008), afirma que “los supervisores pueden ayudar a moldear las culturas y a mantenerlas vivas utilizando símbolos y señales. Los líderes eficaces articular una visión para la organización que los empleados consideran emocionales y por la que vale la pena luchar” (p.105). Aunado a lo anterior, los líderes efectivos deben presentan un alto nivel de energía positiva, que se extiende a toda la organización escolar y cuando más positivo sea el humor de un líder más positivos y cooperativos estarán los integrantes del grupo.

Por consiguiente, los líderes dentro de las instituciones escolares además de saber comunicarse también deben saber escuchar y esta virtud constituye la fortaleza clave para

convertirlos en un líder con habilidades comunicacionales, con capacidad organizativa y eficiencia administrativa, esto es necesario para lograr el desempeño con los resultados deseados, lo que equivale a decir; que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada, los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Si las circunstancias determinan la realización de cambio, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtiene los resultados prometidos, debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Por otra parte, el gerente con liderazgo es facilitador que ayuda a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. Por tanto, Requeijo D. (2008), refiere que “el liderazgo se define como influencia, como arte o como el proceso de influir sobre las personas que se esfuercen voluntaria y entusiastamente a fin de lograr las metas del grupo o de la organización” (p.137). Por lo cual, los gerentes deben trabajar con base en mecanismos donde la libre participación sea la regla facilitando el aporte de ideas, a través de la discusión en las competencias del supervisor así como la creación del sentido de pertenencia de la institución.

Además, los líderes más eficientes tienen tres actitudes principales: las dos primeras entran dentro del ámbito emocional, la primera incluye actitudes como el logro, la seguridad en si mismo y el compromiso, la segunda consiste en actitudes sociales como la influencia, la conciencia política y la empatía; y el tercer grupo de actitudes es cognitivo; es decir, piensan estratégicamente buscan información con amplitud de criterio y aplican un fuerte pensamiento conceptual la cual hace referencia a la inteligencia del líder que

establece la capacidad para reunir, integrar, e interpretar grandes cantidades de información y tomar buenas decisiones.

Bajo esta circunstancia, el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. En este sentido, González, X. Morales, E. y Díaz, L. (2005), Expresan que el liderazgo “constituye uno de los aspectos de mayor significación dentro de la actividad gerencial, el buen ejercicio del mismo es fundamental para cualquier organización a través de él se refleja el clima que prevalece dentro del recinto, de allí la gran importancia para la educación de contar con la presencia de líderes eficaces, capaces de conducir hacia el logro de los objetivos deseados” (p.33). En este contexto, la perspectiva del líder tiende a actuar a través de uno de sus miembros y cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general es confuso; la necesidad de un líder es evidente y real y aumenta cuando los objetivos del grupo son más complejos.

También, hay que considerar, que, en ocasiones, el liderazgo requiere tomar decisiones duras, alguien debe indicar como hacer las cosas, obligar a cumplir responsabilidades. Cuando la persona no cumple, la función del líder es brindar una crítica constructiva para no permitir que el error pase inadvertido y cuando se desempeña siempre de manera deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo se hace necesario confrontar directamente el error mediante actuación técnica de resolución de conflictos.

Por ello, el liderazgo constituye uno de los aspectos de mayor significación dentro de la actividad gerencial, el buen ejercicio del mismo es fundamental para cualquier organización. A través de él se refleja el clima que prevalece dentro del recinto, de allí la

gran importancia para la educación de contar con la presencia de líderes capaces de conducir hacia el logro de los objetivos deseados, a mover organizaciones de estados actuales a estados futuros, crear visiones de oportunidades potenciales, inculcando en los empleados el compromiso de cambio concentrando las energías y los recursos.

Toma de Decisiones

La toma de decisión corresponde a uno de los procesos de la gerencia educativa, que busca elevar la calidad de las funciones que se cumplen a través de ella se brinda la oportunidad a las personas involucradas en la decisión tomada, de expresar sus puntos de vista contribuyendo así a brindar la alternativa más razonable, lo que ayude a satisfacer las necesidades básicas y pondrá mayor entusiasmo en la ejecución de lo decidido.

Por ello, la forma más exigente para este proceso está relacionada con las decisiones estratégicas por cuanto la tarea más importante de un directivo consiste en decidir metas y objetivos y convertirlos en planes concretos. Al respecto, Tenutto, M. (2006), manifiesta “la toma de decisiones constituye una de las funciones sustantivas del equipo de conducción. Las decisiones poseen diversas relevancia, importancia y orden de prioridad” (p.123), esta permite seleccionar la ruta más viable para poner en práctica los objetivos planificados para alcanzar un fin que permita la eficacia la proyección de la organización al realizar una gestión general eficiente con sentido de pertenencia.

Por otra parte, Requeijo D. (2008), “Las decisiones configuran el ritmo básico de la conversación del diseño teórico en acción y para esto los administradores y gerentes

asumen la responsabilidad de orientar a la organización de manera tal que contribuyan a la realización de todo el complejo de misiones que esta debe ejecutar para el logro de los objetivos planteados” (p.113). Sin embargo, cuando se habla sólo de toma de decisiones, se refiere a una etapa dentro del proceso y debe existir por lo menos, más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente.

La misma corresponde a una serie de pasos que comienzan por identificar una alternativa pudiendo resolver un problema para terminar evaluando la eficacia de tal decisión. Gómez L. y Balkin D. (2005), definen la toma de decisiones como “el proceso de identificar los problemas, oportunidades y resolverlos” (p.196), es decir, que para tomar una decisión asertiva se hace necesario todos los factores que intervienen a la hora de actuar.

En este contexto educativo, los autores antes citados, coinciden que la toma de decisiones es un proceso conformado por una serie de fases que permiten la sistematización de las acciones, seleccionando la mejor alternativa para trascender en la institución. En efecto, la toma de decisión como proceso puede ser programado. La primera requiere ser ejecutada en la mayoría de las situaciones para ello el modelo racional es más valioso en problemas simples con pocas alternativas y donde las mismas puedan ser confrontadas por aquellos que ocupan niveles altos y medios dentro de la organización. En este sentido, cabe destacar que la acción de tomar decisiones, es una gran responsabilidad sobre todo para los supervisores de los Centros de Educación Inicial, quienes tienen a su cargo un grupo de personas que laboran por un fin para así desarrollar procedimientos específicos.

Para estos autores existen dos tipos de técnicas en la toma de decisiones, las tradicionales, que se refiere al uso de las normas, políticas, rutinas de oficina: costumbres, estructura organizativa referida a las expectativas comunes, sistemas de subjetivos, canales de información bien definidos, las técnicas modernas que abarcan las investigaciones operativas como modelos de análisis, matemática, simulación por ordenador y el procedimiento electrónico por datos.

Las evidencias anteriores, permiten señalar que a nivel educativo la toma de decisiones es el núcleo de la administración escolar. Por cuanto, se debe coincidir constantemente que hacer, quien debe hacerlo, cuando y donde al momento de establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen, lo cual es fundamental en los efectos de las decisiones de hoy en las oportunidades del mañana.

Nuevos Conocimientos

El tercer principio rector del cerebro es la búsqueda constante del nuevo conocimiento e información. Según Buzan, T. Israel, R. y Dottino, T. (2005), “la necesidad de la aplicación de los nuevos conocimientos en su realidad exige que en cada clase se enseñen cosas auténticamente científicas y el contenido pueda ser conscientemente aprendido y practicado en la vida” (p.206). De hecho, el aprendizaje continuo a lo largo de su vida será una de las mejores maneras de garantizar que el cerebro se mantenga sano. En el caso específico del supervisor educativo, es necesario que se nutra de buenos conocimientos fortaleciendo el ya existente para conjugan nuevas formas de saber hacer en la acción supervisora.

Según Deval, J. (2003), afirma que “dado que el conocimiento constituye un aspecto tan esencial para la vida de los hombres es natural que estos dediquen una parte importante de su actividad a adquirir nuevos conocimientos” (p. 1). En este orden de ideas, todo supervisor educativo debe poseer competencias y características específicas relacionadas con una actuación exitosa en su cargo. Estas pueden entenderse como las habilidades, destrezas, conocimientos y actividades que tiene la persona para tener un desempeño inteligente en cualquier actividad a realizar. Es por ello, necesario mantener y nutrir la inteligencia de su personal, creando un entorno que sea desafiante y estimulante.

En referencia a los criterios de los autores antes expuestos se puede decir que el supervisor como modelo de individuo en las tareas y actividades necesita ser autentico, veraz, para realizar una labor basada en la verdad de forma de ganar el respeto de sus compañeros de labores. Igualmente, Domínguez, R. (2009), esta suma de conocimientos diferentes, acumulados en el tiempo, de habilidades distintas, de técnicas y tecnologías aplicadas a los medios, a las cosas o a los bienes que han ido configurando el hogar, el trabajo y el contexto de esta familia media durante setenta años de existencia y, cuyo cambio, se ha acelerado de forma vertiginosa al iniciarse la década de los ochenta. Dentro de los nuevos conocimientos la tenacidad constituye la forma de ser constante a la hora de plantearse metas y objetivos.

El supervisor educativo posee este principio rector para cumplir y hacer cumplir las funciones inherentes a su cargo supervisorio. Siendo un elemento fundamental dentro de la organización debe asegurarse de obtener la máxima rentabilidad de sus activos humanos, ser consciente de que todo el mundo es creativo, aprovechando el entusiasmo y energía de su personal determinará, en última instancia, el resultado a lo largo de su empresa. Si se

gestiona adecuadamente, la inteligencia combinada de sus empleados llevara a la empresa al éxito.

En este contexto, una de las cualidades más importantes de un supervisor es la tenacidad: saber claramente dirigirse a sus subalternos de forma tal que estos sean persistentes en sus logros alcanzando el éxito al trabajar en equipo en forma constante, persistente. En referencia a lo anterior la investigadora plantea que el supervisor centrado en la relación con sus subalternos se basa en la coerción, para influir en el comportamiento del empleado, e igualmente tomando en consideración las necesidades del subalternos mediante la creación de un ambiente de trabajo basado en apoyo.

Competencias Laborales

Las competencias laborales, son aquellas concebidas por los empleados de una institución para garantizar su labor de manera eficiente, cumpliendo los objetivos y metas de la organización, conllevando a la excelencia a todos los autores sociales de dicha organización. Al respecto, Arias J. y Heredia F. (2006), conciben la competencia laboral como “la actitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y en base a los resultados especiales” (p. 39). El autor reconoce que esta acepción sobre competencias laborales, implica que se reconozcan sus capacidades a través de su desempeño.

Las competencias laborales se presentan como la capacidad de ser competente en un campo de trabajo, de acuerdo a Tobón S. (2006), “son propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy

específicas” (p. 9). En este orden, se puede decir que las demandas crecientes provenientes del entorno actual sobre los gerentes y directivos plantean la necesidad de que estos tengan competencias laborales mínimas para hacer funcionar eficientemente a las organizaciones bajo su responsabilidad.

Desde esta perspectiva, Alles, M. (2006), explica “la competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo” (p.93), por lo cual implica una reflexión continua y sistemática del hecho educativo, señalando además, estas deben considerar el lado humanista de la escuela y de las familias. Por lo cual, el director en su función es el responsable de establecer buenas relaciones entre todos los integrantes de la comunidad educativa con la finalidad de crear un clima positivo que permita realizar un trabajo con perfil humanista y de compromiso con los fines, metas u objetivos de la educación.

Según Newstrom, J. (2008), sostiene que “en la sociedad actual, los recursos humanos adquieren un papel fundamental como factor de competitividad. Para responder a las cambiantes exigencias del mercado laboral, las personas que acceden a un puesto de trabajo necesitan adquirir determinadas competencias.” (p.45), autónomo en conexión con las instituciones docentes que dirige, y poseer una actitud para adaptarse a los cambios existentes para la resolución de problemas, disfunciones que pueda originarse en dichos centros educativos.

En relación a lo expuesto, las competencias en el ámbito laboral, deben canalizarse a modo de conducta personal, con una predisposición favorable al trabajo y una capacidad de comunicación personal y grupal, que conlleve a una actitud de solidaridad, cooperación, altruismo, rectitud y honestidad. Cabe destacar, que la interrelación, de toda esta gama de competencias a emplear por el gerente educativo de las instituciones escolares, generara unos objetivos y resultados que serán una síntesis de la competencia de la acción e intervención profesional de dichos centros; incidiendo de manera notoria, en la mejoría de la calidad educativa.

Finalmente, las competencias laborales del supervisor están comprometidas con la administración y gerencia, es decir, integra ambos procesos para darle mayor alcance a esta función, las cuales permiten sistematizar y racionalizar recursos centrandos los objetivos y misión de las instituciones de educación media diversificada. Estas competencias incluyen una serie de fases, entre las cuales se puede hacer mención a las siguientes: comunicación, comunicación, solución de problemas, en procura de lograr la efectividad demandada por la institución escolar que preside.

Investigación

Esta competencia se entiende como la capacidad de un supervisor para indagar, discernir, jerarquizar e intervenir las áreas problemáticas, prioritarias de la institución, al igual que busca conocer las fortalezas y oportunidades para enrumbar los cambios planificados. En el ámbito educativo es necesaria la puesta en práctica de la investigación, donde por el hecho de presentarse cambios, requiere abordar teoría y práctica para indagar hasta donde

se están logrando los objetivos y metas planteadas y cuáles son los factores que la inhiben o fortalecen.

Esto lo soporta, Cheesman, S. (2009), cuando define “la investigación se puede definir también como la acción y el efecto de realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia y teniendo como fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica.” (p.78), es decir es una actividad relacionada entre la gnosis y la praxis que viene a ser la relación existente entre la investigación científica básica y la aplicada. La investigación así entendida, se define como un proceso de indagación sobre una situación deficitaria donde median componentes teóricos y métodos de abordaje para tomar decisiones en atención de interés colectivo a individuales en los planteles.

En este sentido, el manejo de la investigación dentro del plantel está referido a la discusión e interpretación de los conocimientos para darle claridad y verificación a los supuestos teóricos planteados en las diversas situaciones del quehacer educativo. Con ello, se pretende extraer los resultados finales de una manera consensuada, dentro de un clima activo, libre y democrático. De allí, que el supervisor debe direccionar la interpretación de los contenidos, a través de la coordinación y comprensión en el sentido más esencial.

Según Münch, L. y García, J. (2006), la investigación “es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos” (p.76). La

investigación es un proceso que eleva al capital intelectual entendido como la capacidad de la persona para intercambiar, entender y utilizar la información, aplicando la tecnología y estimulando su capacidad para aumentar de forma exponencial.

Por su parte, Barreras, M. (2010), sostiene que “la investigación puede ser interpretada como ir tras la huella y tiene una alusión en la flecha del tiempo hacia el futuro. (p. 24). Sobre la base de esta información, la intención de la investigación es generar conocimiento en contextos escolares, particularmente para apoyar las competencias laborales y técnicas de los directores. Así pues, el director a traves de su capacitación logra relacionarse con los demás miembros de la escuela, afín de que interactúen e interpreten de manera abierta y con pensamiento autónomo el quehacer escolar apoyado en una metodología; con la aplicación del recurso metodológico se busca a su vez, interpretar las construcciones realizadas, de manera crítica y abierta, favoreciendo la clarificación y explicación del objetivo perseguido de manera que los resultados obtenidos sean verdaderamente válidos y comprensibles.

El supervisor como investigador en su gestión hace conexión precisa ordenándolas en un proceso secuencial, en el que las razones substancian cada aspecto del procedimiento. El director como investigador penetra el efecto de cualquier situación y abaliza las causas de manera más profunda y específica relacionando la causa con un efecto inmediato. Es decir, hacer conexiones de tipo secuenciales hasta cerrar y concluir para tomar decisiones. La investigación es considerada una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

Comunicación

La comunicación es un proceso a través del cual se transmite información, pensamientos y sentimientos. La misma constituye una parte fundamental para el desarrollo efectivo de toda organización, especialmente el gerente de las instituciones educativas de media y diversificada debería poner en práctica estas competencias. Para Rodríguez, J. (2006), “el termino de comunicación también proviene del latín, concretamente del término comunicativo, que significa participación, poner en común, compartir. Comunicar es, pues, poner una información en común” (p. 91). Los problemas en la comunicación ocurren cuando hay desviaciones o bloqueos en ese flujo. Por lo cual, se necesita una comunicación clara, transparente, donde llegue de manera efectiva. Es indispensable para satisfacer la necesidad de coordinar apropiadamente la interdependencia entre las diferentes estructuras y puestos de trabajo, así como para evaluar procedimientos y resultados del trabajo.

Por ello, la comunicación tiene lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor. Se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodificar) el mensaje iniciado por el emisor. En este sentido, Requeijo, D. (2008), plantea “la comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso administrativo, es un ingrediente esencial de la planificación, la toma de decisiones, el control de gestión y en casi todo lo que el gerente hace pues le ayuda a identificar problemas, amenazas, debilidades y fortalezas.” (p.89).

Del mismo modo, la fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real de la codificación de la fuente. El canal es el medio por el cual viaja el mensaje. El receptor es aquel a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que

se pueda recibir el mensaje, sus símbolos deben traducirse a una forma comprensible para el receptor. Esta es la decodificación del mensaje.

Por otra parte, existen distorsiones en el proceso de la comunión, incidiendo sobre la meta de comunicarse perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor, rara vez es el mensaje exacto que había intentado transmitir el emisor. Sin embargo, la comunicación es un mecanismo vinculante de diversos subsistemas de una organización, es una característica central de las estructuras de los grupos y de las organizaciones. Además, permite coordinar tareas y actividades.

Por ello, la retroalimentación es la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir el mensaje como había sido la intención original; es decir, determinar si se ha logrado su comprensión. En este orden, Alfiz, I. (2010), afirma, “la comunicación es un fenómeno complejo en el que interviene múltiples factores, además de alguien que comunica y alguien que recibe la comunicación” (p.80). Transmitir el mensaje en forma inequívoca a todos los niveles representa una clave absoluta.

En este mismo orden de ideas, en el proceso de comunicación existe el ruido, referido a las interferencias en dicho proceso. Los ruidos pueden ser físicos, pero también incluir los marcos de referencia de los comunicadores, como su educación, valores y experiencias que distorsionan los mensajes transmitidos. En el contexto educativo, aun cuando el proceso básico de comunicación es relativamente sencillo, las deficiencias de la comunicación son evidentes, los prejuicios de percepción y atribución, las relaciones

interpersonales, la estructura de la organización, la distancia física y las diferencias culturales pueden erigir barreras para la comunicación.

Por esta razón, el director de las instituciones educativas, debe promover un proceso de comunicación eficaz, evitando estas barreras y propiciando un grado de confianza para que mejoren las relaciones interpersonales, pues esto producirá percepciones y atribuciones más exactas y, en última instancia, permitirá escuchar en forma activa, cabe destacar, que es necesario crear un clima de comunicación tolerante, usando está para resolver problemas.

Desarrollo Personal

El desarrollo personal es una de las competencias más significativas en el proceso de actuaciones de los gerentes educativos, por cuanto debe formarse tanto él como los demás, dado que la continuidad de una organización depende de la facultad de desarrollar a la persona con el propósito de alcanzar de una manera exitosa los objetivos propuestos a nivel personal e institucional.

Asimismo, para Alles, M. (2006), el desarrollo de las personas “es el esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización”, (p.151). Dentro de este enfoque, se establece que los gerentes como garantes de la labor educativa deben tomar en cuenta la participación y la exploración de la capacitación tanto la de él como todas aquellas personas que participan en el proceso.

En este sentido, puede recurrir a nuevas estrategias que promuevan el conocimiento integral del personal y del mismo. En efecto, conocerse a sí mismo y a los demás, es condición necesaria, para saber y entender nuevas técnicas, estrategias, herramientas que ayuden a poner en práctica y maximizar las competencias, además, potencializar el servicio de la educación, con el objetivo de lograr una óptima calidad.

Por ello, que se utiliza los aportes de Tobón, S. (2006), quien expresa que “es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones” (p. 214). Sin embargo, cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, ayudando, y a veces estorbo por lo que educan y lo rodean el hombre puede crecer, valer más, ser más humano: esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

El buen desarrollo de personas, según, Murillo S. (2007), “es un proceso que consiste en ayudar a las personas a lograr mayor claridad en cuanto a sus quehaceres y lo que expresan” (p. 76). Además, se relaciona con los procesos prácticos de la vida y el hacer de cada sociedad o grupo humano y es el motivo para aprender o seguir aprendiendo. Por lo tanto, para mejorar, es necesario trabajar en conjunto todas las personas de una manera efectiva y eficiente, y así, poner sobre el tapete todas sus competencias en el momento justo, es aquí donde el coach, juega un papel importante en los procedimientos de

capacitación al tratar de mejorar el desempeño de sus colaboradores y hacer uso efectivo de las habilidades existente entre ellos con ayuda de un enfoque metódico y estructurado.

En relación a lo expuesto, el desarrollo personal contribuye a la realización de una visión elevada serán quienes puedan sostener la tensión creativa: conservar nítida la visión y continuar indagando la realidad actual. Serán quienes creen profundamente en su aptitud para crear el futuro, porque eso es lo que experimentan personalmente. En este orden de ideas, el dominio personal reporta que las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales, es decir, nadie puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión.

Sin embargo, se pueden realizar actos positivos para crear un clima donde se aliente la visión personal, los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Es por ello necesario un director creativo pero consciente de la realidad del entorno de la institución, donde pueda tener una visión fundamentada en las necesidades e intereses del ambiente, del docente y todo el contexto en general.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es considerado como la capacidad que presentan un grupo de personas de ocuparse en conjunto comprometidos por el logro de los objetivos comunes. Al respecto, Gómez, R. (2005), lo define como “un equipo se integra cuando dos o más personas interactúan para tratar de lograr un fin común. Un equipo no es lo mismo que un grupo, pues este no posee identidad ni objetivos compartidos” (p.52). Es decir, se plantea

como el resultado de la actividad de un grupo de personas que actúan a través de un método, tienen un objetivo común y la responsabilidad compartida, derivada del compromiso, sobre el resultado.

En el mismo orden de ideas, Blanchard, K. Randolph, A. y Grazier P. (2006), afirma que “para tener éxito en el entorno empresarial actual, complejo y cambiante, se debe aprender una nueva forma de trabajar en equipos. Se debe llevar a los equipos al siguiente nivel. Esto significa crear equipos que liberen el poder de su miembro poder que viene del conocimiento, la experiencia y la motivación interna” (p.348). Esto indica que, los equipos deben tener una interacción clara de mejorar algún aspecto básico del proceso, para que la organización escolar alcance sus objetivos y metas. Es por ello fundamental que el supervisor o gerente educativo afronte los complejos problemas que se le puedan presentar, con una la toma de decisiones oportuna, la cual suele realizarse en juntas o grupos formando equipos de trabajo.

De igual forma, Robbins, S. (2006), refiere que un trabajo en equipo “genera una sinergia merced al esfuerzo coordinado. Los empeños individuales dan lugar a un nivel de desempeño que es mayor que la suma de las entradas de cada miembro” (p. 121). Por otro lado, aclaran que, un trabajo en equipo es el que se realiza mancomunadamente para obtener un producto exitoso. Por consiguiente, los integrantes de un grupo de trabajo que comparten las ideas recopiladas, se relacionan entre sí y comienzan a adaptarse para fijar su atención en las actividades del grupo donde debe prevalecer la amistad y el respeto.

En concordancia con lo expuesto, otro aspecto importante a resaltar al trabajar en equipo son las actitudes o acciones resultantes de los contactos de las personas y grupos

permiten unificar criterios. Igualmente, hacen posible la misión del trabajo con menor esfuerzo personal e institucional. En sí, el trabajo en equipo, es el resultante de activar componentes de logros, así como establecer acercamiento para obtener de una comunicación efectiva con beneficio para toda la organización.

De lo anterior, se deduce que para lograr el protagonismo directivo, se necesita de una gestión donde los miembros consideren que ellos mismos junto a los demás, interactúan para asumir la responsabilidad de manera conjunta y compartida, se puede fácilmente trabajar en equipo. Dentro de este marco conceptual se aprecia que, no existen reglas precisas para la formación de equipos, no obstante sus miembros han de estar comprometidos entre sí, convencidos del valor, significación de los hechos así como de las exigencias de su conformación.

De acuerdo a lo expuesto, cuando en los Centros de Educación Inicial se trabaja en equipo se celebra con otros el éxito obtenido. Igualmente, se comparten los fracasos. Los miembros de un equipo se esfuerzan al máximo para mostrar sus habilidades, debido al compromiso adquirido con sus compañeros. Por eso, dentro de los equipos la colaboración se hace fundamental como necesidad natural del ser humano para la resolución de problemas.

Acompañamiento Pedagógico

Una de las actividades pedagógicas de mayor relevancia lo constituye la función de acompañamiento pedagógico del supervisor, el cual es un proceso a través del cual se logran los objetivos institucionales, mediante la aplicación de acciones planificadas,

ordenadas y sistemáticas, con la finalidad de coordinar la gestión y adecuarla a los requerimientos de las intuiciones de educación inicial. En este orden, se proyectan las funciones que le dan consistencia a la gerencia del supervisor, en cuanto a la supervisión directa del docente en el aula, que conducen a determinar cómo se está desarrollando el proceso enseñanza-aprendizaje.

El acompañamiento pedagógico que debe desarrollar el supervisor, es un proceso a través del cual se logran los objetivos institucionales por medio, de la aplicación de acciones planificadas, ordenadas y sistemáticas, con la finalidad de coordinar la gestión y adecuarla a los requerimientos de las escuelas. En este orden, se delinean las funciones pedagógicas que dan consistencia al quehacer diario del supervisor, asociado directamente al ámbito educativo.

Al respecto, Brigg, A. (2010), señala que “el acompañamiento pedagógico consiste en da asesoría planificada, continua, pertinente, contextualizada y respetuosa a los docentes con el fin de contribuir a mejorar su práctica pedagógica y de gestión, con el propósito de elevar la calidad de aprendizaje de los estudiantes” (p. 6). La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

En función a lo expuesto, es necesario afirmar que la supervisión debe ir direccionada hacia un acompañamiento, siendo su objetivo generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica los cuales serán aplicados con un conjunto de actividades entre ellas se encuentran la preparación y conducción de clases, asesoramiento

a los estudiantes, participación en programas de capacitación y coordinar con otros docente y autoridad estrategias pedagógicas. En éste sentido, Alen, B., Alliaud A., Hevia, R., Ramírez, J. y Castellano, R. (2009), refiere:

El acompañamiento a los principiantes configura un nuevo contexto de prácticas al abordar nuevas articulaciones entre formación y trabajo docente. Los temas y problemas surgen de la experiencias en curso de los docentes principiantes y el intercambio entre pares resulta prioritario para que, desde los inicios de la profesión, los noveles constituyan su propia práctica en objeto de indagación y de análisis compartidos (p. 13).

Por tanto, se hace la detección del problema, pero no se hace nada por eliminar las causas que lo originan, es entonces cuando el único esfuerzo por la calidad y los problemas continuarán. Al respecto, se hace claro que la necesidad de acompañamiento del supervisor hacia el docente sea periódico y su evaluación constante para atacar la raíz del problema. Las reflexiones expresadas se corresponden a que el acompañamiento docente es una acción positiva que cada vez contrasta más con la realidad observada en planteles, debido a que la supervisión olvida o pasa por alto esta actividad tan importante y que se hace tan necesaria por su carácter integral y holístico, ya que la misma unificaría y orientaría a todos los actores del proceso educativo hacia una meta clara.

Existe la necesidad de emprender una profunda transformación en el sector educativo, que conduzca a producir verdaderos cambios, no solo en las estrategias organizativas sino, mucho más importante, en las intenciones y valores inmersos en las prácticas pedagógicas. En la conceptualización el modelo curricular considera los mandatos de la Constitución Nacional y el Ordenamiento Legal expreso en la Ley

Orgánica de Educación su Reglamento (1980), y otros instrumentos legales que rigen la materia educativa. Es el instrumento técnico que recoge y concreta los planteamientos teóricos del modelo curricular, a fin de permitir su operacionalización; prevé lo que se quiere conseguir en cada nivel o modalidad y cómo se quiere alcanzar. Cumpliendo dos funciones diferentes: hacer explícitas las intenciones del sistema educativa venezolano y orientar la práctica pedagógica.

Es entonces cuando se observa la diferencia entre lo que es hoy en día y el deber ser del acompañamiento pedagógico no sólo se hace al director o al subdirector, sino al docente que lo amerite. Como se puede inferir es una propuesta estratégica muy prometedora que impone la demanda de transformación de la educación, introduciendo el acompañamiento pedagógico, combinando los procesos y desarrollando en los docentes seguridad, autoestima y solidaridad ante la función que desempeñan en beneficio del progreso de la sociedad a través de las instituciones educativas, enrubándose así hacia una visión y una misión proactiva y prometedora.

En este sentido, Gutiérrez, L. (2013), definir así el acompañamiento permite establecer una relación horizontal, no caminar delante y guiar, sino apoyar y compartir experiencias, de igual a igual. El acompañamiento tiene como característica primordial establecerse como una relación entre dos personas en igual condición humana. Desde esta perspectiva, el docente juega en papel fundamental como facilitador y mediador del aprendizaje, en el primer rol prepara ambientes de aprendizaje, que presenten retos para los alumnos asumiendo una actitud ética en la que sea valorado como persona, y mediador al

intervenir oportunamente para introducir y seleccionar información para motivar el intercambio y lograr la transferencia de éstas al contexto.

El acompañamiento pedagógico al docente por parte del supervisor, le permite tener un acercamiento de la acción en el aula, siendo considerado por Guerra, D. (2004), “como un esfuerzo sistemático y constante orientado al cambio en las condiciones de aprendizaje; otras condiciones internas de las instituciones educativas, con el fin de lograr más eficazmente las metas educativas” (p.113). Este acompañamiento debe estar dirigido hacia la labor de ayuda al docente en sus funciones de enseñanza como planificador para las estrategias de aprendizaje, acotando que éste es útil en el ámbito escolar.

Todo lo expuesto, propone concebir en el acto educativo una relación cíclica entre los educadores, alumnos y familia, en la que se concibe el proceso de aprendizaje como una actividad global y transdisciplinaria, que toma en consideración los acervos familiares y de la comunidad con la intención de promover una educación para la libertad y la responsabilidad para responder a las exigencias de demanda la sociedad.

Aun cuando, el docente es el sujeto de la reforma curricular, sobre él descansa la responsabilidad de crear el ambiente social en el cual se debe producir y consolidar el aprendizaje formal, desde esta perspectiva, le corresponde legitimar los valores universales aceptados por la humanidad, el patrimonio cultural y el ambiente como elemento inherente del componente ético para fortalecer el espíritu y la consciencia de un hombre capaz de convivir en sociedad. La tarea del Educador, consiste básicamente en contribuir con el

desarrollo cognoscitivo, con énfasis en la fortaleza ética y dignificación de los alumnos en un proceso educativo holístico y constructivista.

La formación del personal docente ante el próximo milenio, requiere de un modelo de formación centrado en el proceso de análisis entre el saber y la práctica real de la educación, dando énfasis en las experiencias sociales, intelectuales, para propiciar la capacidad para hacer frente a situaciones complejas. De este hecho se desprende la capacidad inherente de analizar los componentes del contexto, definir los componentes del conjunto.

Asimismo, el proceso de actualización de los educadores en el marco de un proceso reflexivo requiere ser orientado a revalorizar la función social del educador, como agente de cambio bajo la perspectiva de propiciar calidad en la educación que imparte. Finalmente, Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica.

Características Orientadoras

Las características pedagógicas orientadoras se consideran como el ejercicio de tareas cuya realización requiere competencias adquiridas por medio del conocimiento de la educación; es una actividad específica, con fundamento en conocimiento especializado, que permite establecer hechos y generar decisiones. De acuerdo con, Brigg. A. (2010), afirma que "son características orientadoras del rol de los actores que intervienen en el proceso de

acompañamiento” (p. 6). Es una función necesaria para satisfacer la necesidad social de calidad de educación. Lo propio del profesional de la educación es la intervención pedagógica correspondiente a las características orientadoras para la que se ha habilitado.

En el contexto de la sociedad del conocimiento y de los acelerados cambios en las formas de producción, en las relaciones de trabajo, en la ciencia, la tecnología y en los modos de crear y difundir la cultura, la formación permanente se ha vuelto una exigencia para todas las profesiones. En el caso de los docentes la mejora de la profesión plantea retos y características singulares, debido, entre otras cuestiones, a la constante expansión de la cobertura y de la calidad de los sistemas educativos latinoamericanos, a los imperativos de la democratización y al logro de mayores niveles de equidad educativa.

Según Martínez, H. y González S. (2013), “la pedagogía ha construido una serie de modelos o representaciones ideales del mundo de lo educativo para explicar teóricamente su hacer”(p.78). Dichos modelos son dinámicos, se transforman y pueden, en determinado momento, ser aplicados en la práctica pedagógica. El modelo pretende la formación de personas como sujetos activos, capaces de tomar decisiones y emitir juicios de valor, lo que implica la participación activa de profesores y alumnos que interactúan en el desarrollo de la clase para construir, crear, facilitar, liberar, preguntar, criticar y reflexionar sobre la comprensión de las estructuras profundas del conocimiento.

En este sentido, López, R. (2013), manifiesta que “el objetivo de la escuela es desarrollar las habilidades del pensamiento de los individuos de modo que ellos puedan progresar, evolucionar secuencialmente en las estructuras cognitivas para acceder a

conocimientos cada vez más elaborados” (p. 134). Por lo tanto, un elemento clave es de qué manera facilitar el desarrollo profesional de los docentes, cómo promover el proceso de cambio, la renovación de la enseñanza que acompañe las transformaciones sociales, culturales y educativas de este tiempo. A tal fin, las políticas educativas dirigidas a acompañar los primeros años de desempeño y a apoyar a las escuelas parecen ser un factor con gran potencial debido a su capacidad para atender las necesidades de formación que surgen a lo largo de la trayectoria profesional del docente, director y supervisor de Educación Inicial.

Igualmente, las características orientadoras del supervisor están sistematizadas generalmente a la luz de lo que establecen las modernas ciencias de la administración y la gerencia en cuatro actividades, como son el acompañamiento docente, la evaluación, orientación y asesoramiento del docente. Todas son necesarias para alcanzar las metas de la organización. Igualmente, las características orientadoras se definen como el conjunto de rasgos que caracterizan al profesional de la educación. La importancia de un perfil es que se constituye en un modelo a seguir en el proceso de formación y desempeño docente.

Desde este punto de vista, al docente le corresponde legitimar en los procesos de enseñanza y aprendizaje los valores universales, socialmente aceptados por la humanidad, el patrimonio cultural y los recursos ambientales como parte importante del componente que fortalece el espíritu y desarrolla la conciencia. En este sentido, la formación del supervisor no puede ser vista solo a partir de rasgos personales o académicos. La situación es más compleja y debe encararse desde la perspectiva de los procesos sociales y

pedagógicos que pudieran conducir al desarrollo de una nueva cultura profesional. La revisión del perfil del profesional del supervisor en el marco de la Reforma Educativa Venezolana es de carácter obligatorio porque cualquier profesión se legitima en el contexto social, cultural y económico en el cual ejerce.

Por lo tanto, una tarea de los dispositivos de acompañamiento a los nuevos trabajar sobre esa brecha, promover la reflexión en torno a las tensiones que plantea, analizar junto con los principiantes como una parte de los resultados que logren depende de las operaciones que realicen, de las condiciones que generen de manera local en cada escuela y grupo de alumnos. Para ello es fundamental la responsabilidad colectiva, el entusiasmo de los docentes de educación inicial, es decir, la tan mentada y a la vez vilipendiada vocación. Cuestiones que se ubican más allá del status o de la función formalmente conferida por el sistema, pero que siguen siendo necesarias a la hora de renovar el deseo y el compromiso con la enseñanza.

Planificación Sistemática

La planificación sistemática va más allá de una planificación tradicional, por cuanto está orientada, al proceso de acompañamiento pedagógico en el proceso de educación inicial, puesto que según Brigg. A. (2010), “implica una organización y seguimiento secuencial y organizado a todas las acciones relacionadas con el acompañamiento pedagógico, teniendo en cuenta la previsión de los objetivos, tiempos, recursos y el rol de los actores” (p. 6). En referencia a lo expuesto anteriormente, cabe señalar que la planificación sistemática constituye un valioso aporte para el proceso educativo al permitir desarrollar las actividades se manera organizada.

En tal sentido, Villegas, J. (2009), afirma que la planificación sistemática “es comprensión del proceso de planificación estratégica de los recursos humanos, se orienta a pronosticar y proveer los requerimientos necesario de personal de la organización, en sus diversas categorías, para períodos de tiempo específicos y en función del contenido de los planes estratégicos de nivel corporativo” (p.107), tales como: los miembros de la Comunidad Educativa (directivos, docentes, estudiantes, administrativos, obreros, miembros del Consejo Comunal) para determinar los fines de la escuela y su concreción pedagógica, sobre la base del análisis de los documentos legales que orientan las políticas educativas.

Todo ello, con el propósito de organizar, diseñar, implementar, direccionar, coordinar, evaluar y sistematizar acciones y actividades que permitan el desarrollo del proceso de aprendizaje garantizando la transformación y la apertura de la comunidad en el quehacer de la escuela al proyectar su acción social y pedagógica en el proceso de formación de ciudadanía. La planificación, implica misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto la toma de decisiones, para la elección de los cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Una definición sobre planificación a considerar es la de Requeijo, D. (2008), una planificación sistemática, “es la definición de objetivos específicos para cubrir un periodo de tiempo, escritos y a disposición de las personas interesadas, formas de revisar los planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes” (p.92). La planificación está íntimamente ligada al control. La planificación define claramente el camino que se quiere seguir para ir a una posición deseada. Sin planificación, no habría ninguna forma de poder controlar.

Así, la planificación sistémica es una tarea específica que prepara y facilita la acción propiciando la sistematización y coordinación de todas las actividades a realizarse en el centro o a lo largo de periodo académico. Permite igualmente, localizar y relacionar cualquier acción dada, ofreciendo información de las personas implicadas en su gestión, ya sea como responsable o como receptores del tiempo de su inicio y terminación, de los medios o recursos a aplicar y de la necesidad de un posible reajuste.

Acotando también, que esta antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas, aunque en la práctica todas se combinen. En tal aspecto, se contemplan algunas diferencias entre la planificación convencional y la planificación sistemática, formulando la primera como aquella que funciona dentro de una nacionalidad estructural derivadas de posiciones válidas para cualquier entorno.

En cambio, la planificación sistemática se apoya en preguntas actualizadas, con base a una dinámica adaptable a situaciones cambiantes, como las que suceden en la ejecución de los proyectos en el ámbito educativo. Resulta conveniente aclarar, que la planificación es un proceso de acciones a seguir mediante una metodología, la cual brinda la oportunidad de escoger entre varias alternativas para determinar la pertinencia o factibilidad de los objetivos y recursos comprometidos.

Comunicación Eficaz

En el mundo organizacional, la comunicación es un medio utilizado en los diversos procesos administrativos, esto radica en la relación directa con la función de gerencia, de manera que esta puede definirse como una transferencia de información. De la misma forma, la comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; es

efectiva para generar cambio de conductas, hacer productiva la información y lograr las metas. Puede considerarse, como un proceso que ocurre entre los miembros, en forma colectiva, hacia una unificación de la organización en el ámbito social; por lo cual, debe darse en forma dinámica, donde sea constante el flujo, pero respetando el grado de identificación de estructura.

Según Requeiro, D. (2008), “las comunicaciones son un aspecto fundamental dentro de las organizaciones para los procesos de poder, liderazgo y toma de decisiones” (p. 91). El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malos entendidos y errores de comunicación, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones.

De igual manera, Lugo, R. (2008), señala que “la comunicación eficaz aparece como instrumento necesario para el establecimiento de relaciones del hombre con el medio en que vive” (p. 2). Son las herramientas que se utilizan, como seres humanos se usan para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma. La comunicación eficaz requiere respuestas que demuestren interés, comprensión y preocupación y además depende de las siguientes formas de mensaje.

También, Newstrom J. (2008), señala a “la comunicación eficaz como proceso de transmitir información y su comprensión de una persona a otra”. (p.248). En este sentido,

son diversos los canales que pueden utilizarse sin necesidad de que el emisor y el receptor compartan el espacio y el tiempo. La comunicación y el lenguaje humano han sido la clave en el desarrollo de su inteligencia y de la socialización. La comunicación está presente en diversos ámbitos de la vida: personal, social, académico, laboral, entre otros.

Por ello, la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Al respecto, Madrigal B. (2009), expresa que “la comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relaciones y retroalimentación” (p. 56). De lo cual se deduce, comunicación en las instituciones educativas comprende múltiples interacciones donde se abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados; es por ello, que en toda organización debe disponer de la información necesaria para la correcta realización de sus labores.

En este contexto, la comunicación eficaz, según Lazzati S. (2008), “depende del grado de acercamiento entre los significados del receptor y del emisor. Y que a su vez, un factor clave de significado lo constituyen los respectivos marcos mentales de esos actores” (p.157). De ello se desprende que, una comunicación eficaz requiere de la indagación, de acciones comunicacionales tendientes a conocer y comprender el marco mental del otro, lo cual implica preguntar y escuchar activamente.

Es preciso acotar que, sin comunicación poco puede enseñarse, por lo que para los docentes el dominio de las técnicas de comunicación debiera enseñarse, no de forma

implícita, sino explícita para conseguir resultados más eficaces y armoniosos. En el campo de las instituciones educativas los supervisores efectivos eligen un medio de comunicación con base en un cuidadoso análisis de factores situacionales.

Asertividad

La asertividad es la habilidad personal que nos permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos y defender nuestros derechos, en el momento oportuno, de la forma adecuada sin negar ni desconsiderar los sentimientos, opiniones, pensamientos y derechos de los demás. Gispert, C. (2008), define “una persona asertiva expresa directamente lo que siente, necesita y opina. Antes de hablar toma en cuenta las opiniones y derechos de los demás y los respeta; expresando sus ideas con claridad sin maltratarlos.”(p.105). Por lo tanto, la asertividad implica responder sin agresividad, respetando a la otra persona, al mismo tiempo que te niegas a hacer algo que no desees hacer o que consideras injusto. No levantas la voz, no muestras ira, y tratas de resolver el conflicto teniendo en cuenta los deseos de ambas partes, buscando compromisos y soluciones, en vez de pretender simplemente salirte con la tuya.

En este mismo contexto, Flores, M. (2002), señala que, la manera de reaccionar es siendo asertivo, es decir “siendo capaces de expresar el sentir y pensar” (p.35). Es decir, la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la

situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. Igualmente, Alles, M. (2006), afirma que:

La asertividad es aquella habilidad personal que permite expresar de forma adecuada las emociones frente a otra persona, y lo hacemos sin hostilidad ni agresividad. Una persona asertiva sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social (p. 106).

Del mismo modo Rodríguez A. (2001), expone que "la asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos" (p. 7). La asertividad no es simplemente saber decir si o no, es algo más profundo que tiene que ver con el estado de ánimo de la persona, su fortaleza, y sus necesidades, además la decisión depende de a quién o a qué tipo de situación se esté enfrentado.

Según L. Sánchez L. (2008), quien manifiesta que la "expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas" (p. 2). Por ello, el instinto de supervivencia que está ligado muchas veces al ser humano, se antepone al ejercicio de la asertividad, puesto que muchas veces la timidez evita el tomar decisiones correctas y crean malestar en el individuo al no ser capaz de manejar la situación, no es tan simple como decir: "claro haré esto y aquello", o "lo siento pero no estoy de acuerdo", depende mucho de la persona o situación en la que nos encontremos para mostrar la reacción correcta ante lo que pasa.

Aunado a lo anteriormente expuesto, la asertividad involucra la declaración de los derechos personales expresando pensamientos, sentimientos y creencias, no violando los derechos de otras personas. En el sector educativo se necesita de supervisores asertivos que tomen en consideración aspectos fundamentales de los seres humanos como son sus sentimientos y emociones que en un momento dado pueda presentar un subalterno lo que generaría situaciones conflictivas que interfieran en el desarrollo de las actividades institucionales.

Principios del Acompañamiento Pedagógico

El proceso de acompañamiento está dinamizado por principios, los mismos, derivan de los que orientan la propuesta socioeducativa. En tal sentido, Brigg, A. (2010), afirma que hay que destacar que el acompañamiento está centrado en el aprendizaje adulto. El docente es responsable de desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje consecuente con los logros básicos esperados descritos, considerando las necesidades y características de los estudiantes desde un enfoque intercultural e inclusivo. Para ello se dinamizan múltiples interacciones entre los distintos actores educativos.

Estos principios constituyen un soporte fundamental para la puesta en ejecución de los programas de acompañamiento, y aún más, para posibilitar el desarrollo de procesos creadores de sentidos: educativo, ético y ciudadano. Un funcionamiento apegado a los principios, más que limitar, asegura direccionalidad clara, horizonte ético consensuado e institucionalización de los espacios, programas y proyectos vinculados al acompañamiento. En tal sentido, Martínez, H. y González S. (2013), sostiene que:

Este horizonte se ha de sustentar en principios y valores pedagógicos en los que todos aprendemos, y aprendemos intencionalmente con otros. Principios compartidos, en los que la persona sea el centro y la razón de los esfuerzos educativos de los diferentes ámbitos, actores e instancias que intervienen en el proceso educativo. Principios y valores que orienten a la comunidad educativa sobre cómo entender y organizar toda la dinámica del centro en función de los aprendizajes, no de cualquier aprendizaje, sino del aprendizaje que fortalece y prioriza el sentido de la vida como misterio y verdad irrefutable; aprendizaje y competencias que se comprenden y asumen como insumos, recursos y condiciones para enriquecer y diversificar las oportunidades para una vida buena. (p.13)

En este orden, los criterios son dispositivos importantes, para la puesta en ejecución de un proceso de acompañamiento diáfano. Asimismo, para conocer cuáles posibilidades y cuáles límites tiene el acompañamiento que pretende ser humano, integrador y proactivo. De aquí que el principal reto asociado a la formación sea el desarrollo de contextos y ambientes de trabajo con condiciones suficientes para retener al docente, no sólo retenerlo como un actor más, sino retenerlo con nuevas posibilidades de crecimiento y fortalecimiento de capacidades; un docente preparado y motivado que no cuente con un contexto de desempeño que le sume capacidad, que humanamente le aporte, que le acoja y le interpele profesionalmente hablando, y con una comunidad que le sirva de soporte y animación a su desarrollo personal y en las realizaciones comunitarias, podría estar ante un riesgo de inercia, apatía o de migración intencionada a otros entornos laborales.

Además, el acompañamiento, en la práctica pedagógica facilita dar apoyo y ayuda al docente en el cumplimiento de sus funciones; porque provee elementos para una evaluación más sustantivas de su actuación, es decir lo aparta del aislamiento de su labor en la cotidianidad de la misma. Del mismo modo, Soto M. (2011), define acompañamiento pedagógico “como un proceso sistemático de formación, colaboración y apoyo dirigido a

los centros educativos y a los docentes que se da en contextos específicos, con el fin de alcanzar mayores niveles de calidad educativa” (p.17). Es importante resaltar que el arte de acompañamiento, lo que importa no es solo definir técnicas de dominio, sino fundir ánimos al grupo, a fin de que liberen más creatividad y energía propia.

Por lo tanto, las características de la formación y el acompañamiento pedagógico se han planteado como una de las principales mediaciones para concretizar esta cualificación. Por ello, una dificultad básica que trivializa las capacidades disponibles para la mejora del perfil docente desde la formación, es la falta de una perspectiva compartida sobre acompañamiento, que oriente los procesos y acciones formativos, y los traduzca en capacidad de transformación y mejoramiento constante de la calidad.

Aprendizaje Organizacional

Durante mucho tiempo se consideró que el aprendizaje era sinónimo de cambio de conducta, esto porque dominó una perspectiva conductista de la labor educativa, sin embargo, se puede afirmar con certeza que el aprendizaje humano va más allá de un simple cambio de conducta, conduce a un cambio en el significado de la experiencia. La experiencia humana no sólo implica pensamiento, sino también afectividad y únicamente cuando se considera en conjunto se capacita al individuo para enriquecer el significado de su experiencia. Desde esta perspectiva, el único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa, en una época de cambios y de información como la actual, es el aprendizaje organizacional, pues éste es la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea. En efecto, el aprendizaje organizacional.

Según Mayo, A. y Lank E. (2003), “una organización que aprende es una organización que está dispuesta por personas que están continuamente aprendiendo”. (p. 118). Desde esta perspectiva, el enfoque constructivista se convierte en un aliado del aprendizaje organizacional, puesto que se logra a través de la participación activa y dinámica del ser humano al transformar el medio aplicando procesos o estructuras psicológicas, de acuerdo a conceptos como la percepción, atención, memoria, entre los que le otorgan al ser humano habilidades para realizar operaciones concretas y desarrollarse bio – psico socialmente, factor este que se busca en las investigaciones. En tal sentido, Mendoza, M. (2006), afirma que:

El aprendizaje organizacional surge como disciplina o área de la administración precisamente porque se esta en una sociedad dominada por el conocimiento, en la cual tiene mucha importancia la forma cómo éste se desarrolla en la empresa, aspecto que, precisamente, había permanecido inexplorado (p. 1).

Esto quiere decir que en el proceso educativo, es importante considerar lo que el individuo ya sabe, de tal manera que, establezca una relación con aquello que debe aprender, este proceso tiene lugar si el educando tiene en su estructura cognitiva conceptos, estos son: ideas, proposiciones estables y definidos, con los cuales la nueva información puede interactuar. Esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendida significativamente en la medida en que otras ideas conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funciona como un punto de anclaje a las primeras. Por su parte, Covey, S. (2009), define el aprendizaje organizacional como:

Un proceso mediante el cual las organizaciones, grandes o pequeñas, privadas o públicas, a través de sus trabajadores, crean o adquieren conocimiento, con el propósito de institucionalizarlo para generar o mejorar productos y servicios. Este conocimiento le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o transformarlo, dependiendo de su nivel de desarrollo (p. 45)

La base fue entonces cómo se debe entrenar, enseñar, reeducar al personal, desde el personal jerárquico hasta la fuerza del conocimiento. Es decir, ayudar a aprender a la organización a través del aprovechamiento de las fuertes inversiones en tecnología de información y comunicaciones de las instituciones educativas.

Considerar el desarrollo de aprendizaje organizacional, Soto M. (2011), expone que “dentro de una empresa, obedece a la necesidad de: afrontar cambios, impulsar el desarrollo económico y productivo, promover el incremento de las capacidades de los empleados, además de crear una diferenciación de servicio” (p.214). Para lograr este escenario, se requiere contemplar varios elementos, que en conjunto, contribuyan a las acciones necesarias para que la empresa sea competitiva en su entorno.

En relación a lo expuesto por los autores antes mencionados, se consideran como altamente ligados al aprendizaje organizacional: la adquisición del conocimiento, la distribución de la información, a la interpretación de la información y la memoria organizacional. El aprendizaje no debe ser necesariamente intencional o consciente. Más aún, no se espera que el aprendizaje siempre incremente la efectividad del aprendiz. Por lo tanto, el aprendizaje es aquella que describe la relación de un sujeto enfrentado a los mismos estímulos que da diversas respuestas.

Sin embargo, él observa que en el caso de las organizaciones lo que prima es el esquema de un grupo de personas sujeto a diversos estímulos que da la misma respuesta. Por ello alienta la búsqueda de nuevas definiciones ó alternativas del aprendizaje organizacional. Una organización aprende cuando mantiene una filosofía enfocada hacia la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre. Asimismo hace hincapié en el hecho que la única fuente sustentable de ventaja competitiva en las organizaciones es la tasa de crecimiento de sus conocimientos.

Aprendizaje Comunicativo

El aprendizaje comunicativo permite desarrollar el proceso de aprendizaje basado en la interacción entre iguales. Hace más énfasis en el proceso de adquisición del conocimiento que en los resultados del aprendizaje. Según Mayo, A. y Lank E. (2003), establece “los eventos de comunicación no están constituidos únicamente por palabras, también el discurso en la comunicación puede presentarse en forma escrita o verbal, al mismo tiempo que puede contener aspectos auditivos, visuales, gestuales” (p.138). Entender la educación, no como un proceso sino como un camino preestablecido y en cierto sentido externo a la persona, para llegar a una meta determinada (un título, unos conocimientos concretos) implica la negación de la creación y, en el sentido más profundo, implica una educación centrada más en los aprendizajes individuales de conocimientos y habilidades que en los procesos y los cambios vitales y personales.

De igual manera, Soto M. (2011), quien define que “la tarea comunicativa constituye entonces la célula fundamental de un proceso de enseñanza- aprendizaje de lenguas cuyo objetivo final sea la competencia comunicativa” (p. 254). Es por ello, que las tareas comunicativas constituyen, además, una vía material de incorporación de la realidad

a la clase, a la vez que favorecen el protagonismo del estudiante y le brindan la oportunidad de utilizar los conocimientos que posee, provenientes de otras materias o de la realidad circundante, para la solución, ya sea en el actuar personal o colectivo, de los retos que la tarea le impone a cada momento.

Por su parte, Mateu, J. (2010), sostiene que con frecuencia "lo que se enseña con más éxito a los alumnos es a estar escolarizados" (p.387), de esta forma, a ser alumnos o, generalizando más a sentirse y reconocerse miembros de la institución educativa. Profundizando en el aprendizaje comunicativo se podrá evitar que la inserción en un ámbito educativo, provoque sumisión frente al saber, la persona que sabe, y también una presencia sempiterna en el centro.

También, Tobón, S. (2006), afirma que el aprendizaje comunicativo "se presenta como un sistema sino como un medio que sirve o propicia la comunicación. Por lo tanto, no interesa de manera prioritaria el análisis de las formas, de las estructuras lingüísticas, sino el proceso comunicativo, el cómo esas estructuras se pone en funcionamiento en la comunicación." (p. 2). No se da una relación vertical y entre un sujeto poseedor del conocimiento (profesor) y el objeto receptor (alumno) sino un diálogo intersubjetivo. Esto hay que insistir en la ayuda mutua: todos aprenden y enseñan a partir de lo que cada uno aporta como bagaje cultural.

La ciencia se hace a través de la comunicación multidireccional entre personas. Por lo tanto, los alumnos con estilo de aprendizaje comunicativo son bastante autónomos, muestran preferencia por el aprendizaje en el que se estimulan las relaciones sociales, tienden a tomar decisiones. Necesitan las aportaciones de otras personas y la interacción y aprenden de la puesta en común y de las actividades en grupo. Les encanta las clases que

funcionan democráticamente. Con el enfoque comunicativo los alumnos extranjeros abordan todo tipo de situaciones comunicativas ordinarias y cotidianas incluyendo también los procesos que, de tales situaciones, se desprenden. Como son: la distribución de la información, la negociación del sentido y las pautas de interacción.

Aprendizaje Cooperativo

Los docentes podrían y deberían ser, en todo momento, fundamentalmente educadores, en el más amplio sentido de la palabra, ni jueces ni miembros de un tribunal calificador. Su acción no tendría que limitarse a sancionar conductas inadecuadas o a evaluar fríamente los conocimientos del alumno, el diálogo profesor-alumno y alumno-profesor es esencial. Entender al alumno como persona, que tiene una dimensión superior al de mero estudiante, es imprescindible para comprender sus problemas y poder ayudarlo a resolverlos.

Por otra parte, Ferreiro, R. (2009), afirma que “el aprendizaje cooperativo también se le conoce como aprendizaje entre iguales o aprendizaje entre colegas, a partir del principio educativo de que el mejor maestro de un niño es otro niño” (p.42). Sabe además que las aptitudes intelectuales, psico-motoras, procedimentales, estratégicas son importantes, pero sólo tienen sentido si están al servicio de las actitudes. Es la actitud más la amplitud lo que hace competente a la persona en cualquier actividad. Una herramienta sumamente interesante -tanto desde la perspectiva de los resultados académicos como de la práctica en habilidades sociales- es el llamado Aprendizaje Cooperativo.

Asimismo, Tissen, R. Andriessen, D. Lekanne, D. (2006), el aprendizaje cooperativo “es un concepto diferente del proceso de enseñanza y aprendizaje. Se basa en la interacción entre alumnos diversos, que en grupos de 4 a 6, cooperan en el aprendizaje de distintas cuestiones de índole muy variada” (p.362). Además, les provee para buscar apoyo cuando las cosas no resultan como se espera. Existen diversas definiciones del enfoque de aprendizaje cooperativo, sin embargo, básicamente se trata de un enfoque instruccional centrado en el estudiante que utiliza pequeños grupos de trabajo que permite a los alumnos trabajar juntos en la consecución de las tareas que el profesor asigna para optimizar o maximizar su propio aprendizaje y el de los otros miembros del grupo.

Por tanto, el desarrollo de nuevas formas de asociación y organización social, el perfeccionamiento y la vitalidad de nuestras actuales instituciones, e incluso el vislumbamiento y la aparición de otras nuevas, requieren por nuestra parte de actitudes más igualitarias, más universalistas y más abiertas al respeto de las singularidades de las diferentes culturas sin ningún tipo de discriminación.

Al respecto, Tobón, S. (2006), sostiene que “el aprendizaje cooperativo se adquiere a través del empleo de métodos de trabajo grupal caracterizado por la interacción y el aporte de todos en la construcción del conocimiento” (p.322). El rol del docente, entonces, es el de un mediatizador en la generación del conocimiento y del desarrollo de las habilidades sociales de los alumnos. Un nuevo tipo de educación requiere el trabajo sistemático y continuado de capacidades dialógicas, con el fin de poner en marcha mecanismos de cooperación y articulación social.

Paralelamente hacer visible en lo cotidiano la justicia, la libertad, la convivencia y la paz, está inseparablemente unido al ejercicio permanente de habilidades dialógicas y de cooperación. En definitiva: si las instituciones educativas formales e informales se sustraen de esta responsabilidad, si desde nuestras escuelas no se interviene diariamente en el ejercicio de hábitos democráticos, de tolerancia y de solidaridad, no será posible responder a los problemas que, tanto locales como globales, tiene planteados hoy la humanidad.

Según Pujolàs, P. (2009), afirma que “los miembros de un equipo de aprendizaje cooperativo tienen una doble responsabilidad: aprender lo que el profesor les enseña y contribuir a que lo aprendan también sus compañeros de equipo.” (p.7). Por ello, la percepción de que la solución a los problemas colectivos no pueden resolverse individualmente, exige nuevas formas de aprendizaje cooperativo, de aprendizaje entre iguales, ya que en la práctica

En el mismo orden de ideas, Mateu, J. (2010), afirma que el aprendizaje cooperativo “es un método de instrucción en el cual los alumnos trabajan en grupos, generalmente con el objetivo de realizar una tarea específica” (p. 58). Este método puede ayudar a los alumnos a desarrollar habilidades de liderazgo y la capacidad de trabajar con otros en un equipo. Sin embargo, los alumnos superdotados son colocados a menudo en grupos con niños no dotados, a veces con el objetivo de que el niño superdotado ayude a los otros, ya sea de forma directa o mediante el ejemplo

A pesar de los antecedentes históricos de prácticas educativas en las cuales se enfatizaba la necesidad de favorecer la interacción interpersonal, el trabajo en grupo, como estrategia central en la promoción, el aprendizaje de los alumnos y el potencial en sí mismo

de la agrupación de los alumnos en las clases, la realidad es que este conjunto de aspectos han ocupado muy poco espacio en la formación de los profesores/as, en la divulgación de procedimientos didácticos y en las orientaciones sobre el desarrollo curricular. Para lograr esta meta, se requiere planeación, habilidades y conocimiento de los efectos de la dinámica de grupo.

DERECHOS RESERVADOS

Cuadro 1**Mapa de las Variable**

Variables	Dimensiones	Indicadores
Competencias del Supervisor	Competencias básicas	Conocimientos Motivación Calidad del trabajo
	Competencias genéricas	Liderazgo Toma de decisiones Nuevos conocimientos
	Competencias laborales	Investigación Comunicación Desarrollo personal Trabajo en equipo
Acompañamiento Pedagógico	Características orientadoras	Planificación sistemática Comunicación eficaz Asertividad
	Principios del acompañamiento pedagógico	Aprendizaje Organizacional Aprendizaje comunicativo Aprendizaje cooperativo

Elaborado: Briceño, R. (2013)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrollaron todos los aspectos referentes al tipo y nivel de estudio, diseño, sujetos de la investigación, conformada por la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, según Pareda S. y Martins F. (2006), expresan “la metodología es una teoría de la investigación científica; además es el estudio del método” (p.87). Así mismo, se definió operacionalmente las variables y se presentó la validez y confiabilidad de los instrumentos, los cuales permitió destacar las realidades más demostrativas en las variables Competencias del Supervisor y Acompañamiento Pedagógico.

Tipo y Nivel de la Investigación

Enmarcado dentro de los modelos de investigación, el estudio de las variables se ubicó dentro de un contexto donde el investigador describe situaciones y eventos. Por lo cual, la perspectiva de la investigación se caracteriza por ser descriptiva debido que, según Chávez N. (2007), “se pretende medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. (p.114). Por ende, esto se da, cuando se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga.

Considerando lo anteriormente expuesto por los teóricos, se puede afirmar que la investigación es descriptiva. En tal sentido, Hernández, R. Fernández C. y Baptista P.

(2006), agregan que el propósito de estos estudios es “describir situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”. (p.60). Así, esta investigación es descriptiva puesto que se pretende describir el problema planteado en los Centros de Educación Inicial objeto de estudio, basada en la medición de uno o más particularidades de éste.

Del mismo modo, considerada según el nivel correlacional, ya que se pretende establecer cómo se relacionan las competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia., es decir, en qué grado depende una de la otra. Al respecto, Chávez N. (2007), afirma, “es aquella que tiene como propósito determinar el grado de relación entre variables, detectando hasta qué punto las alteraciones de una, dependen de la otra” (p.137). Por ello, en este estudio se describieron las características, propiedades, conductas de las variables para luego determinar su relación.

En cuanto a esto, Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006), señalan que los estudios correlacionales “tiene como propósito evaluar la relación que existía entre dos o más variables o conceptos” (p.122), es decir, miden el grado de relación que existen entre dos o más variables en un contexto particular para ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos. Por ello, en este estudio se describieron las características, propiedades, conductas de las variables para luego determinar su relación.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional o transversal y de campo. Al respecto, Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006), plantean que la investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.188). Por tanto, los hechos fueron observados sin interferencia en la situación presentada en los centros seleccionados.

A su vez, se le considera no experimental, ya que de acuerdo a lo planteado por Arias F. (2006), “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (p.158), es decir, no se pretendió manipular las variables en estudio; puesto que en el caso de las variables referida, se identificó su presencia a través de la descripción de aspectos relativos a estas variables dentro de su contexto natural; para luego ser analizadas sin provocar ninguna variación en ella. Brevemente, en este estudio no se manipuló las variables en estudio, solo se prestó atención a la forma como las situaciones ya existentes se desenvuelven dentro de un contexto natural sin ser provocados por la investigadora.

Dentro de este marco, se analizó la información sobre las variables en cuestión en un momento único, por lo que la investigación se cataloga como transeccional o transversal, como lo plantea Palella S. y Martins F. (2006), “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo: su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un tiempo dado” (p.104).

Del mismo modo, es transeccional o transversal porque la información sobre las variables se recogió en un momento único y un mismo tiempo, sin la necesidad de hacerle a éste un seguimiento. Este criterio se ajusta a los planteamientos de Arias F. (2006), quienes afirman “en la investigación transeccional o transversal se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado” (p.158). De allí, que la aplicación del instrumento se desarrolló en una oportunidad única.

Por consiguiente, la investigación es de campo, siguiendo los criterios de Palella S. y Martins F. (2006), consiste “en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables: estudia los fenómenos sociales, en su ambiente natural.” (p. 97), como es el caso de los Centros de Educación Inicial del municipio Jesús Enrique Lossada del Estado Zulia, donde se realizó la observación en su contexto actual.

Asimismo, el estudio se considera de campo ya que los datos se recogieron en forma directa en el sitio donde se originan los hechos, en este caso de los Centros de Educación Inicial del municipio Jesús Enrique Lossada del Estado Zulia, esta afirmación, está basada, por métodos y técnicas. En cuanto al método utilizado, la investigación se tipifica, bajo la modalidad de campo, orientada según Arias F. (2006), es “aquella que consiste en la relación de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.31), es decir, la investigadora obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Sujetos de la Investigación

En este aporte se referencia las personas verdaderamente involucradas con el desarrollo de este estudio, la misma aportan datos necesarios para comprobar las variables: Competencias del Supervisor y Acompañamiento Pedagógico; el mismo se encuentran estructurados por los aspectos que se determinan en población, muestra y en línea general, determina la forma en la cual se comportan estos autores.

Es por ello, que los sujetos de investigación son los individuos o grupos sociales que son objetos de estudio, sobre este particular, Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006), refieren “estas son entidades sustantivas que forman unidades válidas. Más o menos independientes y como tal, aparecerán determinados atributos y propiedades” (p.96). En este caso, los sujetos de investigación lo constituyeron los supervisores y docentes de los Centros de Educación Inicial del municipio Jesús Enrique Lossada del Estado Zulia.

Población

Toda investigación debe contar con unidades sobre las cuales se generan los datos y posterior análisis e interpretación de los mismos. En opinión, de Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006), “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde la unidades de población poseen una característica común, lo cual se estudia y da origen a la investigación “(p.144). Para este estudio la población de supervisores representa la totalidad del mismo presentando características comunes tales como; según su jerarquía carrera de docente categoría (6), titular del cargo, estudios de Maestría.

Bajo este enfoque, se procedió a determinar la población a considerar, con características comunes; tomando en cuenta el tamaño y el grado de accesibilidad pertinente. Del mismo modo, Chávez N. (2007), establece que “la población es el universo de la investigación, sobre el cual se pretendió generalizar los resultados, constituidas por características o estatus que le permiten distinguir los sujetos unos de otros” (p.162). De acuerdo a lo expresado por el autor, la población de docentes presenta las siguientes características, docente titular del cargo, Docente de aula, categoría II en la clasificación de la carrera Docente.

Para efecto de este estudio, se asumió la población constituida por los supervisores y docentes de los Centros de Educación Inicial del municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, tales como: Jardín de Infancia Rosa Elena Aranguibel, C.E.I. Amanecer Zulia y C.E.I. Br. Francisco Araujo García, conformada por 44 sujetos de los cuales, 06 supervisores/directivos y 38 docentes, tal como se muestra en el cuadro N° 2. Todos ellos laboran en las instituciones de Educación Inicial, que se encuentran detallados en el siguiente cuadro.

Cuadro 2**Distribución de la Población**

Centros de Educación Inicial	Supervisores/ Directivos	Docentes	Total
Rosa Elena Aranguibel	2	12	14
Amanecer Zulia	2	18	20
Br. Francisco Araujo García	2	08	10
Total	6	38	44

Elaborado: Briceño, R. (2014)

Fuente: Estadística del Municipio Jesús Enrique Lossada.

Muestra

De acuerdo con lo expuesto, en el cuanto en este estudio no se determina la muestra, no se realiza muestreo porque la población es de tipo censal, pues es señalada al ser de carácter finito y pequeña para permitir trabajar con todas sus unidades. Al respecto, Arias, F. (2006), plantea que la muestra censal busca recabar información acerca de la totalidad de una población finita, cuya principal limitación es el alto costo que implica su ejecución. Por esta razón, se prescinde del muestreo.

Definición Operacional de las Variables

En este punto se pasa a definir las variables a que dieran lugar la investigación objeto de estudio, las mismas son Competencias del Supervisor y Acompañamiento Pedagógico en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del

estado Zulia, para desarrollar tanto el objetivo general como los objetivos específicos del estudio antes mencionados.

Variable: Competencias del Supervisor

Definición Conceptual: Para Martínez, A. (2011), “estas competencias son una combinación de habilidades intelectuales, habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes y emociones que se movilizan para lograr una acción eficaz en un contexto determinado” (p.10). En otras palabras, los papeles de los docentes están cambiando considerándoseles como expertos y al director como gestor de expertos.

Definición Operacionalmente: Las Competencias del Supervisor está establecida por el puntaje que arrojaron las encuestas aplicadas a los supervisores/directivos y docentes de los Centros de Educación Inicial del municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, recolectándose los datos en un cuestionario elaborado por la autora de esta investigación, la cual midió las dimensiones e indicadores que rigen esta variable: Dimensión: competencias básicas y sus indicadores; conocimientos, motivación y calidad de trabajo. Dimensión: competencias genéricas y sus indicadores; liderazgo, toma de decisiones y nuevos conocimientos y la Dimensión: competencias laborales y sus indicadores; investigación, comunicación, desarrollo personal y trabajo en equipo.

Variable: Acompañamiento Pedagógico

Definición Conceptual: Para Brigg, A. (2010), señala que “el acompañamiento pedagógico consiste en dar asesoría planificada, continua, pertinente, contextualizada y respetuosa a los docentes con el fin de contribuir a mejorar su práctica pedagógica y de

gestión, con el propósito de elevar la calidad de aprendizaje de los estudiantes” (p. 6). La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educativos.

Definición Operacional: La variable Acompañamiento Pedagógico está establecida por el puntaje que arrojaron las encuestas aplicadas a los supervisores/directivos y docentes de los Centros de Educación Inicial del municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, recolectándose los datos en un cuestionario elaborado por la autora de esta investigación, la cual midió las dimensiones e indicadores que rigen esta variable: Dimensión características orientadoras y sus indicadores; planificación sistemática, comunicación eficaz y asertividad. Dimensión principios del acompañamiento pedagógico y sus indicadores; aprendizaje organizacional, aprendizaje comunicativo y aprendizaje cooperativo.

Técnicas de Recolección de Datos

Cuando se hace uso de las técnicas de recolección de datos, son ellas las distintas forma o manera de obtener la información. Una vez identificados los indicadores de los aspectos teóricos y establecidos el diseño de esta investigación, es necesario describir la técnica de recolección de datos. Al respecto, Arias F. (2006), establece que mediante:

La técnica o procedimientos que se emplee, en forma particular, puede obtenerse los datos o información requeridas para dar respuestas formuladas en la investigación, en correspondencia con los objetivos señalados y con el diseño de investigación propuestas, que en este caso específico se establecerá dentro del diseño no experimental. (p. 67).

En relación a este concepto la recolección de datos sobre las variables objeto de estudio se obtendrá directamente de la realidad, para ello fue necesario describir la técnica a utilizar, a través de la encuesta la cual permitió construir un instrumento, (cuestionario) para la recopilación de la información necesaria. Tal como lo expone, Chávez N. (2007), “la encuesta es una estrategia oral o escrita, cuyo propósito es obtener información” (p.32). Del mismo modo, Palella S. y Martins F. (2006), establecen que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.134).

Descripción del Instrumento

La técnica seleccionada para recoger los datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario para su aplicación fue versionado para supervisores/directivos y docentes, sobre la base de los criterios establecidos para valorar las competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, que tiene 44 sujetos seleccionados; en tal sentido, Chávez N. (2007), plantea que “el cuestionario es el instrumento que más contiene los detalles del problema que se investiga, sus variables, dimensiones, indicadores a través de sus ítems ” (p. 173).

Con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, se empleará un cuestionario escala tipo Likert, con cinco (5) alternativas de respuestas. Según, Palella S. y Martins F. (2006), exponen la escala tipo Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma afirmaciones o juicios ante

los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran” (p.165). En cuanto a, Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006), la escala tipo Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (p.368). Es decir, esta prueba permitió determinar la confiabilidad del instrumento para hacer aplicado a la población objeto de estudio.

En ese sentido, el cuestionario que se utilizó como instrumento para recolectar datos fue de preguntas cerradas con opciones de respuestas múltiples, éstas consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de las cinco (5) alternativas de la escala, asignándole a cada punto un valor numérico.

Cuadro 3

Alternativas de Respuestas

Valores Cualitativos	Valores Cuantitativos
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Briceño, R. (2013)

Atendiendo a las variables de estudio, la investigadora elaboró un cuestionario versionado conformado por un total de cuarenta y ocho (48) ítems, los cuales fueron distribuidos de la siguiente manera: para la variable Competencias del Supervisor, treinta (30) ítems y dieciocho (18) ítems para la variable Acompañamiento Pedagógico en los Centros de Educación Inicial. Estos ítems permitieron establecer el grado de relación entre las variables consideradas en el estudio.

Propiedades Psicométricas

La validez del instrumento se define como la apreciación por parte de los expertos sobre la correcta construcción del cuestionario, entrevistas y otros instrumentos de recolección de datos, sobre la base de la determinación de la forma y el contenido en la redacción de los ítems y su congruente relación con los objetivos, dimensiones e indicadores de las variables del estudio.

Al respecto, Arias F. (2006), afirma “que la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación” (p.79), por ello, las personas de gran experiencia en el campo de la investigación y conocedoras del área del estudio aportan sus opiniones en relación a los ítems elaborados y su consistencia con los objetivos, dimensiones y variables.

En tal sentido, para determinar la validez de contenido del instrumento tanto de Competencias del Supervisor y Acompañamiento Pedagógico, se utiliza el criterio de jueces expertos. Asimismo, Palella S. y Martins F. (2006), “toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad” (p.424).

Con la validez de este instrumento se evaluó la pertinencia de los ítems con los objetivos de las variables.

Para lograr tal propósito el cuestionario fue validado por cinco (05) expertos, en el área de Metodología y Supervisión Educativa, quienes aportaron sugerencias sobre la relación y pertinencia de los indicadores con los ítems, así como las ambigüedades de las preguntas entre otras, lo cual permitió redactar la segunda versión. Del mismo modo, el propósito fue realizar un instrumento lo más pertinente posible y lograr fortalecerlo con las correcciones.

En efecto, se tomarán en cuenta las modificaciones sugeridas por los expertos, luego se realizó la confiabilidad del instrumento, a través de la prueba piloto, según Palella S. y Martins F. (2006), exponen que la prueba piloto “ha de garantizar las mismas condiciones de realización que en el trabajo de campo real, su misión radica en contrastar hasta qué punto funciona el instrumento como se pretendía en un primer momento y verificar si las preguntas provocan la reacción deseada” (p.176)

Aunado a esto, se midió la confiabilidad de los instrumentos por el método de inter-prueba, dicho de otro modo, la aplicación de una prueba piloto a veinte (20) personas entre supervisores/directores y docentes, existentes en los Centros de Educación Inicial del municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, tal como lo indica Chávez N. (2007), una prueba piloto consiste en administrar el cuestionario a un conjunto reducido de personas para calcular su duración, conocer las dificultades y corregir sus defectos, antes de aplicarlos a la totalidad de la muestra. Con los valores obtenidos, se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach, por ser el más pertinente.

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 i}{S^2 t} \right]$$

Dónde:

r_{tt} = Coeficiente alfa de Cronbach

k = Número de ítems

$S^2 i$ = Varianza de los puntajes de cada ítems

$S^2 t$ = Varianza de los puntajes totales

1 = Constante

Plan de Análisis de Datos

El análisis de los datos depende del tipo de método de investigación seleccionado, del tipo de operaciones que pueda ejecutar, según Chávez N. (2007). Por ser la presente investigación de tipo correlacional, se ejecutó un tratamiento estadístico de igual naturaleza. Por lo cual, se calculó las X o puntuaciones de cada variable, indicador e ítems, se determinó los porcentajes por cada ítems; se determinaron los porcentajes de cada ítems, indicador y variable, además de la tabla de tabulación de datos.

En tal sentido, en esta investigación se trabaja con toda la población. Por ello, Palella S. y Martins F. (2006), exponen que la estadística descriptiva “consiste en la presentación de datos en forma de tablas y graficas” (p.189). Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos sin

factores pertinentes adicionales; esto es, sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos, vistos como tales.

En este aspecto, la investigación fue correlacional se realizó la correlación de cada cuestionario en función de los aciertos producidos por cada directivo y docente encuestado. Para Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006), con el cálculo de un coeficiente de correlación de dos variables se obtiene un valor que fluctúa entre -1.00 y $+1.00$ denota una relación positiva perfecta y el medio de esta fluctuación cero (0) denota ausencia de relación. Para buscar las puntuaciones se procedió a la aplicación del modelo de estudio correlacional propuesto por Rho Spearman cuya fórmula es la siguiente:

N = número de puntuaciones

$\sum x$ = Sumatoria de las puntuaciones de la variables.

$\sum y$ = Sumatoria de las puntuaciones de la variable

$\sum xy$ = Suma de los productos x e y

$(\sum x)^2$ = Suma de los cuadrados de las puntuaciones x .

$(\sum y)^2$ = Suma de los cuadrados de las puntuaciones y .

Procedimiento de la Investigación

El procedimiento utilizado para la realización de la presente investigación, se realizó tomando en cuenta las siguientes etapas:

Se seleccionó el tema de investigación, a partir de una necesidad que surgió con el planteamiento de un problema de las instituciones.

Se plantearon los objetivos de la investigación.

Se realizó revisión de la literatura existente para desarrollar el marco teórico de la investigación.

Se eligió la población de estudio que iba a ser sometida a esta investigación.

Se llevó a cabo un proceso de validación de contenido a través de la presentación de los instrumentos a jueces expertos y la realización de las correcciones pertinentes.

Se acudió a los Centros de Educación Inicial en la fecha y hora acordada para proceder con la aplicación de los instrumentos a la población de estudio, solicitando su colaboración.

Se analizaron las respuestas de los supervisores/directivos y docentes para detectar los indicadores presentes.

Se realizó el procesamiento, análisis de la información y discusión de los resultados.

Se enunciaron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO IV

RESULTADOS

El siguiente capítulo se realiza con el objeto de analizar los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a la población estudiada. Según lo señalado por Chávez N. (2007), explica que desde el punto de vista lógico, primeramente se deben analizar los datos obtenidos, lo cual significa “descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen” (p. 61). En el mismo, se muestran los valores obtenidos en cuadros de doble entrada, donde están presentes las frecuencias y porcentajes calculados por ítems para conocer las tendencias de cada indicador y así discutir los resultados en forma descriptiva.

Los resultados obtenidos por indicador, son resumidos luego por dimensiones para dar cumplimiento a cada objetivo específico, manejando la comparación de los resultados con los lineamientos planteados en el basamento teórico, para finalmente llegar a establecer el objetivo específico la correlación de las variables solicitadas en el último objetivo y por ende la resolución del objetivo general del estudio.

Análisis y Discusión de Resultados

A continuación se presenta el análisis de la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios destinados a supervisores/directivos y docentes. De igual forma, se pronuncia la opinión del investigador en base a las teorías estudiadas, asimismo se lleva a la formulación de conclusiones y recomendaciones de la investigación, con el

objetivo de suministrar la información que conlleven a evaluar las variables: Competencias del Supervisor y Acompañamiento Pedagógico; para la discusión y análisis de los resultados éste se inicia con los datos aportados por las variables con sus respectivas dimensiones.

La siguiente tabla N° 1, que se presenta a continuación da respuesta al objetivo específico. Identificar las competencias básicas del supervisor en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, que se analiza según los postulados teóricos y los antecedentes respectivos.

Variable: Competencias del Supervisor

Dimensión: Competencias Básicas del Supervisor

Tabla N° 1

Tabla General de la Dimensión Competencias Básicas del Supervisor

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
POBLACIÓN	SUP.	DOC	SUP.	DOC	SUP.	DOC	SUP.	DOC	SUP	DOC
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Conocimientos	33.3	43.8	33.3	22.8	27.8	21.2	5.6	10.5	0.0	1.7
Motivación	27.8	28.1	5.6	29.8	33.3	22.8	22.2	14.0	11.1	5.3
Calidad de Trabajo	16.7	28.9	27.8	27.7	22.2	25.9	27.7	14.9	5.6	2.6
PROMEDIO	25.9	33.6	22.2	26.8	27.8	23.3	18.5	13.1	5.6	3.2
PORCENTAJE	29.8%		24.5%		25.5%		15.8%		4.4%	

Fuente: Briceño R. (2014)

En el análisis de los indicadores en relación al valor de la alternativa de respuesta de la dimensión Competencias Básicas del Supervisor, se observa que el 29.8% de los supervisores/directivos y docentes encuestados manifestaron que siempre identifican los indicadores de la dimensión conocimientos, motivación y calidad de trabajo, el 25.5% manifestó que algunas veces se identifican estos indicadores, el 24.5% manifestó que casi siempre se identifican los indicadores, el 15.8% casi nunca y por último el 4.4% se pronunció por la alternativa nunca.

El indicador en función de la alternativa de mayor resultado fue el referente a conocimiento, con un 33.3% para los supervisores/directivos, en el caso de los docentes, la mayor frecuencia relativa es 43.8% y recayó sobre el mismo indicador, observando que estos valores se encuentra por encima del valor de la alternativa siempre por parte de supervisores/directivos y docentes, para el resto de las alternativas de respuestas se observa la misma preferencia.

Sin embargo, se observa un bajo porcentaje para los indicadores calidad de trabajo con un 16.7% y 27.8% en el indicador motivación por parte de los supervisores/directivos, en el caso de los docentes en el indicador motivación con un 28.1% y 28.9% para el indicador calidad de trabajo, que consideran que este indicador pudiera presentar debilidad en su manifestación, según opinión emitida por la población encuestada. Esto indica que los

supervisores/directivos y docentes, no están identificando de forma manejable las competencias básicas como parte de las competencias del supervisor.

De esta manera, los resultados obtenidos del estudio realizado a los supervisores, difieren de lo planteado por Bracho, E. (2010), quien realizó una investigación titulada “Competencias y valores éticos del supervisor en educación inicial”. Los resultados evidenciaron que los directivos y supervisores se ubicaron con efectividad en la supervisión del director informando los encuestados que este director y supervisor es siempre motivador y posee conocimientos en su supervisión, ganándose la confianza del personal de manera de obtener un clima de convivencia en estas escuelas.

Estos resultados coinciden con lo propuesto por Tissen, R. Andriessen, D. Lekanne, D. (2006), está claro que se “requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación. Esta es la razón por la que cada vez más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento” (p.22). De acuerdo a las unidades de investigación, los resultados indicaron que moderadamente adquieren el conocimiento necesario para una gestión eficiente, es necesario que el supervisor comprenda su rol dentro de la institución para ejercer con propiedad su oficio o actividad laboral.

Al contrastar los resultados obtenidos con los enfoques teóricos con los indicadores donde se observan las dificultades está el indicador motivación, según Requeijo, D. (2008), la motivación corresponde a la tendencia que tiene una persona de comportarse de cierto

modo en determinado momento. La motivación es un estado general en el individuo y no garantiza que esa persona siempre se comportará como corresponde a una situación dada (p. 190). Los resultados manifestaron, en el caso específico de la motivación en las instituciones educativas, que el supervisor y docentes no se mantienen motivados con la labor que desempeñan dentro de las instituciones educativas estudiadas.

Asimismo, el indicador calidad de trabajo, con un porcentaje de frecuencia relativa bajo expresado por los supervisores/directivos y docentes, exponen los autores Gómez, L. y Balkin, D. (2005), lo definen como “el grupo de empleados que se reúnen regularmente para discutir formas de mejorar la calidad” (p.386). Asimismo, las unidades investigadas, determinaron que no presentan el conjunto de peculiaridades y facultades otorgadas por las organizaciones concernientes con las competencias de satisfacer sus necesidades manifestadas mediante una relación contractual entre supervisores y los docentes exteriorizados por los caracteres predominantes en el sistema educativo.

De igual forma, los resultados confirman lo expuesto en el planteamiento del problema por lo observado por la investigadora cuando refiere que dentro de las instituciones educativas las competencias del supervisor no asume las competencias básicas como la motivación y la calidad de trabajo. La siguiente tabla da respuesta al objetivo específico. Describir las competencias genéricas del supervisor en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, en función al análisis correspondiente a las bases teóricas y antecedentes que guiaron esta investigación.

Variable: Competencias del Supervisor

Dimensión: Competencias Genéricas del Supervisor

Tabla N° 2

Tabla General de la Dimensión Competencias Genéricas del Supervisor

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
POBLACIÓN	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Liderazgo	38.9	30.7	33.3	22.1	0.0	22.8	22.2	19.3	5.6	5.3
Toma de Decisiones	33.3	31.9	22.2	29.8	11.1	15.8	5.6	18.4	27.8	4.4
Nuevos Conocimientos	27.8	28.9	5.6	35.1	22.2	16.7	16.7	15.8	27.8	3.5
PROMEDIO	33.3	30.4	20.4	29.0	11.1	18.4	14.8	17.8	20.4	4.4
PORCENTAJE	31.8%		24.8%		14.7%		16.3%		12.4%	

Fuente: Briceño R. (2014)

En el análisis de los indicadores en relación al valor de la alternativa de respuesta de la dimensión Competencias Genéricas del Supervisor, se observa que el 31.8% de los supervisores/directivos y docentes encuestados manifestaron que siempre describen los indicadores de la dimensión como liderazgo, toma de decisiones y nuevos conocimientos, el 24.8% manifestó que casi siempre describen estos indicadores, el 16.3% manifestó que casi nunca se describen estos indicadores, el 14.7% algunas veces y por último el 12.4% se pronunció por la alternativa nunca.

El indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a liderazgo con un 38.9% para los supervisores/directivos, en el caso de los docentes, la mayor frecuencia relativa es 31.9% y recayó sobre el indicador toma de decisiones, observando que estos valores se encuentra por encima del valor de la alternativa siempre para ambas poblaciones, para el resto de las alternativas de respuestas se observa la misma preferencia. Sin embargo, se observa un bajo porcentaje de 27.8% y 28.9% en el indicador nuevos conocimientos por parte de los supervisores/directivos y docentes que consideran que este indicador pudiera presentar debilidad en su manifestación, lo cual revela debilidad en su aplicación.

En relación a esto, Vargas, M. (2011), desarrolló una investigación titulada “Competencias gerenciales del supervisor y acompañamiento pedagógico en escuelas bolivarianas”. Por los resultados difiere de los obtenidos en esta investigación, donde se pudo evidenciar que los supervisores requieren de una formación permanente para poder desarrollar sus competencias, a través de la adquirir nuevos conocimientos para ser aplicados durante el desarrollo de sus funciones como supervisor educativo.

Estos resultados son congruentes con los planteamientos de Lussier R. y Achua C. (2008), afirma que “los supervisores pueden ayudar a moldear las culturas y a mantenerlas vivas utilizando símbolos y señales. Los líderes eficaces articular una visión para la organización que los empleados consideran emocionales y por la que vale la pena luchar” (p.105). Aunado a lo anterior, en esta investigación los supervisores que los líderes efectivos presentando un alto nivel de energía positiva, que se extiende a toda la organización escolar y cuando más positivo se encuentra estarán los integrantes del grupo.

Al analizar los resultados en relación a las limitaciones presentadas por los docentes en el indicador toma de decisiones, convergen con el planteamiento de la teoría de Tenutto, M. (2006), manifiesta que “la toma de decisiones constituye una de las funciones sustantivas del equipo de conducción. Las decisiones poseen diversas relevancia, importancia y orden de prioridad” (p.123), en el caso de los docentes permiten seleccionar la ruta más viable para poner en práctica los objetivos planificados para alcanzar un fin que les permite desarrollar la eficacia, la proyección de la organización con sentido de pertenencia.

El indicador nuevos conocimientos, con un porcentaje de frecuencia relativa bajo expresado por los supervisor/directivos y docentes, según Buzan, T. Israel, R. y Dottino, T. (2005), “la necesidad de la aplicación de los nuevos conocimientos en su realidad exige que en cada clase se enseñen cosas auténticamente científicas y el contenido pueda ser conscientemente aprendido y practicado en la vida” (p.206). Los resultados obtenidos específicamente del supervisor y docentes, no se nutren de buenos conocimientos en búsqueda del fortalecimiento, considerando que ya existente para conjugan nuevas formas de saber hacer en la acción supervisora.

De igual forma, los resultados confirman lo expuesto en el planteamiento del problema observado por la investigadora en relación al supervisor educativo no aplica dentro de sus competencias genéricas los nuevos conocimientos, dado que el conocimiento constituye un aspecto tan esencial para la vida de los hombres, ya que es natural que estos dediquen una parte importante de su actividad a adquirir nuevos conocimientos.

La siguiente tabla da respuesta al objetivo específico. Identificar las competencias laborales del supervisor en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, en función al análisis correspondiente a las bases teóricas y antecedentes que guiaron esta investigación.

Variable: Competencias del Supervisor

Dimensión: Competencias Laborales del Supervisor

Tabla N° 3

Tabla General de la Dimensión Competencias Laborales del Supervisor

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
POBLACIÓN	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Investigación	22.2	36.8	16.7	29.8	22.2	16.7	33.3	16.7	5.6	0.0
Comunicación	27.8	22.8	33.3	21.9	5.6	28.9	33.3	23.7	5.6	2.6
Desarrollo Personal	16.7	32.3	27.8	28.1	5.6	18.5	27.8	21.1	22.2	0.0
Trabajo en Equipo	33.3	22.8	16.7	35.9	33.3	18.6	5.6	15.8	5.6	6.9
PROMEDIO	25.0	28.7	23.6	28.9	16.6	20.6	25.0	19.3	9.7	2.4
PORCENTAJE	26.9%		26.1%		18.6%		22.1%		6.3%	

Fuente: Briceño R. (2014)

En el análisis de los indicadores en relación al valor de la alternativa de respuesta de la dimensión Competencias Laborales del Supervisor, se observa que el 26.9% de los supervisores/directivos y docentes encuestados manifestaron que siempre identifican los indicadores de la dimensión como investigación, comunicación, desarrollo personal y trabajo en equipo, el 26.1% manifestó que casi siempre identifican estos indicadores, el 22.1% manifestó que casi nunca se identifican estos indicadores, el 18.6% algunas veces y por último el 6.3% se pronunció por la alternativa nunca.

El indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a trabajo en equipo con un 33.3% para los supervisores/directivos, en el caso de los docentes, la mayor frecuencia relativa es 36.8% y recayó sobre el indicador investigación, observando que estos valores se encuentra por encima del valor de la alternativa siempre para ambas poblaciones, para el resto de las alternativas de respuestas se observa la misma preferencia. Sin embargo, se observa un bajo porcentaje de 16.7% en el indicador desarrollo personal por parte de los supervisores/directivos, en el caso de los docentes se observa en los indicadores comunicación y trabajo en equipo con un 28.9% para ambos, los mismos consideran que estos indicadores pudieran presentar debilidad en su manifestación.

En cuanto al antecedente, Molero, C. (2010), desarrolló una investigación titulada “Funciones del supervisor y la calidad educativa de los planteles de la I y II etapa de la educación básica”. Los resultados obtenidos difieren con la investigación, ya que se pudo determinar que los supervisores requieren cumplir funciones de aseguramiento de la calidad pero utilizando competencias de trabajo en equipo que a la vez permitan empoderar a los actores de la escuelas, con alto desarrollo personal y abiertas al aprendizaje, más responsables por si mismas de sus resultados.

Estos resultados son coincidentes con el planteamiento de Robbins, S. (2006), al referirse que un trabajo en equipo “genera una sinergia merced al esfuerzo coordinado. Los empeños individuales dan lugar a un nivel de desempeño que es mayor que la suma de las entradas de cada miembro” (p. 121). Los resultados arrojaron que los supervisores/directivos realizan mancomunadamente el trabajo alcanzan con éxito los

objetivos institucionales. Del mismo modo, logran la integración del grupo de trabajo. 108

comparten las ideas recopiladas, se relacionan entre sí y comienzan a adaptarse para fijar la atención en las actividades del grupo donde debe prevalecer la amistad y el respeto.

Asimismo, el planteamiento en relación a la teoría del indicador investigación, para Münch, L. y García, J. (2006), la investigación “es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos” (p.76).

En este caso los docentes manifestaron que realizan un proceso de intercambiar, entender y utilizar la información, aplicando la tecnología y estimulando su capacidad para aumentar de forma exponencial.

Al analizar los resultados en relación a las limitaciones presentadas por los supervisores/directivos en el indicador desarrollo personal, difiere con el planteamiento de la teoría de Alles, M. (2006), donde define que “es el esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización”, (p.151). Dentro de estos resultados, se establece que los supervisores como garantes de la labor educativa no toman en cuenta la participación y la exploración de la capacitación tanto la de él como todas aquellas personas que participan en el proceso.

El indicador comunicación, con un porcentaje de frecuencia relativa bajo expresado por los docentes, difiere con el planteamiento del autor Alfiz, I. (2010), quien

afirma que, “la comunicación es un fenómeno complejo en el que interviene múltiples factores, además de alguien que comunica y alguien que recibe la comunicación” (p.80). Los resultados determinaron que dentro de las organizaciones educativas, no se emplea 109 comunicación donde el mensaje no está llegando al personal para cómo se transmite desde el origen.

De igual forma, los resultados confirman lo expuesto en el planteamiento del problema observado por la investigadora en relación al supervisor educativo, el mismo dentro de las instituciones educativas, no aplica las competencias laborales a través de la comunicación y trabajo en equipo, dado que el supervisor debe promover un proceso de comunicación eficaz, evitando barreras y propiciando un grado de confianza para que mejoren las relaciones interpersonales, debido que el trabajo en equipo debe tener una interacción clara de mejorar algún aspecto básico del proceso, para que la organización escolar alcance sus objetivos y metas.

Tabla N° 4

Tabla General de la Variable Competencias del Supervisor

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
POBLACIÓN	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.
DIMENSIONES %	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Competencias Básicas	29.8		24.5		25.5		15.8		4.4	
Competencias Genéricas	31.8		24.8		14.7		16.3		12.4	
Competencias Laborales	26.9		26.1		18.6		22.1		6.3	
PORCENTAJE	29.5%		25.1%		19.6%		18.1%		7.7%	

Fuente: Briceño R. (2014)

En el análisis de los indicadores en relación al valor de la alternativa de respuesta de las dimensiones Competencias Básicas, Competencias Genéricas y Competencias Laborales, se observa que el 29.5% de los supervisores/directivos y docentes encuestados manifestaron que siempre se cumple las dimensiones en la variable Competencias del Supervisor, el 25.1% manifestó que casi siempre se cumplen estas dimensiones, 19.6% manifestó que algunas veces se cumplen estas dimensiones, el 18.1% casi nunca y por último el 7.7% se pronunció por la alternativa nunca.

La dimensión que más frecuencia relativa presentó fue Competencias Genéricas, con un 31.8%, para el resto de las alternativas se observa la misma preferencia. Las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la población muestran una preferencia hacia las alternativas de respuestas siempre y casi siempre con un 54.6%; lo cual indica que la población encuestada consideran que medianamente se cumplen las dimensiones señaladas.

Estos resultados concuerdan con los aportes teóricos de Tobón S. (2011) “son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones y atienden lo intelectual, lo personal, lo interpersonal, lo organizacional, lo tecnológico, empresarial o de emprendimiento. Las competencias genéricas se caracterizan por: (1) aumentan las posibilidades de empleabilidad, (2) favorecen la gestión, consecución y conservación del empleo; (3) se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje.” (p. 8).

En relación a este criterio, la persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. En el mismo orden de ideas, los resultados obtenidos en la dimensión Competencias Laborales, difiere del enfoque teórico, expuesto por Alles, M. (2006), explica la competencia laboral “es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo” (p.93); por lo cual, implica una reflexión continua y sistemática del hecho educativo, señalando además, estas deben considerar el lado humanista de la escuela y de las familias. Por lo cual, el supervisor en su función es el responsable de establecer buenas relaciones entre todos los integrantes de la comunidad educativa con la finalidad de crear un clima positivo que permita realizar un trabajo con perfil humanista y de compromiso con los fines, metas u objetivos de la educación.

La siguiente tabla N° 4, da respuesta al objetivo específico. Caracterizar los principios de la gestión de calidad en educación media general del Municipio Mara del estado Zulia, en función al análisis correspondiente a las bases teóricas y antecedentes que guiaron esta investigación.

Variable: Acompañamiento Pedagógico**Dimensión: Características Orientadoras****Tabla N° 5****Tabla General de la Dimensión Características Orientadoras**

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
POBLACIÓN	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Planificación Sistemática	5.6	21.9	44.4	35.9	22.2	17.5	22.2	20.2	5.6	4.4
Comunicación Eficaz	27.8	21.9	27.8	32.5	33.3	21.9	11.1	18.4	0.0	5.3
Asertividad	50.0	28.9	5.6	35.1	5.6	14.9	11.1	15.8	27.8	5.3
PROMEDIO	27.8	24.2	25.9	34.5	20.4	18.1	14.8	18.1	11.1	5.0
PORCENTAJE	26.0%		30.2%		19.3%		16.4%		8.1%	

Fuente: Briceño R. (2014)

En el análisis de los indicadores en relación al valor de la alternativa de respuesta de la dimensión Características Orientadoras, se observa que el 30.2% de los supervisores/directivos y docentes encuestados manifestaron que casi siempre se caracterizan los indicadores de la dimensión como planificación sistemática,, comunicación eficaz y asertividad, el 26.0% manifestó que siempre se caracterizan estos indicadores, el 19.3% manifestó que algunas veces se caracterizan estos indicadores, el 16.4% casi nunca y por último el 8.1% se pronunció por la alternativa nunca.

El indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a planificación sistemática con un 44.4% para los supervisores/directivos, en el caso de los docentes, la mayor frecuencia relativa es 35.9% y recayó en el mismo indicador para los supervisores/directivos, observando que estos valores se encuentra por encima del valor de la alternativa casi siempre por parte de supervisores/directivos y docentes, para el resto de las alternativas de respuestas se observa la misma preferencia.

El indicador que muestra una marcada debilidad es asertividad con un 5.6%, y comunicación eficaz con un 27.8% para los supervisores/directivos, mientras los docentes en esta dimensión caracterizan en su totalidad los indicadores señalados. Los resultados indican que los supervisores/directivos caracterizan los indicadores de las características orientadoras, aun cuando la asertividad y comunicación eficaz son las menos descritas por los mismos.

Al examinar los resultados de la investigación de, Chacón, A. (2011), el mismo presentó un estudio titulado “Acompañamiento pedagógico del supervisor y calidad de servicio del docente en organizaciones educativas”. Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a la población de estudio coinciden con los resultados de esta investigación. En ellos se pudieron detectar fallas en la variable acompañamiento pedagógico del supervisor ya que esta no se da de manera asertiva, en el momento de realizar el acompañamiento del docente en el aula.

Estos resultados coinciden con lo expuesto, por Villegas, J. (2009), afirma que la planificación sistemática “es comprensión del proceso de planificación estratégica de los

recursos humanos, se orienta a pronosticar y proveer los requerimientos necesario de personal de la organización, en sus diversas categorías, para períodos de tiempo específicos y en función del contenido de los planes estratégicos de nivel corporativo” (p.107), los resultados nos indica que los supervisores/directivos y docentes de las instituciones planifican sistemáticamente determinando los fines de la escuela y su concreción pedagógica, sobre la base del análisis de los documentos legales que orientan las políticas educativas.

Al comparar los resultados obtenidos con los enfoques teóricos relacionados con los indicadores, el indicador con menor porcentaje de frecuencia relativa corresponde al indicador Asertividad de los supervisores/directivos, difiere con el planteamiento de Alles, M. (2006), quien afirma que “la asertividad es aquella habilidad personal que permite expresar de forma adecuada las emociones frente a otra persona, y lo hacemos sin hostilidad ni agresividad. Una persona asertiva sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social” (p. 106). Para este indicador los supervisores/directivos no expresan de forma adecuada sus emociones ante el personal que se encuentra a su cargo, causando con ello, malestar ante sus subordinados, deficiencia en la ejecución de los objetivos planteados.

La siguiente tabla da respuesta al objetivo específico. Caracterizar los principios del acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, en función al análisis correspondiente a las bases teóricas y antecedentes que guiaron esta investigación.

Variable: Acompañamiento Pedagógico

Dimensión: Principios del Acompañamiento Pedagógico

Tabla N° 6

Tabla General de la Dimensión Principios del Acompañamiento Pedagógico

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
POBLACIÓN	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.
INDICADOR	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Aprendizaje Organizacional	5.6	29.8	33.3	32.5	27.8	23.7	11.1	13.2	22.2	0.8
Aprendizaje Comunicativo	27.8	22.8	22.2	34.2	11.1	17.6	27.8	21.9	11.1	3.5
Aprendizaje Cooperativo	5.6	31.6	33.3	34.2	44.4	21.1	0.0	12.3	16.7	0.8
PROMEDIO	13.0	28.1	29.6	33.6	27.7	20.8	12.9	15.8	16.6	1.7
PORCENTAJE	20.5%		31.6%		24.5%		14.3%		9.1%	

Fuente: Briceño R. (2014)

En el análisis de los indicadores en relación al valor de la alternativa de respuesta de la dimensión Principios del Acompañamiento Pedagógico, se observa que el 31.6% de los supervisores/directivos y docentes encuestados manifestaron que casi siempre se caracterizan los indicadores de la dimensión como aprendizaje organizacional, aprendizaje comunicativo y aprendizaje cooperativo, el 24.5% manifestó que algunas veces se caracterizan estos indicadores, el 20.5% manifestó que siempre se caracterizan estos indicadores, el 14.3% casi nunca y por último el 9.1% se pronunció por la alternativa nunca.

El indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a aprendizaje organizacional y aprendizaje cooperativo, con un 33.3% para los supervisores/directivos en el caso de los docentes, la mayor frecuencia relativa es 34.2% y recayó en los indicadores aprendizaje comunicativo y aprendizaje cooperativo, para el resto de las alternativas de respuestas se observa la misma preferencia.

Sin embargo, se observa un bajo porcentaje de 22.2% en el indicador aprendizaje comunicativo por parte de los supervisores/directivos, observando que este valor se encuentra por debajo del valor de la alternativa casi siempre por parte de supervisores/directivos, observando que este valor se encuentra por debajo del valor de la alternativa casi siempre, lo cual revela debilidad en su aplicación, según opinión emitida por la población encuestada.

En referencia a los resultados obtenidos difiere con la investigación de, Molero, J. (2010), presentó una investigación titulada “Gestión gerencial del director y acompañamiento pedagógico en instituciones educativas”. Los resultados establecieron coincidencia con la investigación, ya que la gestión gerencial del director, presenta debilidad en el aprendizaje comunicativo, y en los espacios de mejoramiento continuo y actualización permanente, a fin de que puedan ejercer con mayor efectividad sus roles administrativos y como supervisor, así como también el acompañamiento pedagógico tanto individual y grupal, para lograr los niveles de excelencia que se requieren en el sistema educativo.

117

Estos resultados, coinciden con lo propuesto por Muñoz A. (2006), interpreta el aprendizaje organizacional como Mendoza, M. (2006), afirma que “el aprendizaje

organizacional surge como disciplina o área de la administración precisamente porque se está en una sociedad dominada por el conocimiento, en la cual tiene mucha importancia la forma cómo éste se desarrolla en la empresa, aspecto que, precisamente, había permanecido inexplorado” (p. 1). Dentro de los resultados obtenidos, los supervisores/directivos, consideran importante lo que el personal ya sabe, dándole la oportunidad de relacionar todos sus conocimientos con aquello que deben aprender.

En cuanto al aprendizaje cooperativo, los resultados son congruentes a los postulados teóricos de, Ferreiro R. (2009), afirma que “el aprendizaje cooperativo también se le conoce como aprendizaje entre iguales o aprendizaje entre colegas, a partir del principio educativo de que el mejor maestro de un niño es otro niño” (p.42). Tal como lo expone el autor, y de acuerdo a los resultados arrojados en esta investigación los supervisores/director presentan una actitud que lo hace competente ante cualquier actividad.

Del mismo modo, al analizar las limitaciones obtenidas en el indicador aprendizaje comunicativo por los supervisores/directivos, difiere con el planteamiento de Tobón, S. (2006), afirma que el aprendizaje comunicativo “se presenta como un sistema sino como un medio que sirve o propicia la comunicación. Por lo tanto, no interesa de manera prioritaria el análisis de las formas, de las estructuras lingüísticas, sino el proceso comunicativo, el cómo esas estructuras se pone en funcionamiento en la comunicaci

118

(p. 2). No se da una relación vertical y entre un sujeto poseedor del conocimiento (profesor) y el objeto receptor (alumno) sino un diálogo intersubjetivo. Esto hay que insistir

en la ayuda mutua: todos aprenden y enseñan a partir de lo que cada uno aporta como bagaje cultural.

Tabla N° 7

Tabla General de la Variable Acompañamiento Pedagógico

ALTERNATIVA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.	SUP.	DOC.
DIMENSIONES	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Características Orientadoras	26.0		30.2		19.3		16.4		8.1	
Principios del Acompañamiento Pedagógico	20.5		31.6		24.5		14.3		9.1	
PORCENTAJE	23.4%		30.9%		21.8%		15.3%		8.6%	

Fuente: Briceño R. (2014)

En el análisis de esta variable Acompañamiento Pedagógico, se observa que el 30.9% de los supervisores/directivos y docentes encuestados manifestaron que casi siempre describen las características orientadoras y casi siempre caracterizan los principios del acompañamiento pedagógico, el 23.4% manifestó que siempre se describen y caracterizan las dimensiones, el 21.8% algunas veces, el 15.3% casi nunca y por último el 8.6% se pronunció por la alternativa nunca.

La dimensión en función de la alternativa de mayor resultado presentó fue los principios del acompañamiento pedagógico con un 31.6%, para el resto de las categorías se observa la misma tendencia. Las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la población muestran una preferencia hacia las categorías de respuestas casi siempre y siempre, según los sujetos encuestados.

En cuanto a los resultados obtenidos la dimensión muestra coincidencia con la teoría de Soto M. (2011), define acompañamiento pedagógico “como un proceso sistemático de formación, colaboración y apoyo dirigido a los centros educativos y a los docentes que se da en contextos específicos, con el fin de alcanzar mayores niveles de calidad educativa” (p.17). Es importante resaltar que el arte de acompañamiento, lo que importa no es solo definir técnicas de dominio, sino fundir ánimos al grupo, a fin de que liberen más creatividad y energía propia.

De igual forma, la dimensión que presentó un bajo porcentaje en los resultados difiere con lo expuesto por Brigg. A. (2010), afirma que “son características orientadoras del rol de los actores que intervienen en el proceso de acompañamiento” (p. 6). Es una función necesaria para satisfacer la necesidad social de calidad de educación. Lo propio del profesional de la educación es la intervención pedagógica correspondiente a las características orientadoras para la que se ha habilitado.

La siguiente tabla N° 8, da respuesta al objetivo específico. Establecer el grado de relación entre competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia. En función al análisis correspondiente a las bases teóricas y antecedentes que guiaron esta investigación.

Tabla N° 8

Correlaciones de Rho Spearman

			COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR	ACOMPANIAMIENTO PEDAGOGICO
Rho de Spearman	COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR	Coeficiente de correlación	1,000	,744(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	44	44
	ACOMPANIAMIENTO PEDAGOGICO	Coeficiente de correlación	,744(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	44	44

**** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).**

Con el propósito de establecer el grado de relación entre competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en Educación Inicial, se realizó una prueba de correlación de Spearman, cuyo valor detectó una correlación positiva significativa, al nivel de 0.01, entre las variables estudiadas, la cual se observa en la tabla 8. El procedimiento utilizado para la prueba fue a través de la fórmula estadística siguiente y corroborada por los resultados obtenidos de la aplicación del programa estadístico SPSS v. 15.0

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n+1)(n-1)}$$

Aplicada la fórmula, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.744**, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan de manera alta los valores de la variable competencias del supervisor aumentan de forma alta los valores de la variable acompañamiento pedagógico en los centros de educación inicial objeto de estudio y viceversa. Esto se traduce en que los supervisores objeto de esta investigación presentan de manera alta el desarrollo de competencias para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico en los centros educación inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en el estudio permitieron aportar las siguientes conclusiones referidas a los objetivos que direccionaron a la investigación, donde el primer objetivo específico, es identificar las competencias básicas del supervisor en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia. Se evidenció que los supervisores/directivos y docentes consultados, manifestaron que siempre se identifican los indicadores de la dimensión, mostrando algunas debilidades por parte de los supervisores/directivos y docentes en cuanto a calidad de trabajo y motivación, según opinión emitida por la población encuestada.

En cuanto a los resultados del segundo objetivo de este describir las competencias genéricas del supervisor en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, los resultados indicaron que los supervisores/directivos y docentes consultados, consideran que siempre describen los indicadores señalados, destacando que existen algunas dificultades por parte de los supervisores/directivos y docentes en cuando al indicador nuevos conocimientos, según opinión emitida por la población encuestada.

Referido al tercer objetivo específico diseñado con la finalidad de identificar las competencias laborales del supervisor en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, la orientación de las respuestas indicó que siempre son identificadas las competencias laborales, sin embargo, se observa algunas dificultades en el indicador desarrollo personal por parte de los supervisores/directivos y para los docentes

los indicadores comunicación y desarrollo personal, lo cual revela debilidad en su aplicación.

En atención al cuarto objetivo referido a describir las características orientadoras del acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia. Las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la muestra reflejan que casi siempre describen los indicadores señalados en la dimensión, presentando debilidad supervisores/directivos al momento de caracterizar la asertividad, lo cual revela debilidad en su aplicación, según opinión emitida por la población encuestada.

En referencia al quinto objetivo de este caracterizar los principios del acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, los resultados indicaron que los supervisores/directivos y docentes consultados, consideran que casi siempre caracterizan los indicadores señalados, destacando que existen algunas dificultades por parte de los supervisores/directivos en cuando al indicador aprendizaje comunicativo, según opinión emitida por la población encuestada.

Por último, para dar respuesta al objetivo establecer el grado de relación entre competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, se evidenció que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables, lo cual plantea que la Competencia del Supervisor aumentan de forma alta los valores de la variable Acompañamiento Pedagógico en las instituciones objeto de estudio o viceversa.

Recomendaciones

Una vez presentada las conclusiones producto de los resultados y de la contrastación realizada con las teorías que sustentaron los indicadores, se presentan las siguientes recomendaciones, las cuales servirán para establecer el grado de relación entre competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Es por ello, que se recomienda referente a la calidad de trabajo y motivación proponer la participación de los supervisores/directivos y docentes en talleres donde fortalezca indicador calidad de trabajo, ya que conllevan a la imperiosa necesidad de que las instituciones educativas deseen permanecer y crecer dentro de un mercado altamente competitivo, asumiendo como parte de su estructura un modelo de calidad, además en relación a la motivación es considerada como un instrumento que permite a los supervisores ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

De igual forma, se recomienda reforzar las competencias genéricas en las instituciones educativas, específicamente el indicador nuevos conocimientos por parte de los supervisores/directivos y docentes, a través de mesas de trabajo, para socializar que los nuevos conocimientos del supervisor educativo, se haga necesario que se nutra de buenos conocimientos fortaleciendo el ya existente para conjugan nuevas formas de saber hacer en la acción supervisora.

Se recomienda reforzar para esta dimensión los indicadores desarrollo personal, comunicación y trabajo en equipo, estas debilidades se presenta por parte de los

supervisores/directivos y docentes, se recomienda la participación en talleres o foros para implementar cualquier tipo de mecanismo de comunicación, por cuanto debe formarse tanto él como los demás, dado que la continuidad de una organización depende de la facultad de desarrollar a la persona con el propósito de alcanzar de una manera exitosa los objetivos propuestos a nivel personal e institucional.

En referencia al indicador asertividad, se recomienda proponer círculos de estudios para brindarles a los supervisores/directivos métodos de trabajo, para desarrollar la habilidad personal que permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos, para defender los derechos, en el momento oportuno, de la forma adecuada sin negar ni desconsiderar los sentimientos, opiniones, pensamientos y derechos de los demás.

Con el propósito de profundizar cada vez más en el acompañamiento pedagógico del supervisor, se recomienda brindar más opciones que fortalezcan el aprendizaje comunicativo, permitiendo desarrollar el proceso de aprendizaje basado en la interacción entre iguales. Haciendo énfasis en el proceso de adquisición del conocimiento que en los resultados del aprendizaje en las instituciones estudiadas.

Finalmente, en cuanto a Establecer el grado de relación entre competencias del supervisor y acompañamiento pedagógico en los Centros de Educación Inicial del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, se recomienda socializar los resultados con los supervisores/directivos y docentes de las instituciones de Educación Inicial estudiadas, debido, que se estableció en esta investigación una relación positiva alta significativa entre las variables objeto de estudio.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, M. (2010), Asesoramiento Pedagógico del Supervisor y Actualización Docente en Educación Inicial del Municipio Rosario de Perija. Universidad Rafael Urdaneta.
- Alen, B., Alliaud A., Hevia, R., Ramírez, J. y Castellano, R. (2009), Desarrollo Profesional de Formadores para el Acompañamiento Pedagógico. Programa de formadores. Uruguay.
- Alfiz, I. (2010), La Institución Escolar. Biblioteca didáctica. Editorial Larousse.
- Alles, M. (2006), Gestión Por Competencia. Editorial Granica.
- Arias J. y Heredia F. (2006). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Trillas. México
- Arias, F. (2006) Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas Venezuela. Epitome.
- Barreras, M. (2010), Sistematización. Editorial Quirón. Caracas Venezuela.
- Blanchard, K. Randolph, A. y Grazier P. (2006), Trabajo en Equipo. Editorial Deusto. Argentina.
- Bracho E. (2010), Competencias y valores éticos del supervisor en educación inicial. Universidad Rafael Bellosso Chacin.
- Brigg, A. (2010), Orientación para el Acompañamiento Pedagógico. Ministerio de Educación. Perú.
- Buzan, T. Israel, R. y Dottino, T. (2005), La Inteligencia del Líder. Editorial DEUSTO. Argentina.
- Cardona, P. (2005). Dirección por competencias: evaluación y Coaching. En: paradigma del liderazgo. Claves de la dirección de personas. Editorial Mc Graw-Hill Internacional. España.
- Chacón, A. (2011), Acompañamiento pedagógico del supervisor y calidad de servicio del docente en organizaciones educativas. Universidad Rafael Urdaneta.
- Chávez, N. (2007), Introducción a la Investigación. Taller de Arte Gráfico, S.A. Maracaibo.

- Cheesman, S. (2009), Conceptos Básicos en Investigación. Universidad pedagógica experimental libertador.
- Chiavenato, I. (2005), Administración en los Nuevos Tiempos. Edit. Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas-Venezuela.
- Covey, S. (2009), los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial PAIDOS PLURAL.
- Domínguez, R. (2009), La Sociedad del Conocimiento y los Nuevos Retos Educativos. Universidad de Granada. España.
- Ferreiro, R. (2009) Aprendizaje Cooperativo. Editorial Trillas México.
- Flores, M. (2002), Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. Revista de la universidad autónoma de Yucatán.
- Fuenmayor, N. (2011), Competencias gerenciales del supervisor y acompañamiento pedagógico en escuelas bolivarianas. Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Gispert, C. (2008), Aprendizaje. Editorial OCÉANO.
- Gómez L. y Balkin D. (2005), Administración. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Gómez, R. (2005), Administración de los Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.
- González, X. Morales, E. y Díaz, L. (2005), Supervisión Educativa. Universidad pedagógica experimental libertador.
- Gutiérrez, L. (2013), Estrategias de Acompañamiento Pedagógico. Universidad Pedagógica Nacional Venezuela.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México
- Levy Leboyer, (2005) Gestión de competencias. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- López, R. (2013). Manual del supervisor, Director y Docentes. Caracas-Venezuela. Ediciones Monfort.
- Lugo, R. (2008), Comunicación Efectiva. Como promover la función afectiva de la comunicación. Editorial ECOE EDICIONES.
- Lussier R. y Achua C. (2008), Liderazgo. Editorial. Prentice Hall. México.

- Madriz, S., Rodríguez, W. (2010), Caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras. Estado sucre. Universidad Católica Andrés Bello.
- Martínez, A. (2011), Competencias profesionales de los supervisores. Primera edición. Secretaria de educación publica. Argentina.
- Martínez, H. y González S. (2013), Acompañamiento Pedagógico y Profesional Docente. Editorial CEED – INTEC.
- Mateu, J. (2010), Construir la Lengua. Materiales para un aprendizaje comunicativo. Editorial Printed in Spain. España.
- Mayo, A. y Lank E. (2003), Las Organizaciones que Aprenden. Una guía para ganar ventaja competitiva. Red eléctrica de España.
- Mendoza, M. (2006), aprendizaje organizacional para una época de cambios. Editorial ECOE EDICIONES.
- Molero, J. (2010), Gestión gerencial del director y acompañamiento pedagógico en instituciones educativas. Universidad Rafael Urdaneta.
- Molero, C. (2010), Funciones del supervisor y la calidad educativa de los planteles de la I y II etapa de la educación básica. Universidad Rafael Urdaneta
- Munch, L. y García, J. (2006), Fundamentos de la Administración. Editorial Trillas. México.
- Murillo, S. (2007). Relaciones Humanas. Editorial Noriega. México D.F.
- Mc Clure, R. (2005). Proceso Gerencial y calidad. Ed. La Muralla. Madrid.
- Newstrom, J. (2008), Dirección. Gestión para lograr resultados. Novena edición. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas Editorial Pedagogía de Venezuela UPEL.
- Pujolàs, P. (2009), Introducción al aprendizaje cooperativo. Universidad de Vic España.
- Requeijo, D. (2008), Administración y Gerencia. Editorial Biosfera. Venezuela.
- Robbins, S. (2006), Comportamiento Organizacional. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. México.

- Rodríguez, J. (2006), Gerencia Empresarial. El factor humano en la empresa. Editorial El Nacional. Colección gerencia empresarial.
- Romero, R. (2004), Competencias Profesionales de la Supervisión. Retos y prospectiva de la supervisión en educación básica. Edit. Colima.
- Soto, M. (2011). El Acompañamiento Pedagógico en Fe y Alegría: Un camino para la formación y la transformación. Colección Procesos Educativo. N° 28. Caracas.
- Smith, J. (2004), Hábitos de Trabajo Efectivo. Edit. Gestión 2000. Barcelona. España.
- Tenutto, M. (2006), La Enciclopedia del Educador. Una pedagogía practica. Editorial Cadiex International. Bogotá. Colombia.
- Tissen, R. Andriessen, D. Lekanne, D. (2006), El Valor del Conocimiento. Donde las grandes ideas encuentran expresión. Edit. Prentice Hall. México.
- Tobón S. (2006), Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias. Proyecto Mesesup. Madrid España.
- Vargas, M. (2011), Competencias gerenciales del supervisor y acompañamiento pedagógico en escuelas bolivarianas. Universidad Rafael Urdaneta.
- Villegas, J. (2009), Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico. Editorial Vega.