



Universidad Centroccidental  
"Lisandro Alvarado"



Universidad Nacional Experimental  
Politécnica Antonio José de Sucre



Universidad Pedagógica  
Experimental Libertador

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**CONCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES SOBRE LAS COMPETENCIAS  
GERENCIALES REQUERIDAS EN LAS ESCUELAS  
PARA EL EMPRENDIMIENTO**

Tesis doctoral presentada como requisito parcial para optar al grado de  
Doctor en Educación

Autora: Mirla Moreno  
Tutora: Yolinel Hamel de Rodríguez

Barquisimeto, julio de 2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN

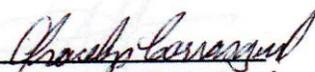
## *Acta De Evaluación De Tesis Doctoral*

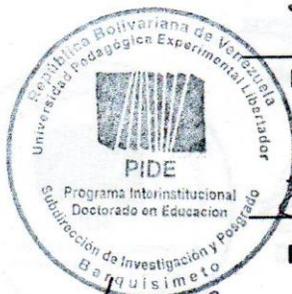
PIDE-2024-II-20

El día 15 de julio del 2024 se constituyó en la sede del Programa Interinstitucional de Doctorado en Educación **-PIDE-**, Convenio entre la **Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"**, la **Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"** y la **Universidad Pedagógica Experimental Libertador**, el Jurado designado para conocer de la presentación y discusión pública de la Tesis Doctoral titulada: **"CONCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES SOBRE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES REQUERIDAS EN LAS ESCUELAS PARA EL EMPRENDIMIENTO"**, presentada por la ciudadana: **MIRLA JOSEFINA MORENO DE PULGAR**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 11.431.581**.

Cumplidas las formalidades legales correspondientes y realizadas en el Acto Académico, el Jurado procedió a emitir el veredicto: **APROBADO**, como resultado de evaluación de la Tesis referida.

### Jurado Evaluador

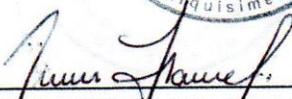
  
**Dra. Aracelys Carrasquel**  
C.I 7.325.536



  
**Dra. Lexy Mujica.**  
C.I 4.064.041

  
**Dr. Melbin Aguilar**  
C.I 9.616.087

  
**Dra. Ramona Rivas**  
C.I 4.727.046

  
**Dra. Yolinel Hamel De Rodríguez**  
C.I 11.425.043  
**TUTOR**



## DEDICATORIA

A Dios, fuente inagotable de  
sabiduría, guía y luz en mi  
caminar.

A mis amados padres, José  
Moreno que se que desde el cielo  
me acompaña y mi amada Madre  
Fidelia.

A mi adorada familia esposo e  
hijos Marcos, Fiorela y Marcos.

A mis adorados hermanos,  
sobrinos y cuñadas.

Al Personal de la Escuela para el  
Emprendimiento Pueblo Nuevo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque se que me  
acompaña en cada acción que  
realizo para su gloria y honra.

A la prestigiosa UPEL, que abrió  
las puertas para dar continuidad a  
mi preparación Profesional.

A mis amigas que estuvieron  
siempre apoyándome y muy  
especialmente a la  
Dra. Amarilis Rosas y su hija  
Lismary

A mi Turora por su apoyo  
incondicional Dra. Yolinel Hamel,  
mis respetos y admiración.

A los directivos de las Escuelas  
para el Emprendimiento del estado  
Lara por su apoyo fraternal y  
amigo .

Al distinguido jurado calificador por  
sus consideraciones y certeros  
conocimientos.

## TABLA DE CONTENIDOS

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
TABLA DE CONTENIDOS .....	v
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
MOMENTO	
I ONTOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
Dando pasos en búsqueda del horizonte.....	4
Intencionalidades de la investigación.....	10
Relevancia del estudio.....	11
II RECORRIDO TEÓRICO.....	13
Caminante no hay camino, se hace camino al andar.....	13
Estudios Previos.....	14
Referentes Teóricos.....	29
III. ENCUENTRO METODOLÓGICO.....	64
Alcanzando parte del camino por recorrer.....	64
Escenario Epistemológico.....	64
Tipo de Investigación.....	67
Método Fenomenológico – Hermenéutico.....	68
Pasos a seguir en la aplicación del Método Fenomenológico – Hermenéutico.....	69
Informantes Clave.....	71
Técnicas e Instrumentos para procesar la Información.....	72
Categorización, Análisis e Interpretación de la Información.....	74
IV HALLAZGOS.....	76
Develando Las Voces de los Informantes Clave.....	76
Proceso de Triangulación de las Categorías y Subcategorías que Emergieron de la Investigación .....	95
V CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO.....	130
Concepción de los Directores sobre las Competencias Gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento.....	130
Prólogo .....	130
VI REFLEXIONES FINALES .....	177

REFERENCIAS.....	181
ANEXOS.....	190
Anexo A Registro de la entrevistas realizada a los informantes clave, categorías y subcategorías.....	191
Anexo B Currículos Autora y Tutora. ....	222

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>pp.</b>
1	Nomenclatura de los Informantes Clave.....	75
2	Modelo de tabla con la información obtenida de las entrevistas. ....	77
3	Resumen de las Categorías y subcategorías en emergieron de la entrevista de los informantes clave que acompañaron la investigación.....	77
4	Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con la práctica profesional .....	82
5	Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con las Competencias Gerenciales según sus habilidades.....	84
6	Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con las Competencias para la Práctica Gerencial .....	85
7	Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con la importancia.....	86
8	Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con la Comunicación.....	87
9	Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con el bagaje profesional en la Práctica Gerencial (Competencias) .....	88
10	Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con la aplicabilidad .....	90
11	Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con las implicaciones gerenciales.....	91
12	Categorías que emergieron de la entrevista y conceptualización de la investigadora.....	92
13	Tabla 13. Reducción de las subcategorías que emergieron de la entrevista y código.....	93

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>pp.</b>
1	Andragogía como fundamento teórico para la formación del adulto.....	30
2	Andragogía y principios teóricos que lo sustentan según las perspectivas de Knowles y Adams.....	38
3	Visión psicológica del emprendimiento .....	46
4	Visión sociológica de la cultura Emprendedora.....	50
5	Enfoque basado en competencias gerenciales.....	55
6	Etapas del Método Hermenéutico.....	68
7	Elementos coincidentes en la Categoría Práctica Profesional.....	81
8	Elementos coincidentes en la Categoría Competencias Gerenciales.....	82
9	Elementos coincidentes de las Competencias para la Práctica Gerencial: Experiencia Profesional, Preparación Académica: Teórico-Práctica.....	83
10	Subcategorías que emergen de la categoría importancia: Gerencial, Funcional y Andragógica.....	85
11	Subcategorías que emergen de la Categoría Comunicación.....	86
12	Subcategorías que emergen de la categoría: Bagaje Profesional en la Práctica Gerencial. ....	87
13	Subcategorías que emergen de la categoría: Aplicabilidad gerencial.....	88
14	Subcategorías que emergen de la Categoría: Implicaciones Gerenciales.....	89
15	Categorías y subcategorías definitivas que emergen de la entrevista de los informantes clave.....	127
16	Competencias en la Práctica Profesional.....	142
17	Competencias Básicas habilidades gerenciales.....	146
18	Competencias basadas en la Práctica Gerencial Emprendedora.....	151
19	Importancia de las Competencias Gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento.....	157
20	Competencias comunicaciones .....	160
21	Competencia relacionada con el bagaje Profesional en la Práctica Gerencial.....	165
22	Competencias Relacionadas con la Aplicabilidad Gerencial.....	170
23	Competencias basadas en las implicaciones Gerenciales para la búsqueda de la Excelencia Gerencial.....	174



Universidad Centroccidental  
"Lisandro Alvarado"



Universidad Nacional Experimental  
Politécnica Antonio José de Sucre



Universidad Pedagógica  
Experimental Libertador

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL DOCTORADO EN EDUCACIÓN  
UCLA-UNEXPO-UPEL**

Línea de investigación: Educación, Gerencia y Tecnología

**CONCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES SOBRE LAS COMPETENCIAS  
GERENCIALES REQUERIDAS EN LAS ESCUELAS PARA EL  
EMPRENDIMIENTO**

Autora: Mirla Moreno

Tutora: Yolinel Hamel de Rodríguez

Fecha: julio 2024

**RESUMEN**

El docente en funciones directivas en la Modalidad de Educación de Jóvenes, Adultas y Adultos, requiere de ciertas competencias para orientar los procesos que se desarrollan en su institución, por eso esta tesis tuvo el propósito de develar las vivencias y concepciones asociadas a las competencias gerenciales del escenario académico de los directivos de las Escuelas para el Emprendimiento, de allí que, la realicé a través de una visión holística enmarcada en el paradigma interpretativo, guiada por la aplicación del perfil profesional de los directores de las EPE en su accionar diario mediante valores como: responsabilidad, honestidad, liderazgo, cooperación, que emergieron en la tesis doctoral. Con esta finalidad, apliqué el método fenomenológico-hermenéutico, revisé estudios previos relacionados. En cuanto a los informantes clave fueron cuatro directores de las EPE, con quienes propicie la conducción del diálogo y recolección de evidencias, utilizando la técnica de la entrevista a profundidad, y un guion del cual emergieron las categorías que presenté a posteriori, utilicé los procesos de categorización, triangulación y teorización, asimismo, generé un constructo holístico de elementos relevantes en cuanto a las competencias gerenciales. Como aporte final, las competencias gerenciales no son simples adjetivos que limiten su función orientada a la formación de emprendedores, ni la acción del gerente, sea solo un proceso para cumplir con la entrega de recaudos, o un oidor de instrucción sino un hacedor activo de las mismas. Por lo tanto, su accionar gerencial potencia esa visión emprendedora que forma parte de integral de la gerencia actual.

**Descriptor:** Competencias gerenciales, educación andragógica, escuelas para el emprendimiento.

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela, las modalidades y formas de gestionar la educación han cambiado a partir de mediados del año 2003, debido a que el Gobierno Nacional, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), asumió los procesos de alfabetización y Educación Básica de personas jóvenes, adultos y adultas, como una política de Estado. Dichos procesos, de acuerdo con los planteamientos de Bethencourt, Cabrera, Hernández, Álvarez, y González (2007), anteriormente eran atendidos dentro del rango de los planes ordinarios de la Dirección Nacional de Alfabetización y Educación de Jóvenes y Adultos, lo que dificultaba la atención eficaz de la demanda educativa vinculada con los referidos procesos.

Esta organización surge de ese proceso de educación de adultos, para lo cual requirieron de personas capacitadas para ejercer la dirección, con el propósito determinado de garantizar la calidad educativa. Sin embargo, es hasta la creación de la Universidad Nacional Experimental del Magisterio Venezolano que se ha tomado la tarea de formación especializada en esta modalidad de adultos, motivo por el cual hay muchos docentes en funciones directivas que poseen limitadas competencias gerenciales enmarcadas en las características primordiales en la dirección, organización y control de las actividades desarrolladas en estas instituciones.

Al ser consciente de esto y al seguir las orientaciones de mi corazón como docente con más de veintiséis (26) años de servicio en la educación de jóvenes, adultos y adultas, es que a lo largo de mis experiencias, surgió la inquietud de revisar la concepción de los directores sobre las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento, estudiando el contexto que en ellas se desarrolla diariamente; para ello, seguí la ruta discursiva que luego describiré.

De allí que, la razón fundamental de mi inquietud, es que percibo que las competencias gerenciales en el ámbito educativo son fundamentales para garantizar el buen funcionamiento de estas instituciones, así como para promover el aprendizaje de

los estudiantes, ya que un buen líder tiene la capacidad de inspirar, motivar y guiar a su equipo de trabajo y promover un ambiente de colaboración y respeto entre los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado, un docente en funciones directivas debe planificar y organizar de manera efectiva las actividades y recursos de la institución, con el fin de alcanzar los objetivos educativos establecidos. Asimismo, debe estar preparado para tomar decisiones difíciles, basadas en el análisis de datos y en la evaluación de las necesidades de la institución, del personal y de los estudiantes. Por ello considero que, contar con una buena comunicación y gerentes capacitados es clave para mantener un ambiente armónico y asertivo en la comunidad educativa, donde se fomente la colaboración entre los distintos actores del sistema educativo que lleve a alcanzar los objetivos propuestos en aras de la calidad educativa.

De allí que, es importante que los gerentes educativos sean capaces de gestionar procesos de cambio de manera efectiva, al asegurar que éstos se lleven a cabo de forma ordenada y respetuosa. Por lo tanto, es fundamental que los líderes educativos se capaciten en estas competencias gerenciales y las pongan en práctica en su gestión diaria con dedicación, creatividad e innovación. Todo este proceso me permitió reflexionar acerca de ¿cómo se pueden develar, interpretar y comprender los sentidos y derivaciones de las competencias gerenciales desde la mirada crítica de las Escuelas para el Emprendimiento?, con lo que generé mi teoría presentada a través de esta tesis doctoral. De cara a todo lo planteado y con la finalidad de realizarla, seguí la estructura que presento a continuación:

El Momento I, identificado Ontología de la Investigación, “Dando los pasos en la búsqueda del horizonte”, allí desarrollé el objeto de estudio y presenté la situación referida a la investigación, también las intencionalidades y la relevancia del estudio. En el Momento II, Recorrido Teórico, “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”, describí los estudios previos que tuvieron relación con la temática estudiada y los referentes teóricos que me ayudaron a fundamentarla.

En relación al Momento III, Encuentro Metodológico, “Alcanzando parte del camino por recorrer” describí el escenario epistemológico, el tipo de investigación, el método fenomenológico – hermenéutico, los pasos a seguir en la aplicación del método

fenomenológico, los informantes clave, así como también el proceso de categorización, análisis e interpretación de la información. Para continuar, en el Momento IV Hallazgos, “Develando las voces de los informantes clave”, aquí desglosé el proceso de triangulación de las categorías y subcategorías emergentes, la cual terminé con un prólogo.

Por otra parte, en el Momento V, Construcción Teórica del Estudio al cual denominé “Concepción de los Directores sobre las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento”, presenté a manera de prologo el corpus teórico que generé de mi tesis doctoral. En el último lugar, Momento VI Reflexiones finales, redacté palabras resaltantes que marcaron mi aporte para la academia del proceso obtenido a lo largo de mi investigación. Culminé con las referencias y los anexos correspondientes.

## MOMENTO I

### ONTOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*“No podemos descubrir nuevas  
tierras hasta que tengamos el valor  
de perder la vista de la orilla”*  
**Guido (1940)**

#### **Dando pasos en la búsqueda del horizonte**

La gestión educativa debe estar orientada a crear un modelo de respuesta a las necesidades de los centros educativos para el fortalecimiento de su calidad; por ello, las competencias gerenciales que debe poseer un director en la Modalidad de Jóvenes, Adultos y Adultas (MJAA) constituyen un factor determinante en el logro de las metas establecidas, con el propósito de alcanzar los niveles de eficiencia y calidad requeridos en la gestión administrativa en las Escuelas para el Emprendimiento ubicadas en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara.

Desde esta perspectiva, se entiende por competencias aquellas características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en las funciones de los sujetos (Alles, 2006, p. 7). Éstas se vinculan con el desarrollo de las actividades y servicio que una persona realiza en determinado tiempo y espacio, tal como lo ejecutan los docentes con funciones directivas.

En el plano educativo, están relacionadas con los roles y las acciones que realizan los actores pedagógicos y administrativos, dependiendo del cargo en el cual las cumplan; de allí, la importancia de fortalecer las competencias gerenciales en los docentes que realizan éstas funciones en las Escuelas para el Emprendimiento, debido a que son ellos quienes se articulan con las comunidades y entes involucrados con el sistema educativo para lograr el cumplimiento de las acciones requeridas durante el año escolar.

En este contexto y motivado a los constantes retos que se le presentan a los docentes que gerencian las Escuelas para el Emprendimiento en el mundo entero, desde el compromiso y transparencia de la gestión que llevan a cabo el personal en funciones directivas de cada una de las instituciones, es pertinente que éstos posean competencias gerenciales acordes con las necesidades y retos que se presenten en sus contextos escolares.

Esos saberes involucran, según (Badillo y Villasmil, 2006, p. 7) "...conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados", lo que implica dentro de esta ruta investigativa el dominio de un carácter transdisciplinario que subyace en ese bagaje profesional que todo director debe demostrar en el desempeño de sus funciones.

En este orden de ideas, (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 5) expresan que las competencias gerenciales se corresponde con "un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones". Es decir, lo que debe tener un profesional de la docencia que se desempeñe en un cargo directivo: habilidades, conocimientos, destrezas y competencias que le permitan cumplir su rol y funciones de manera eficiente en aras de lograr la calidad educativa.

En la actualidad, las situaciones políticas, sociales, culturales y económicas exigen dar respuesta a las necesidades de los planteles educativos; por ello, los docentes con funciones directivas deben garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y las directrices emanadas de los entes gubernamentales encargados de velar por la educación de todos los venezolanos.

De este modo, el docente con funciones directivas debe dirigir, controlar, gerenciar, organizar, planificar, ejecutar y evaluar una serie de actividades tendentes a propiciar la calidad educativa que se desea lograr, lo que requiere, esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos propuestos. La función gerencial, a juicio de Borquez (2005), es el proceso a través del cual se ayuda a los grupos a cumplir las funciones que le correspondan desarrollar. En tal sentido, las acciones gerenciales del director en las organizaciones constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos

establecidos.

Esto reafirma la idea de que, la gerencia en las Escuelas para el Emprendimiento debe aportar acciones tendentes al fortalecimiento de la calidad educativa, al utilizar competencias que faciliten el trabajo en equipo y la gestión. Entonces, es necesario revisar las competencias gerenciales que deben poseer los directores, quienes realizan la gestión de planificación, organización, dirección y control determinantes para el desarrollo del trabajo administrativo de la institución.

En palabras de Benitez (2006), para conducir y guiar a los miembros de la organización educativa, un gerente bien formado puede también liderar procesos de transformación organizacional y social, lo que le dará la oportunidad de trabajar en equipo y comunicar todo cuanto acontece: innovar, coordinar proyectos, organizar actividades, analizar situaciones, tomar decisiones, producir resultados y lograr metas.

De allí que, desde mi accionar como docente con funciones directivas de una Escuela para el Emprendimiento, he observado la necesidad de revisar las competencias gerenciales en la gestión educativa del perfil del directivo de esta modalidad, motivado a las diferentes actividades que en el plano administrativo se ejecutan, algunas de ellas solicitadas por la Zona Educativa sin previa planificación, lo que conlleva a la improvisación.

Todo esto parte de la premisa de que, los docentes con funciones directivas en las Escuelas para el Emprendimiento dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), desarrollan sus actividades, en la mayoría de los casos, sin orientación por parte de las autoridades competentes, ya que, éstas improvisan actividades fuera de los lapsos establecidos y de la planificación existente, generando desorganización y poca coordinación de las acciones a desarrollar, situación que se escucha a través de las voces de los versionantes.

El versionante 1 expresó que: *“En los años que tengo desarrollándome como director de una Escuela para el Emprendimiento pude ser testigo de la práctica de acciones poco planificadas por parte de la Zona Educativa, tanto es así que me han llamado por ejemplo un domingo a las 9 de la noche para pedirme les envíe el Proyecto Socioproductivo de la institución sin estar programado en las actividades, lo cual genera improvisación y fallas considerables en la información que se presenta, ya que la misma*

*no es real ni es coherente con el desarrollo del quehacer pedagógico del plantel, sólo lo entrego para cubrir un requisito. También he visto como los directores son asignados a dedo, sin poseer las competencias gerenciales propicias para desenvolverse de manera eficiente”.*

Lo expresado por el versionante 1, refleja aspectos relacionados con las competencias gerenciales que debe poseer el director en las Escuelas para el Emprendimiento para dar respuestas a una realidad compleja y dinámica, como lo son: manejo de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio, capacidad de comunicación, entre otras, que pueden dar respuesta a la improvisación en la planificación educativa. En tal sentido, las competencias gerenciales del director en las organizaciones vinculadas a las Escuelas para el Emprendimiento (EPE), constituyen un factor determinante en el logro de las metas establecidas con el propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de las instituciones educativas destinadas a la capacitación.

Al respecto, el versionante 2 señala en su exposición que: *“Por lo general la mayoría de los gerentes nos vemos con un poco de prepotencia, por nuestra forma de hablar que indica dominio, a veces somos distantes al relacionarnos con los demás, en este caso ocurre porque tenemos que enfrentar algunos problemas de la institución sin poseer las competencias gerenciales apropiadas para relacionarnos con todos (docentes, obreros, administrativos y participantes) de manera efectiva, propiciando el buen desenvolvimiento de las actividades propuestas para el logro de los objetivos planificados en cada una de las etapas del proceso educativo. A veces me siento como un títere de los entes gubernamentales que a través de sus improvisaciones pretenden definir una calidad educativa que está muy lejana de alcanzarse”.*

Se infiere de lo anterior, que para la informante es importante fortalecer las relaciones con los demás como directivo, ya que es el desenvolvimiento de todos lo que genera el cumplimiento de las metas y objetivos, por lo que los directivos tienen la responsabilidad de aplicar acciones que permitan alcanzarlos sin improvisaciones, por lo que el poseer las competencias gerenciales apropiadas facilitaría la realización de sus funciones de manera efectiva y apropiada.

Lo que me llevó a querer comprender, ¿cómo estas situaciones de improvisación

afectan de forma directa el desarrollo de las competencias gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento?, por lo cual se hace necesario, para el óptimo desenvolvimiento en el sector educativo: develar, interpretar y comprender el tejido que subyace a las expresiones, sentimientos, emociones y experiencias que, los docentes con funciones directivas que hacen vida en las EPE, tienen de la realidad que viven con el fin de apropiarme de ellas para generar un corpus teórico desde los sentidos y significados percibidos.

Ahora bien, en el cambiante mundo de hoy, donde las situaciones políticas, sociales, culturales, y económicas exigen dar respuestas a las necesidades de los planteles educativos; el docente con funciones directivas debe garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y las directrices emanadas de los entes gubernamentales, en este caso es el MPPE el encargado de velar por la formación de todos los venezolanos y garantizar que las actividades no sean improvisadas para fomentar la educación de calidad que los jóvenes, adultos y adultas merecen.

Por otra parte, el versionante 3 manifiesta: *“Yo nunca quise ser director, me parece poco apropiado el proceso de transición que se lleva en las EPE, muchas veces no sabemos qué directrices impartir al personal, porque dada la improvisación con que llevan los procesos, no tenemos un norte claro a seguir, de allí que estemos siempre corriendo para realizar las actividades y en la mayoría de los casos el personal se muestra renuente a participar y yo no puedo obligarlos, sencillamente están en su derecho, considero que es importante formar a los gerentes antes de asignarlos a dedo o por fracción política y garantizar que estos puedan tener las competencias gerenciales que el cargo requiere”*.

Desde mi experiencia, los docentes que cumplimos funciones directivas tenemos limitadas opciones para tomar decisiones, ya que no se presta atención al perfil profesional, se descuidan los elementos básicos de: organización, control y supervisión, entre otros aspectos que repercuten de manera negativa en nuestro accionar, porque muchos directivos no están preparados para ejercer estas funciones y generan un clima conflictivo, no asertivo y desvinculado del contexto educativo.

En este orden de ideas, en otras entrevistas informales, manifiestan los directores de los circuitos del municipio Iribarren parroquia Ana Soto del estado Lara, que la

dirección del plantel sólo se orienta a trámites, control de asistencia, y puntualidad del personal, se realizan pocas acciones en la gestión educativa lo que conlleva al directivo a dedicarle mayor tiempo a las funciones de carácter técnico para ser remitidos a zona educativa, con lo cual surge mi primera inquietud, ya que deseo conocer ¿cuáles son las vivencias y concepciones asociadas a las competencias gerenciales en el tejido dialógico del escenario académico de los docentes con funciones directivas en las Escuelas para el Emprendimiento?.

A partir de allí, se suscitan muchas situaciones, que conllevan a la ausencia del docente con funciones directivas en los centros educativos, por lo que éste tiene que delegar acciones en otros docentes, lo que acarrea relaciones interpersonales conflictivas dentro de las instituciones, roces entre el personal y ambientes poco asertivos para el desarrollo de las actividades cotidianas. De todo ello, surge en mí el deseo de estudiar la concepción de las competencias gerenciales requeridas para los docentes que cumplen funciones directivas en las EPE, con la finalidad de que la labor profesional se realice efectivamente desde una visión diferente de la gerencia educativa actual.

Asimismo, surge otra inquietud referida a ¿Cuáles son los constructos derivados de las competencias gerenciales que emergen de las voces de los directivos de las Escuelas para el Emprendimiento? Debido a que, específicamente, en mi carácter de investigadora y haciendo uso de la observación empírica, se han suscitado algunos inconvenientes, que pueden afectar la productividad de la Dirección de las EPE en el estado Lara.

Es específicamente en la Escuela para el Emprendimiento Pueblo Nuevo, los cuales se visualizan a continuación: a) limitaciones en la praxis de la gestión, debido a que faltan las competencias gerenciales necesarias, lo que incide en buen funcionamiento de la institución. b) desempeño de funciones en escenarios dinámicos y turbulentos, tales como: adquisición de conocimientos; adecuación en sus funciones; desempeño de acuerdo a los estándares, lineamientos y leyes emanados por el estado Venezolano; e implementación de planes, programas y proyectos. c) experimentación continúa de actividades por fallas en la planificación y directrices emanadas del MPPE a través de la Coordinación de la Modalidad de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultas

y d) búsqueda de la excelencia y la calidad a través del conocimiento de sus competencias gerenciales.

Esta situación me hizo cuestionarme sobre ¿cómo se pueden comprender los significados emergentes derivados de las competencias gerenciales desde las voces de los directivos de las Escuelas para el Emprendimiento?, que reflejan situaciones relevantes que afectan el rendimiento y la efectividad de la unidad gerencial objeto de estudio, dentro de los que se encuentran quizás: la resistencia al cambio, la cultura de trabajo y los compromisos de los entes involucrados, que emergen al incorporar competencias gerenciales en los modelos actuales de gestión, incidiendo en la productividad.

En virtud de la complejidad inherente que existe en el contexto actual, a la hora de emprender interacciones y vinculaciones para alcanzar la gerencia educativa. Por ello, surge la necesidad de interpretar los sentidos y derivaciones de las competencias gerenciales desde la mirada crítica de las Escuelas para el Emprendimiento. Realizada la exposición anterior, emerge una última interrogante ¿cómo se puede generar un corpus teórico que revele las competencias gerenciales directivos en las Escuelas para el Emprendimiento?

### **Intencionalidades de la Investigación**

Develar las vivencias y concepciones asociadas a las competencias gerenciales en el tejido dialógico del escenario académico de los directivos en las Escuelas para el Emprendimiento en el estado Lara.

Interpretar las vivencias y concepciones asociadas a las competencias gerenciales en el tejido dialógico del escenario académico de los directivos en las Escuelas para el Emprendimiento.

Comprender los significados emergentes derivados de las competencias gerenciales desde las voces de los directivos en las Escuelas para el Emprendimiento.

Generar un corpus teórico que revele las competencias gerenciales directivos en las Escuelas para el Emprendimiento.

## Relevancia del Estudio

El docente con funciones directivas, es el profesional que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las acciones necesarias para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje en todos los niveles educativos. Ahora bien, para ello, se requiere de un mejor desempeño de los directores al entender, desarrollar y aplicar un conjunto de competencias gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento (EPE) donde se desprendan acciones complementarias, al fortalecer el perfil directivo tan importante en el sistema educativo y la comunidad en general.

Por otro lado, las EPE en los últimos años han tomado repunte en el escenario social en el cual se promueve la formación de un oficio que provee a los jóvenes, adultos y adultas de herramientas, estrategias y técnicas para fortalecer sus capacidades, habilidades y destrezas en el desarrollo de actividades manuales que le permitan, desde su propio hogar y comunidad, iniciar acciones emprendedoras con la finalidad de mejorar su calidad de vida.

En este sentido, la tesis reviste de importancia porque se estudiaron las voces de los docentes con funciones directivas que hacen vida en las Escuelas para el Emprendimiento ubicadas en el municipio Iribarren, parroquia Ana Soto del estado Lara, con relación a: ¿cómo es el accionar gerencial de los directores?; ¿cuáles son sus impresiones, vivencias y experiencias a partir de su proceso gerencial?, propiciando con ello, un cúmulo de información que permitió sentar las bases para la investigación y conformación de un corpus teórico que otorgó riqueza académica a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y a la comunidad en general.

Esta tesis doctoral tiene relevancia, debido a que el docente con funciones directivas realiza acciones vitales dentro de la organización educativa, organiza y obtiene recursos entre otros aspectos emanados de las necesidades en el contexto donde se desenvuelve. Por lo tanto, en la percepción que poseo sobre el conocimiento incipiente que reviste la realidad epistémica de los directores de las Escuelas para el Emprendimiento, quienes tienen sobre sus hombros la responsabilidad de gerenciar, dirigir e impulsar acciones que les permitan ejercer funciones con calidad y eficiencia, para lo cual requieren concretar su perfil de competencias, de cara a su realidad y a las

necesidades cambiantes del entorno.

Considero fue de interés para la academia su estudio doctoral , debido a que puede servir de información pertinente para otros investigadores que revisen la temática, además presentó practicidad desde la perspectiva teórica y metodológica, que coadyuva a ampliar los horizontes holísticos que contribuyeron a fortalecer las competencias gerenciales de los docentes en funciones directivas.

En este marco de ideas, esta tesis doctoral se suscribió en la línea de investigación denominada: Educación, gerencia y tecnología, que pretendió solventar la necesidad de gestionar la investigación en el campo educativo, servir de base para la promoción y divulgación del saber universitario, en el marco de la adecuación, sistematización y presentación de estudios que emergieron desde la cotidianidad. Esta línea está adscrita a la Coordinación General del Programa de Investigación, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Barquisimeto y forma parte del Núcleo de Investigación Centro de Investigaciones Históricas y Sociales "Federico Brito Figueroa" CIHSFBF.

## MOMENTO II

### RECORRIDO TEÓRICO

*Cuando te comprometes profundamente con lo que estás haciendo, cuando tus acciones son gratas para ti y, al mismo tiempo, útiles para otros, cuando no te cansas de buscar la dulce satisfacción de tu vida y de tu trabajo, estás haciendo aquello para lo que naciste"*  
**Zukav (2019)**

#### **Caminante no hay camino, se hace camino al andar**

Este momento denominado recorrido teórico se inició con la frase "*caminante no hay camino, se hace camino al andar*", del poema, del escritor español Antonio Machado (1875-1939), quien hacía referencia a esa persona que encuentra la ruta para seguir andando a pesar de estar inmerso en un mundo lleno de vicisitudes pero que genera experiencias que se vuelven significativas para su vida; por ello, la frase es una reflexión de vida, de ese ser humano que sigue una senda no conocida, pero que en la medida que la va recorriendo, a través de ese camino trazado, va adquiriendo nuevos conocimientos y experiencias que le hacen crecer como persona.

Ese caminante soy yo, y es este momento II de la investigación, el que marcó la senda que a seguir, para transmitir todo ese conocimiento adquirido a través no sólo de mi experiencia como directora de una escuela de emprendimiento, donde cada ser humano adulto busca su rumbo a través del aprendizaje de vida que obtiene en la medida que va avanzando y encontrando lo deseado, sino también de los conocimientos que otros investigadores han compartido y de los teórico-conceptuales que necesitaba para marcar el camino en la búsqueda de esas competencias que todo gerente de las escuelas de emprendimiento del estado Lara debe poseer. Por lo tanto, ese camino

trazado, fue la meta lograda. Porque, la frase del poema de Antonio Machado me llevó por la vía que condujo hacia el encuentro de nuevos conocimientos adquiridos, siguiendo la ruta de las huellas que otros dejaron ampliando este conocimiento a través de la investigación.

Por ello, desde mi perspectiva como sujeto cognoscente, para mí, el más importante de todo ese conocimiento fue aquel relacionado con el accionar de los gerentes emprendedores, aportes que me ayudaron a ir trazando mi propio camino, al comprender lo que significa para el proceso gerencial; de este modo al indagar sobre el tema e interpretar las teorías que emergen de las experiencias y vivencias de otros gerentes, convirtiéndose en un ejemplo significativo para el desarrollo de una gerencia emprendedora de calidad. De este modo, este recorrido, se convirtió en esa aventura, que me aportó conocimientos, aquí encontré temas inesperados, acercándome más al proceso de construcción y como dice la cita que abre este momento “hacer camino al andar”, fue así cuando me comprometí profundamente con lo que estamos haciendo.

Reitero que desde esta perspectiva de vida el desarrollo de toda investigación requiere del apoyo de diferentes fuentes, estudios, teorías y conceptualizaciones que se consolidan como los fundamentos epistémicos del camino trazado; de allí que, en este momento II de la investigación, presento los estudios previos, relevantes para mi tesis, tesoros compartidos por otros caminantes que complementan la senda trazada, conformada por referentes teóricos: estudios previos, artículos científicos y conceptualizaciones sobre el tema, con la finalidad de ahondar en la enseñanza encontrada en investigaciones con proximidad en este momento.

## **Estudios Previos**

Los estudios previos, son investigaciones que aportaron a la comunidad científica elementos claves para entender diferentes temas, aquí me concentré en seleccionar los relacionados con el emprendimiento, la gerencia de las escuelas andragógicas, las competencias gerenciales, entre otros. En tal sentido, para dar continuidad a este momento, presento algunos estudios previos encontrados sobre la base de artículos científicos y tesis doctorales que tienen relación con la temática estudiada, entre ellos:

Pedraza y Velázquez (2019) en su tesis cuyo objetivo principal estuvo orientado a analizar los métodos de aprendizaje se utilizaron para formar a emprendedores sociales y culturales en la Subregión Norte y Occidente del Departamento de Caldas, en Colombia. Al respecto, Suaza Arcila (2021) en su tesis intitulada “Habilidades gerenciales de empresarios PYMES de la ciudad de Medellín, Colombia”. También LLorentes (2022) con la tesis “Claves para entender como emprender, realizada en la Universidad de les Illes Balears de España”.

También presento la tesis de Mohand (2023) cuyo propósito principal estuvo orientado a identificar las líneas que marcan nuevas tendencias en los estudios sobre el proceso de gestación de nuevas empresas basadas en el emprendimiento. Payares (2019) intitulada “Emprendimiento como elemento potenciador del empoderamiento en las organizaciones educativas de educación media y básica”. Asimismo, Torcatt (2020), intitulo “Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta”. Igualmente, Orduz (2021) en su tesis orientada a generar un aporte teórico desde la cultura de emprendimiento hacia una integración socio-laboral en la institución educativa Nuestra Señora de la Merced del municipio Ragonvalia, Norte de Santander.

Continuando con Flores (2022) en su tesis la gestión del talento humano para el emprendimiento desde la administración pública en Venezuela. Ávila (2019) en su tesis titulada generar una aproximación teórica dentro de la gerencia de currículo para la formación de profesionales en emprendimiento en el contexto de la educación universitaria y para finalizar García (2019) en su tesis con la finalidad de generar una aproximación teórica acerca de las competencias gerenciales que dinamizan el proceso de creación de emprendimientos. Estos estudios los considero una fuente de sabiduría, de todos aquellos investigadores que tuvieron interés en la temática. Los cuales refiero de manera detallada a continuación.

En primer lugar, presento a nivel internacional el artículo científico realizado por Pedraza y Velázquez (2019), cuyo objetivo principal estuvo orientado a analizar los métodos de aprendizaje que se utilizaron para formar a emprendedores sociales y culturales en la Subregión Norte y Occidente del Departamento de Caldas, en Colombia, en el marco del proyecto se fortalece la cultura emprendedora para adultos de uno u otro sexo. Investigación de tipo documental, donde se indagó acerca de las características

más importantes del proceso de formación basado en el emprendimiento, desde una perspectiva donde valora el sentir y el aprendizaje que emergen con respecto al emprendimiento.

En este contexto, las investigadoras realizaron una exhaustiva revisión de la literatura acerca de ese aprendizaje emprendedor, experiencial y andragógico, que se trabajó con los miembros de la comunidad cafetalera de Caldas. Encontrando que estas metodologías apoyadas en los emprendimientos, aplicadas con estas comunidades cafetaleras, formalizaron espacios de capacitación para el desarrollo relacionados con la comercialización del café denominado “Café cultural”, lo cual les permitió abrir la posibilidad de aplicar métodos de aprendizaje ajustados a las ideas de este tipo de procesos, y en ambientes de tipo informal, promoviendo entre los participantes la apropiación del conocimiento y en especial el reconocimiento por otros emprendedores que promueven la asociación cafetalera como una manera de llevar a cabo emprendimientos exitosos.

La relevancia de este artículo científico, se basa en la importancia de dos aspectos fundamentales: primero la educación andragógica donde participan aquellas personas adultas que quieren continuar con su preparación para lograr sus metas no cumplidas y que la sociedad hoy en día a través de la formación eficiente, les ofrece para realizar emprendimientos que les ayuden a fortalecer sus acciones emprendedoras; y en segundo lugar, la parte humana, que le brinda la confianza y ayuda para sentirse reconocido en su labor como emprendedor y, como persona, sentir la satisfacción de lograr sus metas de emprendedores exitosos que implica la importancia de la educación adulta en la actualidad.

En este mismo orden y tenor, se presenta otro artículo científico, realizado por Suaza Arcila (2021), intitulado “Habilidades gerenciales de empresarios PYMES de la ciudad de Medellín, Colombia”, que tuvo como objetivo analizar las habilidades gerenciales que obtienen los emprendedores, que lideran pequeñas o medianas empresas a partir del conocimiento que adquirieron a través de la educación no formal acerca de los emprendimientos. Para ello, el investigador realizó un estudio de corte cualitativo, de campo, donde participaron ciento veinte (120) personas adultas a quienes encuestó considerando sus perspectivas de negocios como emprendedores exitosos.

Entre las evidencias más importantes que encontró el investigador, menciona que las instituciones donde recibieron formación, los encuestados manifestaron llevar a cabo una formación andragógica para el desarrollo del ser, hacer y conocer; fueron consideradas competencias clave para el éxito de estos procesos de formación de personas adultas, de la ciudad de Medellín Colombia, en el sector denominado “El Hueco”, que no concluyeron la educación primaria, ni disponían de estudios técnicos ni universitarios en el área gerencial, pero que se convirtieron en empresarios exitosos.

Los resultados evidencian, que estas personas como pequeños y medianos empresarios, manejaban competencias y habilidades esenciales a nivel estratégico para el éxito de su emprendimiento en áreas relacionadas con las pequeñas y medianas empresas, consolidándose como emprendedores desde su quehacer cotidiano. Menciona el investigador, que desde su experiencia aprendieron a gestionar de manera efectivas las ventas, proyectar y manejar sus ganancias, velar que sus actividades fuesen rentables, a través de operaciones administrativas realizadas de manera efectiva y eficiente.

También encontré que, aunque no llevaban a cabo procedimiento especializados para realizar sus operaciones administrativas, el práctica tradicional que aplicaban los llevó a tener un control interno de calidad, con sus propias estrategias competitivas, además de conocimientos empíricos acerca de la administración financiera, aspectos contables y gestión de inventario, aplicando de manera efectiva la lógica matemática que les ayuda establecer los precios de las ventas realizadas.

La relevancia de este artículo científico, se apoya en la importancia que tiene hoy en día la formación del adulto y cómo éste puede aprovechar esta formación para su beneficio como emprendedor, lo que implica la creación y puesta en práctica de emprendimientos apoyados en las PYMES, como una manera de obtener beneficios económicos, pero también de satisfacción personal que le lleva a convertirse en un propietario eficiente. Implica además el éxito de la gerencia en este tipo de escuelas donde el emprendimiento forma parte de las vivencias y experiencias de las personas que asisten a sus aulas.

Otro estudio importante fue, la tesis doctoral de LLorentes (2022), intitulada “Claves para entender como emprender, realizada en la Universidad de les Illes Balears

de España". Su objeto de estudio, estuvo orientado al análisis de dos aspectos fundamentales: en primer lugar la conceptualización del término y en segundo lugar la formación de personas emprendedoras, a nivel de educación pública que se llevó a cabo en un campo de refugiados. En este contexto, el investigador, aborda el análisis de las motivaciones humanas en el mundo laboral para favorecer el espíritu emprendedor.

Igualmente, el investigador realizó diferentes revisiones sobre la literatura actualizada acerca del emprendimiento y los proyectos empresariales viables de aquellas personas motivadas para llevar a cabo iniciativas creativas y motivadoras, considerando que en la actualidad el éxito en los negocios se debe a que las personas emprendedoras en estado naciente, es decir, las que se están iniciando, van consolidando su aprendizaje en la medida que van aprendiendo nuevas estrategias de negocio y llevando a la práctica sus propuestas.

En este contexto, el investigador, comprueba que los programas de emprendimiento permiten, no sólo consolidar iniciativas viables para personas que pasan de ser emprendedores nacientes, a emprendedores en estado nuevo, para finalmente ser emprendedores en estado consolidado en la medida que se van formando en centros de capacitación, tanto públicos como privados, incluyendo en este proceso la acción gerencial con esa visión generadora.

Entre sus conclusiones más relevantes, indica el investigador que los factores más deseados y valorados por los emprendedores exitosos, son el autoconocimiento personal y profesional, también la motivación, autoconciencia de lo que pueden hacer y la autoeficiencia; igualmente, desarrollan la autodeterminación a la hora de emprender un negocio, y finalmente las actitudes positivas que le llevan al éxito. Por ello, la investigación es relevante para mi tesis doctoral, porque no sólo aporta informaciones novedosas acerca del emprendimiento, sino también porque hace énfasis en elementos importantes como los mencionados para fortalecer el proceso de formación de los adultos y jóvenes que asisten a las escuelas de emprendimiento.

Por otra parte, se presenta la tesis Doctoral realizada en la Universidad de Granada España por Mohand (2023), relacionada con el emprendimiento naciente en el proceso de gestión de nuevas empresas. Su propósito principal estuvo orientado a identificar las líneas que marcan nuevas tendencias en los estudios sobre el proceso de

gestación de nuevas empresas basadas en el emprendimiento. Además de explorar cómo la interrelación producida entre los factores cognitivos: expectativas, creencias y/o percepciones y factores del contexto, explican el esfuerzo y persistencia en el proceso de gestación de nuevas empresas por parte de los emprendedores nacientes. La investigadora, realizó una revisión de la literatura sobre el tema, permitiéndole contextualizar aspectos significativos acerca del emprendimiento naciente.

Para ello, seleccionó artículos publicados en la Web of Science (WoS) de los últimos cinco años. En sus indagaciones, encontró, en primer lugar, que los grandes temas tratados en la literatura sobre emprendimiento naciente de los últimos cinco años, tienen relación con la autoeficacia emprendedora, el conocimiento, las instituciones, el crecimiento, el comportamiento, entre otras. Según Mohand (ob. cit.), éstas establecen la relevancia e importancia que tiene para la enseñanza del emprendimiento el tomar en cuenta los factores personales y contextuales en el desarrollo del estudio de procesos para emprendedores nacientes.

En segundo lugar, el papel de los procesos cognitivos en el área del emprendimiento naciente, considerándolos fundamentales para los factores que se interrelacionan con el capital social y humano para explicar el proceso de gestación o cómo los distintos tipos de creencias explican el comportamiento de los emprendedores nacientes. Dentro de los factores cognitivos, la investigadora, considera que los más estudiados son: autoeficacia emprendedora, intenciones o expectativas de alto crecimiento, percepciones de riesgo, de viabilidad, creencias sobre el proceso de puesta en marcha o la figura del emprendedor.

En tercer lugar, menciona el proceso de gestación, toma en consideración contextos la alta incertidumbre para el estudio que tienen las incubadoras en la integración de los emprendedores nacientes en redes de apoyo. Sin embargo, menciona que en literatura reciente no se presta atención al estudio de comportamientos que guían la creación exitosa de una empresa nueva, especialmente hace mención del esfuerzo y la persistencia del emprendedor.

La investigación es relevante para el estudio, porque aporta un nuevo elemento teórico, el emprendimiento naciente, ya que este proceso, implica la puesta en práctica de las iniciativas productivas por parte de aquellas personas que se están integrando a

formarse como emprendedores y crean sus propios negocios exitosos. Ya que en la actualidad, este proceso es una herramienta fundamental para la económica social y de un país, a través de nuevos negocios.

De allí que, considero que el emprendimiento naciente, se convierte en una herramienta fundamental para su desarrollo. Por lo cual, las personas necesitan capacitarse y estudiar para emprender. En consecuencia, es un conocimiento que debe tener en cuenta el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento, para fortalecer los procesos educativos y gerenciales que se llevan a cabo en las mismas.

A nivel nacional, se presenta la tesis doctoral realizada por Payares (2019) intitulada “Emprendimiento como elemento potenciador del empoderamiento en las organizaciones educativas de educación media y básica”, cuyo propósito general, estuvo orientado a analizar el emprendimiento como elemento potenciador del empoderamiento en las organizaciones educativas. Estuvo conducida bajo el paradigma de investigación positivista, con enfoque metodológico cuantitativo de tipo analítico. La población estuvo conformada por diez (10) instituciones educativas distritales, con una muestra de cuatrocientos veinte (420) docentes gerentes y docentes de educación básica y media.

La tesis hace referencia a la importancia de potenciar el espíritu emprendedor en el ser humano, desde las organizaciones educativas de Educación Media General y la Educación Básica. Entre los aportes relevantes, se encuentran que los lineamientos se orientaron al fomento del emprendimiento para lograr una educación transformadora y de esta manera desarrollar un análisis institucional donde se fortalezca el emprendimiento como parte fundamental de la formación del ser humano, desde una visión de cambio. Entre las recomendaciones se sugirió propiciar en directivos docentes y docentes las características emprendedoras para el empoderamiento y llevar a la práctica los lineamientos teóricos propuestos, logrando la transformación educativa que se espera, el fortalecimiento del trabajo en equipo y un espíritu emprendedor participativo.

En este estudio, el investigador consideró que las organizaciones educativas, cumplen un rol fundamental en la promoción de la cultura emprendedora en la comunidad académica, lo cual les lleva a desarrollar una serie de capacidades en los estudiantes para generar ideas emprendedoras y con visión de negocios, para crear pequeñas y

medianas empresas, convirtiéndolos en agente de cambio que sabe identificar y potenciar sus ideas y oportunidades de negocios de manera innovadora, dinamizando de esta manera el sistema productivo.

La relevancia de esta tesis doctoral para mi estudio, está centrada en la importancia de formar personas motivadas y capaces de generar ideas de negocios con visión emprendedora, ya que esto les permitirá tener una visión diferente del mundo donde se desenvuelven, convirtiéndose en personas creativas, con propósitos definidos y la formación de un ser humano emprendedor, innovador con alto valor para los clientes dinamizando el sistema; asimismo, convierte a las organizaciones educativas en el eje principal del emprendimiento, cuyo proceso formativo se articula con el trabajo cooperativo y colaborativo, entre el docente, los estudiantes, la idea de negocio, la universidad y las escuelas de emprendimiento del estado.

A continuación se presenta el artículo científico, realizado por Torcatt (2020), intitulado “Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta”, cuyo propósito estuvo orientado a evaluar el liderazgo gerencial y el desempeño laboral que ejercen en los docentes. Metodológicamente, el estudio se inserta desde una perspectiva cualitativa apoyada en un estudio descriptivo. Para ello, el investigador, seleccionó a docentes de cuatro centros de educación inicial, con perfiles orientados hacia la gerencia educativa, utilizando la entrevista en profundidad, obtiene la información requerida, la cual fue analizada mediante la categorización, triangulación, contrastación teórica y producción de teoría como elemento final de todo el proceso realizado.

Las evidencias que emergieron de todo este proceso, llevó al investigador a detectar las estrategias que consideró más idóneas a seguir por el gerente educativo, considerando que el gerente requiere de un liderazgo adaptado a los nuevos tiempos, con capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros y crear sinergia para lograr objetivos, además incentivar al docente como mediador de procesos y experiencias de aprendizaje dentro y fuera del ambiente de clases, para concebir al estudiante como un ente activo de su propio aprendizaje. El investigador concluye que los docentes necesitan fortalecer con una excelente práctica pedagógica, su liderazgo; asimismo, se requiere un gerente que lleve a cabo a través del desarrollo personal una

gerencia eficaz.

La relevancia de este artículo, se apoya en el enfoque que desarrolla el investigador en el liderazgo del gerente educativo, aunque en el nivel de Educación Inicial, en su contexto general, las evidencias obtenidas también son requeridas en las escuelas para el emprendimiento, ya que éstas van a influir positivamente en el desempeño gerencial, laboral, docente y las prácticas gerenciales que se llevan a cabo en estas organizaciones educativas pero a nivel andragógico, donde su liderazgo, del gerente se requiere que sea efectivo el momento de dirigir y tomar las decisiones que sean necesarias para el buen desenvolvimiento del personal que allí labora.

Desde otra perspectiva gerencial, se presenta el artículo científico, realizado por Marín (2020), intitulado “Habilidades gerenciales: herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo”. En este ensayo, el investigador, destaca la importancia que tiene el desarrollo de habilidades gerenciales que posee el gerente y que se pueden utilizar para fortalecer la cultura organizacional en el contexto educativo. Según el autor, se basan en habilidades técnicas, conceptuales o estratégicas, pero haciendo énfasis en las humanas, ya que éstas son fundamentales para el éxito de la gestión gerencial, implican comunicación asertiva, relaciones interpersonales, y en especial el liderazgo gerencial.

En este punto, el investigador considera que las organizaciones educativas deben centrar su atención a los indicadores relacionados con los valores sociales, además del compromiso gerencial con sus objetivos, los cuales fortalecen la cultura organizacional. En este contexto, las considera herramientas clave para lograr la eficiencia en estos procesos gerenciales, mencionados procesos tales como la mediación entre los intereses del personal directivo y las necesidades del personal docente, administrativo y de servicio.

De allí que, se convierta en una acción directiva eficiente y la creación de espacios de integración que le lleven a desarrollar con efectividad la puesta en práctica de sus habilidades gerenciales. La investigación resalta la importancia que tiene para el gerente la necesidad de establecer un ambiente de trabajo que sea motivador y de la integración entre el equipo que gerencia en la escuela a partir de la práctica de una gerencia flexible y más humanista, logrando mayor efectividad en el proceso gerencial y educativo que se

lleva a cabo en las instituciones.

La relevancia de este artículo, se percibe en el fortalecimiento de un liderazgo gerencial, que genera confianza, integración y participación activa del personal en los procesos formativos que se llevan a cabo en este tipo de organizaciones, aspectos que pueden ser considerados en las escuelas para el emprendimiento, donde la acción gerencial es fundamental para el buen funcionamiento de las mismas y el logro de los objetivos para lo cual fueron creadas.

Otra investigación importante, se presenta la tesis doctoral realizada en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” por Orduz (2021), cuyo propósito estuvo orientado a generar un aporte teórico desde la cultura de emprendimiento hacia una integración socio-laboral en la institución educativa Nuestra Señora de la Merced del municipio Ragonvalia, Norte de Santander. La investigación se enmarca dentro del paradigma interpretativo apoyándose en un enfoque cualitativo, el trabajo se desplegó en una perspectiva fenomenológica apoyado en hermenéutica.

En lo que se refiere a la recolección de información, empleó la técnica de la entrevista que ayudó a dar respuesta a los objetivos planteados, así como también la recolección de las apreciaciones y posturas de los informantes claves del estudio. Entre los hallazgos más relevantes de la investigación Orduz (ob. cit.), señala que las personas con cultura de emprendimiento son capaces de trabajar si se les prepara adecuadamente, logrando incorporarse en los puestos de trabajo según sus necesidades reales, por lo que, se les debe dar la oportunidad de ejercer y demostrar sus habilidades.

Otro aspecto importante de resaltar, cuando son preparados dentro de la cultura del emprendimiento, dentro de sus posibilidades los emprendedores, consiguen desarrollar competencias que les permiten formarse como trabajadores emprendedores exitosos. Por ello, al adquirir las competencias básicas basadas en el emprendimiento, pueden desplegar competencias cuando se les brinda la oportunidad de sentirse útiles, y ser autosuficiente, aprendiendo de esta manera a vivir de forma independiente. En este sentido, la cultura de emprendimiento desde la institución educativa, debe garantizar la formación de un ser humano con deseos de integrarse al campo laboral y social, con valores, independencia, autonomía personal, responsabilidad y un alto grado de

compromiso en el desempeño laboral.

Para ello, en las Escuelas para el Emprendimiento, se debe atender de manera integral a los participantes, promoviendo el máximo desarrollo de sus capacidades en su formación laboral, emprendedora, cónsona con sus intereses y aptitudes vocacionales; y con las necesidades del mercado de trabajo de la localidad; según el investigador, se requiere de la participación de un docente con visión de futuro, que imprima en el participante el deseo de ser un emprendedor exitoso, motivándole a crecer en sus ideas de negocio, el compromiso real de la familia en la elaboración del proyecto de vida del sujeto participante del cursos de emprendimiento; así como también la interacción de entes sociales, que puedan intervenir en el proceso educativo orientado hacia la incorporación efectiva al trabajo.

La relevancia de esta investigación, se encuentra presente en el énfasis que hace la investigadora, de formar emprendedores desde la juventud, encaminar al estudiante que tenga una visión de vida, que les lleve a ser personas motivadas, que no tengan temor de emprender un negocio, que aprenda de los errores y sentirse seguro de sí mismo, que sepa cómo llevar un proyecto de negocio exitoso, entre otros aspectos. Tener una visión distinta de la vida, llevándole a incorporarse a una forma de trabajo donde sus talentos se fortalezcan en la práctica de lo aprendido, para ello requiere de docentes motivadores, que enseñen a sus estudiantes a emprender y lograr el éxito a través de sus emprendimientos.

En este orden de ideas, presento otro estudio relevante realizado nivel nacional como lo es el artículo científico tipo ensayo explicativo, realizado por Flores (2022) relacionado con la gestión del talento humano para el emprendimiento desde la administración pública en Venezuela, tuvo como objetivo analizar el emprendimiento en la administración pública venezolana y el emprendimiento, como uno de los temas más importantes del gobierno en los últimos dos años, vinculándose a la agenda política. Así, el Estado decreta la Ley para la Promoción y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos y convoca la articulación de actores del sector público responsables de los procedimientos administrativos, financiamiento, capacitación y otros aspectos relevantes para el desarrollo del sector empresarial.

Entre los aspectos más relevantes de este artículo para la investigación: en primer

lugar, se menciona la capacidad emprendedora se presenta como aquella que desarrolla el ser humano para actuar con iniciativa y perseverancia de modificando su realidad convirtiéndose en un agente de cambio, ya que aporta soluciones innovadoras generando organizaciones productivas que transforman los negocios, la vida y el bienestar de las personas que reciben este tipo de capacitación, aspecto que se desarrolla en las escuelas de emprendimiento del estado Lara.

En este sentido, según la investigadora, la gestión del talento humano en la esfera pública representa uno de los aspectos más importante para apoyar este propósito, convirtiéndose en un pilar estratégico de la gestión pública, que contribuye con el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno laboral, empresarial que les lleva a desarrollar emprendimientos generando cambios y transformaciones favorables en los servidores públicos.

Por lo que la investigadora concluye, que estas acciones formativas apoyadas en el emprendimiento, se traducen en una visión de gestión del talento humano como una área determinante para promover el emprendimiento desde dentro de las instituciones públicas, dada la necesidad de humanizar la salida de las personas y crear un espíritu emprendedor que les permita separarse de una relación laboral y emprender un camino diferente para su bienestar integral.

También concluye que el emprendimiento y la innovación son fundamentales para la generación del conocimiento y de una cultura que privilegia el emprendimiento como una opción de vida y una herramienta de desarrollo para el individuo. Por ello, señala que se debe desarrollar un área de construcción de conocimiento basado en la innovación que permita el desarrollo de instrumentos que guíen a las personas a generar exitoso, que redunden en beneficios a los nuevos empresarios de la sociedad venezolana.

Finalmente, la investigadora considera que la generación de una cultura que privilegie el emprendimiento como opción de vida y herramienta de desarrollo, es fundamental en cualquier área de construcción de conocimiento que permita el desarrollo de instrumentos que redunden en beneficios a los nuevos empresarios de la sociedad venezolana, aspectos que son tomados en cuenta en las escuelas de emprendimiento.

La relevancia de este ensayo científico, se apoya en la importancia que se le da a la formación del sujeto emprendedor, aunado a esto incorpora la innovación como una manera de lograr nuevas formas de emprender, que les lleve a los emprendedores a ser exitosos, aprender a crear sus propios negocios y que esta idea debe ser desarrolladas a través de estrategias de aprendizaje donde ambos temas se encuentren presentes en la formación del ser humano que se encuentra inmerso como trabajador, gerente y participantes de las escuelas de emprendimientos en Venezuela.

A nivel regional, se presenta la tesis doctoral de Ávila (2019), como propósito generar una aproximación teórica dentro de la gerencia de currículo para la formación de profesionales en emprendimiento en el contexto de la educación universitaria, investigación abordada desde el enfoque cualitativo, desde el paradigma interpretativo, con una postura epistemológica desde el construccionismo social, a través del método fenomenológico apoyado en la hermenéutica y una ontología intersubjetiva. Para recabar la información entrevistó a tres (03) coordinadores del área de currículo de las universidades UCAB, UNEG y UDO, seleccionados de manera intencional por ser expertos en el área.

De la información obtenida por los actores sociales, procedió a la categorización emergiendo las categorías: gerencia de currículo con sus subcategorías macro, meso y micro currículo; rediseño curricular y actualización permanente de los planes de estudio. Otra categoría formación profesional, con sus subcategorías; modelo curricular por competencias, modelo constructivista y personal académico formado y emprendimiento apoyado en las subcategorías; compromisos, competencias, cultura emprendedora, creatividad e innovación y falta de apoyo del gobierno hacia el emprendimiento.

La investigadora considera que la gerencia de currículo, debe ser revisada constantemente, considerando las innovaciones y avances de la ciencia y las nuevas tecnologías, que se requieren para fomentar el emprendimiento, el cual debe ser parte importante en la formación profesional de la persona que egresa de este tipo de formación. Asimismo, considera que todo lo que se emprende es un proceso vital, como tal, tiene un origen y un desarrollo; de allí que, ese proceso de creación de emprendimientos, se convierte en un continuum en construcción dinamizado por las competencias gerenciales apoyadas en una visión emprendedora.

Igualmente, considera que el punto de partida de una organización, es aquella persona o un colectivo emprendedor que desarrolla sus capacidades para crear ideas y desarrollar habilidades para identificar quiebres en el entorno susceptibles de transformarse en oportunidades de negocio. Asimismo, estas capacidades son traducibles a comportamientos proclives a la actividad empresarial, producto de diferentes características personales, su cosmovisión y por ser seres sociales, al impacto que genera la realidad (entorno).

Esto implica que, todo lo antes configurando se consolida en un bagaje, un banco de competencias que eventualmente se movilizarán para ir moldeando el proceso. Por lo tanto, emprender es una actitud, el emprendimiento un proceso y visión de negocio que emerge de ella es una organización, el actor social es un emprendedor y gerente, el entorno es la realidad que acoge al sistema, de allí se, concluye que las competencias gerenciales se movilizan para dinamizar el emprendimiento.

La relevancia de tesis doctoral de Ávila (ob. cit.), está presente en ese proceso gerencial que se genera a través de un currículo orientado para la formación de personas adultos con visión emprendedora, cuyas temáticas no sólo se puede desarrollar en el contexto de la educación universitaria sino también en las escuelas de formación para el emprendimiento, considerando que emprender es posible mediante la gestión mediante competencias emocionales y espirituales, como proyecto de vida personal integrando la autoconsciencia, la identidad del sujeto, la visión de futuro, y el emprendimiento como una manera de crecer económica, social y emocionalmente.

Otra tesis doctoral relevante para esta investigación fue la realizada por la García (2019), que tuvo propósito de generar una aproximación teórica acerca de las competencias gerenciales que dinamizan el proceso de creación de emprendimientos, para ello, se fundamentó en el paradigma interpretativo naturalista, bajo un enfoque cualitativo. La postura seguida por la investigadora fue ontológicamente, subjetivista y relativista y praxeología porque la asume a través de la competencia como praxis; epistemológicamente fue constructivista, en tanto la postura metodológica fue fenomenológica hermenéutica fundamentado en cuatro etapas: previa, descriptiva, estructural y teórica. Los actores sociales seleccionados intencionalmente fueron cinco (5), bajo el criterio de ser emprendedores que hacen vida en la ciudad de Coro, estado

Falcón, a quienes entrevistó en profundidad.

Sintetizando los hallazgos, la investigadora, encontró que la significación de competencias gerenciales como conocimientos, habilidades y actitudes movilizables se dinamizan a través del proceso emprendedor mismo, interpretado como un símil biológico de desarrollo constituido por momentos y fases en las que el actor social evoluciona como emprendedor y como gerente, considerando la aplicación de competencias gerenciales: conceptuales, sociales, técnicas, comunicacionales, inteligencia emocional y espiritual, aprendizaje, gestión de crisis y del tiempo. Llegando a la conclusión que se reconoce el valor de la gerencia manifestada a través de competencias que dinamizan el proceso emprendedor como una herramienta de éxito.

La relevancia de esta tesis doctoral, radica en la visión de la relación con la gerencia emprendedora representada como un arte y la técnica manifestándose en una persona para hacer que las organizaciones funcionen de la manera efectiva, un gerente que está acompañado de la capacidad de liderar, dirigir, administrar recursos, analizar el entorno de una manera estratégica, además de tomar decisiones acertadas con visión emprendedora, todo ello como competencias que le son inherentes. Ahora bien, las competencias se adquieren, consolidan para que un emprendedor pueda gerenciar el proceso; al respecto, cómo son las competencias que permiten que el proceso se dinamice permitiendo transitar con éxito como un gerente emprendedor.

Los estudios realizados a nivel internacional y nacional, estos últimos incluyen los regionales señalan el camino a seguir en relación con el emprendimiento, la metodología cualitativa y la gerencia, su enseñanza y cómo se fortalecen las competencias de un gerente emprendedor, en este contexto, la andragogía es la base de las escuelas de emprendimiento del estado Lara, así como también la metodología cualitativa basada en la fenomenología, entre otros aspectos, ambas se corresponden con ese caminante que está siguiendo su camino al andar por el mundo gerencial apoyado el emprendimiento y todas las vertientes que la caracterizan; por ello, este proceso se consolida como el objeto de estudio de autores que consideran importantes el emprendimiento como un escenario para la investigación fortaleciendo de esta manera los procesos gerenciales en las escuelas de emprendimiento del estado Lara.

## **Referentes Teóricos**

Los referentes teóricos, fueron las bases sobre las que fundamenté mi tesis doctoral, se apoyaron en diferentes teorías y conceptualizaciones, de las cuales hice referencia con el fin de enriquecer la temática estudiada, relacionada desde una perspectiva de la andragogía, el emprendimiento, Escuelas para el Emprendimiento, la Modalidad de educación de jóvenes, adultos y adultas, así como también, en la gerencia, competencias gerenciales y gestión gerencial desde una visión andragógica, aportes que consideré importantes para la investigación.

### **Andragogía**

La andragogía, concepto que en griego significa liderar adultos, es una teoría que considera el uso de método y estrategias, adecuados para la formación de la persona adulta. Su representante principal fue Malcolm Knowles, quien nos lleva a comprender la importancia que tiene el aprendizaje en la vida de las personas mayores. En este contexto, Jiménez (2023) sostiene que, es aquella que está conformada por métodos, estrategias y principios que apoyan el aprendizaje durante la etapa de la vida adulta. En el caso de las EPE, se apoya en entrenamientos de personas adultas y jóvenes, aplicando los principios andragógicos acerca de la manera como trabajar con este grupo etario, para la búsqueda de estrategias de formación, que les permitan la comprensión y adquisición del conocimiento.

En este contexto, se tiene que la mayoría de las personas que asisten a estos centros, son hombres y mujeres adultos, y también jóvenes que están cerca de la adultez, que tienen una visión distinta de su existencia y quieren aprender algo que les ayude en su vida personal, pero en especial en el campo laboral; por lo que no se debe trabajar desde una visión pedagógica, porque este proceso no es el adecuado, sino la andragogía porque está orientada a la educación o formación del adulto; de allí que sea la base epistémica de las Escuelas para el Emprendimiento.

En este punto, es necesario entender que la base andragógica es fundamental, no sólo para la capacitación del adulto, sino también para aquellos docentes que cumplen

funciones como gerentes de centros educativos apoyados en el emprendimiento, por lo tanto, debe ser parte de sus conocimientos teóricos y prácticos. De allí que, se deja a un lado la pedagogía, que antes se utilizaba para la educación de adultos y hoy en día, se comprueba que la misma no se adapta a las características de este grupo.

Igualmente, la andragogía según Jiménez (ob. cit.) se apoya en un proceso de aprendizaje, considerado como el más eficaz para formar al hombre y la mujer adulta, ya que se basa en el saber hacer, en lugar de la memorización, y el docente se convierte en el facilitador de este proceso. Por consiguiente, a nivel gerencial, la persona encargada de la gerencia y su grupo de trabajo requieren de un conocimiento amplio de este proceso para aplicarlo en su quehacer gerencial, para que no existan incongruencias, entre lo que dice y lo que hace; por ello, en las EPE la formación del ser humano se apoya en los principios de la andragogía por ser la teoría que está orientada a la formación del adulto, con una visión diferente de las necesidades formativas que requieren este tipo de personas. Lo señalado, se resume en la siguiente figura 1.

**Figura 1. Andragogía como fundamento teórico para la formación del adulto.**



Como se puede observar en la figura 1, la andragogía se apoya en el proceso de enseñanza y aprendizaje del adulto; sin embargo, no sólo es el participante de un curso

de capacitación que tienen un tiempo de formación, también de los estudiantes universitarios y en la formación del ser humano en programas de emprendimiento que implican: aprendizaje, entrenamiento, capacitación individual y grupal. Por ello, forman parte de esas competencias gerenciales que debe tener en cuenta el gerente de las EPE.

Es así como esta teoría y sus principios se aplican a nivel gerencial, cuando se toma en cuenta en la formación y preparación académica del adulto. Es una constante en las acciones gerenciales aplicadas para el éxito de la organización que funcionan bajo estos dos conceptos: la andragogía y el emprendimiento. Por lo tanto, fue necesario ahondar más en este conocimiento para poder entender la importancia del proceso andragógico en el ámbito gerencial, dirigido a los directivos que tratan con el personal adulto para motivarlo y generar confianza, y a su vez mayor rendimiento en su accionar diario y en su trato con personas adultas a su cargo.

Desde esta perspectiva, Sierra (2016) nos muestra otra visión de la andragogía, cuando la considera como aquel proceso que es permanente, y el mismo lleva a las personas e instituciones a comprometerse con los aspectos formativos y sistemáticos, que se debe aplicar con los adultos en las EPE; por lo cual, es una teoría que lleva a la reflexión sobre la formación humana en este tipo de instituciones para transformar no solo el aspecto pedagógico, sino también gerencial; en este caso aporta competencias andragógicas al gerente que se beneficia de este proceso.

En este contexto, la educación andragógica incluye a jóvenes, adultos y adultas y la entiendo como aquella que se imparte a personas mayores de quince (15) años y cuyo fin está orientado a brindarles la alternativa de crecimiento e insertarlas en el sistema escolarizado para que continúen actualizándose; de igual manera, los que han terminado estudios básicos de formación y requieren aprender un oficio rentable. Ésta responde a las necesidades especiales de los jóvenes, adolescentes y adultos, que complementa la educación emprendedora para adaptarlos al mercado laboral.

En consecuencia, en una sociedad basada en el conocimiento, Rosales (2009) expresa que es necesaria la incorporación, adaptación y actualización de las Escuelas para el Emprendimiento con la finalidad de establecer un vínculo entre los aprendizajes y la aprehensión de un oficio para la vida, utilizando para ello, herramientas, técnicas y estrategias propias de la andragogía. Desde esta perspectiva, Illas (2012, p. 3) expresa

que:

Formar personas adultas es un reto para cualquier docente, ya que el adulto trae una formación no escolarizada, producto de su experiencia vivencial; y, sus necesidades, expectativas, metas y logros a alcanzar son diferentes a las de un alumno en edad adolescente. En consecuencia, el docente de adulto debe estar consciente de esta realidad para que su labor sea fructífera y logre germinar en sus educandos un espíritu de realización personal y de desarrollo colectivo en un encuentro educativo permanente.

De lo anterior se deduce que, el docente tiene un gran compromiso al querer enseñar al adulto, ya que trae una formación no escolarizada que puede ser una limitante en algunos casos de aprendizaje; por ello, el docente con funciones directivas como gerente debe poseer competencias gerenciales que le permitan dirigir y orientar a todo el personal a su cargo, con el único fin de fortalecer los conocimientos de participantes en los diferentes oficios que se dictan en el centro. Como investigadora utilicé la dialogicidad para obtener información de los informantes clave, que hacen vida en las Escuelas para el Emprendimiento del municipio Iribarren del estado Lara, sobre el tema, a fin de interpretar los sentidos y derivaciones de las competencias gerenciales desde la mirada de los directivos de estas escuelas.

Actualmente en Venezuela, la modalidad y forma de gestionar la Educación de jóvenes, adultos y adultas ha cambiado, pues a partir de mediados del año 2003, el gobierno nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación asumió los procesos de alfabetización y educación básica de personas jóvenes y adultas, como una política de Estado. Dichos procesos, de acuerdo con los planteamientos de Bethencourt et. al., (2007) anteriormente, eran atendidos dentro del rango de los planes ordinarios de la Dirección Nacional de Alfabetización y Educación de jóvenes, adultos y adultas, lo que dificultaba la atención eficaz de la demanda educativa vinculada a los referidos procesos. Al respecto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008, p. 3) señala que:

La Educación de Jóvenes, Adultos y Adultas está destinada a las personas mayores de quince años que desean adquirir, ampliar, renovar o perfeccionar sus conocimientos, o cambiar su profesión. Tiene por objeto proporcionar la formación cultural y profesional indispensable que los capacite para la vida social, el trabajo productivo, y la prosecución de sus estudios.

Asimismo, en el Artículo 6 de la Resolución 0142 establece el proceso de transformación curricular para la educación media general en la modalidad de educación de jóvenes, adultas y adultos. De allí que, las Escuelas para el Emprendimiento son

planteles donde se atiende a jóvenes y adultos que requieren la capacitación en un arte u oficio determinado tal como corte y costura, peluquería, manualidades, electricidad, elaboración de bolsos, entre otros.

En consecuencia, la andragogía a nivel gerencial se apoya en una formación permanente, constante y que permite transformar la visión gerencial que se tiene en la actualidad, para guiar a buen término al éxito de la organización. En este contexto, existen diversas teorías relacionadas que fortalecen esta estrategia, entre ellas se encuentran las teorías generales de Malcom Knowles y Félix Adam, en las que se sustentó mi estudio y que presento a continuación.

### **Teoría Andragógica de Malcom Knowles**

La teoría base en la cual sustenté mi investigación, estuvo relacionada con la andragogía de Malcom Knowles (1989) quien es su representante principal, con su teoría andragógica o como también se le conoce “teoría del aprendizaje de adultos”, quien consolidó este tipo de enseñanza entre la población adulta en distintas universidades de los Estados Unidos de Norteamérica, concepto que acuñó en el año de 1990, asignándole características únicas a estudiantes adultos, que hicieron la diferencia entre la educación de niños y de jóvenes. Su teoría, estuvo dirigida al comportamiento humano de la persona adulta, considerando no sólo principios de la naturaleza humana, sino sus propósitos y valores necesarios para este tipo de formación. Estableciendo su finalidad y la naturaleza de aquellas personas que la reciben, los conocimientos y métodos aplicables en la etapa de la vida.

Considerando lo señalado por Knowles (ob. cit.) al llevar su teoría al campo de la educación andragógica, donde el gerente de organizaciones educativas y universidades trabaja con adultos y jóvenes que pasan a esta etapa de su vida; a partir de la andragogía el autor, demostró la importancia de tomar en cuenta las diferencias entre la formación que recibe un adulto a la que recibe un niño o un adolescente, en cuanto a intereses y maneras de percibir el mundo. En este contexto, es fundamental que el gerente educativo de las EPE, tome en cuenta estos principios para aplicarlos en la organización, tanto a nivel de participantes como a nivel gerencial y administrativo.

En relación con el tema, el gerente debe tener presente las características que Knowles (ob. cit.) considera, debido a que el adulto requiere para motivarse seguir con su aprendizaje. El autor señala que las estrategias andragógica forman parte de la educación del ser humano adulto, al plantear los siguientes aspectos: en primer lugar, todos los miembros del personal involucrados en los centros educativos de esta índole, deben conocer lo que el adulto necesita, además del motivo por el cual quieren aprender a emprender. En el caso en las EPE del estado Lara, tanto el gerente como los docentes, deben tener claro la misión que les corresponde asumir en este primer punto, ya que de ello, dependerán en gran medida las acciones a tomar al momento de planificar sus actividades.

En segundo lugar, según la teoría de Knowles (ob. cit.) requieren conocer los fundamentos, experiencias, errores, fracasos y triunfos, de otros que han trabajado con este tipo de personas, ya que, éstas les proporcionarán la base para fortalecer las actividades de aprendizaje andragógico para no cometer los mismos errores de otros con este tipo de formación. Esto con el propósito de llevar a cabo sus funciones de manera efectiva, para tomar las decisiones adecuadas, en su debido momento durante el proceso de enseñanza y aprendizaje del ser humano en etapa de la adultez.

En tercer lugar, Knowles (ob. cit.), menciona un elemento fundamental para la formación andragógica como lo es el auto-concepto, los adultos necesitan ser conscientes y responsables de las decisiones que tomen al respecto de este tipo de capacitación; en especial aquellas relacionadas con la continuidad de sus estudios y formación académica, una educación que le abrirá nuevas perspectivas de vida, por lo que deben participar activamente en su planificación y evaluación, que conlleva su proceso de instrucción, y en el caso gerencial, este debe estar acorde a los principios andragógicos.

En cuarto lugar, la preparación, tanto del gerente como del personal y los adultos que participan en la capacitación, es fundamental para el éxito de la organización; ya que, todos sin excepción, deben estar interesados en aprender y obtener conocimientos acerca de los temas relacionados con los emprendimientos, para que estos sean relevantes en su aprendizaje, trabajo o su vida personal como emprendedores.

En quinto lugar, la orientación, es un proceso que va a permitir que el aprendizaje

de los adultos se centre en los problemas a resolver y no solo en los contenidos que debe conocer, claro que esto es importante, pero deben ser más prácticos. En sexto lugar, la motivación, en este contexto los adultos responden de manera positiva cuando están motivados, tanto a nivel interno como externo. Lo que le lleva a desarrollar sus actividades de aprendizaje de manera exitosa.

Como se puede observar, cada uno de estos procesos presentes en la teoría de Knowles (ob. cit.), permiten llevar a cabo acciones exitosas a partir de un aprendizaje auto-dirigido, cuyos participantes desarrollan esa capacidad de aprender, apoyados en el aprendizaje transformacional, emancipador y de acción social. Por lo tanto, fortalece su autoestima y aprende con rapidez porque están interesados en hacerlo, aspectos que deben estar en los procesos gerenciales que lleva a cabo la gerencia en las escuelas.

Como investigadora y directora de un centro de formación de este grupo etario, considero que éstas se deben aplicar en las EPE, no sólo a nivel académico, sino también administrativo y gerencial. Desde una perspectiva gerencial, como investigadora consideré que la teoría andragógica de Knowles (ob. cit.) aportó elementos fundamentales; que deben estar en las competencias de un gerente educativo.

Considerando su incorporación al proceso andragógico que se desarrolla en las Escuelas para el Emprendimiento, ya que son las personas que asisten a estos centros los adultos y jóvenes, quienes son capacitados para llevar a cabo sus ideas de negocios permitiéndoles ser exitosos en los mismos. Pero también tiene incidencia en las actividades que realiza el gerente en su ámbito de acción, ya que están apoyadas en una gerencia netamente andragógica, porque deben tener claro que van a trabajar con adultos y no con niños o adolescentes, además de ser la base que sustenta la formación de este grupo etario en las Escuelas para el Emprendimiento.

Por lo tanto, desde el punto de vista gerencial, ésta se debe llevar a cabo desde una visión andragógica, enfocada en los principios que señalaba Knowles (ob. cit.), entre los que menciona: los adultos pueden conocer sus necesidades de aprendizaje, tomar decisiones importantes, aprender de los errores, de las experiencias, fracasos y triunfos; asimismo, aprender a tomar decisiones asertivas basadas en los fundamentos andragógicos que apoyan las Escuelas para el Emprendimiento.

Además de ello, esa competencia andragógica, requiere de un directivo para

gerenciar las Escuelas para el Emprendimiento, las cuales se apoyan en los principios de responsabilidad como base de sus acciones, orientadas a conocer a conciencia los procesos gerenciales basados en la planeación, organización, control y evaluación; además de capacitarse continuamente, ya que de eso dependerá el éxito en su gestión. Esto implica no solo saber orientar el trabajo con los participantes de los cursos, sino también con el personal docente, administrativo y de servicio, resolver problemas, tener una visión de cambio, y estar preparado para motivar a otros miembros del persona; ya que este proceso motivacional le permitirá a su vez desarrollar acciones gerenciales exitosas en su ámbito profesional y laboral.

### **Teoría Andragógica de Félix Adam**

Otra teoría importante, en la cual me apoyé fue la teoría Andragógica de Félix Adam, considerada desde una perspectiva distinta el desarrollo de acciones orientadas a la formación del ser humano, en este caso la de adultos y jóvenes. Aunque Adam (1977), hace referencia a la formación del adulto, tomé en cuenta sus principios educativos, adaptándolos también al ámbito gerencial. Asimismo, hago mención a algunos autores que hicieron estudios sobre esta teoría de Adam y uno de ellos fue Mendoza (2017), quien expresa que fue Félix Adam quien concibió la educación de adultos como parte de un sistema social mayor.

Este sistema arrastra históricamente, como menciona Adam (ob. cit.), una fuerte carga autoritaria vertical, que limita el desarrollo pleno de las personas y de la sociedad total. En este sentido, este autor aporta una visión crítica en torno al sentido y a la organización institucional de la educación de adultos. Esgrime que el proceso de aprendizaje de estas personas se perfila a lo largo y ancho de sus vidas. De allí que, la andragogía sustenta la continuidad del aprendizaje de los seres humanos.

De esta manera, la andragogía ha de enfocarse en los procesos formativos del ser humano adulto; que según Adam (ob. cit.) es a la vez, arte y ciencia. Es decir, constituye un campo del conocimiento humano, donde se integra la observación de los procesos formativos de los adultos con la construcción de teorías comprensivas y orientadoras de la acción educativa, motiva y estimula al cambio, y a tener una visión

distinta de la vida. Esto implica, una forma de hacer las cosas bien, no sólo bajo una guía racional, sino desde todas las dimensiones humanas, incluyendo el sentimiento y la intuición de la persona adulta, aspecto que debe tener en cuenta el docente y el gerente de las EPE, durante sus acciones formativas y gerenciales, los cuales requieren conocer y aplicar en todos los ámbitos de la organización.

En este contexto Adam (ob. cit.) al considerar que la base de la andragogía forma parte de las características de los adultos, no puede existir en un proceso dirigido por un pedagogo, porque no son niños quienes reciben la enseñanza, al contrario, debe existir un proceso de orientación-aprendizaje, para que el adulto construya su propio aprendizaje y el docente se convierta en un facilitador de los aprendizajes, en este caso, en las EPE asegurando sus aprendizajes a través de su accionar productivo.

De allí que, un buen gerente de las EPE, debe y requiere tener conocimiento de estos procesos formativos andragógicos y que los docentes a su cargo desarrollan en los ambientes de aprendizaje; ya que, le permitirá tomar decisiones adecuadas en un momento determinado. Por consiguiente, se convierten en un facilitador, no sólo del aprendizaje, sino gerencial que guía al personal adulto hacia el éxito en la gestión formativa de un oficio que lleva a cabo en el ambiente de aprendizaje con los jóvenes y adultos, además de la participación del personal administrativo y de servicio.

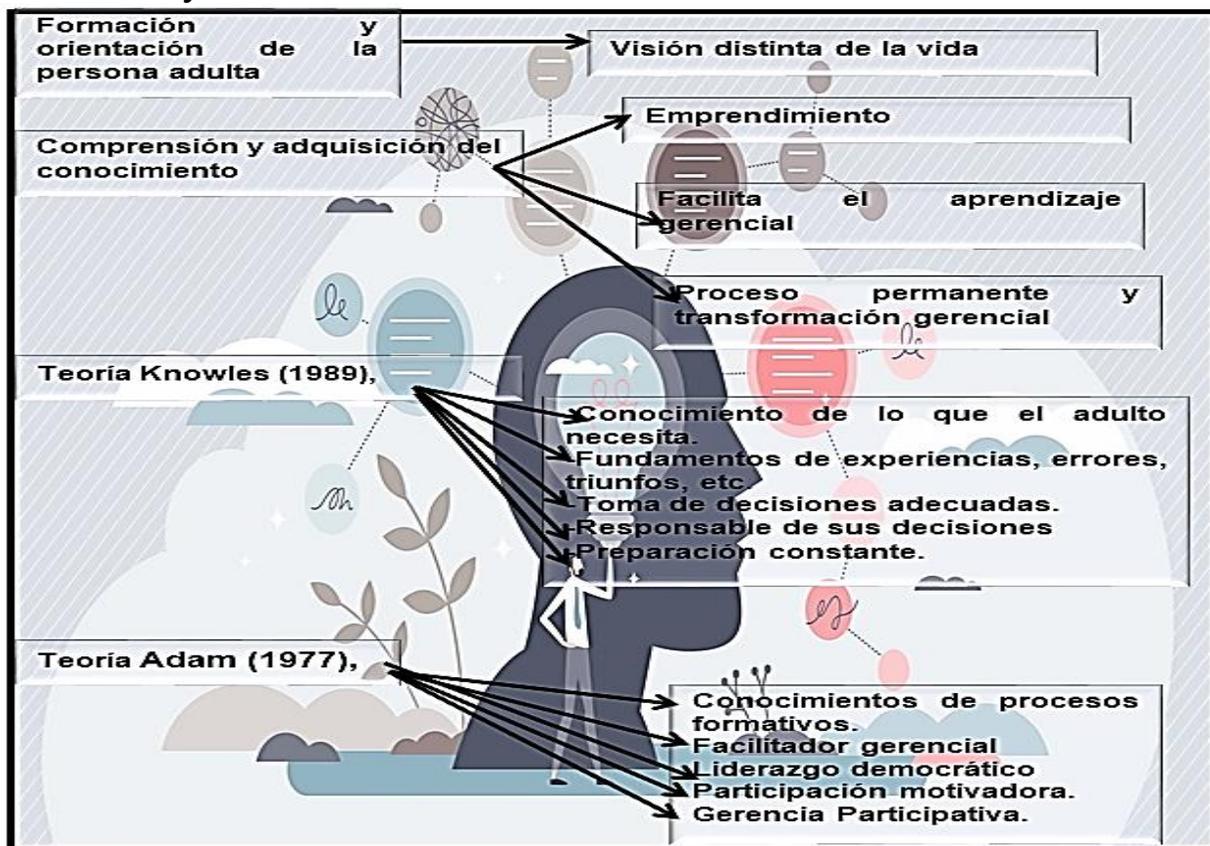
En el ámbito gerencial, adaptando los principios planteados por Adam (ob. cit.), se infiere que el gerente educativo se convierte en un facilitador de un proceso andragógico en su campo de acción; por ejemplo: esto se logra como un conductor y orientador del desarrollo de un liderazgo democrático, para conseguir mayor profundidad en los señalamientos del personal a su cargo; además de ello ejercer un liderazgo participativo que propicie en el personal el aprendizaje de ciertos conocimientos para su accionar; y como gerente, con una visión andragógica de su gestión, debe ser motivador, una persona que estimule en el personal el deseo de lograr la autorrealización como ser humano según sean sus necesidades.

En consecuencia, la visión andragógica de Adam (ob. cit.) adaptada a la gerencia andragógica, permitirá al docente en funciones directivas, gerenciar a partir de una serie de competencias basadas en los principios andragógicos, los cuales le proporcionarán ideas novedosas de cambio, haciendo de su institución un centro donde este tipo de

aprendizaje se desarrolla desde las aulas, y también en todos los ámbitos donde se desenvuelvan los miembros del personal, pero en especial en los seres humanos que reciben esa formación como adultos, porque como menciona Adam (ob. cit.) para la andragogía, la atención formativa de la persona adulta, es su prioridad.

Por lo tanto, su praxis gerencial, se basó en la atención del adulto que en ella labora y estudia en las EPE, cuyas competencias estarán apoyadas en la horizontalidad y en la participación activa de todos sus miembros, lo cual le permitirá desarrollar con efectividad sus conocimientos gerenciales y sus experiencias se aplicarán de manera exitosa en su labor diaria. Esto le ayudó a fomentar la participación motivadora del personal en el contexto laboral, llevando a cabo un proceso de democratización, tanto formativo como gerencial, bajo los criterios de una gerencia participativa andragógica, donde todos se beneficiaron de sus resultados. Los aspectos aquí señalados, se presentan en la siguiente figura 2.

**Figura 2. Andragogía y principios teóricos que lo sustentan según las perspectivas de Knowles y Adams.**



En este orden de ideas, dentro las teorías sustantivas que fundamentan la investigación, se encuentra, aquellas relacionadas con el emprendimiento, la gerencia del emprendimiento, el enfoque basado en competencias y la educación de jóvenes, adultos y adultas, ya que se convierten en el preámbulo para la formación del adulto en las EPE. Para ello, es necesario entender en qué consiste el emprendimiento desde la visión de diferentes autores y como este proceso enriquece la formación de estos jóvenes, mujeres y hombres que hoy en día reciben esa educación andragógica en las EPE del estado Lara.

### **Teoría del Emprendimiento**

En esta parte de la investigación, analicé algunas de esas teorías que son fundamentales para el emprendimiento, ya que los autores mencionados dieron aportes importantes para comprender este proceso. En este punto se tiene que el emprendimiento, no es un concepto nuevo, fue dado a conocer por primera vez por Castillón (1755) y complementado por Say (1803) citados en Adam (ob. cit.). Pero fue Castillón (ob. cit.), quien hace referencia a la función emprendedora en el área de economía y comienza a describir la figura del emprendedor, como una persona que asume el riesgo al momento de comprar un producto a un determinado precio y luego comercializarlo a partir de un precio incierto. Sin embargo, existe una diversidad de teorías que son consideradas importantes, y que cada autor le da una visión diferente sobre el tema.

Por lo tanto, los emprendedores eran comerciantes involucrados en la oferta y la demanda de un producto, del cual obtenían ganancias en un mercado cambiante; de allí que, el emprendimiento comenzó a formarse y consolidarse a partir de la revolución industrial. Sin embargo, esta concepción de emprendimiento, vuelve a tener vigencia a través de Say (ob. cit.), desde una visión gerencial, donde el emprendedor se convierte en el protagonista principal de la gerencia, ya que es aquel que coordina y produce los factores que lo componen logrando con efectividad sus propósitos en diferentes campos, esto implica habilidades gerenciales como coordinación, dirección y producción.

Esta concepción del sujeto como gerente emprendedor, hoy en día, ya no está orientada sólo a la producción, sino también que abarca elementos gerenciales como el buen juicio, toma de decisiones, motivación, visión de cambio y la concepción de una persona innovadora, que tiene presente los aspectos sociales y conductuales generados en una organización, además de llevar a cabo un proceso de gestión orientado hacia el emprendimiento, pero sin dejar a un lado la economía, ya que este es el fin común del mismo, este aspecto es lo que hoy se enseña en las EPE. Por ello, a mediados del siglo XX, el emprendimiento pasó a ser un tema de discusión y de relevancia en el área de investigación, generando de estas discusiones teorías sobre el espíritu emprendedor.

Según Shane y Venkataraman (2000), esta cultura basada en los principios del emprendimiento en la actualidad, está conformada por un conjunto de conocimientos apoyados en diversas habilidades, las cuales se complementan con valores que lleva al emprendedor a crear nuevas ideas de negocios y desarrollar e implementar un proyecto de vida. De acuerdo con lo anterior, se puede decir, que no es más que una manera de comprender el pensamiento del emprendedor para generar nuevas ideas que le permitan crear su propio emprendimiento, en especial que le den respuesta a la manera de cómo comercializar sus productos o los servicios que oferta a la comunidad, influyendo con ello no sólo en beneficios económicos, sino también motivacionales.

Por lo tanto, la cultura emprendedora que nace del emprendedor con visión de futuro, es una manera de ligar la creación de una pequeña, mediana o grande empresa a través de su administración adecuada para lograr éxito en sus proyectos. De acuerdo con Rivera (2019) esta imagen de emprendedores, nos presenta a una persona que ve oportunidades donde otros no las ven, desarrollan ideas creativas, las llevan a la práctica y obtienen beneficios porque trabajan en función de sus ideas y las perfeccionan logrando el éxito esperado. Entre las cualidades que caracterizan a los emprendedores, varios autores hacen referencia a éstas, entre las que se encuentran:

1. **Emprendedores como portadores de riesgos.** Una de las teorías relacionadas con los emprendedores, es aquella que hace referencia a la asunción de riesgos, de acuerdo con Baskerville (2003), estos emprendedores no temen asumir riesgos al momento de llevar a cabo sus proyectos, porque conocen lo que están haciendo, tienen la capacidad de establecer sus propósitos de manera efectiva, y

asumen los riesgos que esto conlleva. Por ello, tienen claro que el éxito o no del emprendimiento, depende en gran manera de su visión de negocios y su preparación, así como también, el deseo de aprender pero al mismo tiempo, este conocimiento les ayuda a buscar nuevas alternativas para lograr los propósitos de su emprendimiento.

Desde esta perspectiva, North (1990) señala que hay que tener en cuenta los contextos sociales y culturales de cada persona como emprendedor, ya que los mismos no nacen, sino que con el aprendizaje, la motivación y el deseo de aprender con el tiempo se hacen, porque están conscientes de lo que hacen es bueno. Asimismo, Renko (2014) señala que por lo general, las tasas de emprendedores son más altas en aquellos que están motivados por emprender, ya que el emprendedor nace de la necesidad y no por oportunidad, y esto es lo que los motiva en su aprendizaje basado en el emprendimiento.

**2. Emprendedores como solucionadores de problemas y líderes innovadores.** Con respecto a este tema Schumpeter (1934), manifiesta que los emprendedores, son líderes que toman y dan cuenta de proyectos donde la innovación, es la base de sus emprendimientos; a través de la cual también abarcan elementos significativos como la resolución de problemas de manera creativa.

De allí que, Schumpeter (ob. cit.) enseña que el emprendedor actual, tienen claro el concepto de innovación, el cual aplica con efectividad; ya que este le va a permitir, desarrollar ideas sobre bienes y servicios, crear nuevas manera de producción, estudiar los mercados donde puede desarrollar sus emprendimientos, además de encontrar productos o materia prima para crear emprendimientos innovadores, llevándole a formar parte de un mercado competitivo, donde obtienen ganancias y generan nuevos emprendimiento en la medida que estos se van tornando en negocios exitosos. Además de ello, saben manejar la incertidumbre y las expectativas de triunfo o fracaso.

**3. Imaginativos e innovadores.** Otra teoría sobre los emprendedores, es aquella que presenta una de las características que poseen los mismos, que deben tener imaginación para emprender, además de innovar constantemente, generando un espíritu emprendedor, según Casson (1982) este emprendedor visionario, tiene la capacidad de encontrar la oportunidad de negocio, utilizar su imaginación e innovar, desarrollando ese potencial imaginativo que le permite adelantarse a la competencia, crear su producto y explotarlo a su máxima capacidad. Asimismo, la gerencia emprendedora, tiene como

base estos dos principios para buscar nuevas alternativas de cambio y visión de futuro, haciendo de su organización un lugar donde la innovación se desarrolla constante en el proceso gerencial y educativo que recibe la persona adulta.

4. **Optimistas.** Una persona emprendedora es una persona optimista, que aprende a innovar y no tiene miedo de fallar, porque sabe que al final puede seguir intentando porque alcanzará con éxito sus emprendimientos; ya que según Coon (2004), porque su espíritu emprendedor le hace ser optimista, comprometido con su proyecto, además aprende a tener paciencia, ser perseverante en el trabajo duro y no teme asumir riesgo. Esto también se percibe en los docentes que son gerentes de los EPE, ya que centros de capacitación de adultos.

5. **Impulsados por las oportunidades.** De acuerdo con Druker (1985) la visión de oportunidad que poseen los emprendedores, no solo originan cambios en su vida y, sino que aprenden a aprovechar las oportunidades que crean, para lograr sus negocios exitosos que construyen como emprendedores, obteniendo de esta manera mayor posibilidades que sus emprendimientos sean tomados en cuenta por el público objetivo, convirtiéndose en el eje fundamental de esa visión emprendedora que está a la búsqueda de nuevas oportunidades.

En este sentido, Druker (ob. cit.) dice que el emprendimiento además de ser una práctica, también es considerado un comportamiento, esto quiere decir que de la misma manera es una conducta y una actitud. Además, expresa como por medio de la educación para el emprendimiento, se modifican comportamientos, que generan una estrecha relación entre el espíritu emprendedor y la educación del ser humano adulto.

Desde otra perspectiva, para Hagen (1962) el emprendimiento no sólo es una ayuda orientada al crecimiento económico, sino que también sirve como un elemento fundamental para la transformación social, ya que en este sentido, el adulto ve en el emprendimiento un elemento de cambio social. Por ello, Hamilton y Harper (1994) lo presentan como una visión social, que permitirá a la persona solucionar, en primer lugar, los problemas económicos, en segundo lugar, el aspecto emocional, psicológico y sociólogo que conlleva un emprendimiento. Por otro lado, no solo le incentiva a lograr un desarrollo económico exitoso, sino que sus acciones repercuten en el ámbito social, político, emocional y laboral donde se desenvuelve. Los aspectos aquí señalados se

encuentran resumidos en la Tabla 3 que presento a continuación

**Tabla 3.**  
**Resumen Histórico de la Visión de la Cultura Emprendedora.**

Investigadores	Teorías sobre emprendimiento y su visión del emprendedor
Schumpeter (1934)	Emprendedores como Solucionadores de problemas y líderes innovadores
Hagen (1962)	El emprendimiento es visto como transformación social y cambio social.
Casson (1982)	Emprendedores imaginativos, innovadores, visionarios, encuentran oportunidades de negocios, se adelantan a la competencias
Druker (1985)	Visión de oportunidad para desarrollar emprendimientos exitosos y visión emprendedora en busca de oportunidades.
Hamilton y Harper (1994)	Toma en cuenta el aspecto emocional, social, psicológico del emprendedor.
Shane y Venkataraman (2000)	Conjunto de conocimientos apoyado en habilidades, que se complementan con valores creación de nuevas ideas de negocios y desarrollo e implementación de un proyecto de vida.
Coon (2004)	Emprendedores optimistas, comprometidos con el proyecto, asume riesgos, se capacitan.
Baskerville (2003), North (1990), Renko (2014).	Emprendedores que no temen a asumir riesgos al momento de llevar a cabo sus proyectos, motivados, nace de la necesidad y no de la oportunidad.
Rivera (2019)	Emprendedor como persona que ve oportunidades donde otros no las ven, desarrollan ideas creativas y las llevan a la práctica obteniendo beneficios

**Fuente: Moreno (2024)**

### **Visión Psicológica del Emprendimiento**

La psicología como ciencia nos presenta una visión del ser humano emprendedor, haciendo énfasis en su significado, características y en especial ese proceso motivacional que lleva a la persona adulta a convertirse en un emprendedor quien es, desde la perspectiva de Carlant (1988), una personas que posee una serie de necesidades para cumplir metas que se propone seguir a lo largo de su vida, el cual depende de ese deseo de aprender, el riesgo a asumir y los sentimientos que emergen con su emprendimiento, con el que puede controlar su destino. Otra definición, es la de Shaver y Scott (1991) cuando aluden que una persona emprendedora, es aquella que posee una serie de atributos psicológicos, presentes en su personalidad, que desarrollan

sus procesos cognitivos de manera positiva, los cuales se activan de manera creativa por las circunstancias de vida y sus expectativas de triunfo.

En este enfoque psicológico, la definición del emprendimiento, presenta una serie de características, las cuales nos muestran a un emprendedor como un sujeto que está motivado hacia la búsqueda y realización personal, en especial hacia el logro de los objetivos personales que se propone lograr para cumplir las metas deseadas, además del sentimiento que esto le genera, aprende a aprovechar las oportunidades que se le presentan para lograr sus emprendimientos.

Es por ello, que una de las teorías psicológicas, que tiene relación con el emprendimiento, es la teoría de McClellan (1961) quien refiere que la motivación de los emprendedores se apoya en la necesidad al logro, esto forma parte de ese proceso motivacional que le mueve a ser un emprendedor que obtiene éxito en sus negocios. También desde la visión gerencial éste se convierte en el reto personal del directivo de las EPE.

En este punto, el accionar emprendedor es el resultado de una acción gerencial que desarrolla el gerente y el personal de las EPE de manera efectiva, esto como parte de su realización personal, el deseo que tienen los estudiantes adultos: hombres, mujeres y jóvenes de ambos sexos, convirtiéndose de esta manera en su realización personal para lograr las metas deseadas.

De esta teoría de McClellan (ob. cit.) se desprende que el emprendedor sea participante, directivo o docente de las EPE del estado Lara, tenga una visión clara de lo que significa ser una persona emprendedora; que es aquella que sabe la manera efectiva de aprovechar todas esas oportunidades que se le presentan en su vida, desde el ámbito personal, profesional y laboral, ya que el emprendedor, según el autor, va adquiriendo una serie de experiencias en la medida que desarrolle sus proyectos e ideas para generar emprendimientos exitosos, y a su vez para sí mismo una satisfacción interna por lo que hace, porque aprende cómo se hace y logran de manera efectiva los objetivos propuestos para que su aprendizaje emprendedor sea un éxito.

Otro teórico, que desarrolló estudios apoyados en la psicología humana relacionados con el comportamiento emprendedor fue (Stevenson, 2000) el cual señala que este tipo de comportamiento se orienta hacia la búsqueda de la profundización que

ayuda al emprendedor a interpretar su mentalidad emprendedora. Aprende a conocerse a sí mismo, a saber cómo percibe su sistema de gestión, considerando las oportunidades que le brinda el entorno, además de aprovechar los recursos que son necesarios para que su emprendimiento sea un éxito; de este modo Stevenson (ob. cit.) presenta al “emprendimiento como un comportamiento propio de los emprendedores exitosos que poseen una cultura emprendedora” (p. 15).

Otro aspecto importante de la teoría de Stevenson (ob. cit.) es que afirma, que aquellas personas que son propensas a realizar actividades de emprendimiento, son las que aprendieron actitudes propias de un emprendedor, siempre en la búsqueda constante de caminos alternativos para el beneficio propio y familiar, toman riesgos, aprovechan oportunidades, tienen una relación positiva con su entorno, comparten motivaciones, son emprendedores sociales y comerciales y ayudan a otros.

Sin embargo, para que sus emprendimientos sean un éxito, también deben estar motivados a aprender y obtener beneficios personales con sus emprendimientos. Este conocimiento lo posee el directivo de las EPE, pero no lo aplica ya que detectan problemas sociales, y no aprovechan las oportunidades, no llevando a la práctica principios orientadores que guían el emprendimiento, por lo que, perciben el fracaso como un estigma social y no como un aprendizaje, manejando el personal, recursos, sin distribuir el trabajo de manera equitativa y sin una visión de cambio.

Por otra parte, Stevenson (ob. cit.) considera que el entorno donde se desenvuelve el emprendedor es muy importante; ya que es más factible que pueda comenzar a asumir actitudes emprendedoras en el contexto, en el que actualmente se forma, ya que este ambiente le facilita ese reconocimiento que tiene para aprovechar la oportunidad de obtener conocimientos y generar emprendimientos comerciales y sociales.

Como se puede observar los aportes de McClellan (ob. cit.) y Stevenson (ob. cit.), nos presentan un concepto de “cultura emprendedora”, la cual es percibida como una “mentalidad emprendedora”, tiene su base en el estudio del emprendimiento en las cuales se hacen referencia a la conducta y personalidad, además de ello, toman en cuentas dos dimensiones: las conductuales y las relacionadas con rasgos personales, presentes tanto en el perfil del estudiante adulto de las EPE como en el gerente emprendedor, incrementando en ellos no solo el deseo de independencia, sino también



## **Visión Sociológica de la Cultura Emprendedora**

*La cultura emprendedora está fundamentada en la complejidad y la interacción cotidiana, las cuales unidas a la trama social, tienen influencia en el ámbito donde se desenvuelve el emprendedor. De esta manera, el emprendimiento es el resultado de una unión de elementos, vínculos, significados y motivaciones, factores internos y externos que inciden de forma interactiva con el medio donde actúa el sujeto emprendedor. En este ámbito sociológico, (Hernández y Arano, 2015, p. 36) consideran que la cultura emprendedora, está definida como, una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico, sino también social.*

*Esto implica que el sujeto emprendedor, actúa a través del conocimiento buscando una oportunidad social y de negocio, que le permita crear ideas y emprendimientos, que le den significado no sólo al aspecto económico, sino también a su integración orientada a una sociedad de la cual forma parte. En esta teoría sociológica, el emprendedor, es aquella persona que aprovecha las oportunidades de negocio que le brinda el conocimiento, la preparación académica y su desenvolvimiento en el campo laboral, además culturalmente, esta ganancia monetaria, no solo le causa satisfacción, sino también la motivación que le lleva a emprender, la originalidad en la manera como desarrolla el negocio y finalmente, tiene su base en la realización personal.*

*En consecuencia, el proceso emprendedor para Hernández y Arano (ob. cit.), está conformado por una serie de elementos interiores relacionados con el talento, las habilidades, aspectos de la personalidad, cualidades, entre otros, que le llevan a poseer esa influencia que necesita para el desarrollo del entorno social donde se desenvuelve, generando de esta manera una cultura emprendedora producto de esa influencia social.*

*A nivel gerencial, el emprendimiento tiene su base en esa visión cultural de la interacción cotidiana del gerente y las experiencias vividas por las personas a su cargo; personas con experiencias emprendedoras, que han sido exitosas en sus propuestas. Así pues, esta cultura social, se apoya en la parte psicológica de la cultura emprendedora, ya que resalta, la actitud propia del sujeto, en este caso ese gerente que conoce su significado y está presente en su entorno personal, social y laboral, que*

*también toma la decisión de emprender, consolidándose como un factor para su formación.*

*Esta visión sociológica, Hernández y Arano (ob. cit.) abre un campo de estudio del comportamiento social del emprendedor, tomando en cuenta el elemento personal, pero también el humano y su evolución, al generar una forma de cultura en la cual todos estos elementos se fusionan para crear una cultura emprendedora con la unión de estos elementos y las interacciones que se forman a partir del emprendimiento, a su vez, conductas, comportamientos y maneras de percibir el mundo desde una perspectiva social, que impacta la formación del adulto en las EPE. Otra perspectiva sociológica importante fue la mencionada por (Suárez y Vásquez, 2015, p. 887), quienes plantean que:*

*La actividad emprendedora es un proceso complejo que involucra tanto variables inherentes a las competencias personales capaces de generar un impulso hacia el mejoramiento personal y del entorno partiendo del descubrimiento de una oportunidad, así como las propias al medio en el que está se detecta.*

*En esta concepción emergen elementos importantes acerca de la visión sociológica del emprendimiento como cultura, porque se forma un individuo que está motivado personalmente para emprender, posee habilidades para llevar a cabo sus emprendimientos con éxito, tiene la necesidad de cubrir sus carencias, a nivel externo, desarrollan procesos de socialización que le llevan a manejar sus negocios con éxito, además de tener la influencia externa de la familia, comunidad, iglesia y la EPE, entre otros.*

*De acuerdo a este enfoque, cualquier persona interesada puede formarse a partir de una cultura emprendedora; puesto que aprende acerca ella, asume riesgos, desarrolla su capacidad de innovación y genera cambios positivos en su vida personal y laboral. De todo esto se desprende la necesidad que tiene el ser humano de realizar sus deseos y necesidades laborales, formando una cultura de trabajo, en la cual la familia y la organización educativa influyen de manera positiva en sus emprendimientos. La familia porque es donde interactúa la persona, y en la escuela, se forma, aprende a conocer cómo manejar nuevos emprendimientos, asumir una actitud proactiva.*

*Por lo tanto, se convierte en una persona independiente, toma decisiones y asume riesgos y su foco de influencia, se perfila en su propia cultura emprendedora,*

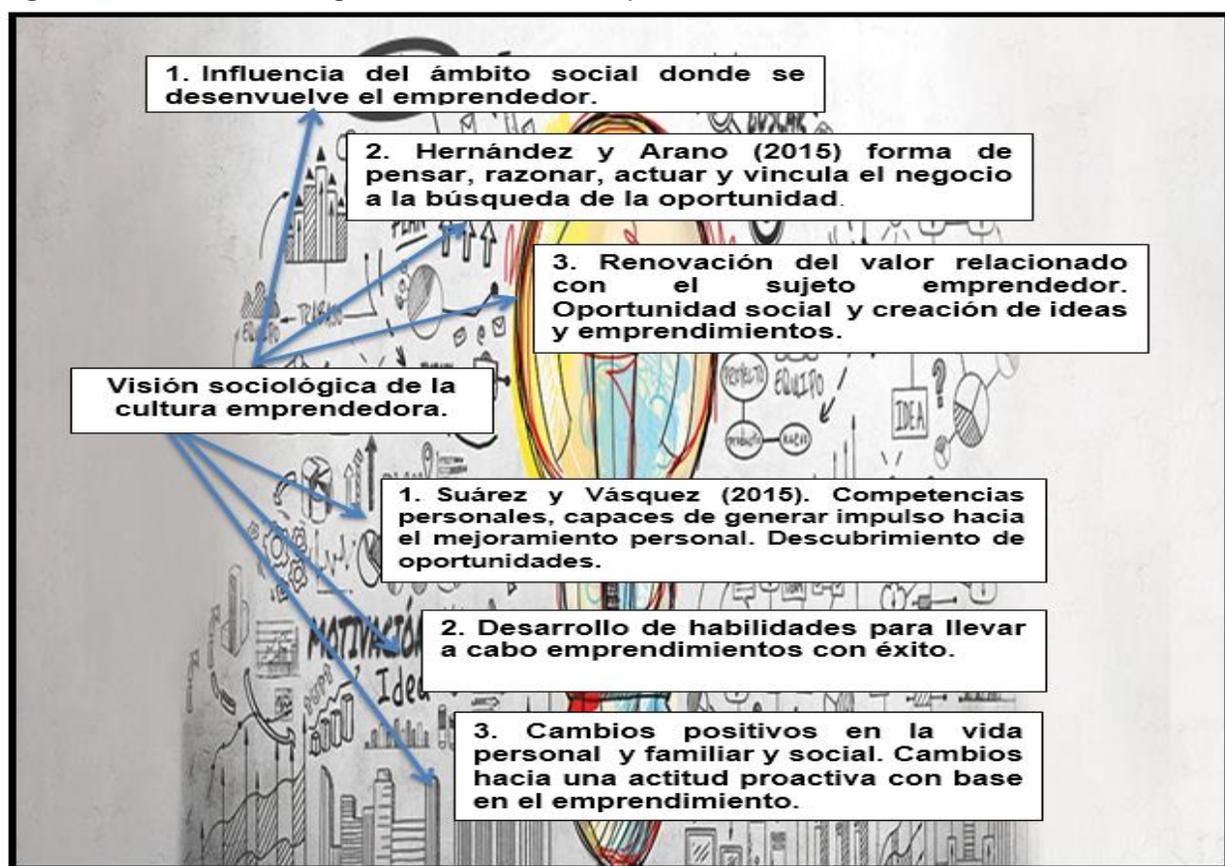
*socializadora, potenciador de actitudes y capacidades para lograr con éxito sus emprendimientos, aceptar el fracaso como algo que le lleva a realizar mejor su trabajo, y perfeccionar los conocimientos para no cometer los mismos errores. Esta teoría sociológica presenta elementos que son importantes para estudiar el emprendimiento con una visión social, económica, familiar y comunitaria.*

*Además de entender que el emprendimiento, se convierte en el impulso de una actividad con iniciativa económica y de realización personal, que lleva al emprendedor, hacia una constante búsqueda de novedad e innovaciones; convirtiéndola en una persona que asume riesgos, con visión de futuro, generando en ellos, pasión y compromiso que le lleva a crear, generar y practicar sus propias ideas.*

*De allí que, esa visión sociológica del emprendimiento, según Suárez y Vásquez (ob. cit.), es abordada desde la influencia del entorno donde se desenvuelve el sujeto emprendedor, aquí tanto los factores internos como los externos son importantes para el éxito del mismo; ya que enfocan su atención en la interacción social que se da durante el desarrollo del emprendimiento. Asimismo, el comportamiento del sujeto emprendedor, forma parte de ese sistema social, en el que participa como un actor que modifica el sistema y en consecuencia lo hace evolucionar constantemente.*

*En fin, el sujeto emprendedor, forma su propia cultura, considerando la conjunción de elementos e interacciones presentes en el deseo de seguir con iniciativas exitosas, al generar modelos de conducta y desarrollar comportamientos positivos que motivan a sus semejantes y que causan, de esta manera, un impacto influyente para la formación de una cultura emprendedora, de la cual forma parte. Los aspectos aquí reseñados se encuentran especificados en la Figura 4, la cual se describe a continuación:*

**Figura 4.** Visión sociológica de la cultura Emprendedora



## Gerencia para el Emprendimiento

El término gerencia tiene varias acepciones y connotaciones que dependen del contexto y postura filosófica en la que se ubique el sujeto que observa la realidad. Según (Guzmán, 2010, p. 43) la gerencia es definida como: "...el arte y la ciencia de trabajar con y a través de un equipo multi, inter o transdisciplinario hacia el logro de objetivos y satisfacción de metas que están en función de una comunidad auto-eco-organizada". De acuerdo con esta definición, se concibe como gerente al sujeto que lleva a cabo labores gerenciales, y es quien tiene la responsabilidad de gestionar todo lo relacionado con las acciones de dirección, coordinación, evaluación, planificación y gestión de actividades, con la ayuda de un equipo de trabajo conformado por los miembros del personal que comparten objetivos y metas, así como el acceso a recursos utilizados para obtener

resultados en función de un colectivo. En este orden de ideas, (Manes, 2003, p. 18) manifiesta que:

La gerencia educativa debe ser entendida como un proceso mediante el cual una institución es conducida a través de la puesta en ejecución de una serie de destrezas directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar el desarrollo estratégico de todas las acciones necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Entonces, la gerencia educativa en las EPE, requiere de un proceso que permita al gerente, planificar, organizar, coordinar y evaluar las acciones que se ejecuten para lograr los objetivos que se proponen, a fin de desarrollar un proceso formativo de manera efectiva. Por lo tanto, necesita fortalecer sus acciones de manera eficiente ya que éstas le permitirán alcanzar las metas propuestas en la búsqueda de la calidad pedagógica que requieren las EPE en la actualidad.

Así pues, este concepto gerencial es relevante, ya que los directores de las EPE del estado Lara, requieren de docentes encargados de la gerencia que ejecuten funciones y actividades acordes a los procesos gerenciales necesarios para el buen funcionamiento de las mismas; esto con la finalidad de fortalecer sino también la calidad educativa en estos planteles donde se forma hombres, mujeres y jóvenes de ambos sexos, a través de la aplicación de los valores y principios que garantiza la educación andragógica, los cuales son emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, enalteciendo así el trabajo como fuente de progreso y transformación educativa.

Bajo estas premisas, (Ruiz, 2002, p. 8) define la gerencia educativa como ese "...proceso que se inicia con la formulación de una idea, organización y empleo de recursos para lograr los objetivos correspondientes, con la máxima eficiencia en sus operaciones...", por ello, se hace necesario el cambio organizacional gerencial, trabajando con un equipo multidisciplinario para el logro de la transformación y cumplimiento de los propósitos establecidos en la organización a fin de alcanzar la calidad educativa.

Al respecto, la postura teórica de Torrealba (2010), tiene relación con la acción gerencial que se debe llevar a cabo en las EPE, la cual se centra en el rol del gerente educativo, quien requiere no sólo de una serie de conocimientos específicos en el área técnica donde va a desempeñar su actividad, sino también de capacidades, habilidades

y destrezas que le permitan enfrentar la realidad social de la población que asiste a estos centros formativos, con el propósito de poder comprender el por qué suceden los hechos y de estar en capacidad de introducir nuevos correctivos o cambios que faciliten su gestión. De allí que, el directivo como gerente educativo es quien dirige y coordina de manera participativa y protagónica las diferentes acciones a ejecutar en su institución, a la vez que motiva a los sujetos que integran su equipo de trabajo.

Desde esta perspectiva, en el ámbito educativo orientado hacia la educación andragógica, es importante que los docentes en funciones directivas, desarrollen acciones que emanan de las competencias gerenciales que poseen, ya que junto a su carisma, conocimientos y habilidades pueden transformar el contexto para motivar a las personas que dirige.

Desde mi experiencia personal, como directora sé que para que un sujeto sea considerado competente, debe exteriorizar un conjunto de conocimientos que le permitan enfrentar y resolver diversas situaciones que se le presenten en un momento determinado. Para Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009, p. 5) las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”.

De lo que antecede, se concibe a este tipo de competencias como la combinación de actitudes, conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos que necesita un gerente para ser efectivo en una amplia variedad de actividades y tareas gerenciales específicas y transversales, desarrolladas en diversos escenarios, en un contexto educativo relacionado con las EPE. En este orden de ideas, Druker (1954) menciona que un gerente requiere de ciertas habilidades directivas que le permitan desarrollar las prácticas administrativas con la mayor efectividad posible, de allí que, (Whetten y Cameron, 2011, p. 89) coinciden en afirmar que:

Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y las prácticas de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas a la práctica.

Estas habilidades, no sólo ayudan al gerente a aplicar herramientas gerenciales, orientadas hacia la búsqueda de la calidad, al producir resultados que sean beneficios

para la organización y para los miembros de la misma. En el caso de las estructuras donde la población es adulta, la andragogía, le permite adaptar estas herramientas según las necesidades estudiantiles, donde hombres, mujeres y jóvenes participan activamente en el aprendizaje de un oficio.

De allí que, todo gerente educativo de las EPE, requiere de habilidades gerenciales para tener mayor efectividad en sus acciones funcionales. De acuerdo, con Katz (1995) los gerentes deben poseer tres habilidades administrativas básicas: técnicas, trato personal y conceptual.

**Habilidades Técnicas.** Con respecto a esto, el autor menciona que este tipo de habilidades, son las que se presentan como aquellos conocimientos y competencias directivas, que permiten al docente directivo llevar a cabo un trabajo especializado, en este caso, una gerencia educacional acorde con las necesidades de la organización.

**Habilidades de Trato Personal.** En cuanto a las habilidades de trato personal Kats (ob. cit.), menciona que están representadas por la capacidad que tiene el gerente de trabajar bien de manera equitativa, respetuosa con las personas que están a su alrededor: docentes, personal administrativo, personal de servicio, comunidad educativa, entre otros, tanto de manera individual como colectiva.

**Habilidades Conceptuales.** De acuerdo con Kats (ob. cit.) son aquellas que los directivos poseen como pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas, buscando las mejores soluciones a los problemas prioritarios a resolver, para el buen funcionamiento de la institución. Asimismo, el autor considera que una manera de garantizar el buen entendimiento entre los miembros del personal, estudiantes y la comunidad, están basadas en una serie de habilidades directivas, que son esenciales para el proceso administrativo, las cuales describo a continuación:

1. *Comunicación.* Según Kats (ob. cit.) ésta es una de las primeras de todas las habilidades directivas que debe deben tomar en cuenta y desarrollar con la propiedad posible para establecer contacto de manera respetuosa con el personal, los estudiantes y otros miembros de la comunidad. Lo importante, es que este proceso debe ser claro, respetuoso y convincente, así como también debe ser una comunicación motivadora, positiva y entusiasta.

2. *Resolución de Conflictos.* Esta habilidad conceptual, planteada por Kats (ob.

cit.) no significa que se van a evitar los conflictos, sino que tiene la habilidad de manejar los problemas con la mayor propiedad posible, de allí que los conflictos se convierten en positivos cuando se toma en cuenta a la persona, se escucha sus problemas y se buscan soluciones donde ambas partes lleguen a acuerdos efectivos.

3. *Delegación*: Un gerente de EPE, debe saber delegar responsabilidades entre sus miembros, empoderar a las personas, porque de nada sirve tener un equipo de trabajo y no tomarlos en cuenta al momento de las decisiones y no apoyarse en ellos, en este contexto, delegar puede ayudar a agilizar las labores y aumentar la productividad tanto a nivel administrativo como docente.

4. *Organización*. Infiero que el gerente de las EPE, debe saber priorizar las tareas y distribuir bien el tiempo, siempre en la búsqueda constante de lograr las metas que permitan alcanzar los plazos pautados para el trabajo a realizar.

5. *Recompensar y Ofrecer Feedback*. En este punto, Kats (ob. cit.) señala que un buen líder sabe reconocer el trabajo del personal, así como el reconocimiento público que impacta positivamente y motiva su desempeño para que se siga esforzando.

6. *Gestión del Tiempo*. El autor citado, señala que la gestión del tiempo, es aquella que puede aumentar el valor para la organización, donde la eficacia y la eficiencia son fundamentales para manejar el tiempo, lo cual aplica para las EPE.

7. *Inteligencia Emocional*. Según Kats (ob. cit.) el manejo de las emociones es determinante para alcanzar el éxito del personal emprendedor. Ya que esto es fundamental en las habilidades directivas en especial a aquellos relacionados al ámbito empresarial que puede impulsar a cualquier negocio al éxito, tanto para el docente emprendedor, como el gerente y los participantes.

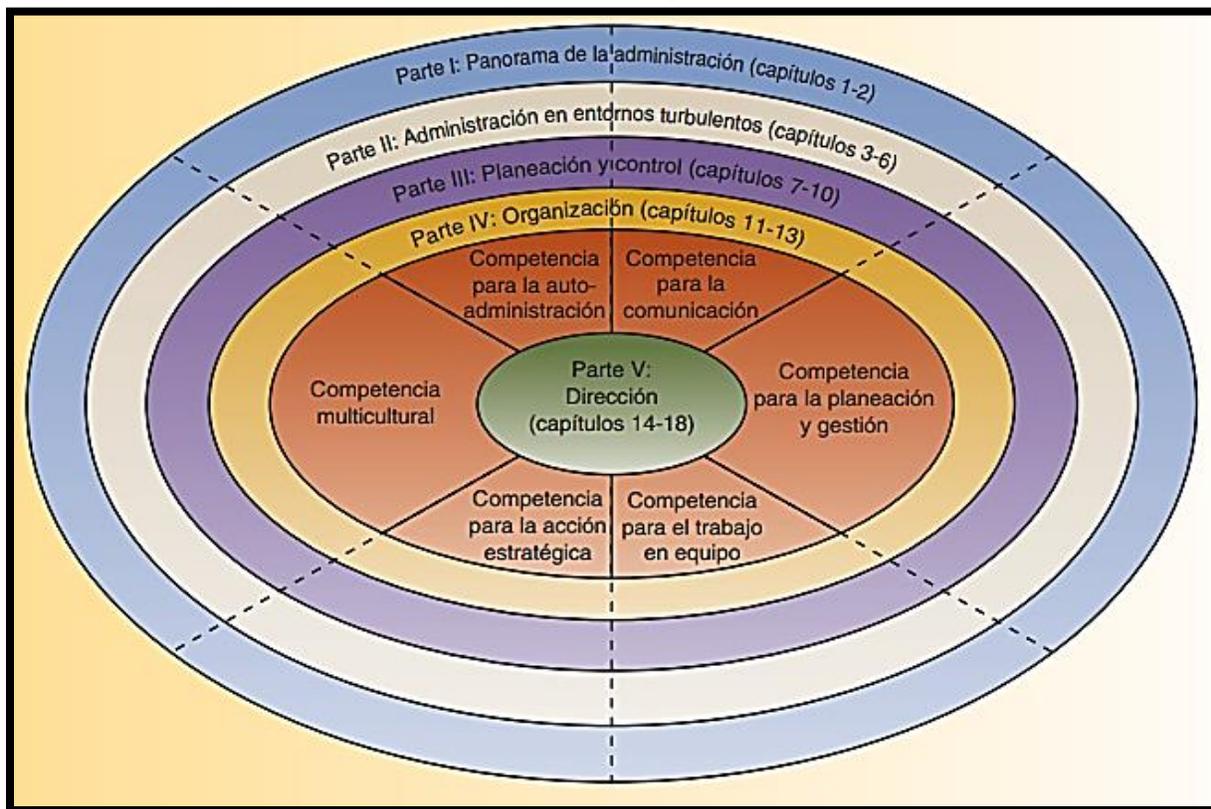
8. *Habilidades Administrativas*. Escalante (2019), haciendo énfasis en las habilidades administrativas, señala que éstas implican eficiencia y también eficacia pues, la primera es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. De igual manera, la administración es la principal actividad que engloba una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan; sin embargo, el éxito que puede tener la organización le otorga avance a la satisfacción y el éxito alcanzado de sus administradores.

En atención a lo expuesto, fácilmente puede asegurarse que son complejas las

habilidades que el administrador del siglo XXI debe poseer para ser efectivo en su gestión y, obviamente, en el idóneo funcionamiento de su empresa u organización. En el mismo orden de ideas, Escalante (ob. cit.) afirma que son tres los tipos de habilidades básicas que dicho profesional debe poseer: técnicas, humanistas y conceptuales, habilidades éstas que se tornan aún más importantes.

Las competencias gerenciales centrales propuestas por Hellriegel, Jackson y Slocum (ob. cit.) pueden evidenciarse en la figura 5, en la cual se describe el enfoque basado en competencias gerenciales

**Figura 5. Enfoque basado en competencias gerenciales.**



**Fuente: Tomado de internet. Competencias gerenciales centrales propuestas por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009).**

Desde esta perspectiva, Hellriegel, Jackson y Slocum (ob. cit.) expresan que existen seis competencias gerenciales centrales, las cuales deben ser utilizadas por los gerentes para triunfar en el desarrollo de su accionar dentro de las empresas. En este sentido, señalan que dichas competencias son: las de comunicación que se refieren a la

capacidad que tienen de transferir e intercambiar información efectiva, eficiente y eficaz al fortalecer la vinculación e interrelación del desempleo de todos los que hacen vida en la organización. Estas competencias de comunicación son: Informal, formal y la negociación. Según manifiestan (Hellriegel, Jackson y Slocum, ob. cit., p. 47) que:

La competencia para “la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación en particular” lo que quiere decir que en ella participan otros elementos que son importantes como el discurso utilizado, el medio, los equipos disponibles, la disposición de las personas, entre otros. También, objetan estos autores que “la comunicación no es algo que se hace a otras personas, sino algo que se hace con ellas”. De allí que, esta involucra a quienes participan de ella, sus expresiones, emociones, sentimientos, formación e información.

La comunicación informal se refiere al proceso que surge del intercambio de información de manera no oficial, por lo cual se realiza de manera libre y no estructurada, desarrollado con fluidez. Suele usarse en relaciones personales, sin formalidades organizativas y sin reglas corporativas, por lo que puede decirse que no es oficial, es causal y de improviso. En la actualidad, en la mayoría de las grandes organizaciones los gerentes suelen utilizar la comunicación informal para generar una red de contactos sociales, que fortalezca las relaciones sociales a través de las redes sociales y en distintos idiomas como estrategia frecuente para sentar las bases de negocio y colaboración dentro y fuera de la empresa.

La comunicación formal es muy importante para la efectividad de las grandes organizaciones y los gerentes quienes a través de ella informan sobre su dirección y el manejo de las actividades tendientes a abordar el desarrollo empresarial. Por ello, la comunicación formal permite llevar información de manera asertiva por los canales o rutas adecuadas, ya que se es oficial, y tiene como objetivo principal conversar, verificar que ha llegado directa y correctamente. En cuanto a la comunicación por negociación, es de gran utilidad para los gerentes, ya que les permite alcanzar objetivos buscando y aplicando la negociación a través de opiniones contrarias o visiones divergentes generando con ello consensos y compromisos tanto con jefes, compañeros, subordinados y clientes.

Las competencias para la planeación y gestión, según Hellriegel, Jackson y Slocum (ob. cit.), “implican decidir cuales tareas se deben desempeñar; cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para

asegurarse de que sean realizadas” (p. 50). Esto asegura la realización del accionar de la empresa con los objetivos propuestos, ya que mediante la planeación y efectiva gestión de las actividades se van encausando continuamente de manera ordenada y efectiva el desarrollo de las acciones que permiten ir cumpliendo todos y cada uno de los procesos pertinentes al lograr las metas propuestas por la organización. Esta competencia contiene la recolección de información, análisis y solución de problemas, planeación, organización de proyectos; administración del tiempo, elaboración de presupuestos y la administración financiera.

La planeación y organización de proyectos explica cómo trabajar con los empleados de cara a los objetivos propuestos, con la finalidad de verificar las diferentes asignaciones, recursos y fechas para desarrollar cada una de las actividades planificadas para alcanzar las metas. Para ello, el gerente debe recolectar información fehaciente y veraz, realizar el análisis de las diferentes situaciones que se presenten y la resolución de problemas, lo cual es de suma importancia para la organización. Desde esta perspectiva, el gerente debe administrar su tiempo y delegar con efectividad las acciones a desarrollar en beneficio del aprovechamiento de los recursos existentes. Asimismo y con extrema responsabilidad elaborar presupuestos y administrar los recursos financieros que posee la organización para garantizar la eficiencia y eficacia de la gerencia.

A referirnos a la competencia para el trabajo en equipo, (Hellriegel, Jackson y Slocum, ob. cit., p. 52) expresa que la misma se refiere a que “grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y en conjunto, son los responsables de los resultados”. En toda organización el trabajo en equipo facilita el desarrollo de actividades tendientes al logro de los objetivos y metas preestablecidas, de allí que, como dicen los autores estas obedecen a maximizar la eficiencia de las tareas, y los gerentes pueden ser más efectivo si: diseñan equipos de forma correcta; crean un entorno que apoye a los equipos y administran bien la dinámica de estos, generando confianza, asertividad e interrelación, alcanzando grandes beneficios para todos, ya que el trabajo en equipo puede marcar la diferencia en cuanto a la productividad y el servicio ofrecido.

Para continuar con las competencias, (Hellriegel, Jackson y Slocum, ob. cit., p.

55) mencionan la acción estratégica que “consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos”. Estas deben comprender el conocimiento de la industria, organización y la acción estratégica. Esto implica que los empleados que laboran en la estructura independientemente del nivel y las áreas funciones en las que se desempeñen requieren saber de la empresa y tener información exacta que les permita realizar sus actividades de manera exitosa, utilizando tendencias estrategias que comprendan la industria, el campo de acción, vinculación con el público y clientes en general. Lo que sugiere es que, todo empleado debe conocer a la organización, no solamente su área de trabajo, sino que debe interrelacionarse con los diferentes departamentos, funciones y divisiones.

Los administradores competentes formulan estrategias creativas para dirigir a la organización. Las estrategias son los cursos de acción centrales que se eligen y aplican para alcanzar las metas. El riesgo va de la mano con todas las decisiones estratégicas, pero el administrador competente prepara planes de contingencia para contrarrestar estos riesgos. Nuestra explicación de la competencia para la acción estratégica demuestra la forma en que administradores de muchos tipos de organizaciones dirigen la preparación y la aplicación de estrategias únicas que crearán una ventaja competitiva.

Al referirme a las competencias multiculturales, me apoyo en (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 56, 57), quienes señalan que “es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países”. Claro está, si la organización mantiene relaciones con mercados globales para la vinculación directa o indirecta de la comercialización de sus productos o servicios. Esta se releja en el conocimiento y comprensión de distintas culturas, apertura y sensibilidad cultural. Lo que implica que, se deben tomar en consideración la cultura, geografía, clima, procesos políticos, entre otros elementos, que pueden afectar directamente la comunicación con esos países o áreas de mercados internacionales. Expresan también los autores que, “sin embargo, no basta con conocer aspectos de otras culturas, sino que también se requiere de actitudes y habilidades adecuadas para poder traducir el conocimiento a un desempeño efectivo”.

En la competencia para la autoadministración, (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 58) sostiene que por la misma “se entiende como que la persona se encarga

de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él". Esto significa que cada persona puede y es responsable de la autoadministración de sus propias acciones tendentes al desarrollo de un trabajo y de las circunstancias de este. La competencia incluye: integridad y conducta ética de la persona que la ejecuta, el ímpetu y flexibilidad personal, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el conocimiento y desarrollo de uno mismo, todo esto en el cumplimiento y desarrollo de las actividades laborales.

Realizar un recorrido por la realidad circundante de las Escuelas para el Emprendimiento conlleva a la reflexión crítica y profunda de sus inicios, develando los acontecimientos que han permitido su desarrollo y transformaciones. Por ello, y consciente de que el marco esencial de toda investigación se caracteriza por la búsqueda incesante de responder a la curiosidad humana, cito las palabras de (Ugas, 2003, p. 7) cuando señala que "lo que está en cuestionamiento es la idea misma de la educación". De allí que, me aboqué a delinear de manera discursiva el proceso ejecutado en el marco de las competencias gerenciales desarrolladas por el personal directivo adscrito a la Modalidad de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultas (MJAA), ya que en el entramado hilo que teje las relaciones humanas se encuentra una de las más hermosas y complejas tareas como lo es la educación.

Para que el docente pueda realizar todo el proceso de enseñanza y aprendizaje está supeditado a los lineamientos educativos propuestos por el MPPE en la modalidad específica, en el caso de esta investigación la MJAA. Estas directrices están guiadas por el personal directivo de las instituciones quienes a través del ejercicio de las competencias gerenciales promueven acciones con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos propuestos para facilitar y fortalecer la calidad en las instituciones educativas.

No se puede obviar que en el caso de las organizaciones educativas, que el director representa la máxima autoridad, y es quien debe con su accionar desarrollar todas las competencias gerenciales para el buen logro de los objetivos propuestos, de allí la importancia de abordar este tema. En mi experiencia personal, el director tiene el compromiso y la responsabilidad de ejercer esa autoridad; sin embargo, debe estar capacitado para hacerlo de manera idónea liderizando las actividades con respeto, responsabilidad, conocimiento y compromiso.

Cabe señalar que, las competencias se articulan con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias gerenciales, las cuales se desarrollan en las actividades y tareas diarias, permitiendo solucionar problemas y maximizar la calidad del talento humano en el ámbito organizacional-gerencial educativo con el fin de lograr los objetivos propuestos, en este caso para generar un proceso de enseñanza aprendizaje acorde con las exigencias del mundo de hoy. La gerencia educativa se presenta como la columna vertebral de los centros educacionales, la cual se encarga de manejar el recurso humano conformado por docentes, personal administrativo y obreros, también tiene inherencia directa con los estudiantes o participantes.

La eficiencia en que se maneje el equipo de trabajo permitirá alcanzar las metas y los lineamientos planteados al inicio, durante y al final de cada año escolar. El docente con funciones directivas, se encuentra cobijado por una serie de problemas económicos, organizativos, burocráticos, infraestructurales y legales que ponen a prueba sus capacidades y destrezas en cuanto a la resolución de estos conflictos, así como de mantener el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente a su cargo.

En este sentido, se pretende estudiar los sentidos y derivaciones de las competencias gerenciales desde la mirada de las EPE, que subyace a un proceso de cambio optimista enmarcado en la transformación educativa propuesta por el Gobierno Nacional, orientado a alcanzar altos índices de efectividad y productividad derivado de la adecuación de los procesos de aprendizajes y saberes con el objeto de agregar valor al talento humano, al generar sustentabilidad y sostenibilidad en términos gerenciales. Al respecto, (Badillo y Villasmil, 2006, p. 56) plantean que las competencias son el conjunto de saberes que involucran: "...conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados", lo cual le imprime un carácter transdisciplinario.

Señalan igualmente (Badillo y Villasmil, ob. cit., p. 57) que el "...dominio de esos saberes hacen capaz de hacer actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada". Es entonces que, las competencias constituyen

una serie de características o cualidades que el sujeto (gerente) debería ostentar de manera integral, en tanto que pueden ser internalizadas y desarrollarlas a través de diferentes estímulos en aras de hacer cumplir los objetivos propuestos por la organización.

Por mi experiencia, el directivo es el responsable de llevar a cabo las labores gerenciales, porque se tiene la responsabilidad de lograr esfuerzos de un equipo de trabajo, conformado por actores sociales con la finalidad de que los directivos seamos eficaces en el accionar y así lograr dirigir, coordinar, impulsar, decidir entre otras competencias para obtener resultados en función de un colectivo.

Al respecto, cuando ese colectivo se trata de una comunidad educativa al gerente se le denomina docente con funciones directivas y es quien dirige y coordina la participación protagónica de las acciones a ejecutar en una institución educativa, a la vez que motiva a los sujetos que integran su equipo de trabajo. Dado que el acto gerencial implica asumir papeles, compromisos, funciones y responsabilidades; por consiguiente, se requiere que el sujeto ostente competencias gerenciales que obedezcan al entorno y contexto donde se desempeñe.

Es de hacer notar que, las habilidades directivas según Katz (1955) se apoyan en tres destrezas básicas: técnica, humana, y conceptual. En su teoría administrativa la habilidad técnica, implica la comprensión, conocimiento y experiencia en un tipo específico de actividad, particularmente los métodos involucrados, procesos, procedimientos o técnicas. La humana, es la habilidad del ejecutivo de trabajar eficazmente como un miembro de grupo y construir el esfuerzo cooperativo dentro del grupo que él maneja, la conceptual involucra la destreza de ver la empresa en conjunto; incluyendo el reconocimiento de varias funciones de la organización dependientes entre sí y cómo el cambio en cualquier parte afecta las otras.

## **MOMENTO III**

### **ENCUENTRO METODOLÓGICO**

*"Donde hay una empresa de éxito,  
alguien tomó alguna vez una  
decisión valiente"  
Drucker (1989)*

#### **Alcanzando parte del camino por recorrer**

Con la finalidad de develar, interpretar, comprender y generar un corpus teórico acerca de la concepción de los directores sobre las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento en la gestión educativa presente en el desarrollo de mi tesis, asumí una postura de consenso y negociación con los informantes clave dentro de una dimensión dialógica y filosófica como parte de una racionalidad comunicativa, a través de los directores de las EPE del municipio Iribarren del Estado Lara. De allí que, a continuación desarrollé el escenario epistemológico.

#### **Escenario Epistemológico**

La búsqueda de la verdad epistemológicamente hablando, se conoce, interpreta, comprende y genera a través de la voz propiamente dicha de los sentidos y significados que los informantes clave le dan a sus experiencias, desde la racionalidad comunicativa, en el proceso de construcción del conocimiento y en este caso mediante el quehacer diario que los directores como gerentes promueven en las EPE, en el desarrollo de sus funciones como líderes educativos.

Al respecto Kant, citado en Rosas (2020, p. 78), señala que “la relación que se da entre el entendimiento y la sensación permite hablar de conocimiento, pues ambos

contribuyen de manera específica en la construcción del mismo”. Lo anterior, me permitió hacer un recorrido por los planos del conocimiento, desde mi perspectiva dialógica hermenéutica, que englobó la luz de la andragogía debido a que como directora de una Escuela para el Emprendimiento vivo diariamente sumergida en este contexto. Lo que me permitió buscar en las voces de los informantes clave sus propias experiencias y vivencias, de las cuales emergió la información que guio el corpus teórico acerca de la concepción de los directores sobre las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento.

Al plantearme el horizontal epistemológico de la situación que se presentó en torno a la relación entre el sujeto cognoscente y la realidad cognoscible, me apoyé en el lenguaje común compartido en los ámbitos del rol que los informantes clave dominan como directores de las EPE, ya que comparten un mismo escenario representado en este caso por el Circuito Triunfadores como en Ayacucho de la parroquia Ana Soto municipio Iribarren del Estado Lara, en el cual se manifiestan los hechos, sentimientos y creencias de los unos y los otros, desde la mismidad y la otredad, en un mundo académico cargado de representaciones sociales.

En este sentido, la metodología y las teorías tienen como sede la ontología, que permiten asumir un papel imbuido del contexto y de la interacción con los informantes clave, vista desde un proceso más que de los resultados obtenidos, en aras de generar esos corpus teóricos planteados desde la hermenéusis ontológica de la gestión gerencial ejercida a través del rol de los directores de las EPE.

De este modo, me basé en la investigación interpretativa, orientada a proporcionar una metodología que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida de mis informantes clave desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 2000). Las características básicas de este proceso es que son investigaciones centradas en los sujetos: considerando lo que piensan y sienten. Por ello, este proceso de indagación fue inductivo y como investigadora, me permitió interactuar con los informantes clave, y su precepción me llevó a la búsqueda de respuestas a las preguntas que se centraron en su experiencia social como directivos de cada EPE, donde pude observar y comprender cómo se crea y da significado a la vida de un docente con funciones directivas en sus planteles educativos.

Estas entrevistas fueron importantes, porque representaron las experiencias de directivos de cuatro (04) Escuelas para el Emprendimiento del municipio Iribarren del estado Lara, a quienes seleccioné, por sus conocimientos, accesibilidad al momento de realizar la entrevista y porque ellas, estuvieron dispuestas a participar en mi investigación, abriéndome las puertas de sus instituciones, obsequiándome su conocimiento; además de ello, seleccioné a los cuatro directivos ya que reúnen las características necesarias para el estudio.

Igualmente, el estudio lo abordé desde la perspectiva cualitativa porque me permitió la comprensión de procesos complejos en su medio natural, con énfasis en el contexto donde busqué respuestas a las interrogantes que se plantearon a los docentes con funciones directivas de las EPE desde su cotidianidad. Por ello, de sus propias experiencias y el punto de vista holístico y mi proceso investigativo constituyeron el instrumento principal a través de la interacción con la realidad y el contexto. Desde esta perspectiva, (Sandín, 2003, p. 125)

Una característica fundamental de los estudios cualitativos es su atención al contexto; la experiencia humana se perfila y tiene lugar en contextos particulares, de manera que los acontecimientos y los fenómenos no pueden ser comprendidos adecuadamente si son separados de aquellos. Los contextos de investigación son naturales, busca respuesta a sus cuestiones en el mundo real. Las experiencias de las personas se abordan de manera global u holísticamente. No se entiende a la persona como un conjunto separado de variables. El investigador cualitativo debe desarrollar una sensibilidad hacia situaciones o experiencias consideradas en su globalidad y hacia las cualidades que las regula.

Desde el referente cualitativo de la investigación, la visión ontológica aludí a la forma de concebir el conocimiento y la realidad, por ello, consideré la existencia de múltiples realidades educativas en los directores de las Escuelas para el Emprendimiento de la Parroquia Ana Soto del Municipio Iribarren del Estado Lara. de allí que, presenté sus experiencias con la finalidad de interpretar los sentidos y significados que subyacen en cada uno de sus relatos.

En este sentido, (Sánchez, 2002, p. 151) refiere que, "la investigación cualitativa... desde la óptica del plano ontológico estudia realidades múltiples, no hay una sola realidad y sobre una misma realidad existen diferentes versiones", lo cual me permitió la dialogicidad y la comprensión en aras de generar el corpus teórico planteado en mi tesis doctoral. La dialogicidad según (Marková, 2006, p. 137) es entendida como la capacidad

que el ser humano, o mejor, la mente, tiene "de concebir, de crear y de comunicar sobre las realidades sociales en términos del Alter-Ego". De allí que, la misma es usada como supuesto ontológico y epistemológico en Psicología Social.

### **Tipo de Investigación**

Mi tesis tuvo la intencionalidad de generar un corpus teórico acerca de la concepción de los docentes con funciones directivas sobre las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento; por ello, se consideraron, además, la naturaleza y propósitos de los cambios curriculares suscitados, la aproximación de estos al desarrollo del conocimiento y la pertinencia con los paradigmas que han emergido en las ciencias sociales. En cuanto a los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos sobre los que se asentó la investigación, estas partieron del enfoque hermenéutico, por las siguientes razones:

A través de la Escuela para el Emprendimiento Pueblo Nuevo ubicada en la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren del estado Lara, tenía información y vivencias significativas de la realidad social que pretendía investigar, de tal modo que, el concepto de realidad como supuesto ontológico fue clave para comprender el tema, así como las complejas y cambiantes relaciones que se produjeron desde los sentidos y significados de los informantes clave, quienes fueron docentes con funciones directivas en dichas Escuelas.

Tal como lo señalé, para el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo todo proceso de investigación es en sí mismo un fenómeno social y como tal está caracterizado por la interacción y la reflexión. En consecuencia, epistemológicamente en mi tesis las relaciones objeto-sujeto, investigador-realidad, cantidad-cualidad, análisis-síntesis, se produjeron de una manera natural, pues tanto como investigadora estuve vinculada por las reacciones de la realidad estudiada, encontrada y condicionada por su acción, produciéndose un influjo de interacción que me permitió develar, conocer y comprender los sentidos, significados, alcances y consecuencias del fenómeno analizado, sus dimensiones, potencialidades y debilidades.

## Método Fenomenológico – Hermenéutico

En el desarrollo de mi tesis doctoral me apoyé en el paradigma interpretativo utilizando el método fenomenológico, según Rusque (2007) enfatiza los hechos aislados de carácter subjetivo, ya que describe los eventos en su medio natural, plantea la existencia de una interacción permanente entre el investigador y los investigados quienes hacen que el hallazgo del saber esté basado en causas y efectos, con realidades múltiples, construidas y holísticas. Es por ello que, los procesos de generalización sólo pueden tener validez para el tiempo y contexto determinado, en este caso las Escuelas para el Emprendimiento del municipio Iribarren del estado Lara.

En este orden de ideas, de acuerdo con la corriente fenomenológica – hermenéutica; (Husserl, 196, p. 122) fundador de la fenomenología, explica que ésta “se ocupa de la conciencia, con todas las formas de las vivencias, actos y correlatos”. Además, propone que la correlación entre la vivencia del conocimiento, significación y objeto es lo que plantea los problemas más profundos y difíciles, considerándolo como la fuente del problema de la posibilidad del conocimiento.

Desde una óptica complementaria, Heidegger (1997) precisa que la fenomenología enfatiza en la ciencia de los fenómenos; la misma se orienta entonces a “permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo y en cuanto se muestra desde sí mismo” (p. 11), es así como la fenomenología es hermenéutica en el sentido en que designa el quehacer de la interpretación.

Asimismo, la fenomenología propuesta por Heidegger (ob. cit.) es de carácter interpretativa, la cual se hace evidente en su obra ser y tiempo, conocida como el giro hermenéutico, en ella propone una interpretación del mundo que cambia de un momento a otro de acuerdo a nuestras necesidades y proyectos, este cambio de una interpretación a otra es considerada como una señal de que entendemos el mundo. Esto quiere decir para Heidegger que, un fenómeno puede ser visto de diferentes maneras, dependiendo de cómo se tenga acceso a él o en qué momento sea visto.

Cabe señalar que, la fenomenología-hermenéutica se enfoca en la experiencia subjetiva de individuos y grupos; intenta develar el mundo según lo experimenta el sujeto, a través de sus historias del mundo de la vida. Asimismo, (Rusque, 2007, p. 54) “la

fenomenología comienza cuando no contentos con vivir interrumpimos la vivencia para significarla, la hermenéutica comienza cuando no contentos con pertenecer a la tradición transmitida interrumpimos la relación de pertenencia para significarla".

Por su parte, Martínez, (2004, p. 105) afirma que "...las operaciones mentales que producen el conocimiento del significado de los textos, son las mismas que producen el conocimiento de cualquier otra realidad humana". En consecuencia, cobra importancia la idea del sentido común en el marco de un contexto social específico, con base a las nociones fundamentales de generación de conocimientos: La comprensión, el significado y la acción, para construir el corpus teórico como fin último de esta tesis. De esta manera, planteé el término discurso a las formas de uso del lenguaje oral y escrito en un contexto particular, que me llevó a través de la prosa de los textos que fundamentaron la base sólida y necesaria para la explicación de los acontecimientos comunicativos, obtenidos de los informantes clave con la finalidad de facilitar la posterior interpretación y comprensión.

### **Pasos a seguir en la aplicación del Método Fenomenológico - Hermenéutico**

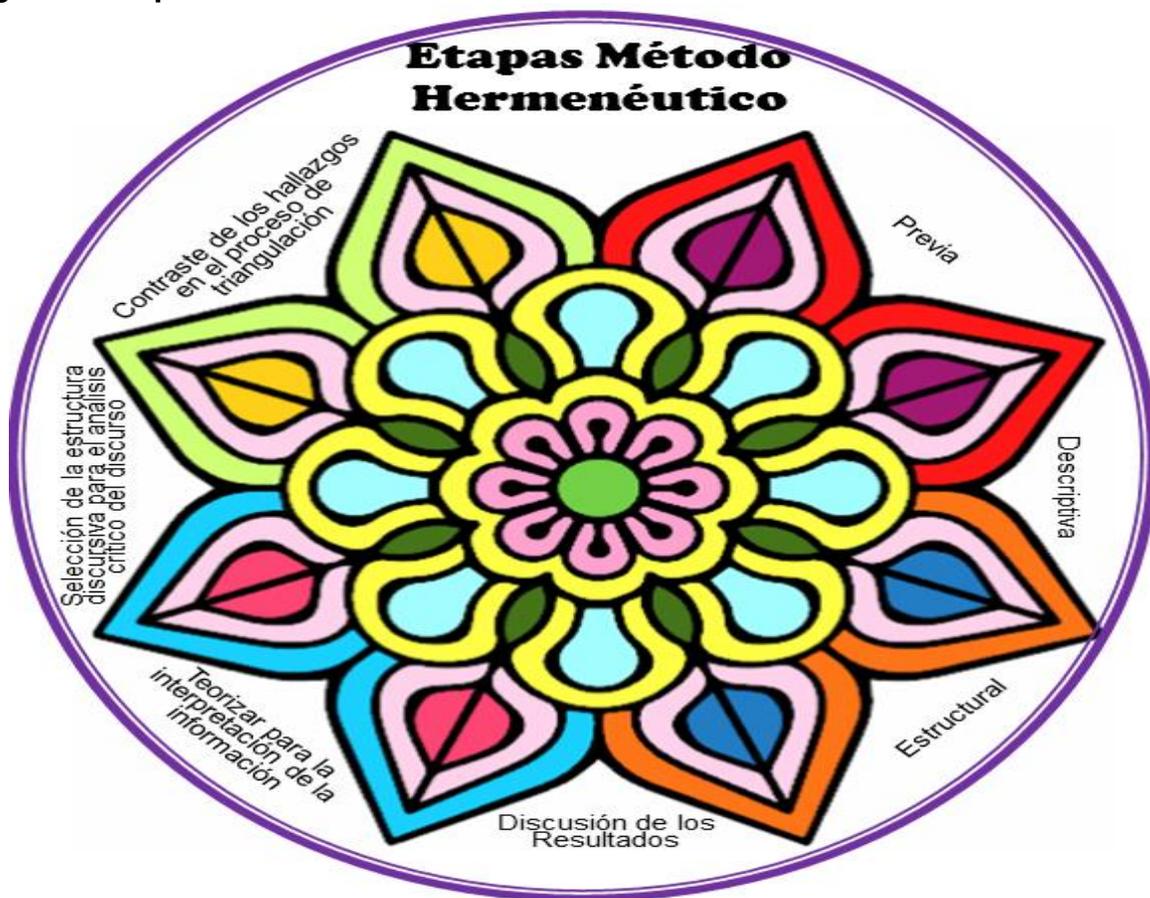
En la orientación para la interpretación de los testimonios ofrecidos por los informantes clave que contextualizaron en espacio y tiempo las narraciones de las experiencias de vida cotidiana, las respectivas representaciones y significaciones del discurso, hice hincapié en los aportes de Van Manen (2003) que se centra en el traslado de los principios filosóficos de la fenomenología y la hermenéutica al contexto de la investigación educativa. Por su parte (Sánchez, 2002, p. 151) afirma que "la investigación cualitativa en el plano epistemológico es transaccional y subjetivista, los hallazgos y las acciones son compartidos entre el investigador y el investigado". De allí que, asumí el camino como orientador que parte de los conocimientos de la realidad existente para ser ampliados e integrados en el saber emergente.

Van Manen (ob. cit.) señala que la fenomenología - hermenéutica no tiene un método específico, sino más bien, la existencia de "...un conjunto de conocimientos e ideas, una historia de vida de pensadores y autores que, si son tomados como ejemplo, constituyen tanto una fuente como una base metodológica para presentar las prácticas

de investigación en ciencias humanas” (p. 48). El autor invita al investigador a considerar los presupuestos para trazar el propio camino metodológico.

En aras de apropiarme del discurso doctoral me apoyé en la aplicación del método fenomenológico - hermenéutico que según Martínez (1994) cuenta con las siguientes etapas: previa, descriptiva, estructural y discusión de resultados, teorización para la interpretación de la información, selección de la estructura discursiva para el análisis crítico del discurso y el contraste de los hallazgos en el proceso de triangulación, las cuales presenté en la Figura 6 y describí a continuación:

**Figura 6. Etapas del Método Hermenéutico.**



**1. Etapa Previa.** Clarificación de Presupuestos. En esta etapa se debe prescindir de todos los prejuicios con respecto al objeto de estudio, dejando sólo la esencia del ser.

**2. Etapa Descriptiva.** El objeto de estudio o fenómeno se describe en su contexto

natural y puro, absteniéndose el investigador de hacer cualquier tipo de juicio. Para ello, se deben seguir tres pasos, los cuales son: a) elegir la técnica de recolección de información, b) aplicar la técnica y c) elaborar la descripción detalladamente.

**3. Etapa Estructural.** Radica en el estudio de las descripciones realizadas anteriormente. Aquí Martínez (ob. cit.) señala seis pasos: a) realizar las lecturas de la descripción para una visión global y generar una idea; b) delimitar las unidades temáticas; c) determinar los temas centrales; d) exponer en lenguaje técnico lo interpretado; e) integrar los temas centrales desde una estructura descriptiva; y f) integrar todas las estructuras particulares en una general.

**4. Etapa de Discusión de los Resultados.** Se basa en comparar y contrastar los elementos esenciales del marco fenomenológico estudiado con los resultados de otras investigaciones, a fin de enriquecer la investigación, que no es más que la reducción de lo universal a lo esencial, ya explicado en párrafos anteriores.

**5. Teorizar para la interpretación de la información.** Llevar a cabo la recopilación de las diversas teorizantes que permiten llevar a cabo posteriormente la interpretación de la información.

**6. Selección de la estructura discursiva para el análisis crítico del discurso.** Se lleva a cabo la manera de estructurar el discurso para proceder a un análisis minucioso del discurso de la investigación.

**7. Contraste de los hallazgos en el proceso de triangulación.** Para finalizar este apartado es importante acotar que en la etapa previa y descriptiva, realicé el epojé, en la etapa estructural la reducción eidética y la trascendental y en la última etapa sólo la reducción trascendental puesto que en ese momento comparé lo inter subjetivo trascendental con lo teórico establecido en la investigación.

### **Informantes Clave**

En este punto de mi tesis, presento a continuación lo referido a los informantes clave, que según (Martínez, 1991, p. 56) son “personas con conocimientos especiales, status y buena capacidad de información”. El investigador debe cuidar, al hacer la selección, que dichos informantes representen lo mejor posible la comunidad estudiada.

Desde esta perspectiva, los informantes clave que sustentaron este estudio fueron cuatro docentes con funciones directivas de las Escuelas para el Emprendimiento del municipio Iribarren de Barquisimeto, estado Lara, ya que eran poseedores de información de gran importancia y significado para generar el corpus teórico acerca de la concepción de los directores sobre las competencias gerenciales requeridas en las EPE para darle respuesta a las inquietudes planteadas con anterioridad.

En cuanto al criterio de selección de los informantes clave, me basé en el cargo gerencial ejercido por ellos en dichas Escuelas para el Emprendimiento, así como también, en las actividades desarrolladas por cada uno, en relación con las funciones que desarrollan dentro de los planteles educativos. Esto representó para mi tesis un elemento importantísimo ya que me permitió interpretar y comprender con mayor eficacia los sentires y significados que tienen sobre el fenómeno estudiado.

En este sentido, los informantes clave fueron: MSc. Fidelia de Moreno docente con funciones directivas por más de 30 años, hoy en día Coordinadora General de la Escuela para el Emprendimiento Pueblo Nuevo; Dra. Belkys Sánchez Directora de la Modalidad de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultas a nivel central con sede en Caracas con 29 años de servicio, quien ejerció funciones como directora en la modalidad por 14 años; MSc. Migdalia Gutiérrez docente con 22 años de servicio desempeñando cargos directivos en estas Escuelas para el Emprendimiento y en la actualidad en funciones supervisoras en el MPPE y la Dra. Amarilis Rosas con experiencia de 16 años en la MEJAA como directora, ahora Coordinadora de la Escuela para el Emprendimiento Pueblo Nuevo y Tutora regional de la Universidad Nacional Experimental del Magisterio Samuel Robinson.

### **Técnicas e Instrumentos para procesar la Información**

En toda investigación las técnicas, procedimientos e instrumentos a utilizar estarán referidos al paradigma correspondiente, en este caso en el enfoque interpretativo. Siendo que el objetivo de las acciones a desarrollar obedece a contextos particulares en los cuales conviven los informantes clave, empleé técnicas, que por su naturaleza permitieron la expresión libre de las ideas, pensamientos, actos de las

personas, sus experiencias, vivencias y relación intersubjetiva con el objeto de estudio.

Para recoger la información apliqué un guion que cumple con la técnica de la entrevista en profundidad. El mismo facilitó la compilación de información necesaria para construir el proceso de descripción, categorización y teorización. El relato de los hechos expresados por los informantes clave, recogiendo los rasgos y experiencias que viven diariamente en el cargo que ejercen como director en las Escuelas para el Emprendimiento. Sobre esto, (Martínez, ob. cit., p. 124) expresa que:

Las técnicas para recolectar información en las ciencias sociales, son artesanales y flexibles, porque permiten variaciones en el transcurso de la investigación según sean las situaciones previstas. En este sentido, las técnicas más usadas se relacionan con el lenguaje hablado, escrito y el lenguaje no verbal o gestual, como la mímica, movimientos del cuerpo, gestos, las posiciones, el acento y timbre de voz, que al ser instancias dependientes del sistema nervioso autónomo casi siempre se manifiestan de manera inconsciente contribuyendo de manera eficaz a precisar el verdadero sentido de las palabras.

Ahora bien, la obtención de la información en mi tesis la realicé en forma individual y colectiva. Por ello, las observaciones, las organicé de forma sistemática desde las realidades e inquietudes encontradas referidas a la concepción de los directores sobre las competencias gerenciales requeridas, desde el contexto de las Escuelas para el Emprendimiento y otros aspectos involucrados en el ámbito de estudio, utilicé la entrevista en profundidad, la cual se asume, según Canales (2006), en la prioridad de una conversación sobre temas de interés del investigador que, de manera holística, intensiva, abierta, sin guiones preconcebidos, se orienta a la exploración y profundidad del fenómeno en su caracterización, a fin de identificar los aspectos más significados de los informantes clave, que van emergiendo en un ámbito de confianza que desarrollé al momento de interactuar desde su propio contexto.

En cuanto a la entrevista en profundidad, (Taylor y Bogdan, 1990, p. 147) expresan que "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras", la misma me permitió conocer en forma espontánea las opiniones de los directores de las Escuelas para el Emprendimiento, desde su propio contexto.

En este mismo orden de ideas, la entrevista fue una expresión libre por parte de los informantes clave, sin ningún tipo de criterio, excepto el abordaje de la temática

central referida a la concepción de los directores sobre las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento, desde el contexto de la modalidad de Educación de Jóvenes, Adultas y Adultos. De allí que, la amplitud de la entrevista conllevó un registro grabado para poder disponer de todo el contenido de información y facilitar el análisis de la misma.

### **Categorización, Análisis e Interpretación de la Información**

En cuanto a la categorización como proceso en esta investigación comencé haciendo un análisis de la información obtenida, a través de lo que Taylor y Bogdan (ob. cit.) denominan como conceptos sensibilizadores, los cuales remiten a los sentimientos, formas de pensar y actuar de los actores en torno al proceso investigativo que viven. Seguidamente, procedí al análisis e interpretación de las categorías que fueron emergiendo a través de los discursos, siendo estas clasificadas y agrupadas en función de la temática que contienen explicaciones más precisas de los significados emergentes. Asimismo, se utilizó la técnica de la triangulación, que según Denzin (2005) se usa para obtener hallazgos complementarios que incrementen la información obtenida y al mismo tiempo, contribuyan a la comprensión de una realidad social. De esta manera, se puede interpretar la situación abordada, a la luz de las evidencias provenientes de todas las fuentes empleadas.

Estas categorías fueron interpretadas y reinterpretadas, lo que permitió llegar a la construcción teórica, traducida en los hallazgos obtenidos, describiendo algunos incidentes claves, las experiencias más relevantes que emergieron dentro de ese contexto social, que hicieron posible a través de los discursos de los informantes clave, elaborar un corpus teórico acerca de la concepción de los directores sobre las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento.

Quiero aclarar que los cuatro informantes clave, directivos de las Escuelas para el Emprendimiento del municipio Iribarren del estado Lara, fueron identificados por las iniciales de sus nombres asignadas por la investigadora. Las entrevistas las coloqué en tablas y los hallazgos, los presenté en colores, según las categorías que fueron

emergiendo de las mismas. En tal sentido, presento a continuación la nomenclatura que les asigné en la tabla 1.

**Tabla 1**  
**Nomenclatura de los Informantes Clave.**

<b>Nomenclatura</b>	<b>Significado</b>	<b>Identificación</b>
IFC1	Informante clave 1	IFC1DA
IFC2	Informante clave 2	IFC2CR
IFC3	Informante clave 3	IFC3AO
IFC4	Informante clave 4	IFC4LG

*Fuente: Moreno (2024).*

Informantes, que son personas de interés, ya que sus aportaciones para la investigación fueron valiosas; en especial para la comprensión del fenómeno en estudio.

## **MOMENTO IV**

### **HALLAZGOS**

“La Fuerza de un equipo reside  
en las diferencias, no en las  
similitudes”  
**Covey (2009)**

#### **Develando las Voces de los Informantes Clave**

El cuarto momento, lo denominé develando los hallazgos desde las voces de los informantes clave. En él analicé la información aportada por los directivos que participaron en la investigación. Todo este proceso, deviene de mi acercamiento al fenómeno en estudio con apoyo en los fundamentos de la investigación fenomenológica, que me permitió interpretar la concepción de los directores sobre las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento del municipio Iribarren del estado Lara.

Considero que éste es uno de los momentos más significativos de mi tesis, porque se corresponde con el nivel procedimental de la investigación, donde analicé el producto de las entrevistas que tuve con mis informantes clave, para obtener de cada una de ellas las evidencias de esas experiencias vividas y experimentadas por los directivos de estos centros de enseñanza andragógica, en cuyas instituciones se forman jóvenes y adultos que tienen una visión distinta de la vida, y requieren aprender un oficio en diferentes áreas de su interés, permitiéndoles, desarrollar sus capacidades para realizar emprendimientos exitosos.

En este punto, quiero señalar que para que estas instituciones del gobierno regional sean exitosas, se requiere de gerentes preparados y capacitados con

conocimientos, no solo en gerencia, sino también en emprendimiento y trabajo andragógico. Por consiguiente, los docentes con funciones directivas protagonistas de mi investigación, aportaron una valiosa información producto de sus vivencias y experiencias con respecto al tema en cuestión.

En consecuencia, presento los testimonios de los docentes con funciones directivas, identificados como informantes clave, que conforman las evidencias obtenidas sobre el tema en estudio, de los protagonistas principales de la investigación, que a través de la entrevista en profundidad, quienes expresaron los aportes más significativos de sus experiencias, emergiendo de ellas las categorías y subcategorías que permearon la investigación. En este contexto, el modelo de tablas diseñadas para tal fin, fue el siguiente,

**Tabla 2.**  
**Modelo de tabla con la información obtenida de las entrevistas.**

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
N° de línea donde se ubica la información	<i>Investigadora: (pregunta)</i> <b>IC1DA.</b> <i>(Respuesta del informante clave)</i>	Categoría principal	Subcategorías que emergen de la entrevista

Fuente: Moreno (2024).

**Tabla 3.**  
**Resumen de las Categorías y subcategorías que emergieron de la entrevista con los informantes clave que acompañaron la investigación.**

Pregunta generadora	Categoría emergente	Subcategorías emergentes por informante
<i>¿Qué vivencia puede relatar sobre su práctica profesional como directivo de una escuela de educación de adultos?</i>		<b>IFC1DA.</b> -Cumplimiento de directrices -Toma de decisiones -Seguimiento de la planificación, organización, control de actividades. <b>IFC2CR.</b> -Trabajar con adultos -Conocimiento de necesidades de formación -Proceso comunicacional efectivo. -Aprendizaje continuo -Oportunidades educativas andragógica -Experiencias que nutran su vida.

Pregunta generadora	Categoría emergente	Subcategorías emergentes por informante
	Práctica profesional	<p><b>IFC3AO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Preparación profesional</li> <li>-Efectividad</li> <li>-Buen gerente</li> <li>-Conocer al personal.</li> <li>Toma de decisiones efectivas.</li> <li>Guiar al personal</li> <li>Responsabilidad.</li> <li>Procesos gerenciales: planificación, organización, control,</li> <li>Cumplir lineamientos</li> </ul> <p><b>IFC4LG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencias significativas.</li> <li>-Aprendizaje constante.</li> <li>-Conocimiento andragógico.</li> <li>-Aprendizaje práctico y vivencial.</li> <li>-Toma de decisiones.</li> <li>-Formación de adultos.</li> <li>-Labor significativa para los docentes.</li> <li>-Emprendimiento para jóvenes y adultos.</li> <li>-Trabajo con personas con ideas distintas</li> <li>-Brindar oportunidades de estudio.</li> </ul>
¿Cuáles competencias gerenciales ha utilizado usted en su campo laboral?	<b>Competencias gerenciales</b>	<p><b>IFC1DA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entendimiento</li> <li>-Clima organizacional armónico.</li> <li>-Logro de objetivos. Institucionales y ministeriales</li> </ul> <p><b>IFC2CR. Comunicación eficiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Empatía</li> <li>-Entendimiento</li> <li>-Amor por el trabajo</li> </ul> <p><b>IFC3CR.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo-</li> <li>Responsabilidad.</li> <li>-Toma de decisiones.</li> </ul>
		<p><b>IFC4AO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo efectivo</li> <li>-Creatividad</li> <li>-Emprendimiento</li> <li>-Visión de futuro.</li> <li>- Competencias Teórico-Práctica</li> </ul>
¿Cuál es la importancia que tiene para usted	<b>Importancia</b>	<p><b>IFC1DA. Orientación gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prosecución de las actividades.</li> <li>Andragogía</li> </ul>

Pregunta generadora	Categoría emergente	Subcategorías emergentes por informante
<p><i>las competencias gerenciales que debe poseer un directivo que trabaja en la educación de adultos?</i></p>		<p>Actividades concretas y armónicas</p>
		<p><b>IFC2CR,</b>            -Desarrollo de habilidades.            -Delegar responsabilidades            -Funcionamiento efectivo.            -Comprensión del ser humano.            -Gerencia horizontal            -Participación.            -Confianza            -Logar objetivos</p>
		<p><b>IFC3AO.</b>            -Consciencia de la función a cumplir.            -Gestión exitosa            -Institución ejemplar.            -Receptores y hacedores de lo aprendido.            -Satisfacción por el trabajo realizado.            -Cumplimiento de objetivos,            -Innovación            -Cumplimiento del deber.</p>
		<p><b>IFC4LG.</b>            -Competencias adaptada a la organización            -Proceso andragógico            -Conocer el trabajo            -Entender necesidades            -Guiar al personal            -Trabajo efectivo</p>
<p><i>¿Cómo adquirió las competencias gerenciales que lleva a la práctica actualmente en sus funciones como directivo?</i></p>	<p>Competencias para la práctica gerencial</p>	<p><b>IFC1DA.</b> Experiencia profesional como docente. Y directivo.</p>
		<p><b>IFC2CR. Sin coincidencias</b></p>
		<p><b>IFC3AO.</b>            -Preparación constante.            -Saber manejar apropiadamente al personal.            -Dirigir            -Guiar            -Motivar            -Orientar al personal            -Practicar lo que aprendemos.            -Adaptar las teorías a las necesidades organizacionales</p>
		<p><b>IFC4LG</b> Preparación académica teórico-práctica</p>

Pregunta generadora	Categoría emergente	Subcategorías emergentes por informante
<p><i>Se dice que una de las competencias gerenciales más importantes que debe poseer el directivo en instituciones donde se forman los adultos es la comunicación ¿Cuál es su opinión al respecto?</i></p>	<p>Comunicación</p>	<p><b>IFC1DA.</b> Comunicación asertiva Comunicación eficaz Comunicación directa. Comunicación horizontal Comunicación vertical</p>
		<p><b>IFC2CR.</b> - Comunicación efectiva. -Comunicación eficiente. -Entendimiento entre las partes. -Comunicación responsable. -Modelo a seguir -Cumplir con su palabra. -Alcanzar objetivo. -Escuchar -Comprender. -Ponerse en el lugar del otro. -Buena comunicación. -Dialogar -Hablar. -Motivar -Compartir vivencias -Buena comunicación -Relacionarse con las personas. -Sinceridad -Reciprocidad</p>
		<p><b>IFC3AO</b> -Entendimiento -Respeto -Consideración hacia los otros. -paz organizacional. -Comunicación efectiva. -Saber dirigirse a una persona -Claridad en la comunicación. -Evitar conflictos</p>
	<p>Comunicación</p>	<p><b>IFC4LG.</b> -Comunicación efectiva. -Buen entendimiento. -Dejar las diferencias</p>
<p><i>¿Ha incorporado en su accionar como gerente nuevas competencias gerenciales para ampliar su</i></p>	<p>Bagaje profesional en la práctica gerencial</p>	<p><b>IFC1DA.</b> -Visión de cambio. -Orientación profesional -Apoyo profesional al personal. -Apoyo al proceso educativo.</p>
		<p><b>IFC2CR.</b>- Nuevas estrategias. -Trabajo en equipo. -Habilidades y destrezas.</p>

Pregunta generadora	Categoría emergente	Subcategorías emergentes por informante
<i>bagaje profesional?</i>		-Compañerismo -Solidaridad -Cooperación.
		<b>IFC3AO</b> -Creatividad. -Aprendizaje tecnológico -Capacidad de innovar -Actualizado. -Preparación -Visión de futuro
		<b>IFC4LG.</b> -competencias tecnológicas, -competencias motivacionales, empendedoras
¿Qué significado tiene para usted la aplicabilidad de las competencias gerenciales, en las Escuelas para el Emprendimiento para adultos?	Aplicabilidad gerencial	<b>IFC1DA.</b> Enseñanza y Aprendizaje andragógico
		<b>IFC2CR</b> - Competencias prioritarias. Adecuación de las competencias Alcance de metas -Servicio al prójimo Acompañamiento horizontal -Trabajo con la comunidad. Visión de futuro. -Apoyo directivo. -Programa de autogestión
		<b>IFC3AO.</b> Gerencia práctica Hacedores del conocimiento gerencial Gerencia exitosa. Convertir las acciones el conocimiento gerencial.
		<b>IFC4LG.</b> Ayuda a las personas adultas y jóvenes
Desea agregar algo más profesora?	Implicaciones	<b>IFC1DA.</b> Nuevos conocimiento -creatividad -experiencia -Asumir retos -Procesos armónicos, sistemáticos y profundos.
		<b>IFC2CR. Sin responder</b>
		<b>IFC3AO. Sin responder</b>

Pregunta generadora	Categoría emergente	Subcategorías emergentes por informante
		<b>IFC4LG.</b> Cambio de vida, visión de futuro, excelencia y nuevo aprendizaje.

Fuente: Entrevista a los informantes clave

Una vez que establecí las categorías emergentes y las subcategorías, elaboré un cuadro resumen, con los aspectos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la entrevista a los informantes clave, el cual presento a continuación.

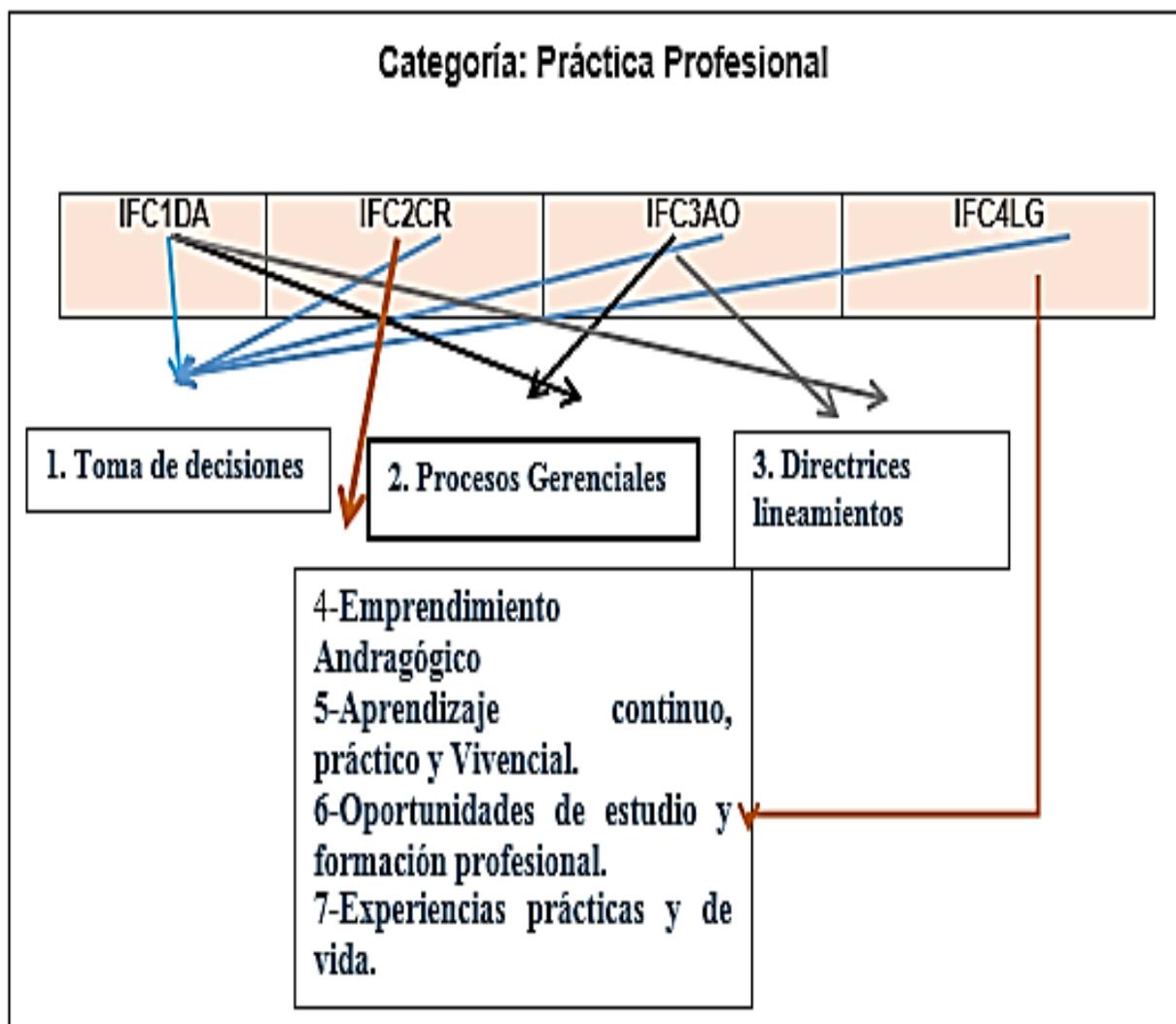
**Tabla 4.**  
Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con la práctica profesional.

Categoría Emergente	Coincidencias en las Subcategorías emergentes por informante			
	IFC1DA	IFC2CR	IFC3AO	IFC4LG
Práctica profesional	-Toma de decisiones	-Toma de decisiones	-Toma de decisiones	-Toma de decisiones
	-Procesos gerenciales: planificación, organización, control	<b>Sin coincidencia</b>	-Procesos gerenciales: planificación, organización, control	<b>Sin coincidencia</b>
	-Cumplimiento de directrices	<b>Sin coincidencia</b>	Cumplir lineamientos	<b>Sin coincidencia</b>
	<b>Sin coincidencia</b>	Trabajar con adultos	<b>Sin coincidencia</b>	Emprendimiento y formación para jóvenes y adultos.
	<b>Sin coincidencia</b>	-Aprendizaje continuo	<b>Sin coincidencia</b>	-Aprendizaje constante
	<b>Sin coincidencia</b>	Oportunidades educativas andragógica	<b>Sin coincidencia</b>	-Conocimiento andragógico.
	<b>Sin coincidencia</b>	-Experiencias que nutran su vida.	<b>Sin coincidencia</b>	-Experiencias significativas. -Aprendizaje práctico y vivencial.
	<b>Sin coincidencia</b>	-Conocimiento de necesidades de formación	<b>Sin coincidencia</b>	-Brindar oportunidades de estudio.

Fuente: Entrevista a las informantes clave.

La figura 8, está conformada por las subcategorías que emergieron la categoría práctica profesional, las cuales agrupé según las coincidencias, entre los aportes de los informantes clave durante las entrevistas. De acuerdo con lo señalado, estas subcategorías al agruparse según sus coincidencias, quedaron conformadas por las siguientes.

**Figura 7. Elementos coincidentes en la Categoría Práctica Profesional.**



Fuente: Moreno (2024).

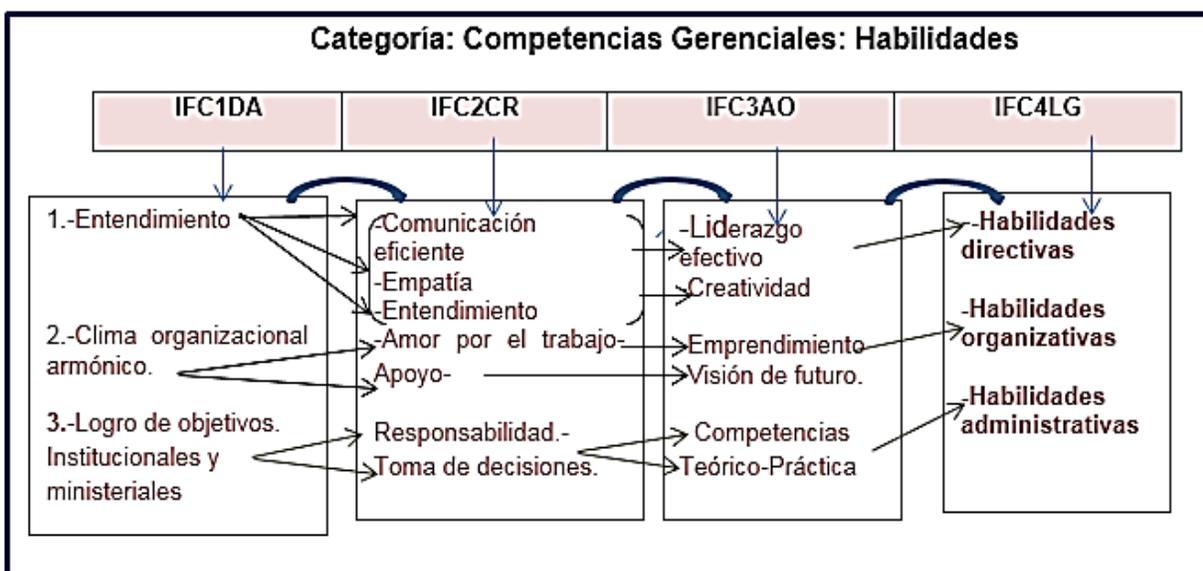
La figura 8, representa los elementos coincidentes que emergieron de la categoría relacionada con la práctica profesional, los cuales sintetice en las siguientes: toma de decisiones, procesos gerenciales, directrices y lineamientos, apoyados en un proceso de emprendimiento andragógico, en el aprendizaje continuo, práctico y vivencial, lo que implica oportunidades de estudio y formación profesional, así como también la experiencia de vida, que adquieren de la práctica profesional un proceso exitoso.

**Tabla 5. Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con las Competencias Gerenciales según sus habilidades.**

Categoría Emergente	Coincidencias en las Subcategorías emergentes por informante			
	IFC1DA	IFC2CR	IFC3AO	IFC4LG
Competencias Gerenciales según sus habilidades	Entendimiento	- Entendimiento Empatía	Sin coincidencias	Sin coincidencias
	-Logro de objetivos. Institucionales y ministeriales	Amor por el trabajo. -Apoyo Responsabilidad. -Toma de decisiones.	Competencias Teórico-Práctica	-Habilidades directivas, organizativas., administrativas.

Fuente: Entrevista a las informantes clave.

**Figura 8. Elementos coincidentes en la Categoría Competencias Gerenciales.**



Fuente: Moreno (2024).

En estas categorías encontré las siguientes coincidencias. En la figura 9, se encuentran presentes las subcategorías, relacionadas con las competencias gerenciales, agrupadas según sus coincidencias, las cuales se resumen y encuentran inmersas en las subcategorías que emergieron del informante clave 4; que en su contexto, abarcan las habilidades directivas, organizativas y administrativas que se llevan a cabo en la organización.

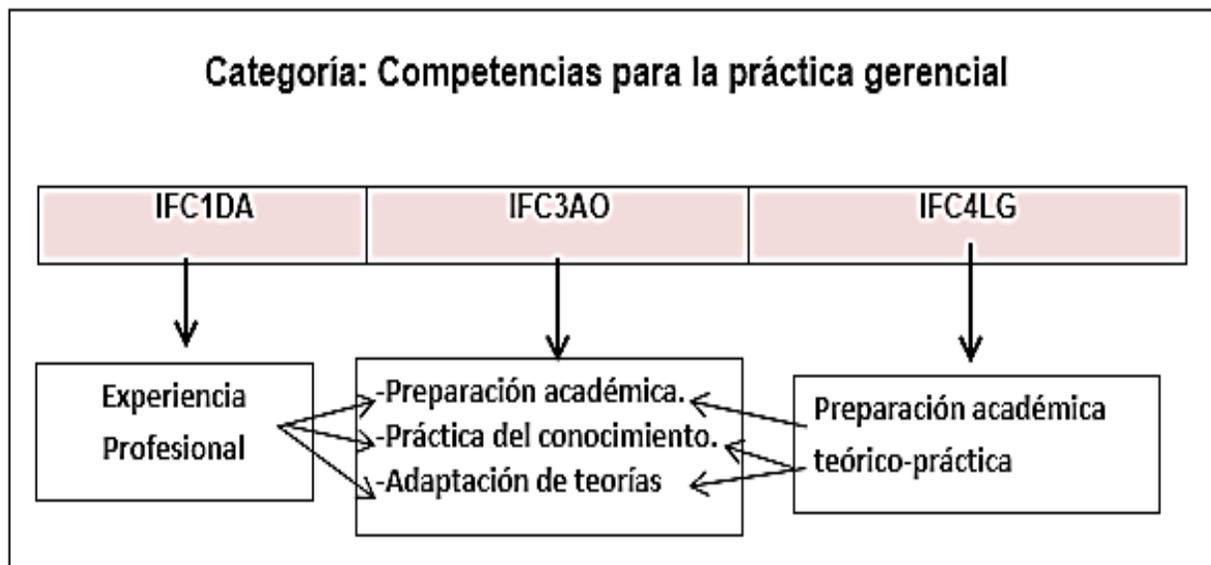
**Tabla 6.**  
**Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con las Competencias para la Práctica Gerencial.**

Categoría Emergente	Coincidencias en las Subcategorías emergentes por informante			
	IFC1DA	IFC2CR	IFC3AO	IFC4LG
Competencias para la práctica gerencial	Experiencia profesional como docente. Y directivo	Sin coincidencias	-Preparación constante. -Practicar lo que aprendemos -Adaptar las teorías a las necesidades organizacionales	Preparación académica teórico-práctica

*Fuente: Entrevista a las Informantes Clave.*

En estas categorías solo encontré las siguientes coincidencias en tres informantes, las cuales señalo a continuación:

**Figura 9. Elementos coincidentes de las Competencias para la Práctica Gerencial: Experiencia Profesional, Preparación Académica: Teórico-Práctica.**



Fuente: Moreno (2024)

En las categorías emergentes relacionadas con las competencias en la práctica gerencial, presentes en la tabla 6, se evidencian una serie de categorías, que se corresponden con las competencias que posee el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento y se aplican de manera efectiva, las cuales están basadas en la experiencia profesional, esto implica: Preparación académica y la puesta en práctica de la teoría en materia gerencial para fortalecer el trabajo andragógico que se lleva a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento.

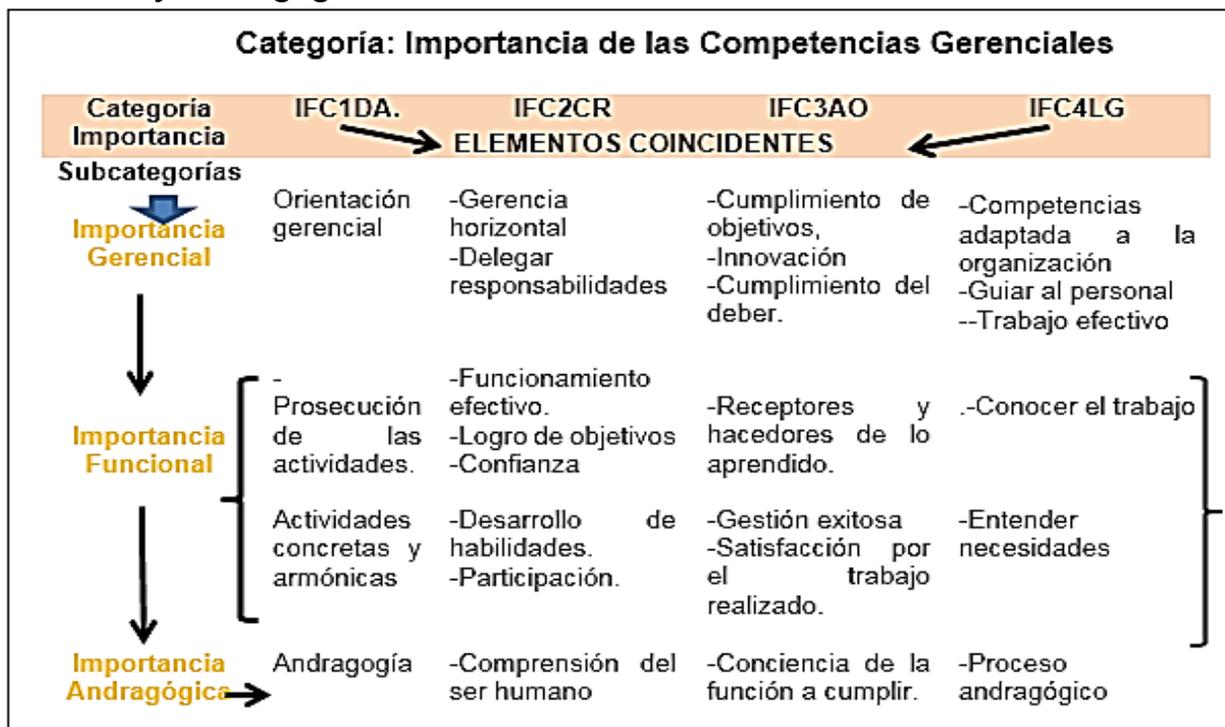
**Tabla 7. Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con la importancia.**

Categoría Emergente	Coincidencias en las Subcategorías emergentes por informante			
	IFC1DA.	IFC2CR	IFC3AO	IFC4LG
Importancia	Orientación gerencial	-Gerencia horizontal -Delegar responsabilidades	-Cumplimiento de objetivos, -Innovación -Cumplimiento del deber.	- Competencias adaptada a la organización

				-Guiar al personal --Trabajo efectivo
	- Prosecución de las actividades.	-Funcionamiento efectivo. -Logro de objetivos	-Receptores y hacedores de lo aprendido.	-.-Conocer el trabajo
	Actividades concretas y armónicas	-Desarrollo de habilidades. -Participación.	-Gestión exitosa -Satisfacción por el trabajo realizado.	-Entender necesidades
	Andragogía	-Comprensión del ser humano	-Conciencia de la función a cumplir.	-Proceso andragógico

Fuente: Entrevista a las informantes clave.

Figura 10. Subcategorías que emergen de la categoría importancia: Gerencial, Funcional y Andragógica.



Fuente: Moreno (2024).

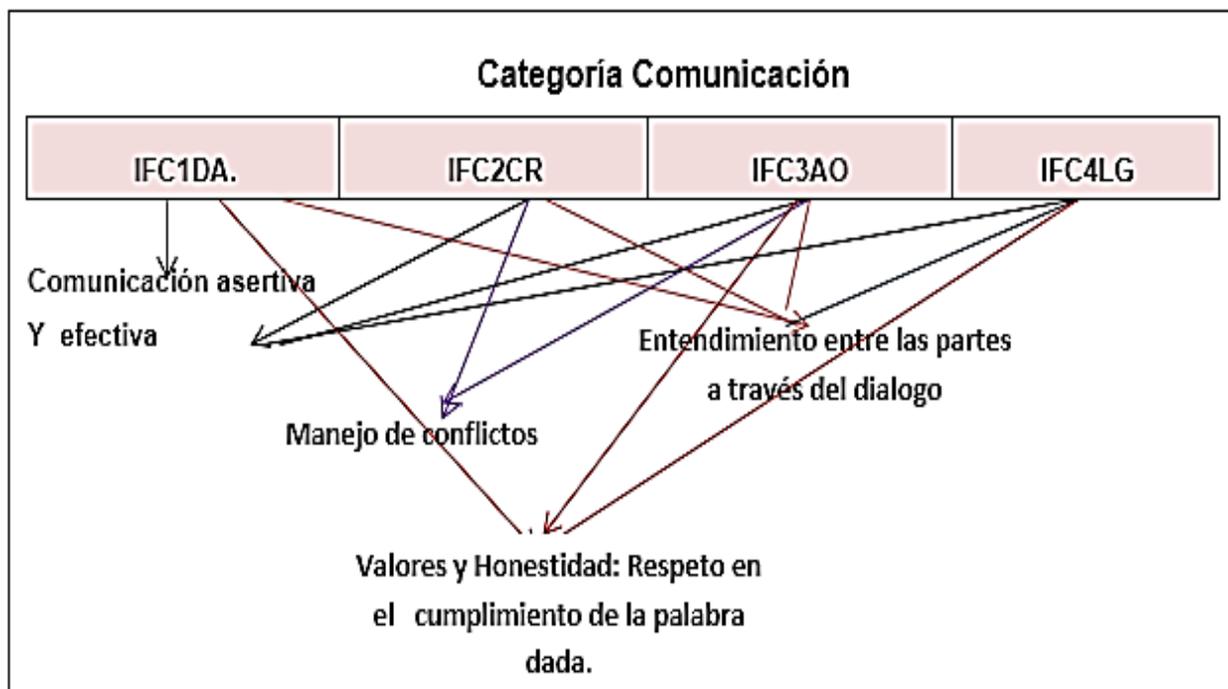
Como se puede observar en la figura 11, en el resumen de la categoría importancia, emergen las subcategorías gerencial, funcional y andragógica que posee el docente directivo en las Escuelas para el Emprendimiento.

**Tabla 8.**  
Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con la Comunicación.

Categoría Emergente	Coincidencias en las Subcategorías emergentes por informante			
	IFC1DA.	IFC2CR	IFC3AO	IFC4LG
Comunicación	Comunicación asertiva	Comunicación efectiva	Comunicación efectiva	Comunicación efectiva
	-Dialogar -Hablar	Entendimiento entre las partes	-Entendimiento	-Buen entendimiento.
	Sin coincidencia	-Ponerse en el lugar del otro. Buena comunicación	-Evitar conflictos	Sin coincidencia
	-Cumplir con su palabra	Sin coincidencias	Respeto	-Dejar las diferencias

Fuente: Entrevista a las informantes clave.

**Figura 11.** Subcategorías que emergen de la Categoría Comunicación.



Fuente: Moreno (2024).

La categoría comunicación, está conformada por una serie de subcategorías que incluyen la comunicación asertiva, efectiva, así como el entendimiento entre las partes, el manejo de conflictos, y valores como el respeto y la honestidad en el cumplimiento de la palabra.

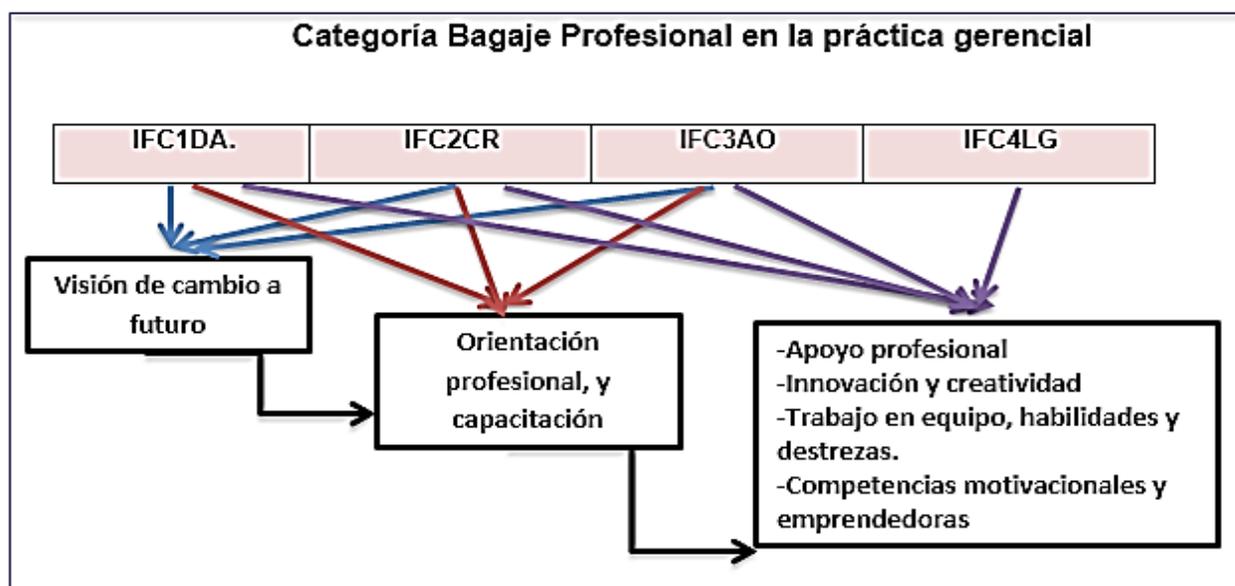
**Tabla 9.**

**Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con el bagaje profesional en la Práctica Gerencial (Competencias)**

Categoría Emergente	Coincidencias en las Subcategorías emergentes por informante			
	IFC1DA	IFC2CR	IFC3AO	IFC4LG
Bagaje profesional en la práctica gerencial	Visión de cambio	-Visión de futuro	-Visión de futuro	Sin coincidencia
	-Orientación profesional	-Compañerismo -Solidaridad -Cooperación	-Actualizado. -Preparación	Sin coincidencia
	-Apoyo profesional al personal y educativo	.-Trabajo en equipo. -Habilidades y destrezas.	Creatividad Capacidad de innovar	-competencias motivacionales, emprendedoras
	Sin coincidencia	Nuevas estrategias	-Aprendizaje tecnológico	Competencias tecnológicas

Fuente: Entrevista a las informantes clave.

**Figura 12. Subcategorías que emergen de la categoría: Bagaje Profesional en la Práctica Gerencial.**



Fuente: Moreno (2024).

En la tabla 9, están representadas la categoría emergente relacionada con el bagaje profesional, adquirido a través de la práctica gerencial, que permiten desarrollar competencias gerenciales que ayudan a fortalecer el proceso organización que se lleva a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara: Las cuales implican visión de cambio orientada hacia el futuro de la organización, además de un proceso de orientación profesional, donde los valores como el compañerismo, solidaridad y cooperación están presentes.

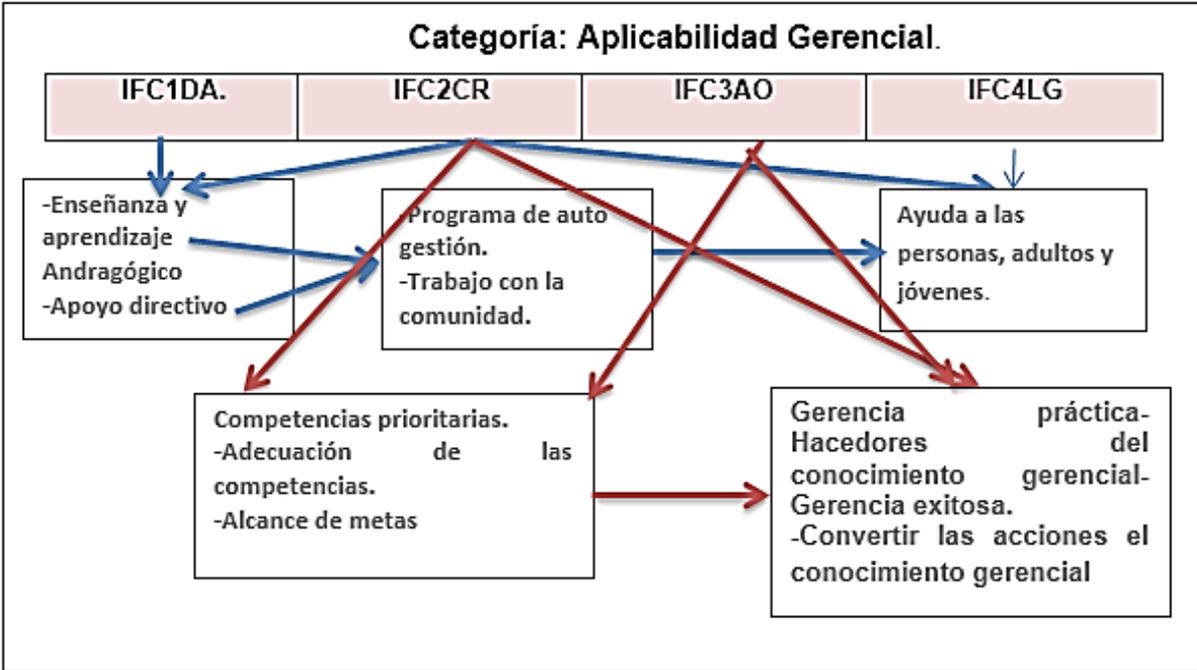
Asimismo, se apoya en una preparación constante del gerente. Igualmente, se evidencia ese apoyo que requiere el personal a nivel profesional, personal y educativo, que lleva al trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades y destrezas, conjuntamente con el desarrollo de la creatividad y la innovación, el aspecto motivacional y emprendedor. Todas, estas categorías y subcategorías, implican el desarrollo de nuevas estrategias de acción, incluyendo el uso de las tecnologías. En fin estos elementos son fundamentales para la práctica gerencial y están presentes en sus competencias. Las cuales se identifican en la figura 13.

**Tabla 10.**  
**Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con la aplicabilidad.**

Categoría Emergente	Coincidencias en las Subcategorías emergentes por informante			
	IFC1DA	IFC2CR	IFC3AO	IFC4LG
Aplicabilidad Gerencial	-Enseñanza y Aprendizaje andragógico -Apoyo directivo	-Programa de autogestión -Trabajo con la comunidad	Sin coincidencias	-Ayuda a las personas adultas y jóvenes
	Sin coincidencias	- Competencias prioritarias. -Adecuación de las competencias. -Alcance de metas	-Gerencia práctica -Hacedores del conocimiento gerencial -Gerencia exitosa. -Convertir las acciones el conocimiento gerencial	Sin coincidencias

Fuente: Moreno (2024).

**Figura 13. Subcategorías que emergen de la categoría: Aplicabilidad gerencial**



Fuente: Moreno (2024).

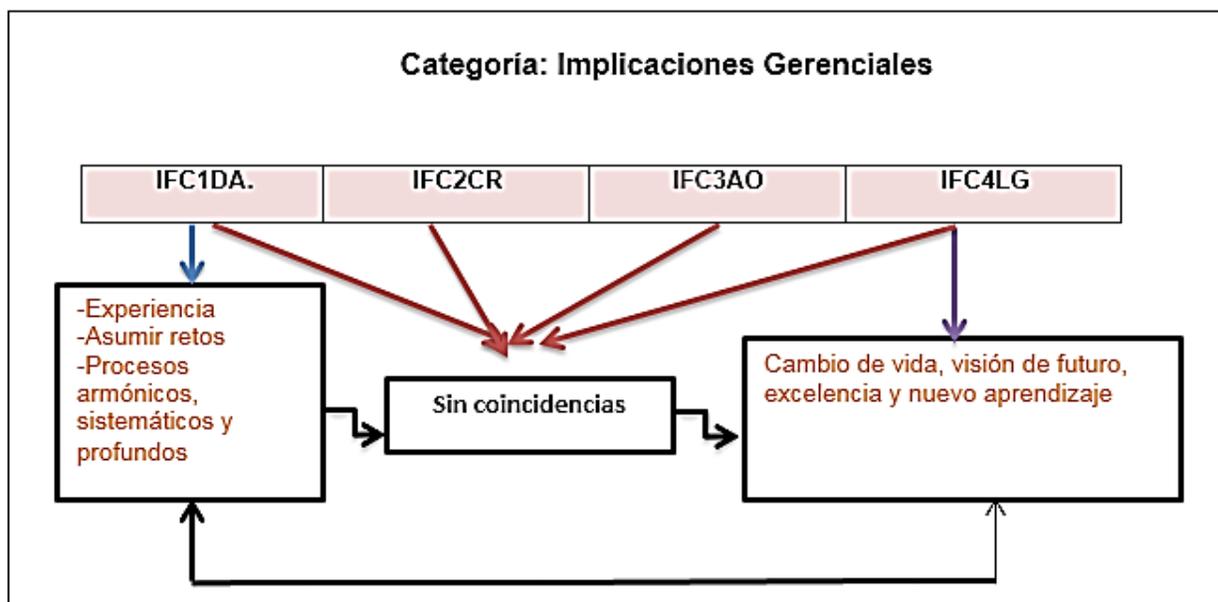
La categoría aplicabilidad gerencial, contiene una serie de subcategorías orientadas al proceso andragógico, así como el apoyo gerencial que tiene relación con la ayuda que se le presta al personal, a los adultos y jóvenes que participan en la Escuela para el Emprendimiento, esto implica además, competencias prioritarias, adecuación de estas competencias que llevan al alcance metas. Acciones que forman parte de la aplicabilidad gerencial.

**Tabla 11. Elementos coincidentes entre las subcategorías que emergieron de la investigación relacionada con las implicaciones gerenciales.**

Categoría Emergente	Coincidencias en las Subcategorías emergentes por informante			
	IFC1DA.	IFC2CR	IFC3AO	IFC4LG
<b>Implicaciones gerenciales</b>	-Experiencia -Asumir retos -Procesos armónicos, sistemáticos y profundos	Sin aporte	Sin aporte	Cambio de vida, visión de futuro, excelencia y nuevo aprendizaje.

Fuente: Entrevista a las informantes clave.

**Figura 14. Subcategorías que emergen de la Categoría: Implicaciones Gerenciales.**



Fuente: Moreno (2024).

En este punto se les pidió si tenían algún otro aporte que agregar, pero solo dos de los informantes aportaron nuevos aspectos con respecto a las implicaciones, las cuales consideré como importantes, para el desarrollo de la investigación. En fin, una vez procesadas las categorías y sub-categorías que emergieron de las entrevistas e identificadas las mismas, procedí a identificar y conceptualizar las categorías que emergieron de la investigación, las cuales fueron evidencias obtenidas en las entrevistas con los informantes clave, emergiendo las siguientes categorías, su conceptualización y codificación, según las perspectivas de los informantes clave y mi perspectiva como investigadora, las que presento a continuación en la tabla 12.

**Tabla 12.**  
**Categorías que emergieron de la entrevista y conceptualización de la investigadora.**

N°	Categoría	Definición conceptual según las perspectivas de la investigadora	Código
01	<b>Práctica profesional</b>	Experiencias laborales que adquiere el docente en funciones directivas a través de la práctica constante del conocimiento teórico y práctico en su ámbito laboral.	<b>PP1</b>

<b>N°</b>	<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual según las perspectivas de la investigadora</b>	<b>Código</b>
02	<b>Competencias Gerenciales: habilidades</b>	Conocimientos y habilidades directivas, organizativas y administrativa que posee el gerente en el ejercicio de sus funciones que incluyen conocimientos teóricos, prácticos para el desarrollo de sus capacidades y actitudes gerenciales en su ámbito de acción.	<b>CGH2</b>
03	<b>Competencias para la práctica gerencial</b>	Proceso teórico-práctico de las competencias que requiere el directivo para gerenciar de manera efectiva y eficiente la organización a su cargo.	<b>CPG3</b>
04	<b>Importancia de las competencias gerenciales</b>	Importancia que le asigna el gerente al desarrollo de actividades gerenciales, funcionales y andragógica relacionadas con el propósito de la organización, para el buen funcionamiento de la misma.	<b>IMPCG4</b>
05	<b>Comunicación</b>	Proceso que desarrolla el gerente en su ámbito de acción, a través de diferentes tipos de comunicación para orientar el trabajo del personal, además de motivar y generar satisfacción en los participantes de los cursos de emprendimiento.	<b>CM5</b>
06	<b>Bagaje profesional en la práctica gerencial</b>	Conjunto de conocimientos que posee el gerente aplicables en su práctica diaria, en el que se incluye conocimiento andragógico-gerencial-comunicacional y motivacional.	<b>BPPG6</b>
07	<b>Aplicabilidad gerencial</b>	Aplicabilidad de las competencias gerenciales en la escuela para el emprendimiento para el buen funcionamiento de la organización.	<b>APL7</b>
08	<b>Implicaciones gerenciales.</b>	Alcances, efectos y resultados de las competencias gerenciales, desarrolladas en la escuela para el emprendimiento cuyos resultados son efectivos y trascienden en el tiempo y el espacio, generando un impacto en la comunidad adulta y jóvenes que participan en estas escuelas.	<b>IMG8</b>

**Fuente:** *Comprensión e interpretación de la investigadora de los aspectos que emergieron de la investigación.*

Cada categoría, forma parte del proceso de comprensión e interpretación que como investigadora, desarrollé a lo largo de mi tesis, contextualizando de manera general las categorías principales que conformaron la aproximación teórica que emergió de la

investigación. De allí que, estas categorías, surgieron también las subcategorías que fui agrupando según su coincidencia, y sintetizando con base a sus contenidos, proceso a través del cual emergieron las subcategorías definitivas, con su respectiva codificación que presento a continuación en la siguiente tabla 13.

**Tabla 13.**  
**Reducción de las subcategorías que emergieron de la entrevista y código.**

<b>N°</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías definitivas</b>	<b>Código</b>
<b>02</b>	<b>Práctica profesional (PP1)</b>	<b>1.1. Procesos Gerenciales en la práctica profesional</b>	<b>PP1PGPP</b>
		<b>1.2. Emprendimiento Andragógico</b>	<b>PP1EA</b>
		<b>1.3. Experiencias de aprendizaje (continuo, práctico y vivencial).</b>	<b>PP1EACPV</b>
		<b>1.4. Oportunidades de estudio y formación profesional</b>	<b>PP1OEFP</b>
<b>02</b>	<b>Competencias gerenciales: Habilidades CLH2</b>	<b>2.1. Habilidades directivas</b>	<b>CLHD2</b>
		<b>2.2. Habilidades organizativas</b>	<b>CLHO2</b>
		<b>2.3. Habilidades administrativas</b>	<b>CLHA2</b>
<b>03</b>	<b>Competencias para la práctica gerencial CPG3</b>	<b>3.1. Experiencia profesional</b>	<b>CPG3EP</b>
		<b>3.2. Preparación académica teórico-práctica.</b>	<b>CPG3PATP</b>
<b>04</b>	<b>Importancia IMP4</b>	<b>4.1. Importancia gerencial</b>	<b>IMP4G</b>
		<b>4.2. Importancia Funcional</b>	<b>IMP4F</b>
		<b>4.3. Importancia Andragógica</b>	<b>IMP4A</b>
<b>05</b>	<b>Comunicación CM5</b>	<b>5.1. Comunicación asertiva y eficaz</b>	<b>CM5CAE</b>
		<b>5.2. Manejo de conflictos.</b>	<b>CM5MC</b>
		<b>5.3. Dialogo.</b>	<b>CM5D</b>
		<b>5.4. Valores Honestidad y respeto</b>	<b>CM5VHR</b>
<b>06</b>		<b>6.1 Visión de cambio</b>	<b>BPPG6VC</b>

N°	Categoría	Subcategorías definitivas	Código
	Bagaje profesional en la práctica gerencial. BPPG6	6.2. Capacitación profesional	BPPG6CP
07	Aplicabilidad APL7	7.1. Gerencia Andragógica	AAPL7GA
		7.2. Gerencia práctica y exitosa.	AAPL7GPE
08		8.1 Implicaciones gerenciales para la excelencia	IMP8IGEXC

*Fuente: Comprensión e interpretación de la investigadora de los aspectos que emergieron de la investigación. Entrevista con los informantes clave.*

Una vez, identificadas las categorías y subcategorías, de las entrevistas realizadas a los informantes clave, procedí a realizar el proceso de triangulación basada en un proceso comprensivo e interpretativo de los aspectos más significativos que la caracterizan.

### **Proceso de Triangulación de las Categorías y Subcategorías que Emergieron de la Investigación**

#### **Categoría: Práctica Profesional (PP1)**

Uno de los aspectos más importantes que caracterizan la práctica pedagógica de los docentes que cumplen funciones directivas, es aquel relacionado con la práctica profesional; es decir, llevar a cabo los conocimientos gerenciales adquiridos a través de su preparación académica y la práctica constante de los mismos, los cuales fueron adaptando según las necesidades de la organización.

En este sentido, Peñaloza (2005) y Sacristán (2007) coinciden en afirmar que este tipo de práctica está orientada a crear un espacio donde los conocimientos adquiridos a lo largo de su preparación académica, son adaptados a la organización, proporcionándoles un beneficio institucional, ya que la persona que ejerce la gerencia en este tipo de organizaciones andragógicas, se involucran no sólo en la investigación permanente, sino también en la acción práctica, al formar parte de las vivencias y

experiencias que van desarrollando diariamente.

Esto se confirma en el aporte del informante clave 1, quien considera lo siguiente: *“mis vivencias las he estado cumpliendo a través de las órdenes ministeriales, haciendo toma de decisiones de problemáticas que puedan existir en la escuela y dándole seguimiento del proceso de planificación, organización, control y seguimiento de todas las actividades que se realizan de una u otra manera en la planificación”* (Tabla 3, línea 7 a la 14).

Lo señalado por la informante clave 1, implica funciones directivas que va perfeccionando en la medida que desarrolla actividades donde se cumplen con efectividad sus acciones directivas, ya que se encuentran presentes los procesos gerenciales como la planificación, organización y control. Pero dentro de su planificación, aspectos básicos importantes que todo gerente debe conocer y aplicar con efectividad, se ven relacionado con el tipo de gerencia que ejerce en las Escuelas para el Emprendimiento.

Asimismo, la infórmate clave 2, va más allá, porque aporta al trabajo con personas adultas nuevas competencias que le hacen ser un gerente efectivo, esto incluye, no solo a los docentes sino las personas que se inscriben en estas EPE para adquirir diferentes conocimientos, como menciona la docente. *“competencias para enfrentar la vida, en ese particular he visto jóvenes que se están iniciando también adultos que de una u otra manera quizás no han tenido oportunidad en el transcurrir de su vida, y ya en la edad adulta buscan la manera de adquirir un oficio para salir adelante, ha sido muy gratificante”* (Tabla 4, línea 127 a la 132).

En este sentido, se observa la interacción del directivo, no solo con el personal a su cargo, sino también con los participantes de los cursos, ya que tiene conciencia de las necesidades de estos adultos y jóvenes que asisten a las Escuelas para el Emprendimiento. De manera tal que, como directivo debe estar claro, que su propósito es guiar a los docentes a formar y capacitar personas que no tuvieron oportunidad de estudios, pero también mantener contacto con los participantes de los cursos, brindándoles nuevas oportunidades para convertirse en emprendedores y entender de esta manera sus necesidades, lo que los compromete a aprender a tratar con las personas.

En este contexto, el informante clave 3, manifiesta que la preparación es fundamental para gerenciar en este tipo de escuelas, un elemento necesario e importante, lo cual se evidencia no solo en sus palabras, sino también en sus acciones cuando refiere que la práctica profesional requiere de preparación y en especial tomar en cuenta la importancia de todas las personas: *“desde que ocupó un cargo directivo en esta escuela, puedo decir he tenido que prepararme para ejercer mis funciones con efectividad, estudiar para aprender a ser un buen gerente, aprender a conocer a mi personal, y aprender a llevar a cabo mis funciones como directivo y tomar las decisiones más efectivas posibles (...) porque todos los miembros del personal son importantes, tanto el docente como el personal de servicio, las secretarias, los vigilantes, todos son parte importante de mi responsabilidad como directivo”*. (Informante clave 3; Cuadro 5, línea 534 a la 545).

De acuerdo con lo señalado por el informante clave 3, el directivo en su práctica profesional debe prepararse para ejercer sus funciones de manera que estas sean las más efectivas posibles, además de conocer al personal, desarrollar los procesos gerenciales con efectividad, para que se cumplan con éxito. Desde mi perspectiva como investigadora, considero que para los docentes que participaron en el estudio, la práctica profesional debe llevar al gerente a producir conocimientos que sean aportes significativos para las Escuelas para el Emprendimiento, porque les brindan la oportunidad a los docentes, y participantes de los cursos, jóvenes y adultos, de recibir una mayor y mejor capacitación en el desarrollo de sus acciones basadas en sus iniciativas.

De allí que, esta práctica profesional pretende generar conocimientos, productos y aportes significativos a las Escuelas para el Emprendimiento, tiene relación con lo que mencionan Peña et. al., (2016) cuando refieren que en este tipo de práctica también propician las vivencias que cimientan conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el buen desempeño profesional del directivo de estas instituciones educativas.

Considerando lo manifestado por cada uno de estas informantes clave, en este análisis cualitativo de la categoría general, emergieron las subcategorías relacionadas con esta práctica profesional del docente en funciones directivas de las Escuelas para el

Emprendimiento de Barquisimeto estado Lara, las cuales desgloso a continuación:

***Subcategoría: Procesos Gerenciales en la Práctica Profesional (PP1PGPP)***

Toda gestión gerencial lleva implícita el desarrollo de procesos gerenciales que permiten al directivo ejecutar con éxito sus funciones; por lo tanto, deben saber adaptarlas de acuerdo al tipo de instituciones, donde ejercen sus cargos, siempre en la búsqueda de la calidad y el cumplimiento de lineamientos que se requieren llevar a cabo a través de las funciones directivas con efectividad en dicha organización.

Como investigadora, considero que estos procesos gerenciales, van más allá de la planificación, organización, dirección y control, los cuales son fundamentales para todo el éxito de las Escuelas para el Emprendimiento, pero la parte humana también es fundamental al momento de tomar en cuenta que acciones se deben ejecutar para el éxito de la formación que se lleva a cabo con los jóvenes y adultos de la comunidad; ya que la parte humana, se complementa con la parte laboral; y por consiguiente, no están desligada una de la otra, tal como lo afirma el informante clave 3, cuando menciona: *“Todos, son parte importante de mi responsabilidad como directivo. Además de guiar en cuanto a la planificación, organización, control, para que se cumplan los lineamientos establecidos para el buen funcionamiento de la escuela”* (Tabla 5, línea 544 a la 548).

Esto significa un alto sentido de responsabilidad que posee el directivo, para guiar todos los procesos que le corresponde asumir, pero que también está la parte humana, que es fundamental para el éxito de la organización. En este sentido, coincide con lo dicho por el informante clave 4, considera que para que este éxito se logre con efectividad, el gerente debe aprender a valorar su trabajo, y a las personas que están a su alrededor, manifestando lo siguiente: *“Aprendí a valorar mi trabajo, entendí que debo prepararme académicamente y aprendí a trabajar con personas que piensan diferente a mí, pero que todos tenemos un objetivo en común brindar oportunidades educativas a personas adultas y jóvenes que quieren ser emprendedores exitosos”*. (Tabla 6, línea 642 a la 646).

En este punto, dentro de los procesos gerenciales, el capital humano es fundamental para el éxito de la organización. Por ello, en el ámbito educativo, se

complementa de manera efectiva con los procesos gerenciales, además de considerar importantes a las personas; tal como lo señalaron por ambos informantes clave. Al respecto, (Pérez, 2016, p. 1) considera que:

...un trabajador feliz es más productivo y es que esto no puede ser más cierto. Porque cuando los trabajadores están contentos con su trabajo, se caracterizan por tener un buen desempeño, siempre están pendientes de innovar, proponer, recomendar y demostrar un sentido de pertenencia que ayuda a crecer el negocio.

Por lo tanto, “este capital humano” que menciona Pérez (ob. cit.) es una persona integral con capacidades intelectuales bien definidas, conocimientos, con emociones y actitudes que requiere manejar con efectividad en el ejercicio de su cargo como gerente. De este modo, considero que el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento, debe contar con un personal que le motive, además de valorar su trabajo, a desarrollar procesos gerenciales de calidad, porque al tomar en cuenta al personal a su cargo, estos se convertirán en los aliados más importantes para el éxito de su gestión y al motivar a los participantes.

Igualmente, se podrán integrar de manera efectiva a lo que le corresponde asumir como estudiantes, ya que en las Escuelas para el Emprendimiento, el proceso de enseñanza aprendizaje es netamente andragógico y no se debe gerenciar con esta visión andragógica que lleva a cabo el emprendimiento.

### ***Subcategoría: Emprendimiento Andragógico (PP1EA).***

Esta subcategoría, a la cual denominé emprendimiento andragógico, código (PP1EA), emergió de las coincidencias entre los aportes de los informantes clave, está relacionada con la anterior debido a que se complementan. En este sentido, debemos tener en cuenta que el emprendimiento en la actualidad representa una alternativa global, que permite a las personas no sólo aprender un oficio, ni lograr una carrera universitaria, sino realizar una actividad emprendedora, que va a mejorar su modo de vida, generando ingresos a través de un negocio, además de satisfacción y beneficios para los emprendedores.

Al respecto, Vallmitjana (2014, p. 17), señala que el emprendimiento está asociado a la contribución de nuevas empresas, grandes o pequeñas y a la economía

de un país, región o nación. Por lo que se considera, parte de una economía más humanizada. De allí que, desde mi perspectiva como directivo de una Escuela para el Emprendimiento y también como investigadora, lo considero una oportunidad que se le brinda a estudiantes jóvenes y adultos de tener nuevas perspectivas de estudio, y mejorar su calidad de vida, en especial en estos tiempos de crisis económica.

El informante clave 2, expresa sobre las experiencias y oportunidades educativas andragógicas que: *“adquirir competencias para enfrentar la vida, en ese particular he visto jóvenes que se están iniciando también adultos que de una u otra manera quizás no han tenido oportunidad en el transcurrir de su vida, y ya en la edad adulta buscan la manera de adquirir un oficio para salir adelante, ha sido muy gratificante porque no solamente trabajo con un tipo de persona en particular, sino con diferentes concepciones de la vida, diferentes formas de ver la vida y que cada una viene con sus necesidades diversas, entonces, está en nuestra manos ayudarlas para salir adelante”* (Tabla 4, línea 129 a 140).

Lo cual converge con lo señalado por el informante clave 4, quien considera al conocimiento andragógico como una parte importante de estas Escuelas para el Emprendimiento, al señalar *“Para que este procesos de formación de adultos, sea significativo para las personas que reciben la formación y para los docentes a mi cargo, porque les enseñó a estar claro en la importancia que tiene el emprendimiento en la formación de jóvenes y adultos que asisten a nuestro centro. Aprendí a valorar mi trabajo, entendí que debo prepararme académicamente y aprendí a trabajar con personas que piensan diferente a mí, pero que todos tenemos un objetivo en común brindar oportunidades educativas a personas adultas y jóvenes que quieren ser emprendedores exitosos”* (Tabla 7, línea 638 a la 647).

En este sentido, para el informante clave el emprendimiento, relacionado con la andragogía representa en todo caso, la formación, preparación, no solo para el directivo, sino también para los docentes, así se verá reflejado en la formación que reciben los jóvenes y adultos que asisten a los centros de emprendimiento, esto los lleva a ir más allá de un curso sino que aprenden a trabajar, obtienen oportunidades educativas y se convierten en emprendedores exitosos en aquellos aspectos que son de su interés.

Desde mi perspectiva, considero que todo gerente debe tener claro cuáles son los

procesos que tienen relación con la institución que les corresponde gerenciar, por lo tanto, el conocimiento acerca del por qué existen las Escuelas para el Emprendimiento, representa la razón de ser de la institución. Y ese proceso de enseñanza y aprendizaje andragógico, debe ser adaptado al emprendimiento que se desarrolla en la actualidad.

De allí que, esta formación debe ser de pertinencia, por lo que esta “cultura de emprendimiento incide en los factores económicos, políticos, sociales y culturales, los cuales afectan significativamente a la sociedad adulta y joven de Venezuela” (Doubront, 219, p. 1), de allí que, requieren otra visión de vida y una oportunidad de lograr llevar a la práctica aquello que desea alcanzar con su emprendimiento en la formación de adultos.

***Subcategoría: Experiencias de aprendizaje (Continuo, práctico y vivencial) PP1EACPV.***

Una de las subcategorías que emergió en este primer contexto, y que está relacionada con la práctica profesional, son aquellas denominadas experiencias de aprendizaje (Continuo, práctico y vivencial) PP1EACPV. En este contexto, las experiencias de aprendizaje, desde mi perspectiva como sujeto cognoscente, son, en primer lugar, un proceso continuo porque nunca se acaban y se desarrollan a lo largo de la vida de las personas; en segundo lugar es práctico, porque no se queda solo en el aspecto teórico, sino que también es llevado a la práctica, cuando desarrollan emprendimientos, a través de la adquisición de experiencias y vivencias, pasando a formar parte de la vida del estudiante adulto y jóvenes que asisten a las Escuelas para el Emprendimiento, afirmando de esta manera el conocimiento adquirido.

Desde esta perspectiva, la informante clave 1, menciona su experiencia al respecto, cuando considera que “Como docente con funciones directivas para una Escuela para el Emprendimiento, como son llamadas hoy día, puedo decir que mis vivencias han sido en la práctica profesional un cúmulo de actividades que he venido desarrollando a lo largo de los años de servicio (Tabla 3 línea 4 a la 7), es decir, que en el ejercicio de su cargo, las experiencias de aprendizaje no solo es para los estudiantes, sino también para fortalecer sus funciones directivas, las mismas han sido continuas, prácticas y vivenciales.

Con respecto a lo señalado, el informante clave 2 considera: *“Tener esa mística interior, preocuparse por los demás, hacer las cosas bien hechas y bonitas que a las demás personas les agrade, pienso que eso es importante. Yo creo que lo que buscamos acá en esta educación andragógica es sentirse bien con uno mismo, entonces, es decir con las personas que están participando, los participantes que están participando se sienten bien con lo que están haciendo, que cosas pequeñas puedan ser grandes para ellos, que se sientan que disfruten, que de repente si una persona hizo una falda para ella, que sea la falda más bella para ella, porque la hizo con dedicación, con esmero, por eso es importante valorar y reforzar estos valores con los participantes, pues claro el papel con estos directivos es apoyar a estas personas a que su luz interior emerja, su luz interior pues brille y que sean valorados, que lo que están haciendo los hace brillar”* (Tabla 4, línea 312 a la 327).

De acuerdo con este testimonio, las vivencias y experiencias del informante clave 2, es parte de esa preparación profesional efectiva, que le hace ser un buen gerente, que conoce a su personal, toma decisiones efectivas, los guía hacia la responsabilidad, y cumple con la función que le fue asignada, esto implica experiencias, vivencias, un proceso de aprendizaje continuo en la práctica, que le ayuda a afianzar todo ese conocimiento gerencial que requiere aplicar el docente con efectividad.

Finalmente, el Informante clave 4, confirma lo siguiente *“Bueno (...), he aprendido en la práctica y vivencias en la circunstancias a través de la toma de decisiones* (Tabla 7, línea 632 a la 636), esa acción gerencial, implica práctica profesional, experiencias en el ejercicio de su cargo, aprendizaje constante, todo esto se va perfeccionando a través de vivencias y experiencias significativas, que hace del ejercicio de su cargo, una manera de adquirir experiencias en este tipo de organizaciones.

Con respecto a la educación andragógica, esta se desarrolla como un continuo práctico y vivencial, como lo denomina (Sierra, 2016, p. 4) cuando refiere lo siguiente:

Las vivencias del ser humano y el desarrollo permanente y continuo de la ciencia y la tecnología impulsan a entender la educación, como una tarea permanente e inacabada a lo largo de toda la vida, por lo cual se conceptúa "como el perfeccionamiento integral y sin solución de continuidad de la persona desde el nacimiento hasta la muerte". Lo anterior no es sino una forma de entender que la educación debe incorporarse como principio orientador, toda educación debe concebirse como educación permanente y todo sistema educativo debe ser lo

suficientemente abierto para permitir el libre acceso, abandono y reincorporación al mismo.

En fin, las vivencias, experiencias y aprendizaje continuo, se afianzan en la medida que la persona que ejerce cargos directivos, adquiere esa experiencia por medio de la práctica, ya que estos aspectos se complementan, para que la persona en funciones directivas vaya llevando a la práctica el conocimiento gerencial que adquirió a través de la preparación académica, fortaleciendo de esta manera el trabajo gerencial, ayudando a los participantes y al personal a su cargo. Esto es lo que hace exitosas las Escuelas para el Emprendimiento.

### ***Subcategoría: Oportunidades de estudio y formación profesional (PP1OEFPP).***

La subcategoría que emerge de los informantes clave, participantes de la investigación, denominada oportunidades de estudio y formación profesional, se considera fundamental para el desarrollo integral del ser humano, y sobre todo para aquellos adultos y jóvenes en nuestras Escuelas para el Emprendimiento.

Desde esta perspectiva, los aportes de los informantes clave, me llevan a comprender que las oportunidades de estudio y formación profesional, son la base de la educación andragógica apoyada en el emprendimiento. En este contexto, el informante clave 2, refiere que: *“las oportunidades que le brinda la educación andragógica a los participantes son como experiencias que nutren su vida, esto se evidencia cuando menciona que, se les ayuda a “adquirir competencias para enfrentar la vida”* (Tabla 4, línea 128 a la 129), pero estas competencias no solo las posee el estudiante, sino también el personal que labora en estas Escuelas para el Emprendimiento.

En este contexto, el señalamiento del informante clave 3, converge con este proceso, cuando afirma que en las Escuelas para el Emprendimiento, se desarrolla un proceso de formación profesional efectivo, apoyado en una serie de lineamientos acordados con las necesidades de las personas, que allí laboran y asisten como estudiantes; este se refiere a que *“Mis experiencias son muchas y muy diversas, desde que ocupé un cargo directivo en esta escuela, puedo decir he tenido que prepararme para ejercer mis funciones con efectividad, estudiar para aprender a ser un buen gerente, aprender a conocer a su personal, y aprender a llevar a cabo mis funciones como*

*directivo y tomar las decisiones más efectivas posibles”* (Tabla 5, líneas 533 a la 537).

Igualmente, el informante 4, considera que este tipo de emprendimiento se corresponde con la educación de adultos, porque se maneja el conocimiento andragógico, lo conoce y lleva a la práctica y la labor significativa de los docentes, está presente al momento que brinda oportunidades de estudio a los participantes de los cursos. Aspecto que se evidencia cuando afirma *“Bueno, mi práctica profesional, se ha convertido en experiencias significativas y un aprendizaje constante que me hace conocer más sobre la educación andragógica”* (Tabla 7, línea 632 a la 634).

Desde mi perspectiva como investigadora, puedo decir que en las oportunidades de estudio y formación profesional, la andragogía cumple un papel fundamental como la disciplina que permite a la persona adulta, continuar con el desarrollo de sus capacidades. Este proceso, les ayuda en su actualización y apropiación de nuevos conocimientos, hoy en día con el uso de las tecnologías, se perfecciona. Por lo tanto, se logra mayor efectividad y calidad en el desempeño profesional de las personas que asisten a las Escuelas para el Emprendimiento; ya que en estos centros es donde se le brinda a la comunidad oportunidad a las personas mayores y jóvenes, para alcanzar a través de la formación andragógica, lo que desea, llevar a consolidar lo que piensa, en algo tangible y le brinda la oportunidad de comprender como asumir el emprendimiento en su entorno social y laboral.

Estas oportunidades de estudio y formación profesional, es lo que implica la formación permanente del adulto y jóvenes, que asisten a nuestras Escuelas para el Emprendimiento. Desde el punto de vista de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) con respecto a las oportunidades de estudio y formación profesional, que se le brinda a las personas adultas y jóvenes relacionadas con el emprendimiento; con este último, se busca formar una generación de nuevos emprendimientos; es decir, empleos, que apoyen el espíritu emprendedor, para que estos a su vez pongan en práctica estas iniciativas propias a través de microempresas.

Por lo que, esta formación da cobertura a los servicios de empleos, sitios digitalizados, emprendimientos propios, preparación, motivación y educación constante, aspectos que fomentan la idea de nuevos emprendimientos, que se ven fortalecidos con la formación andragógica.

## **Categoría Competencias Gerenciales: Habilidades (CGH2)**

En el proceso de investigación que llevé a cabo durante el análisis cualitativo de las evidencias, por parte de los informantes clave, encontré aspectos significativos relacionados con las habilidades que forman parte de esas competencias gerenciales que debe poseer un gerente, en especial, en aquellas personas que asumen esta responsabilidad, en los Escuelas para el Emprendimiento que existen en el estado Lara, específicamente en el municipio Iribarren, donde se realizó la investigación.

Fue en este contexto, donde emergieron las categorías y subcategorías, producto de las experiencias y vivencias de mis informantes clave enfocadas en habilidades. Con respecto a las competencias gerenciales de estos gerentes, tomé en cuenta que las mismas nacen de esos conocimientos que poseen estas gerentes, y su habilidad para responder de manera satisfactoria, a las tareas o actividades que les corresponden según sus responsabilidades con la organización; por cuanto estas se basan en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la institución y su propósito principal como Escuelas para el Emprendimiento.

Por ello, me apoyé en la concepción de competencias gerenciales en este caso relacionadas con la gerencia, están definidas por (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 5) como el “conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. De acuerdo con estos investigadores, se concibe a este tipo de competencias como la combinación de actitudes, conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos que necesita un gerente para ser efectivo en una amplia variedad de actividades y tareas gerenciales específicas y transversales, desarrolladas en diversos escenarios en un contexto educativo. En este caso en especial, se basan en tres habilidades fundamentales: Directivas, organizativas y administrativas las cuales desgloso a continuación:

### ***Subcategoría: Habilidades directivas (CLHD).***

En este recorrido, al involucrarme en la conversación con los docentes en funciones directivas, participantes de este estudio, emergió en la conversación las

habilidades directivas. Estas son parte del gerente porque se convierten en estrategias, desarrolla su propio estilo de aprendizaje y producen resultados que ayudan en la eficacia con que se gestiona la organización.

Lo anterior se evidencia en el aporte del informante clave 1, cuando manifestó con respecto a las competencias gerenciales, relacionado con las habilidades directivas *“Bueno son muchas, pero para iniciar el proceso (...) que va directo a que todos podamos tener un entendimiento y se logre un clima organizacional armónico, para el logro de los objetivos propuestos”* (Tabla 3; líneas 18 a la 21). En este contexto hace referencias, como se puede observar al plantear un proceso que lleva al entendimiento, el logro de un clima organización de paz, lo cual genera armonía y estas habilidades, permiten al gerente que se logren los objetivos propuestos para el éxito de la formación del adulto y el joven, en sus emprendimientos.

Igualmente, el Informante clave 2, manifiesta en relación con las competencias gerenciales basadas en el desarrollo de habilidades directivas: *“Yo creo que son muchas las competencias que uno poco a poco va desarrollando en el campo laboral, tenemos esas habilidades necesarias para quizás eh, llegar a ese adulto, llegar a esa persona a través de una comunicación eficiente, que toquemos las fibras de su corazón, pues importante, si yo no hago conexión, pues lamentablemente no culminan sus actividades”* (Tabla 4, línea 191 a la 198).

En este contexto, estas habilidades no solo son técnicas, sino atributos de la personalidad del directivo, entre las cuales menciona la comunicación, el aspecto emocional, la conexión con la persona, la parte personal complementa con la emocional y la práctica gerencial Lo señalado por el Informante 2, coincide con lo planteado por el informante clave 3, *“Trato en lo posible, desarrollar mis competencias gerenciales, a través de un liderazgo efectivo, además de desarrollar la creatividad para realizar un trabajo efectivo, tener visión de futuro, y generar emprendimientos, porque uno debe llevar a cabo emprendimientos, porque no se puede enseñar Lo que no se práctica”* (Tabla 5, líneas de a 552 a la 557).

Desde esta perspectiva, el Informante clave 4, considera que estas habilidades directivas, tienen relación con la dirección de grupos (Tabla 7m, línea 650), puesto que este tipo de dirección debe considerar que se trabaja con seres humanos cargados de

emociones, sentimientos y que son personas adultas que requieren del apoyo del directivo o gerente institucional en este caso.

Las evidencias obtenidas de los informantes clave, tienen relación con el planteamiento de (Whetten y Cameron, 2015, p. 45), quienes hacen referencia a las habilidades directivas como aquellas que forman el vehículo mediante el cual la estrategia y las prácticas de la administración, las herramientas, técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Son los medios con los que los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas a la práctica.

Como investigadora y gerente de una Escuela para el Emprendimiento, estos atributos presentes en las habilidades directivas, son parte fundamental de las competencias gerenciales, desde el punto de vista de la persona, ese trato humano hacia las personas que convergen en la organización, no solo docentes, personal administrativo y de servicio, sino todos aquellos que participan de los cursos, son habilidades más humanas, que nos ayudan a desarrollar nuestro propio estilo de dirección e inciden en la manera de actuar, pensar y accionar. Esto es lo que hace más eficaces a nuestras organizaciones.

### ***Subcategoría: Habilidades organizativas (CLHO2).***

Las habilidades organizativas, que todo gerente debe desarrollar son capacidades y aptitudes, que hacen referencia a las destrezas que un gerente posee, desarrolla y perfecciona cuando lleva a cabo un proceso de planificación, organización y puesta en marcha del trabajo, son habilidades que llevan al éxito de la organización.

Como se puede observar las capacidades y aptitudes organizativas son destrezas, que están relacionadas con la planificación, organización y puesta en marcha del trabajo y para que este sea exitoso, el directivo o gerente de la organización debe conocerlas, no solo en la teoría sino también llevarlas a la práctica: Es como señala el informante clave 1, que se debe llevar a cabo a través de lineamientos u *“objetivos propuestos, tanto de la institución como los que vienen emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, otras habilidades y competencias, también puede ser toma de decisiones, seguimiento y la planificación”* (Tabla 3 línea 22 a la 25)

Lo señalado por el Informante clave 1, también lleva a entender, está orientado hacia el conocimiento que posee, hace y con quien se trabaja; en este contexto, la informante 2, menciona “yo...como directora de esta institución....tengo que buscar la manera de entenderla, de que es lo que ellos (el personal y los participantes) quieren para poder apoyarlos” (Tabla 4, línea 210 a la 214), es decir, que el gerente, a través de sus habilidades organizativas, debe aprender cómo aplicarlas en su organización, de hecho, entender que procesos desarrollar y cuales se requieren en la misma.

Si lo relacionamos con los autores que han escrito sobre el tema se tiene a Schreyögg y KlieschEberl (2013), quienes definen las habilidades organizativas, como una capacidad de respuesta flexible y oportuna que un gerente desarrolla con efectividad, en la medida que estas situaciones imprevistas exigen procesos de detección y escaneo en constante flujo, con una lógica contraria a la que caracteriza las rutinas, es decir, realizarlas de manera simultánea a su estructura jerárquica de rutinas.

Es por ello que, una organización requiere de un gerente que maneje con efectividad este tipo de habilidades, además incluir también, la improvisación que le permitan detectar e interpretar las señales y hacer frente a los acontecimientos imprevistos o extraordinarios, es decir, aprende a organizar el trabajo, según las circunstancias y organización en la cual se desarrollan sus actividades gerenciales, esto forma parte de las habilidades para organizar los procesos gerenciales y lograr efectividad en su gestión.

### ***Subcategoría: Habilidades administrativas (CLHA2).***

Otra subcategoría que emergió del estudio, es aquella relacionada con las habilidades administrativas (CLHA), según Escalante (2019) “implican eficiencia y también eficacia pues, la primera es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización”, desde este punto de vista, no solo es administrar recursos, sino también, cumplir con los propósitos por lo cual la organización fue creada. En el caso de las Escuelas para el Emprendimiento, están dirigidas, a la formación de adultos y jóvenes en materia de emprendimiento, apoyado en diversas áreas del conocimiento. Un buen gerente, es un buen organizador y administrador, cuando administra con eficiencia la organización y administra sus

recursos.

Lo señalado, tiene relación con el informante clave 1, quien considera que estas habilidades tienen relación con el logro de objetivos institucionales y ministeriales, como señala esto se logra a través del entendimiento que lleva al *“logro de objetivos propuestos, tanto de la institución como los que vienen emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación (...) implica toma de decisiones, seguimiento de la planificación”* (Tabla 3, Línea 21 a la 25).

En este punto consideré que las habilidades administrativas, están directamente relacionadas con estos dos aspectos señalados por la informante clave 1, toma de decisiones y seguimiento de la planificación, pues estas permitieron desarrollar acciones efectivas orientadas a la formación del ser humano y a esa nueva visión de una educación para el emprendimiento.

Lo anterior se complementa con el éxito de estas escuelas, desde el punto de vista administrativo; ya que acorde con la opinión del informante clave 2, las habilidades gerenciales administrativas le permiten al gerente contar con *“el valioso apoyo que posee de competencias gerenciales administrativas bien arraigadas para que la Escuela para el Emprendimiento, sea más efectiva y exitosa”* (Tabla 4, línea 527 a la 529).

Asimismo, el aporte del Informante clave 3, acerca de las habilidades administrativas se apoyan en las competencias teórico-práctica que adquiere el docente directivo a lo largo de su experiencia y preparación académica, lo que permite, esto se evidencia en la *“responsabilidad como directivo. Además de guiar en cuanto a la planificación, organización, control, para que se cumplan los lineamientos establecidos para el buen funcionamiento de la escuela”* (Tabla 5, línea 545 a la 548). Para el Informante clave 4, todo lo anterior se resume en las habilidades gerenciales, las cuales deben estar *“adaptadas a la organización que dirige o gerencia”* (Tabla 7), línea 663 a la 664).

Desde mi perspectiva como investigadora y gerente de una Escuela para el Emprendimiento, las evidencias de los informantes clave son aspectos fundamentales que conforman las habilidades administrativas que un gerente debe conocer y tener en cuenta al momento de gerenciar una institución, estas implican el desarrollo de la teoría y la práctica producto de la experiencia como gerente y profesional de la docencia, esta

preparación implica el aspecto académico, la práctica del conocimiento administrativo y la adaptación de teorías relacionadas con la administración de organizaciones educativas, convirtiéndose en parte de su práctica profesional.

Por ello, Katz (1955) en su teoría acerca de las habilidades gerenciales, establece un perfil idóneo del gerente. En este contexto, el autor citado, en esta teoría gerencial señala que los gerentes requieren para lograr con éxito sus metas, tres habilidades básicas: técnica, humana, y la conceptual. La habilidad técnica está relacionada con las actividades administrativas, implica el desarrollo de un proceso de comprensión, la aplicación de conocimientos y habilidades gerenciales para aplicar una serie de métodos, particularmente aquellos involucrados en los procesos, procedimientos o técnicas que se requieren en una organización.

Con respecto a la habilidad humana, a nivel administrativo es fundamental, ya que es la habilidad que tiene el gerente de trabajar eficazmente como miembro de un grupo y construir el esfuerzo cooperativo dentro del mismo. Y finalmente la habilidad conceptual, involucra la habilidad de observar a la empresa en conjunto; en este proceso incluye el reconocimiento de varias funciones de la organización dependientes entre sí y cómo el cambio en cualquier parte afecta las otras.

Este tipo de habilidades ayuda al gerente a administrar no solo recursos, sino también el trabajo que realiza con el personal, en especial, en organizaciones formativas donde el ser humano es el principal dentro y fuera de la organización, con visión emprendedora, lo que le lleva a ejercer una gerencia administrativa de calidad, convirtiéndose en instituciones eficientes y eficaces.

### **Categoría: Competencias para la Práctica Gerencial (CPG3)**

En el desarrollo de esta investigación emergió otra categoría importante relacionada con las competencias para la práctica gerencial (CPG3), de las cuales emergieron dos subcategorías, Experiencia profesional (CPG3EP) y Preparación Académica, Teórico-Práctica (CPG3PATP). Por consiguiente, desde mi perspectiva como sujeto cognoscente, y lo aprendido a lo largo de mi carrera como gerente educativo, puedo decir que la competencias para la práctica gerencial, permiten al gerente

aprender, conocer, descubrir y comprender las habilidades que requiere fortalecer o adquirir para dirigir, sus equipos de trabajo en la organización, para alcanzar los objetivos establecidos, en especial aquellos relacionados con la formación de adultos en materia de emprendimiento.

Lo anterior, es producto de mi trabajo, años de servicio y aprendizaje que he logrado afianzar a través de la preparación académica teórico-práctica y también de las experiencias y vivencias de los informantes clave de quienes emergen las siguientes subcategorías: Experiencia profesional y preparación académica teórico-práctica.

### ***Subcategoría: Experiencia Profesional (CPG3EP).***

La experiencia profesional, también se le conoce como experiencia laboral, está según (Clarke y Winch, 2006, p. 12) forman parte de las competencias que requiere un buen gerente, porque hacen referencia a “conocimientos y capacidades que se destacan en una persona dentro de un contexto social o laboral”, esta experiencia profesional, se va adquiriendo a través de los años y de la preparación constante que recibe la persona, en la medida que practica todo ese conocimiento que adquiere en su ámbito profesional, lo que se confirma en las palabras de informante clave 1, quien refiere *“las he aprendido a través de la experiencia vivida en el aula de clases y por supuesto en el puesto como director, es decir, como docente en funciones directivas”* (Tabla 3, línea 50 y 51).

Como se puede observar para el informante 1, la experiencia vivida como docente y directivo, le permitió adquirir otras experiencias profesionales en relación con el trabajo realizado, esto es fundamental, ya que en la medida que vamos entendiendo, aplicando y mejorando nuestro conocimiento en el trabajo la experiencia profesional hace la diferencia en el ejercicio del cargo.

Igualmente, lo señalado por el informante clave, coincide con lo expresado por el Informante clave 4 *“... mi práctica profesional, se ha convertido en experiencias significativas y un aprendizaje constante que me hace conocer más sobre la educación andragógica, he aprendido en la práctica y vivencial en la circunstancias a través de la toma de decisiones que ha tenido que llevar”* (Tabla 7, línea 632 a la 636), o sea que la experiencia profesional es fundamental para el desarrollo de competencias gerenciales

en la gerencia desarrollada en instituciones que forman emprendedores.

Como investigadora, coincido con ambos informantes pues considero fundamental y necesario, estar preparados constantemente, adquirir experiencias significativas, aprender de los errores, saber reconocer nuestras debilidades para fortalecer nuestras experiencias como gerente y saber cómo accionar ante estas dificultades.

### ***Subcategoría; Preparación Académica, Teórico-Práctica (CPG3PATP).***

La subcategoría relacionada con la preparación académica teórico-práctica, implica que todo docente que ejerce funciones directivas debe tener este tipo de preparación, esto se evidencia en las palabras del informante clave 1, quien menciona que su preparación académica “es una parte muy influyente en la formación que he recibido a través de la universidad y en mis estudios de pregrado, especialización, maestría y ahora en el doctorado, que son fundamentales para poder no solamente obtener información sobre las competencias gerenciales, sino también aplicarla en el plano laboral” (Tabla 3, líneas 52 a la 58).

Lo señalado por el informante 1, es significativo puesto que una persona que ejerce cargos directivos, debe estudiar, prepararse y tener conocimiento de cómo gerenciar una organización, pero no solo eso, debe también saber llevar a la práctica y adaptar ese conocimiento a las necesidades y funciones de la organización. Por ello, en lo profesional debemos estar bien preparados académicamente, para adquirir conocimientos gerenciales que serán de beneficio para nuestra gestión como gerentes.

Lo anterior se confirma con lo señalado por el informante clave 3, menciona que esta preparación académica, la cual se desarrolla a través de “la preparación, el estudio y la práctica, debemos prepararnos constantemente” (Tabla 5, línea 578 a la 580), es decir, preparación y práctica deben estar desarrollada a la par, porque como menciona también el informante clave 4 con respecto a esta subcategoría menciona: “A través del estudio, porque la preparación académica es muy importante, además de adaptar esos conocimiento con la práctica diaria” (Tabla 7, línea 675 a la 678).

Las evidencias de las informantes clave 1, 3 y 4, son significativas porque cada una de ellas reconoce la importancia que tiene la preparación académica para una persona que ejerce un cargo directivo, puesto que son roles que traen consigo mucha responsabilidad y hay que asumirlos con la mayor precisión posible, tener conocimientos gerenciales, aprender a llevar la teoría a la práctica constante y esto es lo que hace la diferencia de una institución exitosa con respecto a las demás.

Todo este aporte de los directivos, tienen relación con lo señalado por (Badillo y Villasmil, 2006, p. 57) quienes en su teoría acerca de competencias gerenciales, consideran que el "...dominio de esos saberes hace capaz de hacer actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada", es decir, que la Preparación Académica, Teórico-Práctica, es fundamental para el ejercicio de un cargo gerencial en las organizaciones andragógicas, que tienen como elemento principal el emprendimiento.

#### ***Categoría: Importancia de las Competencias Gerenciales IMC4***

La categoría que presenté a continuación, la denominé importancia de las competencias gerenciales, estas tienen relación con aquellas que el gerente le asigna al desarrollo de actividades gerenciales, funcionales y andragógicas, relacionadas con el propósito de la organización, todo esto con el propósito de lograr el buen funcionamiento de la misma. Se basa, según mi perspectiva como investigadora y de los informantes clave, en una orientación gerencial que permite llevar a cabo una gerencia horizontal, además de delegar responsabilidades, se apoya en el cumplimiento de los objetivos, la innovación y el cumplimiento eficiente del deber.

Estas competencias, no solo se adaptan al personal, sino que permite al gerente guiarlos para lograr un trabajo efectivo, a través de actividades concretas y armónicas; es andragógica, porque busca la comprensión del ser humano, donde participan todos los miembros y es fundamental para el desarrollo de la misma. De acuerdo con lo anterior, de estas categorías emergieron, las siguientes subcategorías: Importancia gerencial, funcional y andragógica, las cuales desgloso a continuación:

### **Subcategoría: Importancia Gerencial (IMP4G).**

La subcategoría importancia gerencial (IMP4G), trata de la importancia que le asigna el docente directivo a las funciones que le corresponde asumir en las Escuelas para el Emprendimiento; las cuales deben estar acordes a los principios que guían a la organización; entre los aspectos más resaltantes que emergieron durante la entrevista, se tiene la visión del informante IFC1, que la presentó como un proceso de orientación gerencial que ejerce el directivo en su accionar diario.

Por lo que señaló, que *“las competencias gerenciales a nivel de toda institución, en especial la educativa, son muy importantes, ya que a través de ellas el director guía, orienta y da prosecución a todas las actividades que se deben realizar en el año escolar en especial en el ámbito andragógico que se trabaja con adultos”* (Tabla 3, líneas 31 a la 37).

Igualmente el informante clave IFC2, converge con lo señalado por el informante clave 1, cuando considera que esta importancia gerencial, se orienta al desarrollo de una gerencia más horizontal, donde el gerente delega una serie de responsabilidades al personal a su cargo. Esto se evidencia cuando manifiesta *“desarrollamos mucho la responsabilidad de lo que hago y saber que de repente mi decisión de una u otra manera va a incidir en la otra persona, pues me hace buscar ser responsable en este particular, y este, hacer que esta persona surja, darle la mano para que surja en esta Escuela para el Emprendimiento”* (Tabla 4, línea 325 a la 340).

Asimismo, el informante clave 3, converge con las ideas anteriores planteadas por sus colegas, cuando las relaciona con el cumplimiento de objetivos, la innovación constante en estos centros y el cumplimiento del deber con la gerencia; por lo que su importancia radica en que *“es importante porque toda persona que asuma este cargo, debe estar claro de la función que le corresponde asumir, en especial cuando estas competencias que requerimos para que todo funcione con éxito”* (Tabla 5, línea 562 a la 565).

En relación con las competencias gerenciales, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), expresan que las mismas deben ser utilizadas por los gerentes para triunfar en el desarrollo de su accionar dentro de las organizaciones. En el campo de la andragogía

y el emprendimiento, esto se relaciona con las personas adultas; por lo tanto, la acción gerencial debe estar orientada, desde mi perspectiva como investigadora, ya que en este tipo de Escuelas para el Emprendimiento, en especial las ubicadas en el municipio Iribarren parroquia Ana Soto del estado Lara, apoyan la formación del adulto. En consecuencia, son importantes porque permiten al gerente desarrollar un proceso de orientación gerencial de calidad, a través de la cual innova, cumple con su deber y los objetivos con efectividad, y en su éxito inmerso en el trabajo directivo.

***Subcategoría: Importancia funcional (IMP4F).***

La importancia funcional de las competencias gerenciales en una escuela para el emprendimiento, nace de la prosecución de una serie de actividades concretas y armónicas que permiten al gerente, realizar a través del funcionamiento efectivo las actividades que le corresponde asumir, logrando los objetivos de la organización, generando confianza en el personal y los participantes de los curso. Este proceso de gestión gerencial, es funcional porque se aprende a aprender a través de la práctica, además de entender las necesidades de este tipo de organización, obteniendo satisfacción por el trabajo realizado.

Para el informante 3, la importancia funcional del competencias gerenciales del directivo de las Escuelas para el Emprendimiento, se basa en la acción y el emprendimiento, más cuando se están *“formando adultos emprendedores, para que no se conviertan en receptores, sino también en hacedores”* (Tabla 5 línea 568 a la 569), tomando en cuenta que, uno de los aspectos más importantes de esta escuela, es la atención a los adultos que quieren un nuevo aprendizaje y a jóvenes, en busca de otras oportunidades, estos grupos se convierten en hacedores de los conocimientos adquiridos, y le asignan importancia a las Escuelas para el Emprendimiento.

Desde esta perspectiva la informante clave 4, considera importante la funcionalidad de la gerencia, ya que para es un proceso vital para el desarrollo de *“competencias que deben estar adaptadas a la organización que dirige o gerencia, porque es otra visión, puesto que está dirigida al trabajo con adultos”* (tabla 7, línea 663 a la 665).

Como investigadora, creo que estas acciones, se convierten en funcionales

cuando se trabaja en equipo y todos los involucrados están conscientes de esa manera de trabajar, por lo tanto, cada uno de ellos tiene la misma visión. De allí que, (Hellriegel, Jackson y Slocum, ob. cit. p. 52) expresan que *“las personas que desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y en conjunto, son los responsables de los resultados”*, es decir, en grupo, por lo que deben tener la misma visión y objetivos, que se vuelven efectivos cuando se aplican en las Escuelas para el Emprendimiento.

#### ***Subcategoría: Importancia Andragógica (IMP4A).***

En esta subcategoría, la importancia andragógica, está presente en el trabajo gerencial y se apoya en los principios andragógicos de la educación de adultos, donde el directivo y el personal, desarrollan un proceso educativo-formativo en conjunto, que se basa en la comprensión del ser humano que atienden en las Escuelas para el Emprendimiento. De esta manera, adquieren conciencia de la función que le corresponde asumir a cada uno de los miembros del personal y a los participantes adultos mayores y jóvenes de uno u otro sexo, que participen activamente en el proceso educativo que se lleva a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento ubicadas en el municipio Iribarren, parroquia Ana Soto del estado Lara.

Apoyándome en las palabras del informante clave 3, la andragogía es importante, porque la gerencia de este tipo de institución *“se convierta en un ejemplo de gestión para otros, en especial cuando estamos formando adultos emprendedores, que no se conviertan en receptores sino en hacedores”* (Tabla 5, línea 566 a la 569).

En relación con la importancia, también es el reflejo de las palabras del informante clave 4, quien considera que el trabajo con adultos es fundamental y se apoya en la andragogía, por lo que, se debe recordar que este es un *“proceso andragógico, aunque yo no doy clases a estas personas, debo conocer como debe ser el trabajo con este grupo etario, y poder entender sus necesidades, y esto me ayudará a guiar al personal para que realicen en trabajo efectivo”* (Tabla 7, línea desde la 665 a la 670).

Desde una perspectiva andragógica, como sujeto cognoscente, considero que las organizaciones educativas andragógicas, apoyadas en el emprendimiento, deben representar el nivel educativo en el cual están inmersas, teniendo presente el por qué fueron creadas, cuál es su misión. En este caso las Escuelas para el Emprendimiento,

tienen ese propósito, capacitar a las personas adultas y jóvenes, brindándoles una oportunidad educativa, para transformar su propia realidad; y que puedan entender que no importa la edad, el proceso de aprendizaje en la vida de una persona solo termina cuando uno muere, pero mientras tanto, existe la formación andragógica, que brinda oportunidades para lograr emprendimientos que sean de beneficio para los mismos.

De esta manera, la andragogía se enfoca en los procesos formativos del ser humano adulto. Es, a la vez, un arte y una ciencia (Adam, 1977), es decir, constituye un campo del conocimiento humano, donde se integra la observación de los procesos formativos de los adultos con la construcción de teorías comprensivas y orientadoras de la acción educativa. Es decir, una forma de hacer las cosas no sólo bajo una guía racional, sino desde todas las dimensiones humanas, incluyendo el sentimiento y la intuición.

### **Categoría: Comunicación**

Otra de las categorías que emergió de este proceso, es aquella relacionada con la comunicación, que desde mi perspectiva como investigadora, la misma se constituye en el elemento esencial para el desarrollo de la capacidad, motivación y productividad, que posee un gerente, que nos permite comunicarnos de manera efectiva dentro de una organización, en este caso las Escuelas para el Emprendimiento, para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de estas instituciones educativas.

Esta comunicación, también es un proceso que desarrolla el gerente en su ámbito de acción, a través de diferentes tipos de comunicación para orientar el trabajo del personal, además de motivar y generar satisfacción en los participantes de los cursos de emprendimiento. Esto implica, según los informantes clave participantes de la investigación: una comunicación asertiva y efectiva, el manejo de conflictos, el diálogo, y valores como la honestidad y el respeto, aspectos que emergieron de sus aportes a través de las entrevistas.

### **Subcategoría: Comunicación Asertiva y Eficaz (CM5CAE).**

La comunicación gerencial, asertiva y eficaz se constituye en parte esencial en el desarrollo de la capacidad gerencial, motivación y productividad, que se genera entre los miembros de la organización, para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de la Escuela para el Emprendimiento. A tal efecto, la comunicación es fundamental en toda organización, y por ende, en aquellas orientadas a la educación de adultos, lo que deriva la necesidad de contar con directores, que respondan a las exigencias y expectativas del proceso de interacción comunicacional de esta función.

Siguiendo la vía de la afectividad y empatía, se requiere de directores de las Escuelas para el Emprendimiento para que escuchen, desarrollen confianza y motiven a su personal a ser proactivos. En este contexto, la comunicación asertiva y efectiva, según el informante clave 1 *“es el principal elemento que debemos poseer los directivos para poder llevar la información a todos nuestros docentes, por ende, si no se da una comunicación asertiva y eficaz no se realizarían las actividades como se planifica, limitando su desarrollo, es importante y reviste de un significado especial que el directivo posea competencias gerenciales”* (Tabla 3, líneas 65 a la 71). Como se puede observar, el proceso comunicacional de las Escuelas para el Emprendimiento debe ser eficaz, motivador, asertivo y estar presente en las competencias gerenciales.

Asimismo, el informante clave 2 manifiesta que: *“sin esa comunicación eficaz y eficiente (...) no podemos hacer ese trabajo que debemos hacer, pues entonces (...) la comunicación es prioritaria para estos procesos de enseñanza aprendizaje donde intervienen personas adultas y jóvenes, donde la andragogía está allí para nosotros apoyarlo y hacer que ellos adquieran un proceso de enseñanza-aprendizaje lo más adecuado posible”* (Tabla 4, líneas 215), este gerente, le da importancia a la comunicación, como una prioridad dentro de las Escuelas para el Emprendimiento, la cual debe ser eficaz y eficiente.

En relación con lo señalado por los otros informantes clave, con respecto a la comunicación, el informante 3 considera que: *“la comunicación se convierte en el elemento más importante para dirigir una organización orientada a formar adultos con visión emprendedora, nos ayuda a entendernos, comunicarnos de manera efectiva, y*

*saber cómo dirigirnos a las personas a nuestro cargo”* (Tabla 5 línea 599 a la 603). Esto implica una comunicación que ayuda a los adultos con visión emprendedora.

Desde mi perspectiva como investigadora considero que, la comunicación es uno de los componentes más importante para el trato con el personal a nuestro cargo, y los participantes de la Escuela para el Emprendimiento, esto permite que esa visión emprendedora, se afiance en la relación que tenemos las personas, para entendernos y esta debe ser asertiva, efectiva y eficaz. Por ello, me apoyo en lo que señala Ochoa (2013), se requiere de una comunicación gerencial llevada a cabo por los gerentes o directores de la educación andragógica, siendo un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones.

La optimización de la calidad educativa andragógica en Venezuela no es imposible sin la excelencia individual y organizacional, y más las personas que poseen los cargos directivos de las Escuelas para el Emprendimiento, las que demandan mucho más que una competencia técnica, de un sofisticado tipo de destreza social como es el manejo de la comunicación gerencial, valioso recurso que aprovechando los momentos actuales de transformación educativa que vive el Sistema Educativo Venezolano, sobre todo las que se basan en el aprendizaje andragógico.

#### ***Subcategoría: Manejo de conflictos (CM5MC).***

La subcategoría, manejo de conflictos (CM5MC), tiene relación con el proceso comunicacional, ya que permite el manejo de conflictos de una manera eficiente, porque ayuda al entendimiento entre las personas, es como menciona el informante clave 3, cuando manifiesta que *“sin comunicación no nos podemos entender, saber comunicar lo que queremos es importante, con respeto y consideración hacia otros, eso es importantísimo para mantener la paz en la organización”* (Tabla línea 595 a la 598). También manifiesta que *“es fundamental tener claro, lo que queremos comunicar para evitar malos entendidos y evitar conflictos negativos innecesarios”* (Tabla 6, línea 604 a la 606).

Por ello, converjo con lo señalado por este informante clave, esto implica una buena comunicación, evitando malos entendidos y conflictos negativos, lo cual es

fundamental para el manejo de una organización y los inconvenientes que se pueden presentar en algún momento en especial y lograr la paz laboral entre el personal y la organización, que incluye también a los estudiantes.

En este contexto, el informante clave 2 señala que: *“para evitar conflictos uno como gerente debe cumplir con su palabra. Bueno yo creo que eso de la comunicación, he de ser responsable, ser puntual, agradar a los demás en el sentido de que todos somos iguales y debemos siempre respetar el trabajo y eso de tener esa mística interior”* (Tabla 4 línea 308 a 311), lo expresado por este informante, implica mantener la paz a través de la comunicación, es decir, la paz organizacional.

Según Ochoa (ob. cit.), la actitud y la actuación del personal directivo y de los docentes deberían estar enfocada hacia la unidad de fuerzas y esfuerzos en el devenir de la gestión educativa, evitar los conflictos y generar una integración entre los grupos; si no hay comunicación no podría haber interacción o integración, esto constituye la base para asumir con responsabilidad y éxito cualquier gestión. Esto implica, lograr el entendimiento entre las personas, siendo esto una habilidad que debe cultivar todo gerente, motivando a su personal a la participación y fomentando el trabajo en equipo para la resolución de problemas, de esta manera se conduce las instituciones educativas andragógicas, apoyadas en el emprendimiento hacia un desarrollo organizacional.

### ***Subcategoría: Diálogo.***

La comunicación interna de una organización está basada en el diálogo, por medio de un intercambio comunicativo, que es fundamental para mantener la paz en las organizaciones, este implica entendimiento, comunicación personal, porque mantener el diálogo, es primordial para la fluidez de un buen clima organizacional; como manifiesta el informante clave 2, *“yo creo que con amor, con dialogar, con sentarse a hablar con esas personas podemos lograr muchas cosas, hablando bonito, hablando de una manera sencilla, que lleguemos a la persona, yo creo que logramos muchas cosas”* (Tabla 4, línea 345 a la 346).

Asimismo, el informante 4 manifiesta que: *“la comunicación es fundamental para el buen entendimiento con el personal, debe ser efectiva, debemos saber comunicarnos con ellos, y dejar las diferencias a un lado”* (Tabla 7, línea 683 a la 686). Como

investigadora, coincido con los informantes clave, ya que lleva al entendimiento, comprensión y un constante diálogo.

Para Noski (2003), el diálogo forma parte del conjunto de mensajes que ocurren entre el líder y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar, en lo posible, la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización, por lo que el diálogo es importante dentro de este proceso comunicacional. Por su parte, (Bernard, 2002, p. 26) señala que la comunicación gerencial adecuada consiste en manejar apropiadamente el balance entre comunicar decisiones, delegar responsabilidades y mantener el diálogo constante.

### ***Subcategoría. Valores: Honestidad y respeto (CM5VHR).***

La comunicación se basa en el respeto, honestidad y otros valores fundamentales, y estos dos según los informantes clave son fundamentales para una buena comunicación en la organización, esta incluye a todos los involucrados en las Escuelas para el Emprendimiento. Al Respeto, el informante clave 2 manifiesta que: *“tenemos que unirnos con una excelente comunicación y esa comunicación la estamos trabajando en esto pero a la vez dar palabras para el ánimo, para que la persona se sienta, pueda mejorar este proceso, estas vivencias que quizás trae de su casa, que de repente no has oído, es salir de la rutina, salir de aquellos problemas que tiene, y sólo lo logra acá con una buena comunicación, con relacionarse con cada una de las personas y este que sea sincero, que sea sincero y reciproco”* (Tabla 4, 349 a la 358).

En este punto el aspecto valorar implica trabajo, ánimo, buena comunicación, sinceridad, lo que abarca honestidad y respeto hacia las personas, por ello, la comunicación es fundamental, para el desarrollo de los valores en este tipo de organización.

Asimismo, el informante clave 1 considera que: *“la comunicación es prioritaria para estos proceso de enseñanza aprendizaje donde intervienen personas adultos, donde la andragogía está allí para nosotros apoyarlo y hacer que ellos adquieran un proceso de enseñanza-aprendizaje lo más adecuado posible”* (Tabla 4, línea 217 a la

233).

Este proceso comunicacional desde mi entelequia y mi posición como directivo, hace referencia prioritaria de este proceso comunicacional, entonces tiene inmerso, el respeto, lo que hace que el proceso andragógico que se lleva a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento, sea honesto y genere respeto por parte de todos los integrantes de la organización. En este sentido, (Badillo y Villasmil, 2006, p. 56) plantean que las competencias son el conjunto de saberes que involucran: “...*conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados*” lo cual le imprime un carácter transdisciplinario.

### **Categoría: Bagaje Profesional en la Práctica Gerencial (BPPG6).**

El bagaje profesional, significa ese conocimiento que dispone el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento y forma parte de su práctica gerencial, esto implica visión de cambio, capacitación profesional y competencias motivacionales, innovadoras y emprendedoras. Como gerente de una Escuela para el Emprendimiento, coincido con este bagaje profesional en la práctica gerencial, ya que, se corresponde con una visión de cambio dentro de la organización, cada día nos capacitamos profesionalmente, a través de estudios de postgrado y doctorado, y el proceso motivacional que llevamos a cabo, utilizando estrategias innovadoras y emprendedoras, que son la base fundamental de las competencias. Con respecto a estos aspectos, se presentaron las subcategorías.

#### **Subcategoría: Visión de Cambio (BPPG6VC).**

La visión de cambio, es aquella que todo gerente que ama su trabajo posee, está visión implica transformaciones importantes en la Escuela para el Emprendimiento. En este contexto, el informante clave 1 manifiesta: “*Soy una persona que considera que un gerente debe tener una visión de cambio sobre ciertas y determinadas cosas, en este caso como tú me lo estás planteando es hacía las competencias gerenciales que debo ampliar en mi bagaje profesional*” (Tabla 3, Línea 81 a la 85).

Esta condición es parte de la gerencia andragógica, puesto que la visión de cambio, lleva a las personas a tener conocimientos importantes acerca de cosas que requieren ser manejadas con efectividad dentro de la organización, esto implica el desarrollo de competencias gerenciales, que llevan al docente asumir su responsabilidad de manera efectiva.

En este contexto, el informante clave 2 refiere lo siguiente: *“Fíjese todos los años que ha pasado en esta institución, en esta Escuela para el Emprendimiento y el mundo va cambiando, y a raíz que va cambiando el mundo nosotros tenemos que cambiar, colocando nuevas estrategias, actividades que hacer para poder salir adelante, si yo me quedo con las mismas actividades que hacíamos hace 15 años, lamentablemente habría desaparecido esta Escuela para el Emprendimiento”* (Tabla 4, línea (371 a la 378).

En este punto la visión de cambio, desde mi postura como investigadora, implica una institución que busca desarrollar nuevas actividades, para no quedarse estancada en el pasado sino que se convierte en una organización que se va adaptando a los cambios que requiere la Escuela para el Emprendimiento.

Al respecto, Boggino (2000) el gerente es un líder del cambio, quien propone como debe ser una organización para nuestros tiempos y en ese esfuerzo brinda la oportunidad de modernizar las organizaciones, generando oportunidades de desarrollo y actualización de los procesos que en ellos se desarrollan. Como directivo e investigadora, considero importante mantener el cambio en las organizaciones orientadas al emprendimiento, ya que el mundo organizacional y educativo cada día se apoya en nuevos conocimientos y descubrimientos, en especial aquellos relacionados con los emprendimientos y esto es fundamental para no desaparecer con el tiempo.

### ***Subcategoría. Capacitación Profesional (BPPG6CP).***

Entre las categorías que emergieron está la relacionada con la capacitación profesional. En este contexto, esta se refiere según el informante clave 1 al proceso que implica *“la responsabilidad que me corresponde en el plano directivo, ya que, en este puesto tengo muchas personas a mi cargo que merecen y requieren orientación profesional y en dado caso ese auxilio, ese apoyo que le puedo brindar en cada parte*

*del proceso educativo*” (Tabla 3, línea 88 a la 93), es decir, un docente que está consciente de su responsabilidad como gerente y que toma en cuenta al personal, es un apoyo, cuando así se requiere y brinda su ayuda para fortalecer el proceso educativo.

Por otro lado, la informante clave 2, considera que la capacitación profesional es fundamental, porque la ayuda no solo en el aspecto teórico, sino también en el aspecto emocional, esto se evidencia cuando refiere que: *“hay que aprender a ser más solidaria, estar más, comprender más al mundo, comprender más a las personas, comprende al entorno que está bajo mi gerencia, porque no me puedo quedar con las mismas competencias que quizás en un cierto tiempo me dieron, fueron efectivas, cuando vienen nuevas personas, nuevo personal esto me va cambiando porque quizás tienen otras formas de ver al mundo, pues me hacen a mi buscar otras estrategias para llegar a ellos, entonces son más habilidades, son más destrezas que quiero de una u otra manera y adaptarlas”* (Tabla 4, línea 383 a la 393).

Esto significa, que la capacitación profesional, le permitirá obtener competencias gerenciales actualizadas, dejar a un lado aquellas que no tienen razón de ser en estos tiempos, sino que puede aplicar estrategias acorde a los cambios generados en materia educativa, como por ejemplo el incluir una visión diferente acerca del emprendimiento. Desde otra perspectiva, el informante 3 señala, varios aspectos que integran la capacitación profesional, entre ellos se encuentran: *“La creatividad, el aprendizaje tecnológico y la capacidad de innovar en la manera de gerenciar, porque debemos estar al día con los cambios que se vienen dando en todas las áreas del conocimiento, y sobre todo a nivel gerencial y esas son fundamentales para no quedarse en el pasado y obtener éxito debemos tener una visión de futuro. Vienen cambios en la formación del adulto y debemos estar preparados para ello”* (Tabla 6, línea 610 a la 617).

Como se puede observar, las competencias profesionales para un gerente de este siglo, incluyen innovación, tecnología, creatividad, visión de futuro y mente abierta al cambio, es como menciona el Informante clave 4, *“Si, he lleva la teoría a la práctica, en especial las competencias tecnológicas, que son fundamentales en los tiempos que vivimos y competencias motivacionales, emprendedoras”* (Tabla 7, línea 690 a la 695), lo cual coincide con lo señalado por los otros informantes clave antes mencionados.

Según Chiavenato (2017) la capacitación profesional, es el proceso educativo de

corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Esto implica nuevos conocimientos y actualización de los mismos, el desarrollo de habilidades gerenciales, motivacionales e innovadoras.

Asimismo, Rodríguez (2015) lo relaciona con la importancia de la capacitación la cual radica en lo siguiente: (a) Ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales; (b) Ayuda al individuo, da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en prácticas las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso; y (c) Ayuda a las relaciones en el grupo de trabajo, fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos. Lo cual indica éxito en la gestión que se desarrolla en las Escuelas para el Emprendimiento donde se lleva a cabo dicha misión.

### **Categoría Aplicabilidad (APL7)**

La categoría que presento a continuación, tiene relación con la aplicabilidad que ejecuta el gerente de manera efectiva con respecto a las competencias gerenciales que se requieren para las Escuelas para el Emprendimiento. La cual definí como: “Aplicabilidad de las competencias gerenciales en la Escuela para el Emprendimiento para el buen funcionamiento de la organización”. De ella, emergieron dos categorías, las cuales describo a continuación:

#### ***Subcategoría. Gerencia Andragógica (AAPL7GA)***

La gerencia andragógica se centra en el ejercicio del gerente de las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren del estado Lara, en la aplicación métodos, estrategias, técnicas y procedimientos eficaces para gerenciar instituciones que tienen relación con la formación del adulto, en la ayuda y orientación eficaz que debe recibir el facilitador de los cursos para el logro de los aprendizajes.

Por otra parte, el informante clave 1 refiere: *“Bueno, al hablar de significado y aplicabilidad de las competencias gerenciales en la educación de adultos, qué es el campo en el cual me desempeño, te puedo decir que reviste de mucha importancia y*

*significatividad, ya que la educación de adultos tiene otra direccionalidad, no es lo mismo enseñar a niños que enseñar a un adulto, porque los adultos poseen experiencias y vivencias que podemos tomar los docentes de esta modalidad para encauzar el aprendizaje”* (Tabla 3, líneas 100 a la 104 ).

En este contexto, la gerencia andragógica tiene otra visión en relación con la formación que se le da al adulto, por eso sus acciones deben ser direccionadas en función al grupo etario con el que se trabaja, por lo que la gerencia debe encauzar a su personal para que tomen en cuenta los procesos formativos a desarrollar en las Escuelas para el Emprendimientos en la actualidad.

Asimismo, el informante clave 2 considera que, ese tipo de gerencia andragógica también permite al gerente tener contacto directo con la comunidad estudiantil, afirmando lo siguiente: *“la comunidad también hay que escucharla, orientarla, han cerrado muchas Escuelas para el Emprendimiento, gracias a Dios con la nuestra no lo han hecho, por la gran labor que través de su brillo los participantes resplandecen con luz propia, porque la institución sigue adelante. El plantel es mi tacita de plata, la cual nosotros de una u otra manera buscamos que este mejor cada día, y que sirva a las personas, a los participantes que aquí han estados, y que tenemos personal que me ayude, que me apoyen, que este allí presente para todas las necesidades que tiene la institución con la finalidad de aprender un oficio”* (Tabla 4, líneas 475 a la 477).

En relación con este punto, el informante clave 2 considera que no solo el personal directivo debe estar preparado, sino que este debe ayudar y apoyar al personal y a los participantes de las Escuelas para el Emprendimiento con el propósito de conocer cuáles son las necesidades reales de este tipo de personas, que asisten a la formación de adultos.

Al respecto, el informante clave 4 considera que es importante llevar a la *“práctica el conocimiento gerencial que poseemos, en especial para este tipo de Escuelas para el Emprendimiento y sus objetivos fundamentales, para ayudar a las personas adultas y jóvenes que participan de nuestros cursos”* (Tabla 7, líneas 696 a la 699), esto implica, desde mi perspectiva como gerente, que se debe tener en cuenta que se trabaja con personas adultas y que las mismas requieren atención de acuerdo con sus necesidades formativas. En este punto, Rodríguez (ob. cit.) señala que es importante tomar en cuenta

a las personas adultas, motivarlas y encauzarlas en la búsqueda de nuevas formas de conocimiento, en especial aquellos relacionados con los emprendimientos y la formación del ser humano.

**Subcategoría: Gerencia Práctica y Exitosa (AAPL7GPE).**

La gerencia práctica y exitosa, es aquella que llevan a cabo los gerentes de las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren del estado Lara, en la cual el gerente está consciente del rol que le corresponde asumir para el éxito de su gestión gerencial dentro de la organización.

Al respecto, el informante clave 2 considera que, la práctica y el éxito se complementan porque: *“buscamos que este mejor cada día, que la educación, entonces, sirva a las personas, de una u otra manera le sirva a las personas, a los participantes que aquí han estado y que tenemos personal que me ayude, que me apoyen, que este allí presente para todas las necesidades que tienen los que llegan acá a la institución a aprender un oficio”* (Tabla 4, Línea 483 a la 487).

Para el informante clave 3, la gerencia práctica y exitosa se apoya en la puesta en práctica del conocimiento, esto se evidencia cuando menciona: *“porque si no ponemos en práctica lo que conocemos, no quedamos estancados y no avanzamos en nuestro trabajo, debemos aprender más acerca de los emprendimientos y aparte de eso debemos ser hacedores y no simples oidores”* (Tabla 6, Línea 621 a la 625), llevan a la práctica los conocimientos y los convierten en emprendimientos exitosos.

Desde mi perspectiva como gerente, considero necesario ampliar nuestros conocimientos, llevarlos a la práctica y fortalecer aquellos que permiten al participante obtener éxito en sus emprendimientos. Ya que como menciona, Rodríguez (ob. cit.) “Un buen gerente exitoso, es aquel que no sólo se preocupa por las personas que maneja, sino que también se las arregla para mantenerlos motivados para ayudarles a alcanzar los objetivos de la organización.

## **Categoría: Implicaciones Gerenciales**

La categoría implicaciones gerenciales está conformada por los alcances, efectos y resultados de las competencias gerenciales, desarrolladas en las Escuelas para el Emprendimiento cuyos resultados son efectivos y trascienden en el tiempo y el espacio, generando un impacto en la comunidad adulta y jóvenes que participan en estas escuelas y está conformada por la subcategoría excelencia. En este contexto, el informante clave 4 menciona: *“Bueno, es importante tomar en cuenta este proceso gerencial que asumimos en estas Escuelas para el Emprendimiento, esto implica un cambio de vida, visión de futuro, excelencia y nuevos aprendizajes”* (Tabla 7, línea de la 701 a la 703).

### **Subcategoría: Excelencia (IMG8IGEXC).**

La excelencia en la gerencia, desde mi perspectiva como gerente y sujeto cognoscente, es aquella que está relacionada con la búsqueda constante sobre nuevas formas de ejercer la dirección de una organización, esto implica actualizarse, tener nuevos conocimientos sobre el fundamento principal de la organización, es decir, el emprendimiento, que se vea reflejado en el proceso académico, administrativo y gerencial que se lleva a cabo en la Escuela para el Emprendimiento.

En este contexto, el informante clave 1 considera que para ser exitosos: *“no nos quedemos nada más con las orientaciones que nos manda el Ministerio del Poder Popular para la Educación, si no que hagamos una apertura de nuevos conocimientos, utilizando la creatividad, experiencia particularidad, culturalidad encauzandola y asumiendo nuevos retos para la educación gerencial, para las competencias gerenciales en la educación de adultos de forma que guiemos los procesos de manera armónica, sistemática y con el nivel de profundidad que requiere la patria”* (Tabla 3, línea 110 a la 120).

Es decir, que como gerentes debemos tener en cuenta, no solo nuestras acciones sino también las orientaciones del ente rector, tener visión de progreso, tomar en cuenta los nuevos conocimientos que emergen diariamente, asumir los retos que nos propone la sociedad, especialmente aquellos relacionados con la educación de adultos, es decir,

la educación andragógica.

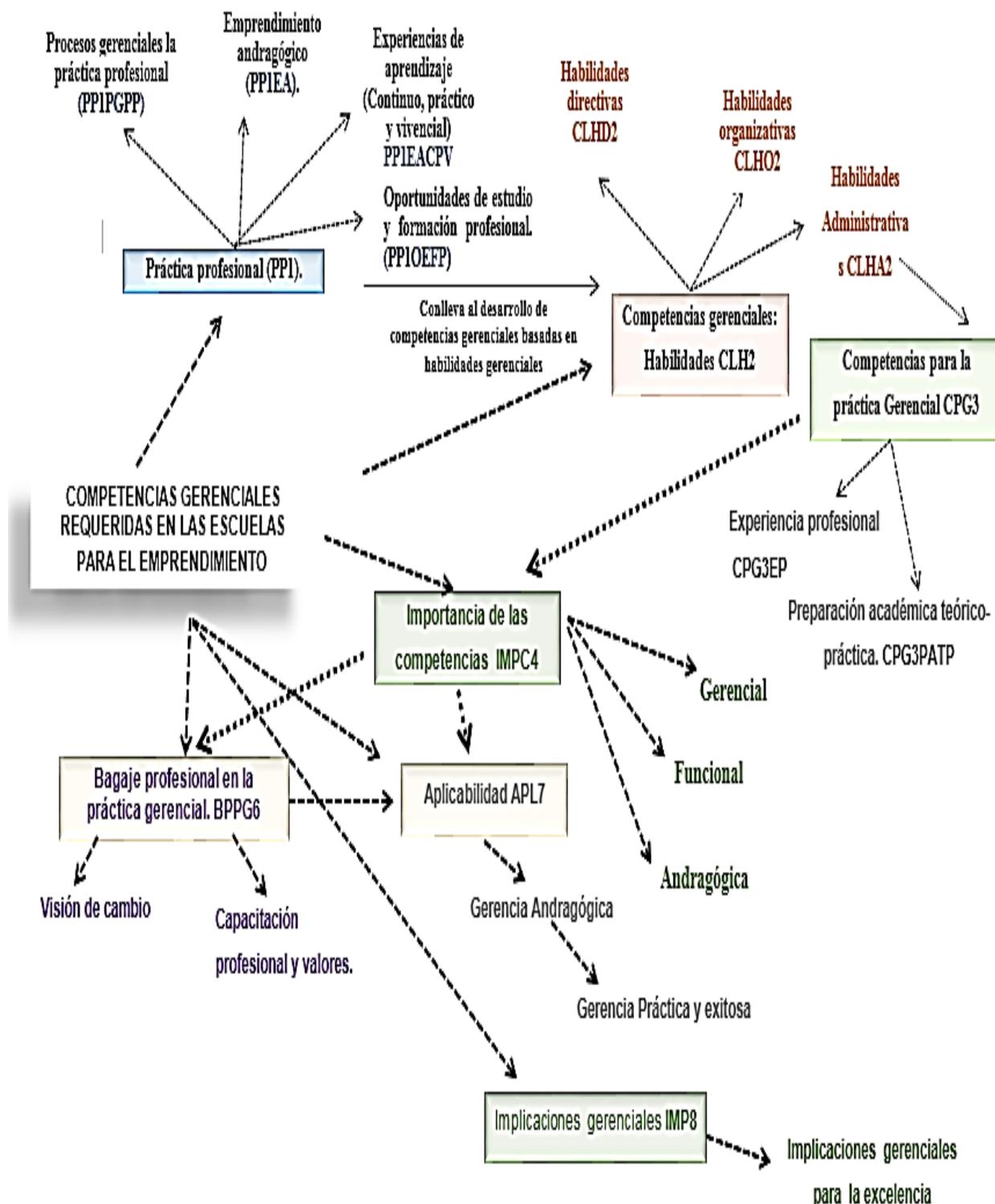
Igualmente, el informante clave 4 considera que, las implicaciones acerca de la excelencia, tienen relación con la importancia que de *“tomar en cuenta este proceso gerencial que asumimos en estas Escuelas para el Emprendimiento, esto implica cambio de vida, visión de futuro, excelencia y nuevo aprendizaje”* (Tabla 7, línea 701 a la 703).

En relación con la excelencia, considero que la misma es la clave del éxito sostenible de la educación andragógica y del aprendizaje basado en el emprendimiento, implica un cambio en nuestra manera de pensar y ver el mundo con otros ojos, puesto que estamos formando adultos que buscan nuevas perspectivas para sus vidas y se convierten en emprendedores y no solo eso, contamos con un personal que siempre se está actualizando y la gerencia no se puede quedar atrás.

En este sentido, Boggino (ob. cit.) considera que la excelencia gerencial viene de la preparación constante y la actualización, por ello considero que, es importante para el gerente mantenerse actualizado en los cambios que se requieren para el éxito en la formación de emprendedores y la calidad gerencial que se debe llevar a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto de Barquisimeto estado Lara.

Las categorías y subcategorías aquí reseñadas se encuentran representadas en la imagen que se presenta a continuación

**Figura 15. Categorías y subcategorías definitivas que emergen de la entrevista de los informantes clave.**



Fuente: Moreno (2024).

## **MOMENTO V**

### **CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO**

#### **CONCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES SOBRE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES REQUERIDAS EN LAS ESCUELAS PARA EL EMPRENDIMIENTO**

Un buen directivo inspira a otros  
a hacer camino al andar,  
accionando su corazón y  
poniéndolo al servicio de  
los demás  
**Mirlla Moreno (2023)**

#### **Prólogo**

Las competencias gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara, son la clave para el éxito de dichas instituciones. Las personas encargadas de este proceso, requieren de una amplia preparación académica y la práctica del aprendizaje teórico que les permita desarrollar acciones gerenciales de calidad, proporcionando de esta manera a la institución esa excelencia que se convierte en su sello distintivo. Por ello, el gerente encargado de estas escuelas donde se forma a la persona adulta como emprendedor, requiere desarrollar ciertas habilidades que le aportan a la gerencia, una serie de herramientas para lograr los objetivos de la escuela basados en la educación de adultos con visión emprendedora.

Adicionalmente, la gerencia va a promover un crecimiento organizacional, motivando y preparando al personal para que se cumpla el propósito para el cual fueron creadas. De esta manera, crece la organización y la calidad de la formación de adultos emprendedores. Todos estos elementos tienen incidencia en el desempeño del estudiante y en la producción de los participantes.

Abordar las competencias gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara, es el producto de toda una investigación, que me llevó a entender, en primer lugar la importancia de impartir una formación de calidad, y en segundo lugar, comprender la necesidad que poseen las personas adultas aprender a ver el mundo desde otra perspectiva, que no importa la edad para aprender siempre y cuando sienta el deseo de hacerlo y que tiene oportunidades que debe aprovechar al máximo de su potencial, en especial con el tema del emprendimiento.

El aprendizaje emprendedor, emerge con mayor auge en estos tiempos, aunque se sabe que este concepto no es nuevo, pero se retoma como una enseñanza que implica el deseo de diferentes retos, no solo a nivel personal, sino también financiero y operativo. Y para ello las Escuelas para el Emprendimientos, requieren de un personal que sea capaz de gerenciar de manera efectiva estos procesos, tanto a nivel de aula como a nivel administrativo. Por lo tanto, se necesita gerentes que posean conocimientos sobre el emprendimiento, que apliquen su formación gerencial con la mayor efectividad posible, que posean habilidades y desarrollen actitudes con visión de futuro, para hacer frente a los cambios que conlleva este tipo de educación.

Al abordar las competencias gerenciales que necesita el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento, implica comprender e interpretar esas competencias que requiere este talento humano, para aplicarlas con efectividad en su ámbito laboral, promoviendo, innovando y desarrollando capacidades gerenciales de un gerente emprendedor. De allí que, el propósito de este momento V, fue mostrar una perspectiva teórica de las competencias gerenciales que requieren las Escuelas para el Emprendimiento en la educación de jóvenes, adultas y adultos en el estado Lara.

Diversas son las perspectivas acerca de lo que son las competencias gerenciales, y también los autores que han escrito sobre ellas, puesto que como mencionaba Mertens (1996) son capacidades y están dirigidas a lograr objetivos, se apoyan en una visión compartida que demuestran conocimientos y actitudes para gerenciar las Escuelas para el Emprendimiento, alcanzando los objetivos organizacionales; por lo tanto, estas competencias son vitales tanto para el accionar del gerente con visión emprendedora como organizacionales.

Desde la perspectiva de la visión emprendedora, las competencias gerenciales,

conlleven a encontrar su esencia a través de las experiencias y vivencias de aquellos gerentes que laboran en las Escuelas para el Emprendimiento, con conocimiento técnico, metodológico, social, participativo y de acción, que los mueve en su accionar gerencial, mediante competencias laborales y profesionales, personas preparadas que han realizado estudios universitarios, con una alta flexibilidad y capacidad para enfrentar imprevistos, problemas complejos que generan aprendizajes que pueden ser transferidos al personal y aplicados en los espacios de trabajo.

Por ello, las competencias gerenciales que conforman este momento de la tesis doctoral, fueron ocho (08) que emergieron de las experiencias y vivencias de gerentes de las cuatro Escuelas para el Emprendimientos ubicadas en Barquisimeto estado Lara; a saber:

1. **Competencias Basadas en la Práctica Profesional:** Representadas por las experiencias laborales que adquiere el docente en funciones directivas a través de la práctica constante del conocimiento teórico y práctico en su ámbito laboral.

2. **Competencias Básicas: Habilidades Gerenciales.** Se refieren a los conocimientos y habilidades directivas, organizativas y administrativas que posee el gerente en el ejercicio de sus funciones que incluyen conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de sus capacidades y actitudes gerenciales en su ámbito de acción.

3. **Competencias para la Práctica Gerencial Emprendedora.** Relacionadas con el proceso teórico-práctico de las competencias que requiere el directivo para gerenciar de manera efectiva y eficiente el emprendimiento en la organización a su cargo.

4. **Competencias basadas en su importancia para el Centro de Emprendimiento.** En ellas se hace referencia a la Importancia que le asigna el gerente al desarrollo de actividades gerenciales, funcionales y andragógicas relacionadas con el propósito de la organización, para el buen funcionamiento de la misma.

5. **Competencias Comunicacionales.** Se basan en el proceso que desarrolla el gerente en su ámbito de acción, a través de diferentes tipos de comunicación para orientar el trabajo del personal, además de motivar y generar satisfacción en los participantes de los cursos de emprendimiento.

6. **Competencias Basadas en el Bagaje Profesional de la Práctica Gerencial.** Tienen su base en el conjunto de conocimientos que posee el gerente aplicable en su

práctica diaria, en el que se incluye conocimiento andragógico-gerencial-comunicacional y motivacional.

**7. Competencias basadas en la Aplicabilidad Gerencial.** Representan la aplicabilidad de las competencias gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento para el buen funcionamiento de la organización

**8. Competencias basadas en las Implicaciones Gerenciales.** Estas competencias están representadas en los alcances, efectos y resultados de las competencias gerenciales, desarrolladas en las Escuela para el Emprendimiento cuyos resultados son efectivos y trascienden en el tiempo y el espacio, generando un impacto en la comunidad adulta y jóvenes que participan en estas escuelas.

Cada una de estas competencias, tienen su base en el saber que representa el aspecto cognitivo, el saber hacer, que implica el proceso procedimental, y el saber ser que implica lo actitudinal Delors (ob. cit.). Estos saberes, son parte de las dimensiones del ser humano, en ellos se encuentran la inteligencia, la conducta y las personas, aspectos que no están aislados del gerente, porque se vinculan con éste como ese ser humano que piensa, siente y razona, en ellos se articulan las competencias gerenciales, su desempeño, identidad, conciencia, emociones y finalmente las actitudes que asume en el desarrollo de su actividad gerencial, todas ellas están implícitas en la práctica gerencial llevada a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento.

Por ello, el desempeño del gerente en las Escuelas para el Emprendimiento, debe estar basado en las competencias que requiere para la integración de esas áreas del saber gerenciar; esto implica el conocer, además de llevar a la práctica sus conocimientos; es decir, el hacer, a través de conocimientos teórico-práctico, pero no solo eso, sino también actitudinales, esto implica el ser, aspectos que se van articulando con lo afectivo y motivacional, que se encuentran presentes en su desempeño a través de diversas competencias, construyendo como mencionaba (Tobón, 2008, p. 174), “ su identidad personal”, además de la toma de conciencia, manejo emocional y desarrollo de aptitudes y actitudes, en sus actividades organizacionales.

De esta manera, para que las Escuelas para el Emprendimientos funcionen con la eficiencia y eficacia adecuada, necesita de un cambio de mentalidad en todas las personas que allí convergen. Puesto que, no solo el gerente es el garante del éxito de las

mismas, sino todos los miembros del personal que incluye: docentes, secretarias, personal administrativo, personal de servicio y como elemento principal los adultos y jóvenes que forman parte de esa población que busca obtener una formación de calidad basada en emprendimientos que incidirán en su calidad de vida.

Esta nueva visión de la formación del ser humano, en su etapa adulta y en la juventud, es la que les motiva hacia la búsqueda de nuevas ideas, que lleven a la práctica en la medida que reciban la formación adecuada y la atención esmerada de todo el personal; ya que una organización, escuela o empresa, no puede funcionar sola, sino que necesita de ese capital humano que es el motor que mueve el conocimiento de manera tal, que los emprendimientos que de ella emerjan sean exitosos y de beneficio para aquellas personas que los llevan a cabo en su ámbito laboral.

Ahora bien, para el desarrollo de las competencias gerenciales requeridas en las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara, se necesita que las mismas tengan un buen funcionamiento, el cual debe estar acorde con el propósito principal de estas escuelas que es la formación andragógica que reciben los jóvenes y adultos que acuden a estos centros en la búsqueda de alcanzar nuevos conocimientos para fortalecer sus deseos de emprender.

Por consiguiente, el gerente de las escuelas de emprendimiento, requiere de una serie de competencias que cambien esa visión funcional de su actividad gerencial ya que ésta no basta para lograr un cambio a nivel gerencial. Por lo que, la persona encargada de llevar las riendas de esta institución debe, salir de esa idea de una gerencia estancada en planificar, organizar, dirigir, controlar, para lograr un cambio significativo en este tipo de escuelas andragógicas. Esto no quiere decir, que los procesos antes mencionados, no sean importantes, sino que deben actualizarse, en la medida de las exigencias de ese público objetivo: adultos y jóvenes que tienen una visión distinta de la vida.

En consecuencia, debemos evolucionar en el manejo del personal y la institución, con una visión gerencial de cambio, tomando otra dirección a través de la orientación estratégica de las Escuelas para el Emprendimiento, que hoy en día emergen como una alternativa educativa para esa población adulta que evoluciona con el tiempo, y se va adaptando a ese proceso de una manera más activa.

En la misma forma que el gerente que se inicia en este proceso de gerenciar organizaciones formativas, debe evolucionar en su manera de pensar, que no sabe a veces por dónde comenzar, cuando se encuentra con situaciones que debe asumir con la responsabilidad debida, no basta solo con enlazar sus conocimientos funcionales y parciales para resolver sus problemas; sino que debe familiarizarse con otros planteamientos y métodos, que le ayuden a fortalecer sus acciones gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento donde ejerce su función como gerente.

Durante muchos años, se sostuvo que bastaba con integrar a personas sin las competencias adecuadas para asumir el cargo de gerente educativo, sin preparación académica adecuada, con conocimientos parciales para lograr una visión global de lo que tenía que realizar para ser un gerente efectivo. Y al cambiar la visión de la educación de adultos a través de las Escuelas para el Emprendimientos, se encontraron con que debían evolucionar para no quedarse en una gerencia desfasada en el tiempo y en el espacio.

Es de hacer notar, que los directivos de las organizaciones educativas, eran elegidos a través de un concurso, Según lo señalado en la Ley Orgánica de Educación (LOE) y el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE, 2003), por lo que el cargo de docente directivo es parte de la carrera docente y deberá ser ejercido por quienes ganen el concurso de méritos y oposición (REPD, Art. 60) y reúnan los siguientes requisitos: ser venezolano, ganar el concurso correspondiente, tener dedicación a Tiempo Integral o a Tiempo Completo, haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar, poseer por lo menos la categoría de Docente III, si es para el cargo de subdirector y docente IV para el de director, en ambos casos, haberse desempeñado en esas categorías por un lapso no menor de doce meses (REPD, Art. 32).

En la actualidad, esto no se cumple, puesto que ahora la elección de los directivos, ya no se está haciendo por concurso, no realizan el curso de cuarto nivel, asumiendo el cargo, personas que no cumplen con lo establecido en las leyes venezolanas, generando en la mayoría de los casos problemas más que soluciones.

El desempeño de estos cargos tendrá una duración de cuatro años para los subdirectores y cinco para los directores. Podrán concursar por un nuevo período en el

mismo cargo, una vez que la autoridad correspondiente haya aprobado el informe final de su actuación. Se les garantiza que al concluir o cesar el ejercicio del cargo por razones justificadas serán ubicados en el plantel de origen o en el plantel en el cual concluyó el período de ejercicio, a solicitud del profesional; además, la dedicación a tiempo completo y la actualización de su clasificación para establecer la categoría académica que le corresponda (REPD, Arts. 35-37).

Lamentablemente, los últimos concursos se realizaron en el año 2001, para hacerse efectivos en el año escolar 2002-2003, y los nombramientos que se han dado después del 2003 han sido en carácter de interino o encargado. Para el año escolar 2004-05, el 37% de los cargos docentes del sector oficial estaba desempeñado por personal interino. Situación parcialmente resuelta con la Resolución 58 4 mediante la cual se dio el carácter de ordinario a los interinos que estuviesen ocupando vacantes absolutas por un año, sin presentarse a los concursos, ni reunir las competencias necesarias que se requieren para tal fin.

En este caso, se perdieron esos beneficios de tener un directivo preparado en materia gerencial, con las competencias necesarias para ejercer sus cargos. Perdiendo, las instituciones educativas, de personas preparadas y capacitadas para asumir cargos de responsabilidad y no que estas sean en algunos de los casos por cuestiones políticas. La consecuencia, de este procesos, es una gerencia deficiente, en algunos casos, con personas poco preparadas para ejercer dichos cargo, situación de las cuales no se alejan las escuelas andragógicas del estado Lara. Por lo que, se requiere un proceso de cambio, capacitación y actualización acerca de las competencias que requiere ese gerente para fortalecer el trabajo que se realiza en las escuelas de emprendimiento en la actualidad.

Por lo tanto, las competencias gerenciales, deben ser fortalecidas en la preparación constante del encargado de la gerencia en la Escuelas para el Emprendimiento, ya que a través de la teoría y la práctica profesional gerencial, van a adquirir y perfeccionar sus habilidades, fortalecer su proceso comunicacional, entre otros aspectos, porque tuvo que aprender, como menciona (Sallenave, 2018, p. 10) a “asumir sus responsabilidades a nivel de la gerencia donde es importante conocer los conceptos, técnicas y herramientas en el manejo estratégico de estas organizaciones”; es decir, estar preparados para desarrollar competencias que le permitan el éxito de su gestión

gerencial, en especial en las Escuelas para el Emprendimiento.

Es de suponer que cada empleado en cualquier organización, domine las técnicas inherentes a su cargo, por ejemplo un vendedor sabe de técnicas de ventas, un programador conoce el lenguaje de programación, y el contador sabe de contabilidad. Es fácil verificar las experiencias de esas personas. Pero ¿qué de los gerentes en las Escuelas para el Emprendimientos?; ¿Quién se preocupa por saber si poseen las competencias necesarias para su práctica profesional en las Escuelas para el Emprendimiento? Este momento, que corresponde al proceso de teorización de todo lo que emergió a lo largo de este estudio, surgió de aquellos gerentes, que tienen claro lo que significan las competencias que requieren para ejercer sus funciones con éxito en las Escuelas para el Emprendimiento, fueron sus experiencias y vivencias la que dieron vida a esas competencias gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento que presento a continuación:

### **Competencias del Gerente de las Escuelas para el Emprendimiento**

*“Un evento ocurre, mientras que una acción se elabora”*  
**Sallenave (1990)**

Las perspectivas educativas de las personas adultas con el transcurso de los años cambiaron de manera radical, ya que en la actualidad su proceso andragógico se desarrolla desde una visión distinta puesto que se basa en el emprendimiento. En tal sentido, las instituciones de formación de adultos, se apoyan en un proceso cultural emprendedor, como la base para la búsqueda de oportunidades de estudio para los adultos y nuevas perspectivas en los ámbitos laborales, dirigidas a personas que por diversas situaciones no pudieron culminar sus estudios y hoy en día forman parte de la formación andragógica.

En este contexto, la mutación cultural, entendida como aquella que según Gómez Passalacqua (2009) está “formada por un proceso de transformación del universo simbólico del ser humano, que condicionan su identidad, sentido de pertenencia y su interacción social”, transformación que está presente en la creación de las Escuelas para

el Emprendimiento, y el avance de las tecnologías, se insertan en una nueva visión de vida, que nos lleva a considerar nuevas alternativas para aprender en estos centros, donde la formación del ser humano debe ser más competitiva y los aspectos: sociales, políticos, económicos y culturales, no son simples adjetivos que limiten su función orientada a la formación de emprendedores, ni la acción del gerente, sea solo un proceso para cumplir con la entrega de recaudos, o un oidor de instrucción sino un hacedor activo de las mismas. Por lo tanto, su accionar gerencial potencia esa visión empoderada que forma parte de integral de la gerencia actual.

El gerente se convierte en la persona más importante que tiene conocimiento gerencial pleno de lo que significa el emprendimiento, más aún, en los tiempos que vivimos donde a través de las tecnologías se incorporan nuevos programas como aquellos que se desarrollan a través de la inteligencia artificial, además de los cambios políticos y sociales que se están desarrollando a nivel nacional y mundial para la formación del adultos y jóvenes.

De este modo, las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara, se consideran una alternativa viable para los adultos, utilizando todos los recursos necesarios para lograr los objetivos por los cuales fueron creadas, al ocupar un espacio significativo en la sociedad mundial. De allí que, la gerencia de las Escuelas para el Emprendimiento, están integradas a esa visión de cambios que ocurren en una sociedad donde el adulto tiene mayor presencia y el gerente asume la responsabilidad de gerenciar de manera efectiva, por lo tanto, requiere de competencias gerenciales efectivas que abarquen el emprendimiento en todos los ámbitos de la organización.

Para entender las competencias gerenciales basadas en el emprendimiento y el contexto laboral donde se desenvuelve el gerente, es necesario conocer cuál es su concepción, su significado y por qué son importantes para aquel profesional de la docencia que ocupa este cargo. Vivimos en un mundo donde la competencia es vital para una buena administración, en especial en los centros educativos que tienen su base es la educación andragógica, debido a que su población estudiantil está conformada por personas adultas en la búsqueda de nuevas oportunidades para un cambio en su vida personal, social y económica.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la

Ciencias y la Cultura (UNESCO, 2017, p. 314), la competencia es definida como “la estrategia educativa basada en la identificación, la puesta en evidencia y el aprendizaje de conocimientos, capacidades, actitudes y comportamientos requeridos para desempeñar un papel específico, ejercer una profesión o llevar a cabo una carrera determinada”.

Este concepto de competencia, está dirigido al ámbito educativo, como aquella que se apoya en los conocimientos que adquiere el docente en funciones directivas que le permiten desarrollar sus capacidades, actitudes y comportamiento desde una perspectiva gerencial, además de desempeñar su rol en su ámbito laboral con la efectividad requerida y llevarla a cabo a través de su carrera académica. Es aquí donde el gerente educativo, adquiere competencias gerenciales que lleva a la práctica a nivel administrativo, generando una serie de cambios en su ámbito de acción.

Desde esta perspectiva, las competencias gerenciales que requieren las personas en cargos directivos en las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara, deben estar acordes con la función que les corresponde asumir en instituciones, lo que implica la búsqueda de nuevas alternativas para fortalecer las funciones organizaciones a cumplir, apoyo al personas, desarrollar procesos motivacionales para este persona, motivándolos a capacitarse en materia de emprendimiento, y tener en cuenta esa visión emprendedora, que debe transmitir a las personas que participan en los cursos para los emprendimiento. Así como también, aprender a detectar problemas y aplicar soluciones efectivas para solucionarlos.

Es por ello, que la conducción de los procesos gerenciales a partir de ciertas competencias requieren de líderes dotados de habilidades, conocimientos y destrezas para el éxito de su gestión y de la formación académica que reciben de los participantes de estas escuelas, basada en los principios del emprendimiento, a través de un personal preparado con pleno conocimiento de lo que significa el emprendimiento. Desde esta perspectiva, se tiene que toda organización relacionada con la formación del adulto, se basa en los principios del emprendimiento y debe contar con gerentes capaces de conducir al personal hacia el logro de sus objetivos para el éxito de la formación que se le imparte.

En este sentido, las instituciones educativas andragógicas a través del

emprendimiento brindan a la comunidad adulta la oportunidad de aprender nuevas maneras de crear sus propios negocios, fomentando el desarrollo social, cultural y de servicio a la comunidad hacia quienes va dirigida; ya que estarán destinadas a formar a los adultos y jóvenes a partir de las prácticas del emprendimiento, apoyadas en principios a nivel científico, tecnológico y humanístico, generando de esta manera competencias que debe tener en cuenta en el ejercicio de la gerencia educativa en las Escuelas para el Emprendimiento; en relación con lo anterior se presentó a continuación los fundamentos teóricos más significativos que caracterizan las competencias gerenciales que emergieron de esta investigación:

### **Competencias basadas en la Práctica Profesional**

En la actualidad los docente en funciones directivas, requieren tomar decisiones importantes para llevar a cabo actividades específicas correspondientes a su accionar gerencial con el propósito de cumplir las metas establecidas para el buen funcionamiento de la organización; para ello, requiere poner en práctica sus intereses éticos en el cumplimiento de sus actividades y en sus relaciones de cooperación con los miembros de la comunidad educativa a través de su práctica gerencial de la manera más efectiva posible.

Asimismo, a través de su práctica profesional, el gerente debe recolectar datos del entorno para comprender de manera precisa cual es el impacto de su gestión en las Escuelas para el Emprendimiento, considerando sus competencias teóricas, conceptuales y construidas (conocimiento), para el abordaje de las acciones profesionales que debe aplicar en este tipo de escuelas.

La persona encargada de la gerencia, no solo lleva a cabo procedimientos basados en sus experiencias adquiridas durante sus años de servicio, sino también a partir del desarrollo de sus competencias gerenciales adquiridas a través de la preparación académica, que le permiten la promoción de una acción eficaz basadas en sus conocimientos gerenciales, habilidades y actitudes producto de la experiencia profesional, llevándole a aplicar sus conocimientos a una serie de campos, situaciones y entornos según sean las necesidades de la organización, siempre con una visión emprendedora anclada en su conocimiento teórico-práctico gerencial, adaptado a su

ámbito laboral relacionado con la formación de adultos y jóvenes emprendedores.

Las competencias gerenciales basadas en la práctica profesional, son fundamentales para el desenvolvimiento del gerente en las escuelas de emprendimiento, en este caso, de acuerdo con la (Real Academia de la Lengua Española, 2019, p. 124) “una competencia, es una capacidad para el desarrollo de algo, una función, la responsabilidad u obligación que compete o corresponde a algo” por ello, la palabra competencia significa capacidad para el desarrollo de algo, por lo tanto, es una función de responsabilidad u obligación y le compete al gerente de las Escuelas para el Emprendimiento llevarlas a cabo con efectividad en las estas escuelas.

Desde esta perspectiva, las competencias gerenciales que requiere un gerente en las escuelas de emprendimiento, se basan en el desarrollo de su capacidad emprendedora, que le permita asumir cargos de responsabilidad con una visión de cambio, una perspectiva de vida emprendedora, que le permita abrir la puertas del conocimiento hacia un cambio de vida organizacional basada en los principios que rigen el emprendimiento. El cual se verá reflejado en las acciones que realice, dentro y fuera de la organización.

Este concepto de competencias también tiene otras connotaciones relacionadas con la capacidad que tiene el directivo de una organización educativa para emprendedores, de poner en marcha esa maquinaria que fomente la formación del adulto para el mejoramiento de su calidad de vida y sus habilidades gerenciales, comunicacionales, motivacionales, entre otras, se convierten en los elementos más importantes para el éxito de este tipo de organización.

En tal sentido, las competencias gerenciales están basadas en la práctica del emprendimiento, no solo para dar cumplimiento a las directrices emanadas del ente rector relacionadas con la formación de adultos y jóvenes, sino también estarán conforme a los principios en los cuales se apoyan la visión de una educación para el emprendimiento. Desde esta perspectiva, los procesos gerenciales como la toma de decisiones, estarán apoyados en los principios que rigen estas escuelas, también en los procesos tanto administrativos como formativos, relacionados con planificación, organización y control de actividades desde una perspectiva emprendedora.

Asimismo, otro de los directivos planteaba que la práctica profesional forma parte

de las competencias gerenciales de un gerente de las Escuelas para el Emprendimientos del estado Lara, por lo tanto, este gerente debía tener conocimientos relacionados con los principios que rigen la andragogía, brindándole una visión completa de lo que significa la formación de los adultos emprendedores; y esto se logra a través de un proceso del estudio.

Los gerentes educativos desarrollan una serie de competencias gerenciales, basadas en un aprendizaje continuo, las cuales les brinda oportunidades acordes a las necesidades de la organización donde laboran creadas para la formación de los adultos emprendedores; y por ello, la educación andragógica se adapta a estas necesidades, porque son experiencias emprendedoras que nutren la vida del ser humano adulto, pero no solo a la población adulta que participa de los cursos, también al gerente y todo el personal a su cargo en las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara.

Desde esta perspectiva, otro directivo, aporta elementos importantes como la práctica profesional desde el emprendimiento y la andragogía, la cual debe ser efectiva para que se cumpla; un buen gerente debe conocer a su personal y guiarlo para que cumpla su función con eficacia. Además, requiere tomar decisiones efectivas, tener conciencia de la responsabilidad que conlleva los procesos gerenciales básicos desde la educación de adultos emprendedores, establecer lineamientos para los procesos que se desarrollan a través de los cursos que brindan las Escuelas para el Emprendimiento.

Los directivos participantes de esta investigación, reconocen que, las competencias gerenciales presentes en la práctica profesional son experiencias significativas, que generan un aprendizaje constante a través del conocimiento andragógico, utilizado por el gerente y personal docente al desarrollar los procesos andragógicos prácticos y vivenciales, generando una labor significativa entre los adultos y jóvenes que aprenden que el emprendimiento, siendo esto la clave para formarlos como personas con una visión de cambio, a través del trabajo emprendedor. Igualmente, este proceso formativo, debe tener en cuenta que se trabaja con personas que tienen ideas distintas pero con un fin en común: el emprendimiento, brindándole los medios y oportunidades para crear negocios que se convierten en ideas de emprendimientos.

Así pues, las competencias basadas en la práctica profesional gerencial de las Escuelas para el Emprendimiento, se consolidan según Añorga (2012) como

conocimientos que el gerente lleva a la práctica, a través de sus destrezas, habilidades, hábitos, atributos, capacidades y valores que se van a fortalecer mediante su desarrollo intelectual, afectivo y social, generando satisfacción en el personal a su cargo, también en los adultos que participan de los cursos que se dictan en las Escuelas para el Emprendimiento y negocios que llevan a la práctica insertándolos en su cotidiana laboral, familiar y comunitaria.

Las Escuelas para el Emprendimiento requieren de una gerencia que cumpla eficientemente todos sus objetivos a nivel interno y externo, ya que esto le permitirá al gerente cumplir de manera eficiente con los propósitos de la organización, la cual está orientada a formar adultos y jóvenes con una visión de emprendimiento que propicien en ellos el deseo de aprender y emprender negocios que sean de beneficio personal, en donde aprendan a tomar las mejores decisiones y satisfacer sus necesidades personales, emocionales y laborales.

El gerente de las Escuelas para el Emprendimiento realiza una gestión organizacional efectiva y exitosa, porque pone en práctica sus conocimientos gerenciales, desarrollando tareas acordes a su cargo, asumiendo su responsabilidad, fortaleciendo sus habilidades técnicas y utilizando herramientas que mejoran su práctica gerencial, el cual a su vez va fomentando una eficiente interrelación en las áreas formativas, administrativas y gerencial de la organización con la participación activa de todos los actores sociales de las Escuelas para el Emprendimiento.

En fin en esta práctica profesional, las competencias gerenciales, se convierten como mencionan (Valcárcel y Martín, 2010, p. 3) en “las cualidades de una persona que realiza el trabajo específico de una profesión u oficio con relevante capacidad para cumplir racionalmente los objetivos, lo que se manifiesta en ejecutar tareas con gran atención, exactitud y rapidez”; es decir, un gerente preparado con visión clara del rol que le corresponde asumir para el éxito de las Escuelas para el Emprendimiento. Los aspectos aquí reseñados se resumen en la figura 16 que se presenta a continuación.

**Figura 16. Competencias en la Práctica Profesional.**



### **Habilidades Gerenciales**

Las competencias básicas, son aquellas que se corresponden con las habilidades gerenciales directivas, organizativas y administrativas, que el gerente debe cumplir en las Escuelas para el Emprendimiento, las cuales se adaptan según las necesidades de la organización, esto implica el desarrollo de los conocimientos teórico-prácticos para el fortalecimiento de sus capacidades y actitudes gerenciales en su ámbito de acción. En este contexto, estas competencias gerenciales les permiten al gerente conocer cuál es su función en la organización, y que estilo gerencial debe asumir con la mayor efectividad, además de los retos y llevarlos a la práctica, ayudándole a ejercer su función de la manera más eficiente posible.

De este modo, al desarrollar sus habilidades gerenciales de manera efectiva, podrá ejercer su práctica gerencial de manera más eficiente, tanto a nivel interno como externo en las Escuelas para el Emprendimiento, procurando mantener una excelente interacción con los actores sociales que convergen en la organización, cumpliendo con los objetivos y propósitos de las mismas, su misión y visión como formadores de adultos y jóvenes emprendedores. Asimismo, este tipo de habilidades le permitirá gestionar desde una perspectiva diferente, los procesos que le corresponden según su cargo, ya que posee conocimientos inherentes al mismo tanto a nivel teórico como práctico.

Desde esta perspectiva, Manes, (2003, p.18) mencionaba este tipo de gerencia educativa se apoya en un proceso mediante el cual la organización es conducida a través de la puesta en ejecución de esas destrezas directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar el desarrollo estratégico de las acciones necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, efectividad comunitaria y trascendencia cultural, habilidades que debe poseer un buen gerente, en especial aquel que labora en las Escuelas para el Emprendimiento.

Por otro lado, el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara, ejerce funciones y actividades orientadas hacia la búsqueda constante de la calidad educativa, Ruiz, (1999, p. 6) mencionaba que esas habilidades les permiten lograr sus objetivos, manejar los recursos, maximizar la eficiencia y eficacia, trabajar con un equipo multitudinario, entre otros aspectos. Lo señalado por Ruiz (ob. cit.) se complementa por lo mencionado por Whetten y Cameron (2011), sobre las habilidades que se convierten en ese vínculo a través del cual la estrategia gerencial, juntamente con práctica de la administración, las herramientas técnicas, los atributos de la personalidad del gerente y su estilo de gerenciar, se unen para producir resultados eficaces en las Escuelas para el Emprendimiento.

Estas habilidades gerenciales, son técnicas personales y conceptuales, para esto me apoyé en las palabras de Katz (1995) cuando refiere que son fundamentales para el desarrollo de una organización, en mi caso las Escuelas para el Emprendimiento, en especial a nivel gerencial, mencionado aquellas donde se maneja el trato personal, las de tipo conceptuales, comunicacionales, resolución de conflictos, delegación de organización y el *feedback* de gestión de tiempo.

Asimismo, incluye el manejo de la incertidumbre, ya que un gerente preparado y capacitado para gerenciar bajo incertidumbre, pues el ambiente global competitivo siempre lo forzará a buscar soluciones efectivas que puedan dinamizar, en este caso a la Escuela para el Emprendimiento, ya que aprende a buscar alternativas para solucionar los problemas y ver las situaciones que pasan, con una visión de novedosa. Por lo tanto, el gerente estará preparado ante la incertidumbre que generan a veces las exigencias improvisadas y urgentes de los entes educativos. Reduciéndola a través de la planificación y gerencia estratégica. Para ello, como gerente emprendedor debe contar con una visión sólida con un claro sentido de dirección y permitir que sepa dónde está ubicada.

En relación con las conceptuales, la comunicación, resolución de conflictos, el desarrollo de la inteligencia emocional son la base de las mismas, mientras que las habilidades administrativas, la eficiencia y la eficacia son fundamentales para el buen funcionamiento de la organización, entre otras, permitiendo al gerente de las Escuelas para el Emprendimiento desarrollar acciones efectivas acordes con las necesidades de la organización y de sus miembros.

Lo antes señalado, lo planteaban los docentes directivos que participaron activamente del estudio, donde las habilidades gerenciales, fueron consideradas parte importante de las competencias que requiere el gerente, pues le llevarán a gestionar a la organización a través del entendimiento mutuo, mantener un clima organizacional armónico y lograr los objetivos institucionales y ministeriales, además de esto, logrará mantener la empatía, entendimiento, el amor por el trabajo realizado; además del apoyo, responsabilidad y la toma de decisiones así como también, se apoya en un liderazgo efectivo, creatividad, emprendimiento, visión de futuro y las competencias teórico-prácticas, son los elementos fundamentales que permite el desarrollo de las habilidades que debe tener el gerente educativo de una Escuela para el Emprendimiento, de igual modo se apoya en un liderazgo efectivo.

En consecuencia, las habilidades gerenciales son fundamentales para el buen funcionamiento de una organización, porque ellas representan ese conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines al cargo, que debe poseer y fortalecer el gerente educativo, para el buen desarrollo organizacional; ya que como menciona Sánchez (2017) las habilidades gerenciales son instrumentos utilizados por el gerente,

que le llevan a alcanzar el éxito, las cuales se basan en el cumplimiento de metas u objetivos trazados en la organización. El fin es llevar a cabo un buen trabajo apoyándose en el liderazgo efectivo, el buen manejo de personal y el fortalecimiento de las relaciones públicas, presentes en las acciones que debe llevar a cabo el docente encargado de la gerencia de las Escuelas para el Emprendimiento.

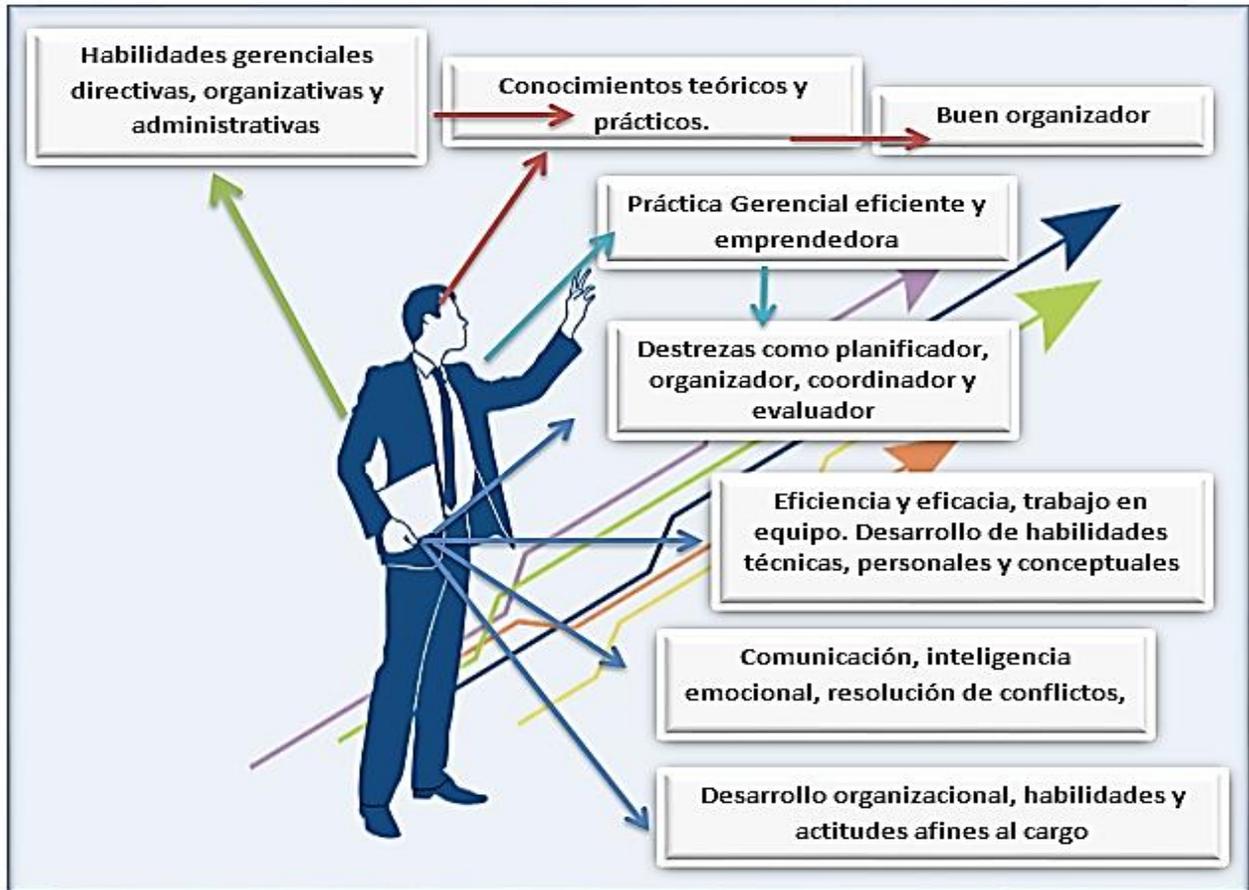
Las habilidades gerenciales son herramientas importantes para alcanzar el éxito en las Escuelas para el Emprendimiento, ya que vivimos en un mundo donde la competitividad es uno de los aspectos que lo caracterizan. De allí que, es necesario que estas escuelas, cuenten con un personal directivo capacitado para dirigir las de manera eficiente, exitosa y destacarse en un mundo donde los cambios en materia de emprendimiento abren las puertas al campo laboral de las personas que asisten a estos centros educativos, con la finalidad de convertirse a su vez en emprendedores exitosos, por ello, deben aplicar estrategias que sean relevantes, importantes y que se necesiten en las Escuelas para el Emprendimiento, estrategias basadas en la habilidad para el manejo del personal, recursos y elaboración de planes, que les permitan llevar a cabo una dirección interna y externa basada en la excelencia.

En consecuencia, las habilidades gerenciales, les permitirán esa destreza cuando se toman en cuenta las habilidades humanas y conceptuales en las Escuelas para el Emprendimiento como un todo, que planifiquen, organicen y ejecuten actividades de forma sistemática, apoyadas en habilidades técnicas, principalmente que el personal directivo sabrá qué y cómo hacer, esperar los resultados positivos de sus acciones y además estar atentos a los cambios a aplicar para el fortalecimiento de su gestión. Asimismo, debe tener en cuenta que en estas habilidades deben destacar: una buena planificación, excelente comunicación y motivación, que son habilidades claves utilizadas por los gerentes con la finalidad de obtener los mejores resultados en sus proyectos de emprendimiento.

En resumen, las habilidades gerenciales, son herramientas que ayudan a conseguir el éxito de las Escuelas para el Emprendimientos a través del cumplimiento de metas y objetivos trazados en su plan de acción, esto permite el ejercicio del liderazgo efectivo del gerente, el buen manejo del personal a su cargo y el manejo de las relaciones públicas dentro y fuera de la organización, además de un proceso de planificación,

comunicación y organización logrando con efectividad los objetivos a cumplir. Los aspectos aquí señalados se resumen en la figura 17.

**Figura 17. Competencias Básicas habilidades gerenciales.**



*Fuente: Moreno (2024).*

### **Competencias para la Práctica Gerencial Emprendedora**

Las competencias para la práctica gerencial emprendedora, que emergieron de todo ese proceso investigativo, me llevó por el camino de la comprensión e interpretación de las evidencias obtenidas de los docentes al cumplir funciones directivas en cuatro Escuelas para el Emprendimiento de Barquisimeto estado Lara; las cuales se consolidan como esas competencias teórico-prácticas que requieren ser manejadas con efectividad para gerenciar de manera eficiente y efectivas centros educativos a su cargo. Druker

(1954) menciona que la gerencia, está constituida por dos elementos importantes: las funciones de gestión y la formación del gerente.

Las funciones se distinguen por actividades sociales que se basan en la responsabilidad que tiene el gerente de dirigir a la organización, implica bienes, servicios económicos, preparación constante del personal para que lo que haga sea de calidad y que tengan como base el propósito de la organización. Además en el caso de las Escuelas para el Emprendimiento, esta gerencia está encargada de hacer productivos los recursos humanos y materia, organizados para que la institución crezca en conocimiento, en este caso basado en el emprendimiento, el cual debe estar impregnado en cada ámbito de la organización. En cuanto a la formación del gerente, la misma debe tener claro lo que representa generar negocios emprendedores, la dirección gerencial y del trabajo emprendedor; es decir, una gestión con calidad emprendedora.

De este modo, las competencias para la práctica gerencial emprendedora abren las puertas hacia nuevas maneras de gerenciar tomando en consideración los principios andragógicos que la conforman y el proceso emprendedor que las identifica. De allí que, todas estas acciones que se desarrollan en ellas, incluye no solo la gerencia a nivel general, sino también la docencia andragógica, los procesos administrativos con visión de cambio y las actividades que debe cumplir el personal de servicio en apoyo al buen funcionamiento de las escuelas..

Considerando lo antes expuesto, como investigadora y docente, mi experiencia como gerente educativo, tuvo como base las competencias idóneas para la práctica gerencial desde la visión del emprendimiento, las cuales abren el camino para desarrollar un proceso gerencial para aprender, conocer, descubrir y comprender cuáles son esas habilidades tan necesarias, que requiere un docente en funciones directivas en este campo de acción, para dirigir con efectividad todos los procesos que se desarrollan dentro de las Escuelas para el Emprendimiento.

Desde esta perspectiva, esta competencia práctica, va a fortalecer los equipos de trabajo dentro de la organización, acciones que llevan al logro de los objetivos previstos, en especial aquellos relacionados con la formación de adultos y jóvenes que asisten a las Escuelas para el Emprendimiento para adquirir conocimientos desde nuevas alternativas de vida, así como una manera de fortalecer sus emprendimientos.

Por ello, las experiencias significativas gerenciales, tiene relación con el trabajo, años de servicio y aprendizajes que adquiere el gerente en la medida que se van fortaleciendo el trabajo con la preparación académica. Esto le lleva a aprender a gerenciar y en la medida que adquiere experiencia a través de la práctica con visión emprendedora, genera nuevas acciones basadas en esa preparación académica teórico-práctica, que se complementan de manera efectiva con las experiencias y vivencias para lograr el éxito deseado en las Escuelas para el Emprendimiento y el funcionamiento óptimo de las mismas.

Sumado a lo expuesto, la experiencia profesional que se logra a través de la práctica gerencial constante, se fortalece a partir de las experiencias laborales adquiridas por el docente directivo, en su búsqueda por la excelencia; ya que la misma, no solo se va fortaleciendo en la medida que se lleva a la práctica el conocimiento teórico, sino como mencionan (Clarke y Winch, 2006, p. 12), esos conocimientos y capacidades se van destacando como un elemento clave para la buena gerencia.

Tal es el caso, de los diversos conocimientos que adquieren los docentes con funciones directivas, a través de la búsqueda constante del conocimiento y la preparación, además de ir desarrollando sus capacidades lo cual generará en el directivo experiencias profesionales de calidad, obteniendo el éxito a nivel gerencial, formativo y práctico en el avance de Escuelas para el Emprendimiento como instituciones donde la calidad educativa es fundamental para su permanencia en el tiempo, puesto que estas experiencias se van fortaleciendo con los años, dejando huellas en el entorno social y laboral donde está inmersa.

Vale significar que estos fundamentos teóricos, emergieron de los docentes directivos que participaron de esta investigación, personas con una preparación práctica y académica, que dieron vida a este proceso, porque la experiencia vivida como docente y directivo, fueron las bases fundamentales para la adquisición de experiencias profesionales, las cuales, se fueron fortaleciendo y cambiando según las necesidades de las Escuelas para el Emprendimiento que gerencian; su trabajo diario constante, su formación académica se fortalecieron y alimentaron de esa experiencia profesional que como gerente de una Escuela para el Emprendimiento, adquirieron en la medida que se fueron sumergiendo en el conocimiento de la formación andragógica y en procesos

gerenciales que llevan a la efectividad en el ejercicio del cargo.

Sumado a lo expuesto, se tiene que la práctica gerencial emprendedora, como señalé en párrafos anteriores, se basan en experiencias y aprendizajes cotidianos y académicos, así como aquel que emerge de la educación andragógica; es decir, son el complemento de la teoría llevada a la práctica gerencial en las Escuelas para el Emprendimiento; en este punto las competencias para desarrollar una gerencia práctica con visión emprendedora, se inserta en lo teórico unido a lo vivencial, considerando el proceso de toma de decisiones según se van presentando como experiencias profesionales, requeridas en todo gerente para lograr la eficiencia y la eficacia, necesaria en aras del éxito de la organización.

Sobre la base de lo explicado, se tiene entonces que el gerente emprendedor, con esa búsqueda constante de nuevos conocimientos y llevarlos a la práctica, va actualizando sus conocimientos, ampliando la información y adquiriendo experiencias laborales significativas; esto se debe a que va aprendiendo de sus éxitos y también de los errores, pues estos les permitirán reconocer cuáles son sus debilidades para trabajar en ella y fortalecerlas para cambiar el rumbo de sus acciones gerenciales; porque en la medida que va fortaleciendo sus experiencias gerenciales, aprende a ver los problemas desde otra perspectiva, aprende a tomar decisiones acertadas cuando así lo requiera y sabe qué hacer ante los problemas que se presentan en la organización buscando soluciones efectivas de manera que sepa qué decisiones tomar al respecto.

Esto implica que el conocimiento gerencial permite abordar nuevas ideas que van a influir positivamente en su trabajo diario, en las Escuelas para el Emprendimiento, aportando otras perspectivas de cambio en el funcionamiento efectivo de las mismas, es como mencionaba uno de los directivos participantes de esta tesis, acerca de la importancia de la preparación académica porque esta les ayuda a “adaptar esos conocimientos a la práctica diaria”.

De allí que, se debe reconocer la información a nuestra disposición, sobre todo lo relacionado con el emprendimiento, porque necesitamos aprender a gestionar este tipo de conocimiento, y darle buen uso para seleccionar aquellas que sean de interés y las que no lo son, es como se lee en la Biblia “Examinenlo todo y quédense con lo bueno”

(Tsalonicenses 5:21)". En era de la información están a la orden del día diferentes conceptos y teorías que son fundamentales manejar y estar actualizados.

Estas competencias gerenciales que nos llevan a la práctica del conocimiento, permitirán, como mencionan Badillo y Villasmil, (2006, p. 57) el "...dominio de esos saberes, porque estos nos harán capaces de actuar (...) con la eficacia necesaria en nuestra acción profesional y personal", en consecuencia, la capacitación académica nos lleva a ver cómo complementar lo teórico con lo práctico, las vivencias y las experiencias que se adquieren con los años y los nuevos conocimientos que emergen todos los días; porque esto nos hará más conscientes del ejercicio de la gerencia en las organizaciones andragógicas, donde el emprendimiento se convierte en el centro de su mayor fortaleza.

De lo expuesto, las organizaciones enfocadas en el emprendimiento buscan constantemente nuevos horizontes; de allí que, el docente en funciones directivas está consciente de los cambios que esto genera y atento al deseo de superación para lograr que en su centro educativo cuente con un personal que lleve a la práctica sus conocimientos. Además, en las Escuelas para el Emprendimiento, el gerente reconoce la importancia de la cultura organizacional en función a las tendencias y necesidades de innovadoras apoyadas en la formación de los adultos desde una perspectiva emprendedora.

Un buen gerente es aquel que mantiene un ambiente laboral excelente y el logro de los objetivos propuestos. Sumado a lo expuesto, los elementos que caracterizan a la gerencia de las Escuelas para el Emprendimiento, es el desarrollo de una cultura organizacional con visión de cambio emprendedora, donde el liderazgo efectivo del gerente es el motor que mueve a las personas a considerar los principios del emprendimiento para la formación del adulto en la actualidad.

De este modo, el docente se convierte en un facilitador gerencial porque es parte de ese capital intelectual que requiere este tipo de organizaciones; igualmente, el gerente, desarrolla procesos basados en la planificación estratégica y la innovación, presentes en los sistemas de información gerencial que se desarrollan en estas escuelas. Considerando, además lo que menciona (Drucker, ob. cit., p. 21) cuando define que "la gerencia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas", en este caso la visión gerencial de la Escuela para el

Emprendimiento, es más práctica, aunque no debe dejar a un lado, los elementos vitales que guían a la gerencia desde una perspectiva de la educación andragógica y emprendedora.

Finalmente, la praxis gerencial está presente con mayor significancia en la competitividad e innovación de las acciones que se llevan a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento; ya que se perciben como organizaciones que ofrecen oportunidades de estudio a las personas adultas con visión de emprendedores; dando a entender que, al llevar a cabo estos procesos de formación, se obtienen resultados exitosos en todos los niveles que conforman este tipo de organización. Los aspectos aquí señalados se resumen en la figura 18 que presento a continuación.

**Figura 18. Competencias basadas en la Práctica Gerencial Emprendedora.**



Fuente: Moreno (2024).

## **Competencias Gerenciales para las Escuelas para el Emprendimiento**

La importancia de las competencias gerenciales que le asigna el gerente al desarrollo de actividades gerenciales, funcionales y andragógicas, relacionadas con el propósito emprendedor de la organización, para el funcionamiento óptimo de las Escuelas para el Emprendimiento basadas en los principios que lo componen. En este punto, la importancia se apoya en la toma de conciencia del gerente en el rol que le corresponde asumir, en cuanto a las competencias vistas como una orientación gerencial, que le lleva al ejercicio de su cargo, a través de una visión andragógica, con actividades concretas y armónicas, las cuales llevan consigo las habilidades gerenciales, permitiendo el desarrollo de las mismas con la participación de todos los involucrados en este proceso, es decir, aprende a delegar responsabilidades porque confía en el personal, ya que en sus conocimientos está aquel relacionado con el ser humano.

Por ello comprende sus acciones, genera acciones participativas a través de la confianza, logrando de esta manera los objetivos de las Escuelas para el Emprendimiento. De allí que, la importancia de las competencias gerenciales que el directivo debe asumir en estos centros educativos, parten de la toma de conciencia que le lleva a cumplir sus funciones de forma efectiva posible, haciendo de su gestión un éxito dentro de este campo de la formación del sujeto adulto a través de sus emprendimientos.

En consecuencia, esa gestión convierte a la institución en un ejemplo de educación andragógica, con un personal preparado en todo conocimiento, y participantes que no solo son receptores del mismo sino hacedores de lo aprendido. Siendo así las cosas, resulta claro, que la importancia de las competencias gerenciales, se basa en la satisfacción que genera esta visión emprendedora en las personas por el trabajo realizado, además de cumplir los objetivos, aprenden a innovar constantemente, además de innovar en proyectos generadores de emprendimiento.

Con respecto a los tópicos señalados, en relación a la importancia de las competencias gerenciales que debe tener el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento, las cuales se resumen en que deben ser competencias adaptadas a las necesidades de la organización donde el proceso de formación del adulto es netamente andragógico; por lo tanto, para que estas sean efectivas el gerente tiene que conocer

bien el trabajo que se realiza en ellas, así como también entender las necesidades del personal y de los participantes, convirtiéndose en un guía capaz de realizar un trabajo dinámico, armónico y eficiente. De acuerdo con lo señalado, la sociedad como menciona (Druker, ob. cit. p. 30).

Requiere del gerente que asuma responsabilidad por el bien público, que subordine sus acciones a una norma de conducta ética y que restrinja su interés personal y su autoridad siempre que su ejercicio pueda ser contrario al bien público o afectar la libertad del individuo.

Lo anterior implica que un gerente que tiene una visión distinta de su trabajo, porque su responsabilidad en las Escuelas para el Emprendimiento está orientada hacia el bien de ese personal a su cargo y del adulto que asiste a sus aulas, quienes deben recibir la formación que requiera según sus necesidades, asimismo que mantenga una conducta ética de lo que se espera del mismo, demostrando una visión de cambio que vaya más allá de la expectativa de sus acciones, puesto que el gerente participa de la responsabilidad social que tienen con el centro educativo que busca que los participantes obtengan conocimientos experiencias y se sientan motivados con lo aprendido.

Al respecto, Druker, (ob. cit., p. 102) consideraba que "los gerentes van más allá de los límites de su pequeño mundo y participan de la responsabilidad social". En consecuencia, las decisiones gerenciales que se desarrollen en las Escuelas para el Emprendimiento, van a tener un efecto positivo sobre la sociedad donde están inmersas, la economía, las acciones gubernamentales y la vida misma de las personas emprendedoras que emergen de estos procesos.

Desde esta perspectiva, la acción gerencial trata de la importancia que le asigna el docente directivo a las funciones que le corresponde asumir en las Escuelas para el Emprendimiento; se basa en los principios que guían a la organización. Tal como lo planteaba uno de los directivos que participaron en el estudio, cuando las presenta como aquellas competencias gerenciales que se llevan a cabo en organizaciones educativas andragógicas donde el directivo guía, orienta y da prosecución a todas las actividades que se deben realizar cuando se trabaja con adultos.

Igualmente, otro de los directivos que participaron en esta investigación, consideró que la importancia de una gerencia más horizontal, es aquella donde se delegan responsabilidades al personal porque se confía en sus decisiones, por lo que va formando

a su personal para que en algún momento asuman como directivos la Escuela para el Emprendimiento, debido a que toda persona que asuma este cargo, debe saber cuáles son los principios que rigen esta función gerencial, en la que le corresponde asumir y aplicar las competencias que se requieren para que todo se desarrolle con éxito.

En relación con la importancia de las competencias gerenciales, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) señalan que, deben ser utilizadas por los gerentes para triunfar en el desarrollo de su accionar dentro de las organizaciones; en este caso las que su base fundamental es la andragogía y formación de las personas adultas; la acción gerencial de las Escuelas para el Emprendimiento, en especial las ubicadas en el municipio Iribarren, parroquia Ana Soto del estado Lara se basan en la capacitación para el emprendimiento. En consecuencia, son importantes porque permiten al gerente desarrollar un proceso de calidad, a través de la innovación, responsabilidad y visión de cambio, cumpliendo con su deber y los objetivos de este tipo de organización con efectividad.

En este orden de ideas, también es importante desde una perspectiva funcional y andragógica, referirse a la importancia funcional de estas competencias gerenciales de las Escuelas para el Emprendimiento, ya que estas se apoyan en el desarrollo de actividades concretas y armónicas a nivel gerencial, puesto que es aquí donde el gerente, mantendrá un funcionamiento efectivo de las actividades a nivel directivo, académico y administrativo para alcanzar con efectividad los objetivos de la formación de las personas adultas que asisten a estos centros de capacitación.

En consecuencia, este proceso de gestión gerencial, se torna funcional porque todos los involucrados aprenden a aprender, a partir de la puesta en práctica de sus conocimientos, además de satisfacer las necesidades que poseen estas organizaciones, aportando satisfacción por el trabajo gerencial que se lleva a cabo en las mismas. Esta visión emergió de los gerentes con quienes interactué, cuando reconocen que la importancia de las competencias gerenciales a nivel funcional, tienen su base en el accionar gerencial y en los principios del emprendimiento y en la formación andragógica que allí se desarrolla, porque se está formando adultos emprendedores, que llevan a la práctica lo que hacen y obtienen beneficios simultáneamente.

De esta manera, la atención que se le brinda a esos adultos y jóvenes, requiere de un aprendizaje motivador, que brinde las herramientas para buscar oportunidades de negocios, convirtiéndose en emprendedores activos y hacedores de los conocimientos adquiridos los cuales llevan a la práctica, les brinda seguridad personal y económica, todo esto producto del aprendizaje obtenido en las Escuelas para el Emprendimiento. Por consiguiente, la funcionalidad de la importancia que tiene la gerencia, se basa en el desarrollo de competencias adaptadas a los principios que rigen a la organización, que tiene como base fundamental el emprendimiento y la importancia de las competencias gerenciales nos muestran otra visión actualizada de una formación del adulto desde la perspectiva emprendedora.

Como directivo de una de estas escuelas, considero que estas acciones, son funcionales porque se trabaja en equipo cuando el personal está motivado, y se preparan académicamente, estos tienen la misma visión. Por ello, autores como Hellriegel, Jackson y Slocum, (ob. cit. p. 52) expresan que las personas que laboran en este tipo de organizaciones “desempeñan las tareas de un trabajo coordinado en conjunto, por lo tanto, son los responsables de los resultados”, en este contexto, este grupo de personas emprendedoras tiene la misma visión y están conscientes de los objetivos que deben cumplir para el éxito de la Escuela para el Emprendimiento, acciones que son efectivas cuando llevan a cabo de manera efectiva las funciones que le corresponden.

En este orden de ideas, la importancia andragógica presente en todos los ámbitos de la organización y en especial en el trabajo gerencial que se desarrollan en ellas, a través de los principios andragógicos son los de la educación de adultos, y a nivel gerencial y formativo, el personal, realiza un proceso educativo-formativo constante, que toma en consideración a la persona adulta; es decir, se basa en la comprensión de las personas que son atendidas con regularidad en las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Sojo, del municipio Iribarren del estado Lara.

De esta manera, se desarrolla un proceso de calidad, donde cada uno de sus miembros está consciente de la función que le corresponde asumir, incluyendo a los adultos y jóvenes que participan activamente en ese proceso de aprendizaje emprendedor, llevando a la práctica lo aprendido en las Escuelas para el Emprendimiento, así como mencionaba uno de los directivos que participaron en esta

tesis, se van convirtiendo en un ejemplo de gestión para otras instituciones, más cuando están formando emprendedores, que no son solo receptores sino hacedores, quienes convierten sus ideas de negocios en emprendimientos exitosos.

En fin la importancia, del proceso andragógico que se lleva a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara, especialmente las que funcionan en el municipio Iribarren en la parroquia Ana Soto, se debe a que el personal toma en cuenta sus necesidades, y este conocimiento les ayuda a orientar a los participantes a generar sus ideas de negocio con el éxito previsto por cada uno de ellos.

De esta manera, la andragogía está presente en los procesos formativos del ser humano adulto que asiste a las Escuelas para el Emprendimiento. Convirtiéndose como menciona Adams (1977) en un arte y una ciencia, puesto que en el campo del conocimiento humano, se integra la observación de los procesos formativos de los adultos con la construcción de teorías comprensivas y orientadoras de la acción educativa que requieren los participantes, donde el sentimiento y la intuición son elementos fundamentales para el éxito en su formación como futuros emprendedores.

Con relación a la importancia de las competencias gerenciales aplicables en las Escuelas para el Emprendimiento, en especial las de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren del estado Lara, donde se realizó el estudio, éstas permiten al gerente desarrollar ciertas habilidades que son importantes para el éxito de la organización donde su base es la andragogía y el emprendimiento.

Duarte (2013) señala que las habilidades gerenciales, facilitan a la organización conseguir el éxito deseado manteniéndose de forma permanente en constante evolución y cambio, porque se adapta a las transformaciones que se dan a nivel mundial, los cuales son continuos, convirtiéndose en herramientas necesarias para afrontar esa demanda educativa que los adultos hoy en día poseen, ya que tiene nuevas expectativas de vida y requiere ideas frescas para generar negocios o emprendimientos que le abran las puertas en el campo laboral y son esas habilidades gerenciales, las que son adquiridas y por ende aprendidas por las personas con el propósito de obtener resultados positivos a partir de acciones previstas que beneficien la formación en las Escuelas para el Emprendimiento.

Por todo esto, concluyo afirmando que las habilidades de un gerente de las Escuelas para el Emprendimiento, están siempre presentes en la gerencia exitosa, al tomar en cuenta, los aspectos orientados hacia lo social, interpersonal, el liderazgo del directivo, complementando de esta manera el desempeño óptimo dentro de las organizaciones, lo cual es importante para el buen funcionamiento de las Escuelas para el Emprendimiento. Los aspectos aquí reseñados, se presentan en la figura 19.

**Figura 19. Importancia de las Competencias Gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento.**



Fuente: Moreno (2024).

## Competencias Comunicacionales

El proceso que desarrolla el gerente en su ámbito de acción, a través de diferentes formas comunicación es aquel que está dirigido a orientar el trabajo del personal, además de motivar y generar satisfacción en todos aquellos que convergen en las escuelas donde se forman los adultos y jóvenes participantes de los cursos de emprendimiento y una de las principales competencias, por no decir la más importante, es la comunicación asertiva, que fue una de las más mencionadas por los directivos participantes de este estudio.

Aspecto que es señalado por Huerta y Rodríguez (2016, p. 89), cuando mencionan que la asertividad en este tipo de comunicación, es la afirmación de la propia “personalidad, confianza en uno mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, además de comunicación segura y eficiente”, por lo tanto, la comunicación asertiva de la que hicieron referencia los docentes con funciones directivas de las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Sojo, se convirtió en la pieza fundamental para el proceso exitoso que se desarrolla en ellas, más cuando nos comunicamos en un ambiente motivador y emprendedor como es el que se realiza en estos centros educativos.

En ese proceso gerencial se requiere que el docente en funciones directivas, desarrolle una comunicación altamente efectiva, competencia que los directivos consultados, consideraron esencial en este tipo de organizaciones, ya que es una habilidad necesaria para unir al directivo con el proceso operativo que se lleva a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento, porque es esencial para tener una adecuada relación interpersonal con sus colegas, la comunidad, las personas que colaboran con la escuela y los adultos - jóvenes participantes de los cursos, por ello, se debe estar atentos a que esta comunicación no se deteriore y ponga en riesgo, la consecución de aquellos objetivos establecidos para el buen funcionamiento del centro educativo. De allí que, esta competencia comunicacional debe ser también efectiva, para lograr una formación acorde con las necesidades de la organización.

Además de claridad en la comprensión de las personas que participan en el proceso comunicacional, donde se comparte una serie de ideas para buscar soluciones a los problemas, fortalecer con nuevas ideas los procesos formativos que se desarrollan

en estos centros, a partir de un lenguaje claro, preciso que llegue a las personas sin ninguna interferencia, puede ser verbal o no, lo importante, en este proceso es que ese compartir de ideas, sirva como un medio para conocer lo que se quiere realizar y estar dispuesto a escuchar y obtener información que redunde en beneficios para el equipo de trabajo.

También, a lo largo de mi experiencia como docente y gerente, debo afirmar que ese proceso comunicacional que desarrollamos en las Escuelas para el Emprendimiento, es parte de una escucha activa y empática, que nos ayuda a reconocer cuales son las necesidades comunicacionales del personal y de los adultos que buscan en nuestra institución nuevas perspectivas para emprender en sus vidas. Por lo que, la comunicación, además de asertiva y efectiva, debe ser dirigida de manera clara y concreta, sin interferencias para lograr el éxito y evitar los conflictos negativos e innecesarios en las escuelas que regentamos.

Con respecto a los conflictos, el manejo de los mismos, es fundamental para mantener la paz dentro de la Escuela para el Emprendimiento, esto requiere de un diálogo constante, y del fortalecimiento de valores como la honestidad y el respeto. Por ello, debemos desarrollar la habilidad de escuchar al otro, evitando conflictos negativos que puedan afectar las relaciones dentro y fuera de la organización. Tal como menciona Maslow (1999), una de las causas más comunes del conflicto, es la falta de comunicación, los errores que se cometen al comunicarnos, la incompatibilidad de valores, de las percepciones y de los intereses u objetivos, que nos generan sentimientos fuertes sobre esas incompatibilidades, por ello, debemos estar atentos a estas situaciones, porque los conflictos cuando son positivos nos ayudan a crecer pero los negativos pueden destruir en un día todo ese trabajo que se desarrolla en las Escuelas para el Emprendimiento.

En este punto no puedo dejar pasar por alto, esa experiencia vivida por los directivos que participaron de mi tesis, no como informantes, si como directivos, así de este modo, la experiencia del primer directivo con quien mantuve conversaciones, me aportó sus valiosas ideas, cuando consideró a la comunicación asertiva y efectiva como el principal elemento que debemos poseer para poder llevar la información a todos nuestros docentes, por ende, si no se da una comunicación asertiva y eficaz no se realizarían las actividades planificadas, lo cual limitaría su desarrollo, es muy importante

y reviste un significado muy especial que el directivo posea competencias gerenciales basadas en la comunicación.

En este orden de ideas, el tercer directivo con el cual mantuve conversaciones, me señaló la comunicación apoyada en esa visión emprendedora que tienen estas escuelas, por lo tanto, este proceso abarca los principios en los cuales está cimentada esta formación, que se percibe en los aportes de otros de los directivos, quien considera que la comunicación es prioritaria para los procesos de enseñanza y aprendizaje andragógico que se perciben en la intervención de las personas adultas y jóvenes, considerando que la andragogía está allí para comunicarla de forma tal que, esas personas comprendan la importancia de la misma en sus emprendimientos y hacer que ellos adquieran un proceso de enseñanza-aprendizaje lo más adecuado posible a sus necesidades.

**Figura 20. Competencias comunicacionales**



Fuente: Moreno (2024).

En consecuencia, la comunicación activa, asertiva, efectiva y eficaz, es fundamental para la optimización de la calidad educativa andragógica que se desarrolla en las Escuelas para el Emprendimiento de Barquisimeto estado Lara, porque sería imposible llevar a cabo actividades exitosas sin la excelencia individual y organizacional, complementada con un proceso comunicacional, en especial por parte de ese personal que asume los cargos directivos de las Escuelas para el Emprendimiento, puesto que no solo debe poseer competencias técnicas, sino también requiere de una destreza social donde la comunicación se convierte en el factor más valioso que posee, y debe aprovecharla al máximo en el desarrollo de una formación emprendedora basada en el aprendizaje andragógico.

### **Bagaje Profesional en la Práctica Gerencial**

Las competencias gerenciales de los profesionales que cumplen funciones directivas en las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren del estado Lara, están relacionadas con el bagaje profesional que llevan a la práctica gerencial. Éstas se corresponden con el conjunto de conocimientos que aplicables en la práctica de las personas que ejercen sus funciones directivas en este contexto educativo, apoyado en la andragogía y tiene su base en dos aspectos: en primer lugar a través de la visión de cambio del gerente y en segundo lugar su capacitación profesional en relación con el emprendimiento.

En este punto el bagaje profesional, está representado por todos aquellos conocimientos de los cuales el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento dispone; para ejercer con efectividad a través de su práctica gerencial, esto implica una visión de cambio que transforman en ideas y hacen tangibles por medio de su capacitación gerencial, donde adquiere conocimientos acerca de los procesos gerenciales que en la actualidad utilizan para asumir el compromiso que le corresponde en las Escuelas para el Emprendimiento; ya que deben conocer esta concepción andragógica y de negocios en la que se basa; lo que indica además una preparación constante en todo conocimiento.

Asimismo, el desarrollo de estas competencias gerenciales, como indiqué en párrafos anteriores, debe ir acompañado de un proceso motivacional que le permita al

gerente innovar y a su vez, practicar todo lo relacionado con los emprendimientos donde la innovación y la creatividad, son elementos importantes para el éxito de su gestión. De allí que, el bagaje profesional como lo denominaron directivos que colaboraron con la investigación, lleva inmerso en sus principios la visión de cambio organizacional.

Además de tomar en cuenta, que vivimos en una sociedad del conocimiento, en la que los descubrimientos tecnológicos se actualizan, se generan nuevas perspectivas de vida y ocurren cambios sociales, donde los adultos y jóvenes se convierten en emprendedores, aprovechando las oportunidades que les brindan las Escuelas para el Emprendimiento, que por ende generan cambios en la práctica gerencial, en la formación de adultos por medio de ideas nuevas y creativas para generar negocios a partir del emprendimiento.

Por lo tanto, no solo es la organización la que cambia, sino también el gerente educativo, a través de la preparación constante, los estudios académicos a nivel de pregrado, postgrado y doctorado, además de aplicar estrategias innovadoras en sus centros de trabajo con técnicas y herramientas que tienen ese matiz emprendedor que caracteriza a las Escuelas para el Emprendimiento del estado Lara de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren.

En este orden de ideas, la visión que tiene el gerente emprendedor, le lleva a generar los cambios que necesita su organización para ser más productiva, proactiva y emprendedora, como lo menciona uno de los gerentes de una Escuela para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto, quien afirmaba que un gerente debe tener una visión de cambio que le lleve a plantearse la necesidad de ampliar ese bagaje de conocimiento que trae consigo, para tomar buenas decisiones acertadas, asumir responsabilidades para lograr los propósitos para los cuales fue creada esa escuela que regenta y lo que se espera de ella implica cambio, no solo a nivel académico, sino también nivel personal.

De allí que, mi visión de cambio como investigadora y gerente, se basa en la actualización de los conocimientos, porque debemos estar al día con las nuevas teorías basadas en el emprendimiento y no quedarnos estancados en el pasado, ya que la era actual trae consigo un bagaje de conocimientos que hoy son actualidad pero mañana ya no lo serán, es como las escuelas antes conocidas como escuelas de arte y oficio, hoy

se llaman Escuelas para el Emprendimientos; ya que esos oficios cambiaron, ahora enseñamos a sacar provecho desde una perspectiva de negocios o emprendimientos.

Sin embargo, no sabemos que nos depara el mañana, quizás un cambio de perspectivas educativa que nos lleven a ir evolucionando para no quedarnos atrás, pero mientras esto no ocurra, debemos saber trabajar con lo que tenemos y sacarle el mayor provecho posible, porque las personas aprenden adaptarse a los cambios, y por lo tanto, va cambiando la visión y misión de la escuela, ya que esas competencias gerenciales, mañana serán obsoletas, pero ahora, están allí y debemos buscar la manera de que este aprendizaje sea efectivo, eficiente y motivador.

Lo antes señalado, está presente en las palabras de Boggino (2000) cuando afirmaba que *“el gerente es un líder del cambio”*, más en estos tiempos cuando debemos llevar las riendas de una organización apoyada en emprendimientos que tiene la oportunidad de ir cambiando y modernizarse para no desaparecer en el tiempo. Igualmente, considera que ese esfuerzo, por prepararnos nos brinda la oportunidad de modernizar a las Escuelas para el Emprendimiento, porque están generando oportunidades para realizar proyectos y oportunidades de negocios creativos, llevando a cabo emprendimientos exitosos, lo cual es fundamental para no desaparecer con el tiempo.

De acuerdo con lo antes citado, el bagaje profesional en la práctica gerencial, también emerge del proceso de capacitación profesional que requiere el personal que cumple funciones directivas, ya que es parte de esa responsabilidad que como gerente debe actualizar en materia gerencial, en los principios andragógicos y la concepción actual del emprendimiento, esto implica prepararse en todo conocimiento, como corresponde a su cargo; puesto que la práctica se complementa con el estudio y el gerente educativo, debe recibir una formación profesional de calidad, lo cual es un aval para ejercer funciones directivas, además de estar al día con los avances de las ciencias gerenciales, les aporta nuevas ideas para ponerlas en práctica en el ámbito gerencial, esto le ayudará a tener una nueva perspectiva del rol que le corresponde asumir en este contexto laboral.

En relación con la capacitación profesional, para un gerente cambia su manera de ver el mundo, aprende estrategias gerenciales, desarrolla habilidades y destrezas gerenciales emprendedoras y aprende a manejarlas con efectividad adaptándolas a las

necesidades de la organización. Esto significa la obtención de nuevos conocimientos gerenciales, desarrollo de negocios y adquisición de una visión de emprendimiento, además de fortalecer su creatividad, incrementar su aprendizaje tecnológico y la capacidad de innovar como gerencia de una de las Escuelas para el Emprendimiento, además de ello, su visión de futuro, está apoyada en la puesta en práctica de sus conocimientos gerenciales adaptados a la nueva realidad de estos centros educativos.

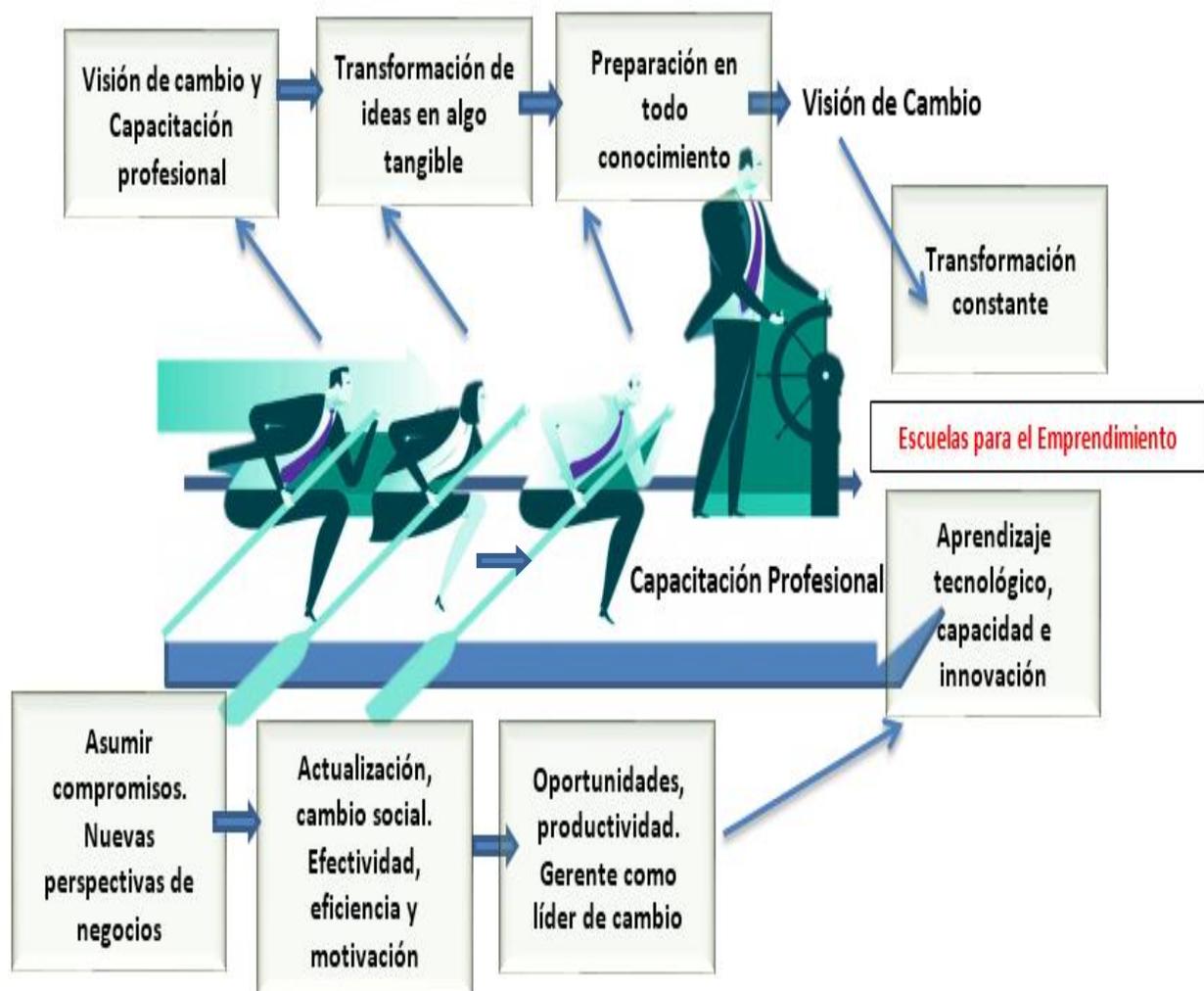
De acuerdo con Chiavenato (2017) la capacitación profesional del gerente, se apoya en un proceso educativo de mediano y corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Esto implica nuevos conocimientos y actualización de los mismos, el desarrollo de habilidades gerenciales, motivacionales e innovadoras.

Como menciona Rodríguez (2015), sus procesos se orientan a que ayuda a la organización, la cual conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales. Además de ello, beneficia a las personas que laboran y asisten a estos centros, permitiendo que el trabajador interiorice y ponga en prácticas las variables de motivación, realización, crecimiento, progreso y finalmente, fortalecer las relaciones en el grupo de trabajo, fomentando la cohesión mediante la mejora de las comunicaciones entre sus miembros, lo cual indica éxito en la gestión que se desarrolla en las Escuelas para el Emprendimiento es una gestión de calidad, puesto que ese bagaje de conocimiento que posee el directivo, es transmitido y aplicado con efectividad en dichas escuelas.

Por ello, debemos tener una visión de cambio y participar de un proceso de capacitación profesional constante, porque como instituciones tenemos que aprender a trabajar con adultos emprendedores y competitivos, para que sean innovadores y creativos todo el tiempo. Al respecto, Turriago (2010) expresa que la visión de cambio es un elemento relevante para desarrollar estrategias gerenciales apoyadas en el servicio al ser humano, la búsqueda de la calidad, la entrega e innovación, que les permita apropiarse del nuevo modelo gerencial que propicia el conocimiento y la innovación, esta última nos lleva a explorar la visión de cambio que surge como una oportunidad de vida, no solo para los futuros emprendedores sino para la organización.

Finalmente, ese bagaje profesional con respecto a los conocimientos gerenciales, es lo que Drucker (2004) presentó como un elemento esencial en la economía del conocimiento, donde sólo tendrán éxito aquellos gerentes que se conocen a sí mismos: saben cuáles son sus puntos fuertes, tiene valores positivos y cómo logran las metas que se proponen obteniendo los resultados más óptimos, por lo tanto, aprenden a gestionarse a sí mismos convirtiéndose en gerentes emprendedores que motivan a sus colaboradores hacia el desarrollo de una práctica auto gerencial, para fortalecer el trabajo en las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto, de allí la importancia de la preparación constante y adquisición de nuevas competencias gerenciales.

**Figura 21. Competencia relacionada con el bagaje Profesional en la Práctica Gerencial**



Fuente: Moreno (2024).

## **Competencias Relacionadas con la Aplicabilidad Gerencial**

La aplicabilidad de las competencias gerenciales en las Escuelas para el Emprendimiento, es fundamental para el buen funcionamiento de las mismas, en especial en aquellas donde la gerencia andragógica se convierte en una práctica constante, ya que son los principios que rigen estas escuelas. Por tanto, las competencias gerenciales para la gestión de los procesos andragógicos que se desarrollan en las Escuelas para el Emprendimiento, son fundamentales para el éxito de las mismas, porque su visión está orientada hacia el cambio, porque como menciona (Bravo, 2013, p. 83), en estas instituciones es necesario "querer el trabajo y el cambio".

En consecuencia, las competencias gerenciales que posee el directivo de las Escuelas para el Emprendimiento, se apoyan en una visión estratégica y sistémica, además del trabajo en equipo, todo lo cual le permitirán desarrollar una visión para el cambio y creando un ambiente participativo, armónico y de calidad. En este contexto, (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 4), definen estas competencias como un conjunto de "conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer, todo esto con el propósito de que sus acciones sean efectivas en su puesto" en especial, en aquellas Escuelas para el Emprendimiento donde se forman adultos y jóvenes emprendedores.

En consecuencia, los docentes en funciones directivas de las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren del estado Lara, son personas preparadas que organizan, planean, dirigen y controlan todo ese proceso administrativo y formativo para organizar sus funciones con eficacia y eficiencia, así como también el manejo de recursos asignados por el estado, con los cuales cuentan para alcanzar sus propósitos, planes y objetivos, participando activamente en la construcción de la visión emprendedora que va a forjar su futuro como escuelas donde la calidad y la excelencia están presentes en los principios andragógicos que la componen.

De allí que, el gerente a través de sus competencias tienen un reto organizacional para que estas instituciones andragógicas logren trascender como escuelas donde la formación del adulto está conformada por una capacitación de calidad, así de esta manera obtener con el tiempo el reconocimiento merecido como las mejores Escuelas para el Emprendimiento a nivel regional y nacional. En este contexto, estas competencias

se encuentran en dos vertientes: competencias gerenciales para una organización con visión andragógica y competencias gerenciales para la práctica exitosa.

### **Competencias Gerenciales para una organización con Visión Andragógica**

Las competencias gerenciales que deben tener los directivos de las instituciones educativas andragógicas, se caracterizan por el manejo de dirección con visión de cambio, anclada en una formación de los adultos y jóvenes que buscan nuevas alternativas para su beneficio social y económico. De acuerdo con esto, la gerencia basada en principios andragógicos, en primer lugar, permitirá al gerente ir adquiriendo ese conocimiento necesario para el emprendimiento a través de un proceso de gestión con la calidad requerida; en segundo lugar, ejercer un liderazgo, apoyado en el compromiso la organización con la comunidad y el desarrollo de la iniciativa para ejercer el cargo con la propiedad debida; en tercer lugar, el desarrollo de una gerencia creativa, en cuarto lugar tener una visión de futuro y fortalecer sus acciones a través de valores sólidos en el desempeño profesional y personal.

Igualmente, las competencias gerenciales requieren que el directivo lleve a cabo una gestión del cambio, anclada en actividades orientadas en la búsqueda de la excelencia y el desarrollo de proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales, llevando a cabo una planeación con la mayor efectividad posible, planteándose objetivos estratégicos bien definidos acordes con los principios de la organización que genera conocimientos teóricos prácticos basados en el emprendimiento; además de ello, asumiendo la responsabilidad de sus acciones y abordando los problemas desde diferentes contextos para el mejoramiento continuo de las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto, del estado Lara.

De esta manera, la gerencia de una organización con visión andragógica, debe estar enfocada en los procesos formativos del ser humano adulto. Convirtiendo sus estrategias como menciona (Adam, 1977) en un arte y una ciencia, ya que esto va a constituirse en un campo del conocimiento humano, donde se integran la observación de los procesos formativos de los adultos con la construcción de teorías comprensivas y orientadoras de la acción educativa, donde la gerencia no está desligada de este proceso, y por lo tanto, debe conocer, adaptar y aplicar las teorías andragógicas a sus acciones

gerenciales, de manera tal que tenga una perspectiva más profunda de lo que significa trabajar con el adulto, porque como menciona Rosales (2009) esta información le permitirá al gerente la incorporación, adaptación y actualización con respecto a ese proceso educacional de Jóvenes, Adultos y Adultas para que de manera inequívoca vinculándolo a los aprendizajes con la aprehensión de un oficio para la vida.

En este caso los emprendimientos serán efectivos, utilizando para ello, herramientas, técnicas y estrategias propias de la andragogía, para llegar a este grupo etario de la manera más efectiva posible, es involucrarse en todo este proceso, y esto se logra a partir de la gestión teórico-práctica de las acciones gerenciales apoyadas en los principios andragógicos como base de la formación para el emprendimiento.

En consecuencia, estas competencias gerenciales, se resumen en las siguientes: observación de los procesos formativos, aprendizajes de oficios para la vida (emprendimiento), aplicación y conocimiento de técnicas y estrategias andragógicas aplicables en todos los ámbitos de la organización, conocimiento de las gestiones a través de proyectos innovadores, generar compromisos con la comunidad, establecimiento de las metas institucionales con visión de cambio, aprovechamiento de los recursos para el buen funcionamiento de la organización.

### **Competencias Gerenciales para la Práctica Exitosa**

Las competencias gerenciales para la práctica exitosa, están conformadas por la combinación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que requiere un gerente de las Escuelas para el Emprendimiento para gestionar de manera óptima los sucesos laborales y organizacionales que se desarrollan en dichas escuelas. Por lo tanto, están representadas por una serie de características que posee el gerente educativo, para el éxito de su administración. Es como mencionan, (Badillo y Villasmil, 2006, p. 20) quienes definen las competencias como el conjunto de saberes que involucran:

Conocimientos, sentido axiológico, propósitos y acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional en su vida personal y social, combinados, coordinados e integrados con dominio de esos saberes que hacen capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada.

Las palabras clave, en esta definición son conocimiento, sentido axiológico, propósito y acciones todas son competencias que requiere un directivo, para ejercer sus funciones gerenciales de manera efectiva, eficiente y eficaz, esto les permitirá tener éxito en sus emprendimientos a nivel organizacional y gestionar de manera óptima los procesos gerenciales dentro de las Escuelas para el Emprendimiento.

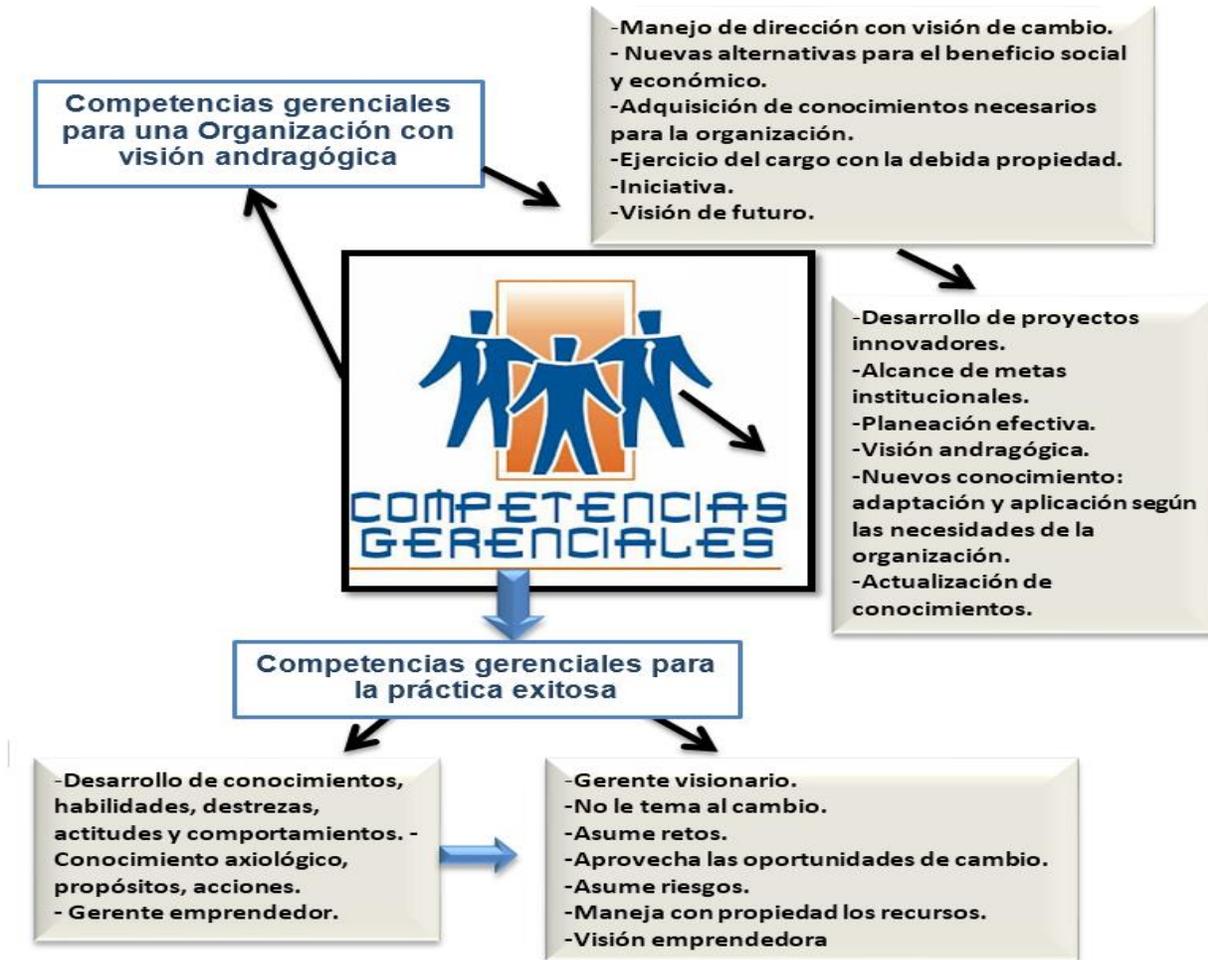
La visión de la gerencia práctica y exitosa, tiene relación con ese gerente educativo, que no solo es el encargado de la organización, sino que a su vez es un emprendedor, porque sabe actuar en el contexto gerencial, aplicando sus conocimientos de manera práctica. En este sentido, Antoncic y Hisrich (2001) señalan que esta gerente emprendedor, posee la capacidad de actuar como un visionario que no le teme al cambio y mucho menos asumir riesgos, aprovechando las oportunidades para fortalecer la organización, y su capacidad de criterios, esto le permite emitir juicios acertados en relación con el proceso administrativo que lleva a cabo en la Escuela para el Emprendimiento, también es proactiva y sabe manejar de manera efectiva los recursos con los cuales cuenta; lleva un orden en su labor y sabe manejar el personal motivándolos para mantener esa visión emprendedora de la escuela.

Por consiguiente, las competencias que requiere para lograr que la acción gerencial que desarrolla sean exitosas, es saber encontrar la oportunidad más adecuada para innovar dentro de la organización, además de reconocer sus éxitos o fracasos, estos últimos para mejorar la organización, proyectando confianza en el personal a su cargo, en los colaboradores comunitarios y en la población adulta que asiste a la Escuela para el Emprendimiento. Asimismo, las competencias necesarias para una gerencia exitosa que requieren las Escuelas para el Emprendimiento, también tiene su base en el manejo efectivo del personal a su cargo, el cual favorecerá la efectividad del rendimiento laboral individual tanto del personal docente, como el administrativo y de servicio.

Otras competencias se aplican en el desarrollo de las capacidades de los procesos de organización y planificación, esta última en el desarrollo de planes de acción orientadas en la excelencia de las acciones que se llevan a cabo en este tipo de Escuelas para el Emprendimiento, fortaleciendo de esta manera su permanencia en el tiempo; otras competencias importantes son aquellas que tienen relación con el manejo del entorno, puesto que están relacionadas con las gestiones que lleva a cabo el directivo

con el entorno laboral; igualmente, se menciona el manejo interpersonal, el cual es significativo para fortalecer la relaciones laborales entre sus miembros, ya que esto le permitirá comprender al gerente no solo sus propias necesidades, sino también las de los miembros de la organización.

**Figura 22. Competencias Relacionadas con la Aplicabilidad Gerencial**



Fuente: Moreno (2024).

### Competencias basadas en las implicaciones Gerenciales para la búsqueda de la Excelencia Gerencial

Las competencias basadas en las implicaciones gerenciales, enfocadas en la excelencia, tienen su apoyo en los alcances, efectos y resultados de las competencias

gerenciales desarrolladas en estas instituciones, cuyos resultados trascienden en el tiempo y el espacio, generando un impacto en la comunidad adulta y en los jóvenes que participan en dichas escuelas. Desde esta perspectiva, la labor del gerente educativo, de las Escuelas para el Emprendimiento hoy día, permite la valoración de la importancia de lo que significa el ejercicio de una función administrativa de calidad.

En consecuencia, el trabajo como gerente, se lleva a cabo con la responsabilidad que requiere este tipo de cargos, además de la perseverancia en la labor diaria, el desarrollo de una personalidad gerencial acorde con el compromiso del cargo, todo esto va acompañado de una serie de cualidades le llevan a realizar su labor con la mayor eficiencia y efectividad posible, haciendo que su trabajo sea realizado de la mejor manera, y de una forma diferente a la esperada.

En este contexto, el gerente de las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren, requiere de una serie de cualidades, capacidades y destrezas positivas para que ese ser humano que ejerce sus funciones tengan en su haber la búsqueda de la excelencia en todo lo que hace y emprende, desarrollando lo que se conoce como excelencia laboral.

Por ello, considero que la excelencia laboral, personal se basa en la toma de conciencia en la manera como debe de llevar a cabo el trabajo gerencial y para que este sea efectivo, se debe desarrollar de la mejor forma posible con esfuerzo y dedicación, generando las mejores condiciones para aquellos que están bajo su responsabilidad. De este modo, la excelencia laboral, le ayudará a ser competente en su puesto de trabajo, por cuanto se supera cada día y no solo eso, sino también se esfuerza y dedica a su trabajo con la mayor calidad posible, brindándole satisfacción personal por el trabajo realizado.

Con respecto a la excelencia, en el gerente está relacionada con la búsqueda constante de nuevas formas de ejercer sus funciones en estos centros educativos, esto implica estar inmerso en ese mundo, donde los conocimientos se actualizan constantemente en especial con aquellos relacionados con nuevas formas de emprendimiento, las cuales deben estar presentes en el proceso académico, administrativo y gerencial que se lleva a cabo en las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren del estado Lara.

En este contexto, los aportes de los docentes participantes del estudio, llevan a entender que para que un gerente de estas escuelas sea exitoso, deben actuar no solo basado en las orientaciones que demanda el Ministerio del Poder Popular para la Educación, sino también ir más allá, o sea estar al día con los nuevos conocimientos que emergen en la actualidad, utilizando la creatividad, experiencia particular y culturalidad para encauzar sus acciones de manera efectiva en su contexto laboral, esto implica un accionar creativo, además de nuevos retos los cuales asume a través de la acción gerencial.

Desde esta perspectiva, para que las competencias gerenciales en la educación de adultos, orientadas hacia la búsqueda de la excelencia, se desarrollan a través de los procesos de manera armónica, sistemática y con el nivel de profundidad que requiere la patria, así pues, es necesario tomar en cuenta lo que significa la excelencia, para tener una visión amplia de lo que significa el progreso, tomar en cuenta los nuevos conocimientos que emergen diariamente a través de las redes, asumir los retos basados en los emprendimientos que nos propone la sociedad y que puedan adaptarse a nuestra realidad, especialmente aquellas relacionadas con la educación de adultos, y los principios de una educación andragógica apoyada en la excelencia laboral y formativa. Por ello, mencionaba un docente participante, que todo este proceso implica un cambio de vida, una visión de futuro que nos llevará hacia la excelencia y el nuevo aprendizaje.

De este modo, la excelencia, se convierte en la clave del éxito sostenible de la educación andragógica y del aprendizaje basado en el emprendimiento, lo cual significa; cambio en nuestra manera de pensar, una visión de los cambios que ocurren en el mundo en materia de formación de adultos, recordar que estamos formando adultos que buscan nuevas perspectivas para sus vidas, para que lleven a cabo su formación como emprendedores, y además de contar con un personal actualizado y una gerencia de calidad.

Lo antes señalado, se afirma en las palabras de Boggino (ob. cit.), cuando refiere que la excelencia gerencial viene de la preparación constante y la actualización, por ello, considero que es importante para el gerente mantenerse actualizado y generar los cambios que se requiere para el éxito en la formación de emprendedores orientados hacia la búsqueda de calidad gerencial en las Escuelas para el Emprendimiento.

Al respecto, Hernández (2021) menciona que la excelencia en las organizaciones, eleva los niveles de calidad y productividad, esto permite que las personas que asisten a estos centros se sientan satisfechas con el trabajo que realizan, provocando en ellos, el fortalecimiento de los valores trascendentales como la lealtad y la verdad, haciendo de estas organizaciones más productivas.

En fin, las competencias gerenciales orientadas hacia la búsqueda de la excelencia, se basan en las motivaciones del gerente, manifestadas en sus rasgos más particulares como el carácter, la concepción que tengan de sí mismo, sus actitudes y valores, los conocimientos que posee y amplía, porque se encuentran en una constante búsqueda del saber, fortaleciendo su capacidad cognitiva y la manera de actuar dentro y fuera de la organización.

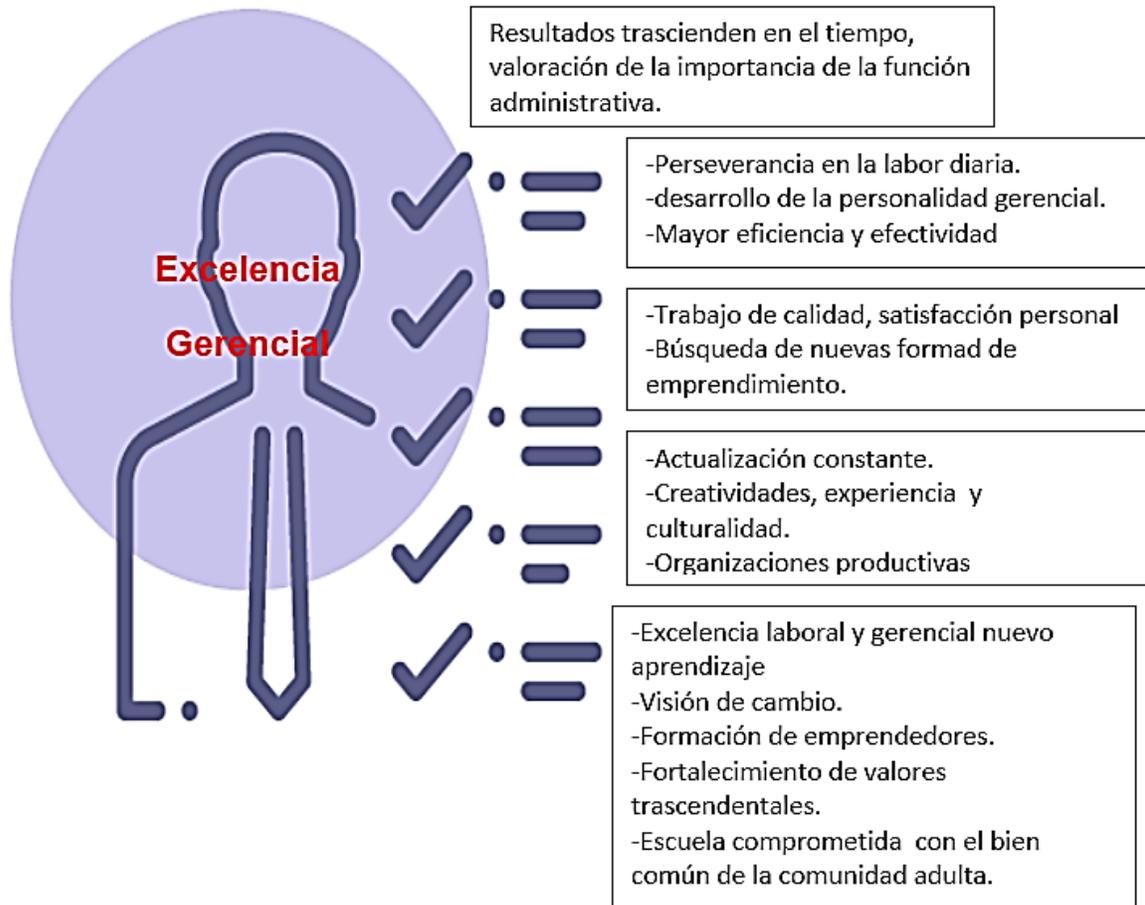
Lo antes señalado, es lo que marca sus capacidades las cuales se ven reflejadas en la manera como desarrolla el proceso gerencial de forma exitosa, ya que estas competencias implican logros, exigencias, eficacia, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros aspectos. Implica, además, el desarrollo de un proceso gerencial que asumimos en estas Escuelas para el Emprendimiento, esto implica un cambio de vida, visión de futuro, la búsqueda constante de la excelencia y nuevos aprendizajes que con el tiempo se va ampliando y es puesto en práctica.

En este orden de ideas, como investigadora, docente y directivo, la importancia de conocer la excelencia gerencial va unida a la responsabilidad con la Escuela para el Emprendimiento y las personas que forman parte de esta organización. En este contexto, la responsabilidad social, que tiene el gerente de estos centros, está unida a la toma de decisiones que la gerencia, debe tener en cuenta, siempre en la búsqueda de estándares elevados, en la búsqueda constante de la calidad.

Por ello, la visión de emprendimiento, conjugada con la teoría andragógica y gerencial, nos lleva a desarrollar una matriz gerencial, cuyos resultados se evidencien en la toma de decisiones focalizadas en la búsqueda constante de nuevas alternativas, que hagan de estas escuelas centros de aprendizaje de calidad, en ellos debe prevalecer el interés por las personas y los resultados de sus emprendimientos, sus funciones deben ser de carácter social con una escuela comprometida con el bien común de la comunidad adulta y sus actividades andragógica emprendedoras. Los aspectos aquí reseñados, se

encuentran presentes en la siguiente figura 13.

**Figura 23. Competencias basadas en las implicaciones Gerenciales para la búsqueda de la Excelencia Gerencial.**



**Fuente: Moreno (2024).**

## MOMENTO VI

### Reflexiones Finales

“La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito, entonces pongamos todo nuestro accionar en inspirar a los demás  
**Mirla Moreno (2023)**”

Las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren del estado Lara, son centros educativos donde se forman personas adultas y jóvenes para la vida, brindándoles la oportunidad de aprender a emprender para generar ideas de negocios que sean beneficio para su vida personal, económica y laboral. Esto implica una educación vocacional emprendedora, que es una realidad hoy en día en el estado Lara, en cuyas escuelas son reconocidas por su trayectoria académica.

Estas instituciones cuentan con una población adulta, conformadas por hombres y mujeres, que tienen el emprendimiento como base fundamental del aprendizaje, una actividad que brinda la oportunidad de generar ideas de negocios que abren las puertas al nuevo conocimiento, pero también le brinda la ocasión de continuar con sus estudios y lograr una profesión u oficio que les ayude económicamente, pero también que se convierte en un estilo de vida motivador al desarrollar en los participantes el deseo de superación personal. De este modo, la vocación, es el principal motor que mueve sus acciones en la búsqueda de nuevas experiencias de vida.

En este grupo entran los gerentes de estas escuelas, hombres y mujeres motivados, que sienten amor por lo que hacen, con conocimiento pleno de sus funciones, además de tener presente la importancia del cargo que asumen, más en estos tiempos en el que las ideas de emprendimientos tienen un lugar preponderante en el proceso andragógico que se lleva a cabo en estas instituciones.

Por ello, el desafío de los gerentes de las Escuelas para el Emprendimiento, es

motivar en primer lugar al personal a su cargo y en segundo lugar a los participantes de los cursos que convergen en estas instituciones, para que se conviertan en emprendedores exitosos, que asumen el gran desafío de continuar con un proceso formativo basado en el emprendimiento; ya que se les brindan oportunidades de vida a las personas para que generen buenas ideas de negocios, obtengan financiamientos y sepan convertir sus ideas en emprendimientos exitosos y sostenibles en el tiempo.

Desde esta perspectiva, el emprendimiento forma parte de las competencias gerenciales del directivo de las escuelas donde los adultos emprendedores son formados, asumiendo un lugar protagónico en las agendas orientadas a este tipo de educación. En el ámbito educativo gerencial, las competencias tienen diversos propósitos para convertir las organizaciones en lugares de atención al adulto y jóvenes que desean aprender a emprender, además de poseer una misión y visión donde se determina el rol que les corresponde asumir en una sociedad donde el conocimiento se convierte en ideas, las ideas en emprendimientos y estos en negocios. De allí que, las competencias gerenciales, se apoyan en procesos comunicacionales efectivos, motivacionales, en una visión andragógica, además del desarrollo de las habilidades que fortalecen su liderazgo gerencial con visión de cambio.

En este marco de pensamiento, las competencias del gerente de las Escuelas para el Emprendimiento, deben estar apoyadas en el conocimiento técnico y administrativo, gerencial con sentido axiológico, así como también en propósitos y acciones que desarrolla el gerente en su formación y ejercicio profesional, que se inserta tanto en su vida personal, social y laboral, combinados, coordinados e integrados con la gerencia educativa andragógica.

De allí, que estas competencias gerenciales, dentro del contexto organizacional educativo se apoyan en el emprendimiento, cuando se trata de ejecutar acciones donde se motive al personal a fortalecer sus habilidades y destrezas; logrando con efectividad los objetivos organizacionales para el que fueron creadas. Desde otra perspectiva, la innovación también cumple un rol fundamental en las actividades gerenciales que requiere para el éxito de la Escuela para el Emprendimiento; el cual desarrolla en el personal directivo la capacidad de compromiso, incrementa su vocación para el trabajo, fortalece la visión de una gerencia motivadora y emprendedora poniendo en práctica los

principios que rigen a la organización, los cuales deben estar en concordancia con dichos principios.

Por lo tanto, estas competencias orientadas a la capacidad que tiene todo ser humano de asumir y medir los riesgos a través de las acciones gerenciales, le brinda la oportunidad de conocer cuáles son sus oportunidades, fortalezas y debilidades en su centro de trabajo. Igualmente, se convierte en un gerente que tiene la capacidad de aprender de los errores, convirtiéndolas en nuevas maneras de aprendizaje, llevándole a tomar las mejores decisiones, cumplir metas para el éxito de su organización.

Por ello, la importancia de las competencias gerenciales de los directivos de las Escuelas para el Emprendimiento, radica en el éxito de su gestión cuando generan en primer lugar, un impacto positivo en la comunidad, en segundo lugar en la formación de futuros emprendedores, en tercer lugar en el proceso motivacional que abarca a todo el personal y el entusiasmo por el trabajo realizado, y finalmente en la formación de adultos motivados que se convierten en emprendedores exitosos.

En consecuencia, el sistema educativo orientado en la modalidad de jóvenes adultos y adultas para la formación de emprendedores, requiere de un gerente con visión de cambio, conocimientos de sus funciones y valores bien cimentados, que tenga conocimientos de la aplicación de normas éticas, habilidades técnicas, administrativas y gerenciales, desarrollando con la mayor efectividad posible, competencias teórico-prácticas de las funciones que le corresponden asumir. Además, fortalecer esa visión emprendedora, evidenciada en su práctica cotidiana y en sus experiencias gerenciales y académicas.

En fin las competencias gerenciales del personal directivo de las Escuelas para el Emprendimiento de la parroquia Ana Soto del municipio Iribarren, están conformadas por el conjunto de saberes que involucran conocimientos andragógicos, gerenciales, técnicos, innovadores, emprendedores, con sentido axiológico y propósitos firmes del rol que le corresponde asumir; además de acciones que desarrolla en el contexto de su formación y ejercicio profesional en su vida personal y social, combinados, coordinados e integrados con un dominio de esos saberes que les hace capaz de actuar con eficacia, eficiencia y efectividad en situaciones profesionales y personales en un momento determinado.

Desde esta perspectiva como investigadora, aprendí la importancia que tiene la labor que realizamos como gerentes y docentes en las Escuelas para el Emprendimiento, la cual tiene un valor significativo para la vida de las personas que asisten a nuestros centros. Comprendí la importancia de la preparación académica gerencial y como ese aprendizaje se puede desarrollar en la práctica educativa y en nuestra labor diaria para el éxito de nuestra gestión como gerentes y entendí que debemos prepararnos en todo conocimiento, generar acciones prácticas del mismo y gerenciar con una visión de cambio para lograr los objetivos de las Escuelas para el Emprendimientos que bien gerenciados se logra la excelencia y la calidad educativa andragógica.

Ahora bien, es importante señalar que la tesis no solo describe la situación actual, sino que propone una visión transformadora del rol del director como un "hacedor activo" que va más allá de la gestión administrativa, por lo que la información obtenida de todo el proceso investigativo puede coadyuvar al mejoramiento empírico y práctico que permita establecer estrategias en diferentes directrices que promuevan la implementación de las competencias descritas en los directivos de la modalidad de educación de jóvenes, adultos y adultas, promoviendo aún más un acercamiento significativo de las políticas educativas establecidas con el emprendimiento y empoderamiento de los ciudadanos de nuestro país.

## REFERENCIAS

- Adam, F. (1977). *Andragogía*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Andarcia, G. (2007). *Vigencia y Supervisión de un Modelo Institucional de Educación Superior. Trabajo de Grado no publicado, Universidad Simón Bolívar, Caracas*
- Antoncic, B. y Hisrich, R. (2001). *Intra Emprendimiento: refinamiento de construcciones y validación transcultural*. Revista de Aventuras empresariales, 16 (5), 495-527
- Añorga, J. (2012). *La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano*. [Tesis Doctoral]. Universidad de La Habana: Cuba.
- Ascanio, T. y Gonzáles, V. (2011). *Vinculación del enfoque de la transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del director de Educación Primaria Bolivariana*. Revista Científica Digital del Centro de investigación y Estudios Gerenciales. Barquisimeto – Venezuela, 1 (3) 32-53.
- Ávila, M (2019). *Aproximación teórica dentro de la gerencia de currículo para la formación de los profesionales en emprendimiento en el contexto de la educación universitaria*. Tesis Doctoral. No publicada. Universidad Yacambú estado Lara.
- Badillo, M. y Villasmil, M. (2006). *Perfil por competencias. Taller teórico-práctico*. Barquisimeto: UNERMB.
- Benítez, K. (2006). *Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno*. (Online). Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>. [Consulta: 2016, Febrero, 15].
- Bethencourt, J., Cabrera, L., Hernández, J., Álvarez, P., y González, M. (2007). *Variables psicológicas y educativas en el abandono universitario*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Blanco, R. (2008). *Gerencia Estratégica: Para dirigir mejor y evitar errores comunes*. Documento en línea disponible en: [www.quality-consultant.com](http://www.quality-consultant.com). [Consulta: 2023, Abril 30].

- Boggino, G. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Universidad de los Andes Venezuela.
- Borquez, J. (2005). *Obras completas*, Argentina, Emecé Editores.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago de Chile: Lom.
- Cantillon, R. (1755). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. London: Ed. Henry Higgs.
- Capra, F. (2004). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama.
- Casson, M. (1982). *El emprendedor: Una teoría basada en la economía*. Segunda Edición. Londres L Palgrave Macmillan.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Octava edición. Mc-Gran-Hill Internacional.
- Clarke, E. y Winch, C. (2016). Un marco europeo de competencias, pero ¿qué son las competencias? Conceptos anglosajones versus alemanes. *Revista de Education y Wirk* 19 (3) 255-269.
- Coon, D. (2004). *Introducción a la psicología*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Denzin, C. (2005). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario*. España, Barcelona: Paraninfo.
- Doubront, M. (2019). *La andragogía y la formación de emprendedores en la UNESR Bolívar*. *Revista en línea Correspondencias & Análisis*, 9, enero - junio 2019 / ISSN 2304-2265. Disponible. [Dialnet-laandragogiyalaformaciondeemprendedoresenlaunes rbo 7073249.pdf](#).
- Drucker, P. (1989). *La Gerencia en tiempos difíciles* (6a ed). Buenos Aires: El Ateneo.
- Druker, P. (1954). *La práctica gerencial*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Druker, P. (1985) *Innovación y Emprendimiento*. Nueva York: Harper y Row Publishers.
- Duarte, A. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Universidad de Nueva Granada Bogotá Colombia.
- Durán, D. y Nuñez, N. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en*

- directivos de instituciones educativas. Estud. pedagóg.* [Revista en línea]. 2017, vol.43, n.2, pp.237-252. Disponible: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>. consultado 19 de junio 2023.
- Escalante, J. (2019). *Habilidades Administrativas para el mejoramiento de la Calidad del Servicio de las Alcaldías*. Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprum”. Venezuela.
- Flores, I. (2022). *Gestión del talento humano para el emprendimiento desde la administración pública en Venezuela. Observador Del Conocimiento*, 7(2), 90–99. <https://revistaoc.oncti.gob.ve/index.php/odc/article/view/27>
- García, M (2022). *Competencias gerenciales que dinamizan el proceso de creación de emprendimientos. Una aproximación teórica desde el abordaje fenomenológico*. Tesis Doctoral. No publicada. Universidad Yacambú estado Lara
- Gómez Passalacqua, G. (2009). Proceso de mutación cultural desde experiencias cotidianas en villa puclaro. *Revista INVI*, 24(66), 159-190. Disponible: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-8358200900020000>. Consulta [25/09/ 2024].
- Guzmán, J. (2010). *Metódica para abordaje de una investigación desde una perspectiva transcompleja*. Trabajo en proceso de publicación.
- Hagen, E. (1962). *Sobre la teoría del cambio social: cómo comienza el crecimiento económico*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Haggen, E. (1962). *On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins*. Homewood. London: Dorsey Press.
- Hamilton, R. y Harper, D. (1994). *El emprendedor en teoría y práctica*. Revista de estudios económicos, 21 (6), 3-18.
- Heiddeger, M. (1974). *El ser y el tiempo*. México: FCM.
- Heidegger, M. (1967). *Ser y tiempo*. España: Fondo de Cultura Económica.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias* (9a ed.). México: Thomson Editores.
- Hernández, C. (2021). *La calidad y la excelencia ¿Un problema de cultura y valores en las organizaciones? Documento en línea*. Disponible: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/11CA201201.pdf>
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2016). *Desarrollo de Habilidades comunicacionales*

- Directivas*. En México: Pearson educación S.A.
- Husserl, E. (1962). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. España, Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Illas, N. (2012). *Fundamentos epistémicos desde el hacer-ser del educador de adultos*. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la Educación. Revista Ciencias de la Educación Segunda Etapa 22(10) Valencia, Julio – Diciembre.
- Jiménez, M. (2023). *Andragogía: adaptando el aprendizaje para adultos*. Página Web. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/andragogia-adaptando-el-aprendizaje-para-los-adultos/>.
- Katz, R. (1995). *Habilidades gerenciales para una administración efectiva*. USA: Biblioteca Harvard.
- Ladino, J. (2018). *Visión fenomenológica de los docentes sobre la pertinencia de las funciones universitarias en la UPEL-IPB*. Tesis no publicada. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.
- Lansberg, D. (2008). *Gestión por procesos*. Documento en línea. Disponible en: <http://luismanuelzuniga.blogspot.com/2012/09/gestion-por-procesos.html>. [Consulta: 2023, julio 15]
- Lira, H. (2006). *Hacia una nueva gestión exitosa de las Universidades Nacionales*. Caracas. Impresión Taller Editorial de la Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Ludovic, J. (2006). *La condición postmoderna*. Madrid: Cátedra.
- Malpica, S. (2009). *La Gerencia Educativa Eficaz*. Documento en línea. Disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5sGCK\\_TIHrcJ:colegioconsolacionmaracay.org.ve/raiz/documentos/coord\\_media/1-Planoperativodedifusion/Lagerenciaeducativaeficaz.docx+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ve](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5sGCK_TIHrcJ:colegioconsolacionmaracay.org.ve/raiz/documentos/coord_media/1-Planoperativodedifusion/Lagerenciaeducativaeficaz.docx+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ve)
- Marín, E. (2020). *Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo*. Artículo Científico. Revista Scientific, 5(18), 276-288, e-ISSN: 2542-2987. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Martínez, M. (1991). *Nuevos paradigmas de la investigación*. Caracas: Alfa.

- Martínez, M. (1994). *Competencias básicas en la sociedad de la información*. [Libro en línea]. Disponible: <http://peremarques.pangea.org/competen.htm>. [Consulta: 2023, octubre 27].
- Martínez, M. (2004). *Metodología de Investigación Cualitativa*. México: Hispanoamericana Ediciones.
- Maslow, A. (1999). *Hacia una psicología del ser, Teoría de la Motivación humana (Tercera Edición)*. %0 *Revista de Psicología* 370-96.
- McClelland, D. (1961). *La sociedad triunfante*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.
- Méndez, E. (2014). *Cómo no naufragar en la era de la información. Epistemología para internautas e investigadores*. Vicerrectorado administrativo de La Universidad del Zulia. Editorial EdiLUZ. Venezuela
- Mendoza, R. (2017). *Constructo teórico para los directivos educativos sobre la gestión educativa andragógica en el estado Zulia*. Tesis Doctoral no publicada. Maracaibo: Universidad Central de Venezuela.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral. Sistema, surgimientos y modelos*. Montevideo. CINTERFOR/OIT
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008). *Líneas estratégicas curriculares para la Educación*. Caracas: MPPE.
- Mora, J. (2007). *Redituación del accionar de las comunidades académicas de investigación: una mirada hermenéutica compleja desde los actores sociales implicados*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2254/1/gmora.pdf> [Consulta: 2023, agosto 19].
- Morín, E. (1999). *La cabeza bien puesta, bases para una reforma educativa*. Nueva Visión: Buenos Aires.
- North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. USA*. New York: Norton.
- Orduz, R. (2021). *La cultura de emprendimiento hacia una integración socio-laboral en la educación básica secundaria y media vocacional*. Tesis doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio". Tachira.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO) (2017). *Educación para los objetivos de desarrollo*

sostenible. París. Documento en línea. Disponible en: [http://unesdoc.org/ark:/48223/pf0000231288\\_spa](http://unesdoc.org/ark:/48223/pf0000231288_spa)

Organización Internacional del Trabajo (2017). *Empleo juvenil en América Latina y el Caribe*. Disponible: <https://www.ilo.org/americas/temas/empleo-juvenil/lang-es/index.htm>.

Palacios, R. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público "Huaraz", 2017*. Tesis sin publicar. Universidad César Vallejo. Perú.

Payares, M. (2019). *Emprendimiento como elemento potenciador del empoderamiento en las organizaciones educativas*. Tesis Doctoral. No publicada. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.

Pedraza, M. y Velázquez, S. (2019). *Formación para emprendedores, un reto que va más allá del aula*. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, vol. II, núm. 9, pp. 166-183.

Peña, T., Castellano, Y., Díaz, D. y Padrón, W. (2016). *Prácticas Profesionales como Potenciadoras del Perfil de Egreso: Caso: Escuela de Bibliotecología y Archivología de La Universidad del Zulia*. *Paradigma* [online]. vol.37, n.1, pp.211-230. ISSN 1011-225.

Peñalosa, W. (2005). *El currículo integral*. Volumen I. Maracaibo: Universidad del Zulia. Vicerrectorado Académico.

Pérez, O. (2016). *El valor del capital humano en la empresa*. [Documento en línea]. Disponible: <https://blog.peoplenext.com/el-valor-del-capital-humano-en-las-empresas>. [Consulta: 2023, octubre 27].

Ramírez, E. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Carabobo, Valencia.

Real Academia Española (2019). *Diccionario de la lengua española*. 30 ed. Madrid: España; Documento en línea. Disponible en: <https://dle.rae.es>

Reglamento para el Ejercicio de la Profesión Docente (2005). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38315, noviembre 24, 2005.

Renko, M. (2014). *Antecedentes de los emprendedores: determinantes del comportamiento y motivación*. Disponible: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2437354](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2437354).

- Ricoeur, P. (1975). *Hermenéutica y estructuralismo*. Buenos Aires: Megápolis
- Rivera, A. (2019). *Teorías del emprendimiento, para conocer el significado de emprender*. Ealde. Escuela de Negocios. Documento en línea: <https://www.ealde.es/teorias-emprendimiento-emprender/>.
- Rodríguez, T. (2005). *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*. Colombia: Consult C.A.
- Ruiz. I. (1999). *La gerencia como proceso de formulación*. Caracas: Norma.
- Sacristán, J. (2007). *El curriculum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Morata.
- Salazar, H. (2006). *Perfeccionamiento integral y evaluación del Profesorado universitario. Trabajo presentado en el Primer Encuentro Iberoamericano de Perfeccionamiento Integral del Profesor Universitario. Universidad Central de Venezuela, Caracas*.
- Sallenave, J. (2018). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.
- Sánchez, J. (2017). *Habilidades gerenciales para alcanzar el éxito*. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
- Sánchez, M. (2002). *Los directivos públicos. Análisis comparado*. QDL. *Fundación Democracia y Gobierno Local*, 19. 42-47.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Say, J. (1803). *Tratado de economía política o simple exposición de la manera en que se forma, distribuye y compone la riqueza*. Paris: A.A. Renouard.
- Schreyögg, G. y Kliesch-Eberl, M. (2007). *Cómo ¿Qué dinámica pueden ser las capacidades organizacionales? Hacia un modelo de capacidad de proceso dual dinamización*. *Revista de Gestión Estratégica*, 28, 913-933.
- Schumpeter, J. (1934). *La teoría del desarrollo económico*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Serrano, R. (2017). *Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz*. Tesis de doctorado no publicada. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Educacion-Rserrano>.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). *La promesa del emprendimiento como*

- campo de investigación*. Revisión de la Académica de Gestión. 25 (1), 217–226.
- Shaver, K. y ScooTT, L. (1991). *Persona, proceso, elección: la psicología de la creación de nuevas empresas*. *Emprendimiento: teoría y práctica*. 16,23-45.
- Sierra, R. (2016). *La Andragogía, modelo propicio para el desarrollo de la educación de adultos*. *Revista Prospectiva*, vol. 4, núm. 1, enero-junio, 2006, pp. 100-102 Universidad Autónoma del Caribe: Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496251107016>
- Stevenson H. (2000). *¡Por qué el emprendimiento ha ganado!* Documento en línea. Disponible en [www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf](http://www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf).
- Suaza Arcila, J. (2021). *Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 592-606. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de educación. La búsqueda de significados*. México: Paídos.
- Tobón, S. (2008). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia. Ecoe Editores.
- Torcatt, T (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela* *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 26, 2020 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146003>
- Torrealba, L. (2010). *Habilidades, Competencias del líder educacional*. México: Hispanoamericana Ediciones.
- Turriago, A. (2010). *Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar*.XVII (2) 9-21. Disponible:[https://www.umng.edu.co/www/resources/1\\_art\\_alvaro\\_tuirriago.pdf](https://www.umng.edu.co/www/resources/1_art_alvaro_tuirriago.pdf)
- Ugas, F. (2003). *Epistemología de la educación y la pedagogía*. San Cristóbal: Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.
- Valcárcel, N., Martín, R. (2010). *Las competencias profesionales de los docentes de la Educación Técnica-Profesional*. Material impreso. Seminario Nacional. La Habana: MINED. p. 3
- Vallmitjana, N. (2014). *La actividad emprendedora de los graduados IQS (tesis*

*doctoral*). Universidad Ramón Llull, Barcelona, España.

Van Dijk, T. (2000). *Estudios sobre el discurso. Una aproximación interdisciplinaria*. 2 volúmenes. Barcelona: Gedisa.

Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia Vivida. Ciencia. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Barcelona: Idea Books.

Whetten, D. y Cameron, K (2015). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Whetten, D. y Cameron, K. y (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson, (8va. ed.).

## **ANEXOS**

**ANEXO A**

**REGISTRO DE LA ENTREVISTAS REALIZADA A LOS INFORFORMANTES  
CLAVE, CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS**





Tabla 3. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77	<p><i>pero también una parte muy influyente es la formación que he recibido a través de la universidad en el cargo <u>Perdón en mis estudios de pregrado, especialización, maestría y ahora en el doctorado</u>, que son fundamentales para poder no solamente obtener información sobre las competencias gerenciales, sino también aplicarla en el plano laboral.</i></p> <p><i>Investigadora: Se dice que una de las competencias gerenciales más importantes que debe poseer el directivo en instituciones donde se forman los adultos es la comunicación ¿Cuál es su opinión al respecto?</i></p> <p><i>IC1DA. La comunicación es el principal elemento que debemos poseer los directivos para poder llevar la información a todos nuestros docentes, por ende, si no se da una <u>comunicación asertiva, una comunicación eficaz</u> no se realizarían las actividades como se planifica, limitando su desarrollo, es muy importante y reviste un significado muy especial que el directivo posea competencias gerenciales basadas en una <u>comunicación directa de forma horizontal o vertical</u> pero asertiva, como la quiera realizar pero que sea una comunicación directa con cada uno de sus subordinados para poder orientar los procesos, la planificación y sobre todo el proceso de evaluación, que debe entregarse como seguimiento al Ministerio del Poder Popular para la Educación</i></p>	Comunicación	Formación universitaria.  Comunicación asertiva Comunicación eficaz Comunicación directa. Comunicación horizontal Comunicación vertical

Tabla 3. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103	<p><b>Investigadora: ¿Ha incorporado en su accionar como gerente nuevas competencias gerenciales para ampliar su bagaje profesional?</b></p> <p><b>IC1DA. Soy una persona que considera que un gerente debe una <u>visión de cambio</u> que debo tener sobre ciertas y determinadas cosas, en este caso como tú me lo estás planteando es hacia las competencias gerenciales que debo <u>ampliar en mi bagaje profesional, pues, debo tener un compendio bien grande, bien amplio de competencias gerenciales</u> para poder asumir la responsabilidad que me corresponde en el plano directivo, ya que, en este puesto tengo muchas personas a mi cargo que merecen y requieren <u>orientación profesional</u> y en dado caso ese <u>auxilio, ese apoyo que le puedo brindar en cada parte del proceso educativo.</u></b></p> <p><b>Investigadora: ¿Qué significado tiene para usted la aplicabilidad de las competencias gerenciales, en las Escuelas para el Emprendimiento para adultos?</b></p> <p><b>IC1DA. Bueno, al hablar de significado y aplicabilidad de las competencias gerenciales en la educación de adultos, qué es el campo en el cual me desempeño, te puedo decir que reviste de mucha importancia y significatividad, ya que la <u>educación de adultos tiene, otra direccionalidad no es lo mismo enseñar a niños que enseñar a un adulto porque, los adultos poseen</u></b></p>	<p>Bagaje profesional en la práctica gerencial</p> <p>Aplicabilidad</p>	<p>-Visión de cambio. -Orientación profesional -Apoyo profesional al personal. -Apoyo al proceso educativo.</p> <p>Enseñanza y Aprendizaje andragógico</p>

Tabla 3. Entrevista. Informante clave 1 (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120	<p><i><u>Experiencias y vivencias que podemos tomar los docentes de esta modalidad para poder encauzar el Aprendizaje, por ello, debemos aplicarla sobre todo en la parte gerencial, ya que con ello, nos permite garantizar que se puede dar el proceso como está planificado en el PEIC.</u></i></p> <p><i>Desea agregar algo más profesora? sí, que no nos quedemos nada más con las orientaciones que nos manda el Ministerio del Poder Popular para la Educación, si no que hagamos <u>una apertura de nuevos conocimientos, utilizando la creatividad, experiencia particular, culturalidad y podamos encauzarlo y asumirlos como nuevos retos</u> para la educación gerencial, para las competencias gerenciales en la educación de adultos de forma que guiemos los procesos de manera armónica, sistemática y con el nivel de profundidad que requiere la patria</i></p>	Implicaciones	<p>Planificación (PEIC)</p> <p>Nuevos conocimiento -creatividad -experiencia -Asumir retos -Procesos armónicos, sistemáticos y profundos.</p>

**Tabla 4 Entrevista. Informante clave 2**

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 138 139 140 141	<p><b>Investigadora: ¿Qué vivencias puede relatar en su práctica profesional, cómo directivo en la escuela para el emprendimiento?</b></p> <p><b>IC2:CR</b> Bueno en este recorrido que he hecho, he tenido muchos acontecimientos significativos, he visto pasar por esta escuela numerosos tipos de personas, jóvenes, adultos, que de una u otra manera buscan aportar algo, buscan <u>adquirir competencias para enfrentar la vida</u>, en ese particular he visto jóvenes que se están iniciando también <u>adultos que de una u otra manera quizás no han tenido oportunidad en el transcurrir de su vida, y ya en la edad adulta buscan la manera de adquirir un oficio para salir adelante, ha sido muy gratificante</u> porque no solamente <u>trabajo con un tipo de persona en particular, sino con diferentes concepciones de la vida, diferentes formas de ver la vida y que cada una viene con sus necesidades diferentes</u>, entonces, está en nuestra manos <u>ayudarlas para salir adelante</u>. Como directivo pues, este se me ha hecho, he aprendido, yo creo que <u>es un proceso de</u></p>	Práctica profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectivas de vida.</li> <li>-Oportunidad de estudio.</li> <li>-Aprendizaje de un oficio.</li> <li>-Trabajo gratificante.</li> <li>-Necesidad de aprendizaje diferente.</li> <li>-Gerente mediador.</li> </ul>



Tabla 4. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188</p>	<p>trabajo directivo <i>IC2CR: Al principio pensé que era fácil, pues eran personas adultas, no eran niños, no eran jóvenes que quizás era el trabajo más arduo, pero también tiene sus complicaciones, <u>trabajar con adultos</u> también esta busca, para aprender y salir adelante. Pues. entonces yo creo que es un <u>poquito entender cada una de las vivencias de cada uno de ellos</u>, que es lo que quiero conseguir, para que quiero <u>yo este tipo de conocimientos, para poder ayudarlos y que salgan adelante</u> pues yo no estoy aquí para, para ser una piedra de tranca para nadie, más bien <u>yo estoy aquí para apoyar a estas personas que me llegan acá y brindarles un apoyo para que su vida sea un poquito más fácil</u>, que quizás la <u>persona que no tuvo la oportunidad de tener las competencias necesarias cuando estaba joven, pues quizás ahorita lo pueda hacer, quizás ya tenga otra visión, ya sus pensamientos, sus vivencias están más calmadas y quizás pueda hacer algo por ellas mismas, quizás conseguir algo que los llene, algo que los nutra en su vida diaria.</u></i></p>	<p>Práctica profesional</p>	<p>Aprender continuo</p> <p>-Oportunidades educativas andragógica</p> <p>Experiencias que nutran su vida.</p>

Tabla 4. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 213 214</p>	<p><i>Investigadora: ¿Cuáles competencias ha utilizado usted, en su campo laboral?</i>  <i>IC2CR: Yo creo que son muchas las competencias que uno poco a poco va desarrollando en el campo laboral, tenemos esas habilidades necesarias para quizás eh, llegar a ese adulto, llegar a esa persona a través de una <b>comunicación eficiente</b>, que toquemos las fibras de su corazón, pues importante, si yo no hago conexión con estas personas, pues lamentablemente no culminan sus actividades, este, sus estudios, sus habilidades o lo que quieran desarrollar aquí en esta escuela para el emprendimiento, entonces yo creo que también otra cosa que me ha hecho es ponerme en los zapatos del otro, crear esa <b>empatía</b> con la personas, pues estos vienen, sobre todo las personas adultas vienen con mucha, con muchas cargas de su hogar, entonces cuando llegan acá se nos han hecho, hacemos, buscamos la manera de que se sientan bien con lo que quieren, porque muchas personas vienen acá quizás porque tienen problemas familiares, porque quieren aprender para emprender, otras vienen con, para ocupar su tiempo, entonces yo tengo, como directora de esta institución yo tengo este, que buscar la manera de <b>entenderla</b>, de que es lo que ellos quieren para poderlas apoyar, entonces yo digo que una buena</i></p>	<p>Competencias gerenciales</p>	<p>Comunicación eficiente</p> <p>Empatía Entendimiento Amor por el trabajo Apoyo</p> <p>Responsabilidad. Toma de decisiones</p>



Tabla 4. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263</p>	<p><b><i>Emprendimiento.</i></b>  <b><i>Entrevistador: ¿Cuándo usted me habla de comunicación, se hace referencia que se comunica solamente con los participantes o a nivel general?</i></b>  <b><i>IFC2CR: Nos comunicamos, nos comunicamos con todos, porque pues lo ideal es no sólo con participantes, sino también con los profesores, con todos los que hacen vida activa en esta escuela para el emprendimiento, porque si no entonces, todos trabajamos de una u otra manera para conseguir el objetivo que es realizar un proceso de enseñanza aprendizaje pues adecuado para las personas que nos buscan, que vienen acá a adquirir algún conocimiento,</i></b>  <b><i>y que quizás uno <u>las va adquiriendo en el transcurrir del tiempo</u>, no es que de una vez yo soy directivo de una escuela de emprendimiento, y las voy a adquirir de una vez, porque poco a poco el mismo accionar me va a llevar a mí a <u>desarrollar esas habilidades</u>, y en este sentido, el como gerente tendrá, él es quien lleva la batuta, sin embargo también él tiene que aprender a delegar en los otros, a <u>delegar en su personal</u>, ciertas actividades para que se lleve a feliz término el proceso que se está viviendo acá en educación de adultos. De verdad que estas <u>competencias</u></i></b></p>	<p>Comunicación</p>	<p>Aqueridas a través del tiempo.  Accionar diario  Desarrollo de habilidades.  Delegar responsabilidades</p>

Tabla 4. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290	<p><u>gerenciales son primordiales, si un directivo no posee estas competencias gerenciales</u> pues lamentablemente su institución no funcionaría como tal y pasaría como otras instituciones, donde sus puertas son cerradas, entonces yo creo que es de vital importancia que ellos como entes principales de estas casas de estudios, utilicen, puedan poner en práctica cada día, porque yo creo que tienen, tienen el espacio y el tiempo para colocar cada día estas competencias gerenciales en práctica en el plano laboral. Porque todos los días nos llega una persona con necesidades, una persona que quiere esto de esta manera, y nosotros tenemos <u>que ponernos en el lugar del otro</u>, para poder ponerse en el lugar de la otra persona entonces o cómo lo vamos a, como podemos nosotros de una u otra manera apoyarlo, quizás no es que estemos perdiendo el proceso gerencial, yo creo, yo hablo mucho ahorita y creo que el directivo, la gerencia horizontal, yo creo mucho en eso, de la gerencia horizontal, que es cuando todos colocamos un granito de arena para conseguir los objetivos, entonces si el directivo delega en los demás su trabajo, on esa persona, no tiene que estar allí, bueno por decirles algo desde las siete de la mañana a las seis de la tarde en su</p>	<p>Importancia</p>	<p>Funcionamiento efectivo.  Comprensión del ser humano.  Gerencia horizontal Participación Delegar responsabilidades. Confianza Lograr objetivos.</p>

<p>291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311</p>	<p><i>trabajo porque él está delegando, está viendo que aun cuando no es este presente, es como si estuviera, porque allí se está dando el proceso de aprendizaje, entonces su figura es importante, pero también es importante delegar en su personal, delegar en las personas para conseguir los objetivos, darle la importancia a cada uno que tiene en se procesó.</i></p> <p><b>Entrevistador: ¡Aja!, Usted me habla que el directivo debe tener competencias gerenciales, ¿esas competencias son por ejemplo como cuáles?</b></p> <p><b>IFC2CR:</b> Bueno mira, yo parto del proceso de la comunicación, eso es primordial, si el directivo no sabe cómo comunicarse con las personas pues lamentablemente y como entablar una <b>comunicación eficiente y efectiva con las personas</b>, pues si no lo hace no habría esa comunicación, ese <b>entendimiento entre las partes</b>, entonces yo creo que tiene que ser <b>Responsable</b>, muy responsable, tiene que ser un <b>modelo a seguir</b> también, porque si no es un modelo a seguir, profe si usted no..., es importante que en todo trabajo que uno haga ser un modelo a seguir, pues usted dice que lleguemos temprano y no llega usted temprano, <b>cumplir con su palabra</b>. Bueno yo creo que eso de la comunicación, he de ser responsable, ser puntual, este agradar a los demás en el sentido de que todos somos iguales y debemos siempre respetar el trabajo y eso de tener esa mística interior</p>	<p><b>Comunicación</b></p>	<p>Comunicación efectiva. Comunicación eficiente. Entendimiento entre las partes. Comunicación responsable. Modelo a seguir Cumplir con su palabra.</p>
--	--	----------------------------	---

**Tabla 4. (Cont...)**

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 326 327 328</p>	<p>, preocuparse por los demás, hacer las cosas bien hechas y bonitas que a la demás personas les agrade, pienso que eso es importante. Yo creo que lo que buscamos acá en esta educación andragógica es sentirse bien con uno mismo, entonces, es decir con las personas que están participando, los participantes que están participando se sientan bien con lo que están haciendo, que cosas pequeñas puedan ser grandes para ellos, que se sientan que disfruten, que de repente si una persona hizo una falda para ella, que sea la falda más bella para ella, porque la hizo con dedicación, con esmero, por eso es importante valorar y reforzar estos valores con los participantes, pues claro el papel con estos directivos es apoyar a estas personas a que su luz interior emerja, su luz interior pues brille y que se sien que son valorados, que lo que están haciendo los hace brillar</p>	<p><b>Práctica gerencial</b></p>	<p>Preocupación por los demás.  Educación andragógica Sentirse bien consigo mismo.  Disfrutar del aprendizaje. Dedicación Esmero. Reforzar valores.</p>

Tabla 4. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>329 330 331 332 333 334 335 336 337 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 344 345 346 347 348</p>	<p><b>Entrevistador: Ahora bien profe, ¿Para usted qué significado tiene para usted la comunicación como competencia gerencial en la educación de adultos?</b>  <b>IFC2CR:</b> Bueno, como te comenté anteriormente yo creo que es la competencia primordial que todo directivo debe poseer, que todo directivo debe colocar en práctica para lograr <b>alcanzar sus objetivos</b>, lograr <b>alcanzar sus metas</b> y quizás lograr a que otras personas alcancen sus metas, pues lo primero <b>es escuchar</b>, lo primero es <b>comprender, ponerse en el lugar de otro para después entablar una buena comunicación con miras a lograr los objetivos</b>, no es fácil, no es fácil porque quizás todas personas que viene acá vienen con vivencias diferentes, y traen muchas huellas, muchas huellas de papá y de mamá que quizás en alguna oportunidad no los entendieron o no se comunicaron con ellos como era, pero yo creo que con amor, con <b>dialogar, con sentarse a hablar</b> con esas personas podemos lograr muchas cosas, hablando bonito, hablando de una manera sencilla, que leguemos a la persona, yo creo que logramos muchas cosas. Muchas personas por ejemplo han venido acá con algún problema que tienen ellos, que tienen sus familiares, esto es como una <b>terapia, y bueno esa</b></p>	<p><b>Comunicación</b></p>	<p><b>Alcanzar objetivo.</b></p> <p><b>Escuchar Comprender. Ponerse en el lugar del otro. Buena comunicación.</b></p> <p><b>Dialogar Hablar.</b></p> <p><b>Motivar</b></p>

Tabla 4. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370</p>	<p>terapia la tenemos que unirnos con una excelente comunicación, y esa comunicación la estamos trabajando en esto pero a la vez dar palabras para el ánimo, para que la persona se sienta, pueda mejorar este proceso, estas vivencias que quizás trae de su casa, que de repente no has oído, es salir de la rutina, salir de aquellos problemas que tiene, y sólo lo logra acá con una buena comunicación, con relacionarse con cada una de las personas y este que sea sincero, que sea sincero y reciproco, pues si lo hacemos así de bonita, pues ellas se van a sentir como en su casa, bueno como si estuvieran bien como, que las enriendemos de una u otra manera y quieren estar aquí, por eso es el gran auge que tenemos en esta institución.</p> <p><b>Entrevistador: ok profe, excelente. ¿Qué concepciones le ha hecho incorporar a usted nuevas competencias gerenciales en su bagaje profesional?</b></p> <p><b>IFC2:</b> Bueno, recordemos que estamos en que los tiempos cambian, y que si yo no me muevo como se mueve el tiempo, lamentablemente no pudiera existir.</p>	<p><b>Comunicación</b></p> <p>Bagaje profesional en la práctica gerencial</p>	<p>Compartir vivencias Buena comunicación Relacionarse con las personas. Sinceridad Reciprocidad</p> <p>Nuevas estrategias</p>

Tabla 4. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398</p>	<p>Fijese todos los años que ha pasado en esta institución, en esta escuela para el emprendimiento y el mundo vs cambiando, y a raíz que va cambiando el mundo nosotros tenemos que cambiar, colocando nuevas estrategias, nuevas actividades que hacer para poder salir adelante, si yo me quedo con los mismos, con los mismos actividades que hacíamos hace 15 años, lamentablemente a habría desaparecido esta escuela para el emprendimiento, vamos incorporando bastante actividades, lo que es sobre todo competencias en trabajo de equipo, para no quedarnos trabajando de manera individual si no trabajo en equipo, vamos buscando ser la educación un poco más, como le dijera yo, estar más adapta al tiempo per la vez ser más solidaria, estar más, comprender más al mundo, comprender más a las personas, comprende al entorno que está bajo mi gerencia, porque no me puedo quedar con las mismas competencias que quizás en un cierto tiempo me dieron, fueron efectivas, cuando vienen nuevas personas, nuevo personal esto me va cambiando porque quizás tienen otras formas de ver al mundo, pues me hacen a mi buscar otras estrategias para llegar a ellos, entonces son más habilidades, son más destrezas que quiero de una u otra manera y adaptarlas, pues de repente que se yo, hace mucho tiempo nosotros trabajábamos a través de cursos de mecanografía, pues eso ya no se está dando, pues entonces ya tenemos que adquirir nuevas destrezas para los estudiantes de hoy, para</p>	<p>Bagaje profesional en la práctica gerencial</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Habilidades y destrezas.</p>

**Tabla 4. (Cont...)**

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
399 370 371 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419	Los participantes de ahorita, adaptadas a lo que se está viviendo, pues entonces si no tendríamos a desaparecer. Competencias gerenciales nuevas que pudiera aparte de la comunicación, que es el pilar fundamental yo diría el trabajo en equipo, también pudiera hablar del mismo, dando, pues entonces ya tenemos que adquirir nuevas destrezas para los estudiantes de hoy, para los participantes de ahorita, adaptadas a lo que se está viviendo, pues entonces si n tendríamos a desaparecer. Competencias gerenciales nuevas que pudiera aparte de la comunicación, que es el pilar fundamental yo diría el <b>trabajo en equipo</b> , tambiénpudiera hablar del <b>compañerismo, de la solidaridad</b> entre los participantes, cuando uno que otro no tiene algo y yo lo tengo, yo te lo facilito, yo te lo doy, eso es bonito. Que otra habilidad, que otra competencia, como la <b>cooperación</b> , este, bueno son es el día a día y porque cada vez con esta persona con este grupo no me funciono estas competencias, entonces tengo que desarrollar mis habilidades para poner en práctica otras como directivo para poder llegar a esta persona, a estos participantes...	<b>Bagaje profesional</b>	<b>Trabajo en equipo</b>  <b>Compañerismo</b> <b>Solidaridad</b>  <b>Cooperación</b>

Tabla 4. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445	<p><b>Entrevistador: Bueno mi profe, muy buenos sus aportes, ahora bien ¿Qué significado tiene para usted la aplicabilidad de las competencias gerenciales en la educación de adultos hoy llamadas Escuelas para el Emprendimiento?</b></p> <p><b>IFC2CR:</b> Bueno profesora, para mis las competencias gerenciales son prioritarias, ellos tienen que aplicarse y mejorarse cada día más, si un directivo no se adecua a los tiempos, pues lamentablemente su institución desaparecerá como tal, por eso yo digo que hay que buscar la manera, y recuérdese que estos adultos son muy sensibles, sensibles por su naturaleza, yo en un primer momento, yo pensabas que nosotros teníamos que prestar más atención cuando estábamos trabajando con niños, con adolescentes, que era como una tacita de cristal, bueno ahora no, ahora pienso que los adultos también son como una tacita de cristal que hay que pulirlos, que apoyarlos, que entenderlos de una manera, y buscarle, darle la vuelta, así como hacemos con un niño, cuando el proceso de enseñanza no entra por un lado, bueno vamos a darlo de una manera, por eso yo pienso que es importante suplicar a diario, aplicar a diario las competencias. Porque quizás esta competencia no te da resultado, esta competencia no te da resultado ahorita pero quizás la cambias u otra dependiendo del grupo o dependiendo de donde estés, porque una estrategia, lo que es unas competencias gerenciales aplicadas a unos</p>	<p>Aplicabilidad</p>	<p>- Competencias prioritarias. Adecuación de las competencias aplicadas a docentes. Competencias gerenciales aplicadas a los participantes Competencias aplicadas a la comunidad.</p>

**Tabla 4. (Cont...)**

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
446 447 448 449 450 451 452 453 454 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469	participantes, entonces es hacer ver a la escuela cada día una de las mejores, porque eso es lo que buscamos, una de las mejores instituciones que tenga como meta servir al prójimo, servir a esos muchachos servir a esos participantes, que quieren en esta, a la edad que tienen ahorita, a la edad de su vida, aprender algo, aprender un oficio para seguir adelante, para alcanzar sus metas, que bonito que algunas veces me han llegado participantes que tienen maestrías, que tienen doctorado, que quizás tienen otro tipo de carrera <b>docentes,</b> <b>a unos participantes o quizás a la comunidad es</b> diferente, es diferente la estrategias, las estrategias que vas a utilizar se puedan relacionar pero tendrían que ser puestas en práctica de manera diferente, porque sencillamente es con diferentes tipo de personas, que todo se basa en una comunicación, en una <b>comunicación efectiva</b> que hay que saber llevar es verdad, pero hay que buscar la manera de nosotros, de ver la importancia , de la relevancia porque yo creo que es muy importante para un directivo, esas competencias irlas regando como una semillita cada día , como una plantica, porque eso te nutre y eso te hace comprende que la vida, que nosotros estamos aquí por un fin, y que ese fin en nuestro quehacer diario apoyar, este es buscar la manera que la institución salga adelante pero a	Aplicabilidad	-Servicio al prójimo Alcance de metas

**Tabla 4. (Cont...)**

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>446 447 448 473 474 475 476 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495</p>	<p>más grande es el director, porque no es a través de una dirección vertical, no señor, a través de un acompañamiento horizontal donde cada uno podemos aprender, ellos se nutren de cada uno de ellos, entonces es importante que todos, porque ahora estamos trabajando con la comunidad, y la comunidad también hay que escucharla, orientarla, han cerrado muchas escuelas de emprendimiento, gracias Dios con la nuestra no lo han hecho, la gran labor que través del brillo, a través que los participantes brillen con luz propia, porque a través de la institución sigue adelante es porque todos de una manera u otra hemos hecho algo por salir adelante Si, es mi tacita en la cual nosotros de una u otra manera buscamos que este mejor cada día, entonces que sirva a las personas, de una u otra manera le sirva a las personas, a los participantes que aquí han estados, y que tenemos personal que me ayude, que me apoyen, que este allí presente para todas las necesidades que tienen los y llegan acá a la institución a aprender un oficio, porque en su vida a lo largo de su vida no tuvieron el tiempo suficiente para lograr sus objetivos, pues quieren ahora, incluso quizás son abuelas, quieren coser, quieren hacer algo diferente para sus nietos, algo, entonces eso es importante, aquí es una escuela para el emprendimiento, pero también es una escuela para toda esa gente que busca aprender, que busca salir adelante y algo que yo no sé, porque nosotros de</p>	<p>Aplicabilidad</p>	<p>Acompañamiento horizontal. Trabajo con la comunidad.</p> <p>Visión de futuro Apoyo directivo.</p>

**Tabla 4. (Cont...)**

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519	<p><b>aplicación de estas competencias pues la escuela será un éxito, verdad</b></p> <p><b>IFC2CR:</b> Si es fundamental, es fundamental porque estas escuelas permanecen aún abiertas, las Escuelas para el Emprendimiento si tienen un buen director, si tienen un buen conductor estas escuelas permanecerían a través de un programa de autogestión, porque lamentablemente ahora en nuestro país estamos trabajando con un programa de autogestión para poder tener esta escuela como una tacita de oro</p> <p>Entrevistador: Bueno profe agradecida, excelente, esta ha sido nuestra pequeña conversación de repente sabemos mucho de una cosa, pero de otra quizás no sabemos, es algo tan sencillo, entonces es importante adecuar eso La tarea fundamental está en la competencia que el directivo ejerce sobre todo su personal, sobre todo aquellos que hacen vida activa en la institución, empezando por la comunidad, por los participantes por los docentes, por el personal administrativo, por el personal obrero y la manera como estas competencias gerenciales lo hacen ser cumplimos como directivos, muchas veces no se nos reconoce como tal, pero la labor de nosotros es ardua, porque algunas veces sin recurso tenemos nosotros</p>	Aplicabilidad	Programa de autogestión

**Tabla 4. (Cont...)**

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
520 521 522 522 523 524 525 526 527 528 529	que salir adelante, buscar la manera de surgir, esta labor del director es fundamental, porque si el director no está allí en la batuta, de buscar, de tener una <b>visión más allá</b> , no quedarse aquí en lo corto, en lo pequeño, sino buscar allí que hago, se me está presentando esto, buscar la mejor alternativa de salir adelante en esta escuela para el emprendimiento, entonces es importante contar con el <b>valioso apoyo de un director que posea competencias gerenciales administrativas</b> bien arraigadas para que escuela para el emprendimiento, sea más efectiva y exitosa.		

Tabla 5. Entrevista Informante clave 3

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555</p>	<p><b>Investigadora: ¿Qué vivencia puede relatar sobre su práctica profesional como directivo de una escuela de educación de adultos?</b>  <b>IFC3AO. Mis experiencias son muchas y muy diversas, desde que ocupé un cargo directivo en esta escuela, puedo decir he tenido que prepararme para ejercer mis funciones con efectividad, estudiar para aprender a ser un buen gerente, aprender a conocer a su personal, y aprender a llevar a cabo mis funciones como directivo y tomar las decisiones más efectivas posibles. Me corresponde guiar a todo el personal, para que todo funcione con la efectividad posible, porque todos los miembros del personal son importantes, tanto el docente como el personal de servicio, las secretarías, los vigilantes, todos, son parte importante de mi responsabilidad como directivo. Además de guiar en cuanto a la planificación, organización, control, para que se cumplan los lineamientos establecidos para el buen funcionamiento de la escuela.</b>  <b>Investigadora: ¿Cuáles competencias gerenciales ha utilizado usted en su campo laboral?</b>  <b>IC3AO. Trato en lo posible, desarrollar mis competencias gerenciales, a través de un liderazgo efectivo, además de desarrollar la creatividad para realizar un trabajo efectivo, tener visión de futuro, y generar emprendimientos, porque uno debe llevar a</b></p>	<p>Práctica profesional</p> <p>Competencias gerenciales</p>	<p>-Preparación profesional -Efectividad -Buen gerente -Conocer al personal. Toma de decisiones efectivas. Guiar al personal Responsabilidad. Procesos gerenciales: planificación, organización, control, Cumplir lineamientos.</p> <p>Liderazgo efectivo Creatividad Emprendimiento Visión de futuro.</p>



Tabla 5. (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603</p>	<p><b><i>Prepararnos constantemente, más si queremos asumir un puesto gerencial, hay que saber manejar apropiadamente al personal, saber dirigir, guiar, motivar y orientar al personal a nuestro cargo, pero no solo debemos ser teóricos, sino llevar a la práctica lo que aprendemos diariamente, porque de nada vale conocer la teoría sino la practicamos, y no solo eso, adaptarlas a las necesidades de nuestras organizaciones. Entonces seremos gerentes exitosos.</i></b>  <b><i>Investigadora: Se dice que una de las competencias gerenciales más importantes que debe poseer el directivo en instituciones donde se forman los adultos es la comunicación ¿Cuál es su opinión al respecto?</i></b>  <b><i>IFC3AO. Por supuesto que estoy de acuerdo, porque sin comunicación no nos podemos entender, saber comunicar lo que queremos es importante, con respeto y consideración hacia otros, eso es importantísimo para mantener la paz en la organización</i></b>  <b><i>La comunicación se convierte en el elemento más importante para dirigir una organización orientada a formar adultos con visión emprendedora, nos ayuda a entendernos, comunicarnos de manera efectiva, y saber cómo dirigirnos a las personas a nuestro cargo,</i></b></p>	<p>Competencias en la práctica gerencial</p> <p>Comunicación</p>	<p>-Motivar -Orientar al personal -Practicar lo que aprendemos. -Adaptar las teorías a las necesidades organizacionales</p> <p>-Entendimiento -Respeto -Consideración hacia los otros. -paz organizacional.</p> <p>-Entendimiento entre las partes -Comunicación efectiva. -Saber dirigirse a una persona</p>

Tabla 6 (Cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625	<p><b><i>Es fundamental tener claro lo que queremos comunicar para evitar malos entendidos, y evitar conflictos negativos innecesarios.</i></b></p> <p>Investigadora: ¿Ha incorporado en su accionar como gerente nuevas competencias gerenciales para ampliar su bagaje profesional?</p> <p><b><i>IFC3AO. Si, la creatividad, el aprendizaje tecnológico y la capacidad de innovar en la manera de gerenciar. Porque debemos estar al día con los cambios que se vienen dando en todas las áreas del conocimiento, y sobre todo a nivel gerencial, y esas son fundamentales para no quedarse en el pasado, y para obtener éxito debemos tener una visión de futuro. Vienen cambios en la formación del adulto, y debemos estar preparados para ello.</i></b></p> <p>Investigadora: ¿Qué significado tiene para usted la aplicabilidad de las competencias gerenciales, en las Escuelas para el Emprendimiento para adultos?</p> <p><b><i>IFC3AO: mucho, <u>porque si no ponemos en práctica lo que conocemos, no quedamos estancados y no avanzamos en nuestro trabajo, debemos aprender más acerca de los emprendimiento, y aparte de eso debemos ser <u>hacedores y no simples oidores</u></u></i></b></p>	<p>Bagaje profesional en la práctica gerencial</p> <p>Aplicabilidad</p>	<p>-Claridad en la comunicación. -Evitar conflictos</p> <p>-Creatividad. -Aprendizaje tecnológico -Capacidad de innovar -Actualizado. -Preparación -Visión de futuro.</p> <p>Gerencia práctica Hacedores del conocimiento gerencial Gerencia exitosa. Convertir las acciones el conocimiento gerencial.</p>

Tabla 7. Informante clave 4.

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651</p>	<p><b>Conocedores de lo que hacemos y gerenciar de manera exitosa, es decir, convertir en acciones nuestro conocimiento.</b>  <b>Investigadora: ¿Qué vivencia puede relatar sobre su práctica profesional como directivo de una escuela de educación de adultos?</b>  <b>IFC4LG. Bueno, mi práctica profesional, se ha convertido en experiencias significativas y un aprendizaje constante que me hace conocer más sobre la educación andragógica, he aprendido en la práctica y vivencial en la circunstancias a través de la toma de decisiones que ha tenido que llevar a cabo, en momentos importantes, para que este procesos de formación de adultos, sea significativo para las personas que reciben la formación y para los docentes a mi cargo, porque les enseño a estar claro en la importancia que tiene el emprendimiento en la formación de jóvenes y adultos que asisten a nuestro centro. Aprendí a valorar mi trabajo, entendí que debo prepararme académicamente y aprendí a trabajar con personas que piensan diferente a mí, pero que todos tenemos un objetivo en común brindar oportunidades educativas a personas adultas y jóvenes que quieren ser emprendedores exitosos.</b>  <b>Investigadora: ¿Cuáles competencias gerenciales ha utilizado usted en su campo laboral?</b>  <b>IFC4. Bueno!...las competencias gerenciales aplicadas son las <u>habilidades directivas para dirigir grupos, organizativas</u></b></p>	<p>Práctica profesional</p> <p>Competencias Gerenciales</p>	<p>Experiencias significativas.  Aprendizaje constante.  Conocimiento andragógico.  Aprendizaje práctico y vivencial.  Toma de decisiones.  Formación de adultos.  Labor significativa para los docentes.  Emprendimiento para jóvenes y adultos.  Trabajo con personas con ideas distintas  Brindar oportunidades de estudio.</p> <p>Habilidades directivas  Habilidades organizativas  Habilidades administrativas</p> <p>Dirección de grupos  Conocimientos</p>



Tabla 7 (cont...)

N° de Línea	Descripción de la información	Categoría	Subcategoría
<p>680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703</p>	<p><b>Gerenciales más importantes que debe poseer el directivo en instituciones donde se forman los adultos es la comunicación ¿Cuál es su opinión al respecto?</b>  <b>IFC4LG. Por su puesto, porque la comunicación es fundamental para el buen entendimiento con el personal, debe ser efectiva, debemos saber comunicarnos con ellos, y dejar las diferencias a un lado.</b>  <b>Investigadora: ¿Ha incorporado en su accionar como gerente nuevas competencias gerenciales para ampliar su bagaje profesional?</b>  <b>IFC4LG: Si, he lleva la teoría a la práctica, en especial las competencias tecnológicas, que son fundamentales en los tiempos que vivimos y competencias motivacionales, emprendedoras</b>  <b>Investigadora: ¿Qué significado tiene para usted la aplicabilidad de las competencias gerenciales, en las Escuelas para el Emprendimiento para adultos?</b>  <b>IFC4LG. Es importante llevar a la práctica el conocimiento gerencial que poseemos, en especial para este tipo de Escuelas para el Emprendimiento y sus objetivos fundamentales, para ayudar las personas adultas y jóvenes que participan de nuestros cursos.</b>  <b>Desea agregar algo más profesora</b>            Bueno, es importante tomar en cuenta este proceso gerencial que asumimos en estas Escuelas para el Emprendimiento, esto implica cambio de vida, visión de futuro, excelencia y nuevo aprendizaje.</p>	<p>comunicación</p> <p>Bagaje profesional en la práctica gerencial</p> <p>Aplicabilidad</p> <p>Implicaciones</p>	<p>-Dejar las diferencias</p> <p>competencias tecnológicas, competencias motivacionales, emprendedoras</p> <p>Ayuda a las personas adultas y jóvenes</p> <p>Cambio de vida, visión de futuro, excelencia y nuevo aprendizaje.</p>

**Anexo B**  
**Currículo Vitae**

## Curriculum Vitae

### DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: Mirla Josefina Moreno de Pulgar  
 Cedula: 11431581  
 Nacionalidad: Venezolana  
 Fecha de Nacimiento: 14-05-72  
 Lugar de Nacimiento: Barquisimeto- estado Lara  
 Estado civil: Casada  
 Dirección calle 4 entre carreras 1 y 3a Pueblo Nuevo  
 Correo: mirlamoreno1946@gmail.com  
 Teléfonos 02514426081 - 04140563169



AÑO	ESTUDIOS REALIZADOS	
	INSTITUCION	ESTUDIOS
2024	UPEL	Postdoctorado en Innovación Educativa (en curso)
2024	UNEM	Especialización en Educación de Jóvenes, Adultos y Adultas (en curso)
2024	UPEL	Doctorado en Educación
2023	UNESR	Doctorado en Educación Mención Pedagogía Crítica
2023	UNEM	Especialización de Dirección y Supervisión
2014	UNIVERSIDAD YACAMBU	Maestría Gerencia Educativa
2005	UPEL	Profesor Especialidad Educación Integral.
2004	UPEL	Maestro especialidad Educación Integral.
1996	IUETAEB	Técnico Superior en Turismo
1987	Liceo Ambrosio Pereira	Bachiller Mercantil mención Turismo

ANO	CURSOS JORNADAS CONGRESOS
2019	Ponente VII Congreso Internacional de Ciencias Históricas de Venezuela Titulado Unas Reflexiones Vivenciales desde la Investigación cualitativa.
2019	Organizadora Foro El problema de la Investigación ¿está dada, se construye o Emerge? UPEL
2008	Jornada Nacional de Formación Docente
2003	Educación Bolivariana Edición 300 horas
2000	Jornada Elaboración de Programas Andragógicos
1990	Ingles

ANO	EXPERIENCIA LABORAL
2022	Coordinador Tutor Regional de la Universidad UNEM, área de Gestión Institucional y Educación de Adultos Actualmente ejerciendo el cargo
2022	Coordinador Regional de la Universidad UNEM, del área de Educación de Adultos.
2021-2022	Docente Investigador de la Universidad UNEM, área Gestión Institucional.
2016-Actual	CPC Pueblo Nuevo Directora.
2004-2006	Colegio Hermano Basilio Docente 3er y 4to grado. Docente de aula.
1997 -2016	CPC Pueblo Nuevo, Docente de área de Manualidades con estudiantes con condición. Area Secretariado.
1990- 1991	Escuela Francisco de Miranda Docente 1er Grado.

ANO	TUTORIA Y RECONOCIMIENTOS
2022	Trabajo de grado tutorado: Virtualidad un Camino para Fortalecimiento del Liderazgo Docente en la Transformación de la Educación de Jóvenes y Adultos.
2022	Reconocimiento emitido por Zona Educativa del Estado Lara, Día del Maestro.
2010	Botón Honor al Mérito
2008	Reconocimiento por aporte y colaboración en la Exposición de los Centros de Capacitación en Arte y Oficios

# RESUMEN CURRICULAR



## ● DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: **YOLINEL HAMEL DE RODRÍGUEZ**  
Cédula de Identidad: **V-11.425.043**  
Lugar de Nacimiento: **Caracas**  
Fecha de Nacimiento: **29 de agosto de 1971**  
Teléfonos: **(0412) – 5173223**  
Correo electrónico: **yhamely@Gmail.com**  
Dirección: Colinas de El Roble, vía El Manzano. Calle Pedro León Torres con Calle Bolivariana, Sector 2-B, Nro. 64. Barquisimeto, Estado Lara.

## ● ESTUDIOS REALIZADOS

### Educación Superior:

Institución: Universidad Fermín Toro  
Carrera: Licenciatura en Administración Mención Gerencia  
Año: 1992-1994 (58 unidades de crédito aprobadas)  
Institución: Instituto Pedagógico de Barquisimeto. (UPEL\_IPB) (1997-2001)  
Carrera: Profesora de Educación Integral

### Postgrados:

Institución: Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB)  
Especialidad: Maestría en Investigación Educativa  
Fecha: 2003-2007  
Institución: Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB)  
Especialidad: Diplomado en Formación de Tutores  
Fecha: 21/02/2005 – 23/11/2005  
Institución: Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" (UNEXPO)-Colegio de Psicólogos del Estado Lara y Centro Integral de Desarrollo Organizacional (CIDO).  
Especialidad: Diplomado en Comportamiento Organizacional y Gestión del Cambio.  
Fecha: 29/09/2009 – 27/03/2010  
Institución: Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB), Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, La Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"

Especialidad: Doctorado en Educación

Fecha: 2011-2016

#### ● EXPERIENCIA PROFESIONAL

##### **Educación Superior:**

- Profesora de Pregrado Universitario: Del Eje Didáctico, del Componente de Práctica Profesional y del Eje Heurístico (2002-2008). UPEL-IPB. Del Eje Heurístico: Estadística Aplicada, Introducción a la Investigación, Investigación Educativa e Investigación Cualitativa. (2008-fecha actual). UPEL-IPB.
- Profesora de Postgrado. Materias: Formación de Competencias para la Investigación y Elaboración de Propuesta para la Investigación. UNEFA-LARA.
- Estadística Descriptiva, Investigación Educativa, Construcción de Instrumento e Investigación Cualitativa UPEL-IPB
- Coordinadora de las Líneas de Investigación en Gerencia Hospitalaria y Gerencia de Proyectos Ferroviarios (Términos 3-2007 y 1-2008) UNEFA-LARA
- Investigadora activa del Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional, Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad (2002-2017)
- Creadora y Proponente de la Línea de Investigación: Formación Heurística en el Campo Educativo, adscrita al Núcleo de Investigación Docencia, Innovación y Tecnología (2017-2018).

#### ● MENCIÓN HONORÍFICA

**SUMMA CUM LAUDE POR HABER OBTENIDO ÍNDICE ACADÉMICO DE 8.90 PUNTOS EN LA ESCALA DEL 1.00 AL 9.00 POSICIÓN OCUPADA EN LA ESPECIALIDAD: 2do, EN UN TOTAL DE 123 INTEGRANTES. POSICIÓN OCUPADA EN LA PROMOCIÓN: 2do, DENTRO DE UN TOTAL DE 476 EGRESADOS. OTORGANTE: UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR, INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA. FECHA: 08 DE DICIEMBRE DE 2001**

#### ● CATEGORÍA ACADÉMICA

Profesora Ordinaria de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa, con la categoría de **PROFESOR ASOCIADO (2018)**.

#### ● ACTIVIDAD DE CREACIÓN INTELECTUAL

Miembro de la Academia de carácter Nacional; Culminación de proyectos de investigación con financiamiento avalados por la Unidad de Investigación de la UPEL-IPB y por el FONDEIN; Artículos publicados en revistas especializadas y arbitradas, de carácter nacional; Facilitadora de talleres en actividades educativas, científicas y tecnológicas; Diseñadora de programas sinópticos, de cursos didácticos, debidamente certificados por la UNIDAD DE CURRÍCULO; Tutoría: de estudiantes de postgrado (maestría y doctorado) y de Estudiantes preparadores académicos de pregrado; Participación certificada como jurado de Trabajos de Grado; Miembro de la Comisión Revisora de Tesis Doctorales de la UPEL-IPB, designada por el Consejo Universitario (2017-2019).