



## PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS COORDINADORES PEDAGÓGICOS DE LAS ESCUELAS DEPENDIENTES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL ESTADO ZULIA

Recepción: 27/08/2011 Revisión: 01/04/2012 Aceptación: 15/05/2012



**Briceño de Reina, Mariela Norbis**  
Gobernación del estado Zulia, Venezuela  
[marieladereina@hotmail.com](mailto:marieladereina@hotmail.com)

### RESUMEN

El propósito del estudio fue analizar el perfil por competencias de los coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de la Secretaría Regional de Educación del estado Zulia. Comprendió el período de abril 2009 a julio 2011. La investigación fue tipo descriptiva en modalidad de campo. La muestra fue constituida por un total de 70 Coordinadores Pedagógicos, seleccionados aleatoriamente, con quienes se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con 45 ítems denominado "Perfil por competencias de los coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia". Los criterios de respuesta fueron: siempre, frecuentemente, algunas veces, casi nunca. Este fue validado por 7 expertos quienes establecieron su confiabilidad. Asimismo, se utilizó la fórmula de Alfa Crombach. Se calcularon medias aritméticas, por ítems, indicadores y variable, sobre las cuales se efectuó el análisis de los datos, cuyos resultados fueron los siguientes: el valor promedio o ponderado de la media aritmética para cada una de las dimensiones, donde se obtuvo 3,52 para perfil de cualidades; 3,63 en el perfil de liderazgo y 3,59 en el caso de las competencias organizacionales y compararlos con el baremo de interpretación, se tiene que las tres se ubican en el intervalo 3,41 a 4,20; que define a la categoría Alto nivel de presencia. En lo que se refiere que la variable perfil de competencias de los Coordinadores Pedagógicos de las Escuelas dependientes de Secretaría de Educación, se apreció que la dimensión con mayor nivel de presencia es el perfil de liderazgo y la de menor presencia es el perfil de cualidades. La variable mostró un alto nivel de presencia, de lo cual se infiere que los Coordinadores Pedagógicos de las citadas instituciones educativas de la región muestran un aceptable perfil de competencias.

**Palabras clave:** perfil, competencias, coordinador pedagógico.



## COMPETENCY PROFILE OF COORDINATOR PEGAGOGICOS SCHOOLS UNDER THE STATE DEPARTMENT OF EDUCATION ZULIA

### ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the profile of pedagogical skills of school coordinators dependent Regional Secretary of Zulia state Education covered the period April 2009 to July 2011. The research was descriptive in mode field. The sample consisted of a total of 70 Pedagogical coordinators, who are randomly selected to use the survey technique and an instrument with 45 items questionnaire called competency profile of the coordinators of the schools teaching dependent Secretary of Zulia state Education response criteria were: always, often, sometimes, hardly ever. 7 This was validated by experts, which established its reliability. Also used Crombach Alpha formula. Arithmetic means were calculated, per item indicators and variable, which was made on data analysis, the results were as follows: the average value or weighted arithmetic mean for each of the dimensions, which yielded 3, 52 for profile properties; 3.63 in the leadership profile and 3.59 in the case of organizational skills and compare them with the scale of interpretation, is that all three are located in the range 3.41 to 4.20, which defines the category High level of presence. In regard to the variable competence profile of Pedagogical Schools Coordinators dependent on Ministry of Education, it was found that the dimension with the highest level of presence is the leadership profile and lower profile is the presence of qualities. The variable showed a high level of presence, we infer that the Pedagogical Coordinator of the aforementioned educational institutions in the region show an acceptable competency profile.

**Keywords:** Profile, Skills, Teaching coordinator.

## COMPETENCY PROFILO COORDINATORE PEGAGOGICOS SCUOLE SOTTO IL DIPARTIMENTO DI STATO DI ISTRUZIONE ZULIA

### RIASSUNTO

Lo scopo di questo studio era di analizzare il profilo delle competenze pedagogiche dei coordinatori di scuola dipende Segretario Regionale di Istruzione dello Stato di Zulia coprivano il periodo aprile 2009 al luglio 2011. La ricerca è stata descrittivo nel campo Mode. Il campione era costituito da un totale di 70 coordinatori pedagogici scelti a caso con i quali abbiamo utilizzato la tecnica di indagine e uno strumento del questionario con 45 elementi chiamati "Profilo competenza dei coordinatori delle scuole che insegnano Segretario dipendenti della Pubblica Istruzione Zulia ". Criteri di risposta sono: sempre, spesso, a volte, quasi mai. 7 Questo è stato convalidato da esperti che ha stabilito la sua affidabilità. Utilizzato anche Alfa formula Crombach. Mezzi aritmetici sono stati calcolati, per spie e variabili, che è stato effettuato l'analisi dei dati, i risultati sono stati i seguenti: il valore medio o media aritmetica ponderata per ciascuna delle dimensioni, che prodotto 3, 52 per le proprietà del profilo, 3,63 nel profilo leadership e 3,59 nel caso di competenze organizzative e confrontarle con la scala di interpretazione, è che tutti e tre si trovano nel range 3,41-4,20 , che definisce il livello alto categoria di presenza. Per quanto riguarda il profilo di competenze variabile di coordinatori pedagogici scuole dipendenti dal Ministero



della Pubblica Istruzione, si è constatato che la dimensione con il più alto livello di presenza è il profilo di leadership e profilo inferiore è la presenza di qualità. La variabile ha mostrato un alto livello di presenza, si deduce che il Coordinatore pedagogico di tali istituzioni educative della regione mostrano un accettabile profilo di competenza.

**Parole chiave:** Perfil, Competenze, Coordinatore didattico.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación aborda los perfiles inherentes al cargo de Coordinador Pedagógico, tomando como base principal el perfil de cualidades, el perfil de liderazgo y las competencias organizacionales que a juicio de la investigadora, forman parte integral de las exigencias para el desarrollo de las funciones de coordinación pedagógica dirigidas a una consolidación de forma exitosa.

En este sentido cabe reflexionar sobre los aspectos académicos que envuelven al ámbito educativo como es el trabajo que están desempeñando actualmente los coordinadores pedagógicos de las escuelas del estado Zulia, cuya jerarquía no aparece establecida en los órganos legales.

Es interesante señalar que la inserción de este recurso humano en las instituciones educativas se originó hace dieciséis años, a razón de una propuesta educativa nacional (Nuevo Diseño Curricular) tiempo el cual ha transcurrido sin mayor significancia para el trabajo que desarrolla ya que no se conoce hasta el momento un instrumento legal que apoya las competencias laborales de los coordinadores pedagógicos.

Es importante que el coordinador pedagógico conozca de forma clara y precisa cuáles son las competencias inherentes a su cargo, para tener una visión clara y objetiva de la tarea a realizar y es esto lo que se busca en la educación, ya que el proceso educativo no puede quedar librado a su suerte y a la expectativa de si resulta o no.

En razón a esto último cabe señalar que esta se realiza para abordar posiciones teorías y al mismo tiempo puedan servir de base a la construcción de un perfil de competencias ajustado a las funciones del coordinador pedagógico. Asimismo, tuvo como objetivo analizar el perfil de competencias de los coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia.

## EL PROBLEMA

Los últimos años han sido de apertura a una serie de cambios en las diferentes áreas del desarrollo humano; diversas transformaciones se han producido en materia científica, económica, cultural y sobre todo educativa. Esta última, ha demandado la necesidad de tener docentes capaces de realizar su trabajo de una manera eficaz y efectiva a la realidad mundial y en concordancia con las exigencias sociales, lo cual significa que los docentes son vistos como el motor impulsor de la práctica educativa, por lo cual deben tener en claro cuál es el rol a desempeñar de acuerdo a los perfiles de competencias.



Las políticas educativas venezolanas han sido cambiantes, para la investigación en cuestión se toman aspectos importantes del Proyecto Educativo Educación Básica 1996: Reto, Compromiso y Transformación, para luego implantar un nuevo diseño curricular para la primera etapa en 1997 y la segunda en 1998. Actualmente se trabaja con la educación media diversificada y profesional. Esta transformación demanda un esfuerzo colectivo de participación, formulación de acciones, repartición de trabajos, compromiso de mejoramiento, reconquista del éxito en las escuelas, liceos y universidades.

La implementación de un nuevo Diseño Curricular Nacional, vendría a constituir una respuesta local gestionando un cambio en el alumnado y el docente con una enseñanza abierta, innovadora y significativa, un eslabón en la búsqueda de la convivencia internacional que sirviera de puente para la formación y transformación de un individuo consciente de su realidad y del entorno social y ambiental del mundo en que le corresponde desarrollarse.

Los perfiles por competencias, según Spencer & Spencer (2000) son definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. Dicho por este mismo autor, los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

En este sentido, Mogollón (2006) señala que un coordinador pedagógico debe poseer visión de futuro, estar preparado para practicar las funciones de supervisión, ejercer condiciones y cualidades personales, desempeñar competencias, actuar con habilidades, estimular la necesidad de cambio con impacto en la organización, operar con los nuevos patrones de interacción cuya meta es enfrentar las amenazas suscitadas por el caos ante las condiciones cambiantes del entorno. En razón a lo planteado el coordinador pedagógico realiza funciones propias de un gerente educativo y al mismo tiempo posee cualidades específicas para el cargo que desempeña.

Es importante conocer el perfil por competencias inherentes al cargo de coordinador pedagógico de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia, dado que las exigencias laborales aumentan exigiendo de éste productividad y calidad educativa. Considerando el proceso educativo en las organizaciones educativas de mejoramiento continuo y a la par con los cambios sociales y las políticas educativas.

Hasta el momento, la gestión de los coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia, no ha respondido a las exigencias emanadas del poder central, puesto que los resultados de su trabajo presentan debilidades en cuanto a su desempeño. Su gestión suele verse afectada por falta de conocimiento claro de lo que son sus funciones operativas pedagógicas; tal situación refleja carencia de perfiles de competencias apropiadas a sus funciones.



Lo anteriormente planteado sugiere la necesidad de implementar en las instituciones educativas del estado Zulia, un replanteamiento teórico y práctico de los perfiles por competencias de los coordinadores pedagógicos, entendiendo esta como la observación de aquellos aspectos que permitan mejorar la práctica pedagógica de los centros educativos asignados. Ese planteamiento sobre el conocimiento del perfil de competencias de los coordinadores pedagógicos, es una situación que se viene observando en las instituciones educativas adscritas a la Secretaría de Educación del estado Zulia.

Sobre la base de los planteamientos teóricos anteriormente señalados se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los perfiles de competencia que debe poseer el coordinador pedagógico de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia?

## **CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

### **COORDINADOR PEDAGÓGICO**

El coordinador pedagógico es responsable del proceso formativo en cada una de las instituciones educativas. Su función primordial es impulsar al docente a la práctica pedagógica. Un acompañamiento que conduzca al acto formativo del docente, pero en ningún momento como fiscalizador, este profesional es aquel que orienta, comunica, cuestiona, confronta los resultados, ayuda a ver debilidades y fortalezas, propone alternativas en función de objetivos a lograr.

### **PERFIL**

En este sentido, Boyatzis (2006) revela que cuanto más complejo es el puesto de trabajo, más difícil resulta identificar las tareas y competencias críticas relacionadas con dicho puesto, es necesario destacar que el perfil de competencia se compara con el desempeño actual y con el desempeño esperado; que a juicio de Maldonado (2007), expresa que existen diversos calificativos sobre perfiles: perfiles cualidades, perfiles habilidades, perfiles reales, perfiles esperados, entre otros; como sustantivos que intentan proyectar las necesidades y expectativas sobre el individuo que la organización necesita.

Sin embargo, en ambos casos el perfil supone una condición o requisito de la función que el coordinador pedagógico realiza y las exigencias de la organización educativa, lo que significa que puede haber una lista de funciones que este realizaría inherente a sus conocimientos teóricos prácticos, tales como habilidades y cualidades, destrezas, entre otros.

### **PERFIL DE CUALIDADES**

Según Hay Group (2006), este perfil de cualidades solo abarca las cualidades personales que debe tener el coordinador pedagógico en el ejercicio de sus funciones. Es menester saber diferenciar los diferentes tipos de perfiles requeridos en la capacitación de las personas en coordinaciones. Maldonado (2007) plantea que las cualidades del perfil son las siguientes:



**Empático.** La empatía es considerada como un conjunto de capacidades que empieza en uno mismo (sin la capacidad de darse cuenta de los sentimientos propios, jamás se puede contactar con las emociones y estado anímico de los demás). Esta permite reconocer y entender las emociones de los demás. De ahí que Goleman (1996) considerará la empatía como el “Radar Social”. En este sentido la empatía sugiere al coordinador una posición de comprensión ante determinadas situaciones, ponerse en el lugar del otro.

**Tolerante.** De acuerdo a Daft (2005), la tolerancia es parte de la familia, de valores, principios, procedimientos, instituciones y prácticas políticas que dan vida a la democracia. Por eso, es importante señalar que la familia es la primera escuela donde se aprende la tolerancia, debido a que siempre hay que hacer reajustes para que se observe un orden en la convivencia, el colegio es la segunda.

**Asertivo.** Para De Bono (2005) la conducta asertiva es aquella que permite a la persona expresarse adecuadamente sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y cambiando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible, de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta. En razón de esta afirmación, el coordinador pedagógico se conduce adecuadamente al actuar o tomar decisiones que no afecten en forma negativa el colectivo en el entorno de la organización educativa.

**La honestidad.** Para Martínez (2004) la honestidad es un valor moral que implica una serie de conductas positivas entre las cuales cabe mencionar: la honradez, la sinceridad, la imparcialidad, la responsabilidad. Ser honesto es en pocas palabras, proceder con entereza y rectitud en todas las actividades, reconociendo las limitaciones y los errores.

**Responsable.** Según Martí (2006) la responsabilidad es de la manera más sencilla “la obligación que tenemos de responder de algo”, la responsabilidad es el camino para conquistar la libertad, la libertad significa ejercer la capacidad de decisión, así como asimilar sus consecuencias. Una persona es responsable cuando tiene plena conciencia de sí misma y se posee a sí misma.

## **PERFIL DE LIDERAZGO**

Según Gallardo (2007), las diferentes concepciones del liderazgo y, observando al líder desde distintas ópticas, perfil del líder, esto es, el líder como aquella encarnación personificación concreta de un objetivo común que presupone la asunción de unos determinados valores y una suficiente capacidad para arrastrar a sus seguidores y transmitir su mensaje. A partir de esta concepción, pone de manifiesto los elementos claves que debe poseer en su perfil el Coordinador Pedagógico, entre estos están:

**Líder.** Para Maxwell (2006) el líder es la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas. Esta definición hace referencia a ciertos aspectos relevantes, tales como la persuasión, la influencia y el rapport. Por lo tanto, se concibe como una habilidad para lograr que las personas se conviertan en seguidores voluntarios del líder. Por consiguiente el coordinador es líder ya que su ocupación central es dirigir al cuerpo



decente de la organización educativa a la ejecución de su trabajo siguiendo normas establecidas por el ente rector de la educación.

Motivación. Según Robbins (2009), se traduce como el nivel de entusiasmo y convencimiento propio de las personas en torno a la tarea que deben ejecutar. En este sentido, una persona motivada hacia su trabajo significará para la organización la ejecución de trabajos o asignaciones realizadas eficiente y eficazmente. La motivación es importante ya que la misma es un componente fundamental en la productividad de la organización, de allí que el coordinador pedagógico como tal, debe crear, fortalecer y conservar el entusiasmo de todos sus subordinados hacia el trabajo, esto significa que los trabajadores realicen sus tareas por su propia responsabilidad y no por temor a un posible castigo.

Proactivo significa asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo se va hacer. Son muchas las definiciones que se pueden encontrar acerca de proactividad. Para Ramírez (2005), es la capacidad de liderar su propio camino al éxito, para otros involucra además asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan. La proactividad puede traducirse en ser un trabajador muy productivo, eficaz, efectivo, que continuamente emprende nuevos retos para mejorar la organización.

La comunicación es un arte, y como tal, requiere dedicarse a ella con disciplina, esfuerzo y enfoque, a fin de lograr maestría como comunicador. En este sentido, el supervisor requiere desarrollar la comunicación como una competencia vital, que le potencie en el ejercicio de su liderazgo (Cardona y Chinchilla, 2006). Sin embargo la comunicación en muchas ocasiones se convierte en obstáculo para concretar los objetivos de la organización, comunicación: información que no llega oportunamente o sencillamente nunca llega.

La creatividad parte de la actividad normal, así lo señala Crosby (2000); por su parte, Dichter (1988) afirma que la administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes.

## **COMPETENCIAS**

Tobón (2006) define las competencias como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

## **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

En los últimos años, el concepto de competencia organizativa está cobrando fuerza. Parte de su “potencia” podría residir en que restituye a la organización el timón de su propia marcha. Dado que las organizaciones participan de un entorno dinámico, las preguntas sobre lo que sabe hacer y el grado en que este saber cumple con las tres



condiciones (valor percibido por los clientes, dificultad en la imitación, originalidad) no pueden ser contestadas de una vez y para siempre (Robbins, 1998).

Planificación. Según Rodríguez (2000), “la planificación es un proceso donde se combinan objetivos, recursos y actividades que deben ser ejecutadas en un plazo determinado y tiene como finalidad la obtención de cambios positivos en alguna situación existente” (p.13). De acuerdo con el concepto, la planificación se entiende como el proceso que ofrece una descripción general de lo que se aspira lograr en un lapso determinado de tiempo, para asegurar un trabajo eficiente.

Supervisión, los autores Koontz (2008) y Chiavenato (2001), coinciden en afirmar que la supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Evaluación, Chiavenato (2007) define la evaluación de desempeño “como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo”, dicho de otra manera, la evaluación es una herramienta para valorar de manera objetiva el rendimiento, las cualidades y la excelencia de un empleado dentro del cargo, cabe mencionar que de acuerdo al autor la evaluación es un proceso continuo que permite medir la actuación de los empleados, así como también es el eje central en logro de los objetivos de la organización.

La capacitación es un elemento fundamental que contribuye al desempeño óptimo de los individuos dentro de una organización. En virtud de esto, las instituciones educativas deben velar por el adiestramiento de las labores a ejecutar por sus docentes para contribuir al logro de los objetivos; a través de seminarios, talleres, foros, conferencia, entre otros. Trabajo en equipo, según Katzenbach y Smith (1993), es el “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. Hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

A este respecto, Chávez (2007) indica que “la investigación descriptiva permite recolectar información relacionada con el estado real de las personas objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presentaron en el momento de su recolección, es decir, solo describe lo que se mide, sin realizar inferencias ni verificar hipótesis”. En el caso de esta investigación, la información se obtuvo de 70 Coordinadores Pedagógicos, seleccionados aleatoriamente con quienes se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el





cuestionario con 45 ítems denominado Perfil por competencias de los coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de Secretaría de Educación del estado Zulia.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo integrada por un total de 233 Coordinadores Pedagógicos de escuelas adscritas a Secretaría de Educación del estado Zulia, que laboran en 68 escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia, durante el lapso académico del año escolar 2010-2011.

## RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Tabla 1. Dimensión: Perfil de cualidades**

Alternativas	Empático		Tolerante		Asertivo		Honesto		Responsable	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
Siempre	27	12,9	26	12,4	40	19,0	45	21,4	58	27,6
Frecuentemente	72	34,3	82	39,0	69	32,9	73	34,8	78	37,1
Algunas veces	67	31,9	75	35,7	65	31,0	56	26,7	47	22,4
Casi nunca	37	17,6	18	8,6	27	12,9	18	8,6	18	8,6
Nunca	7	3,3	9	4,3	9	4,3	18	8,6	9	4,3
Total	210	100	210	100	210	100	210	100	210	100
$\bar{x}$ del Ind	3,36		3,47		3,50		3,52		3,75	
$\bar{x}$ de Dimen	<b>3,52</b>									

Fuente: elaboración propia.

En la Dimensión: Perfil de cualidades se recogen las respuestas proporcionadas por la población de encuestados sobre los perfiles de cualidades de los Coordinadores pedagógicos de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia, donde se observó que en lo que se refiere al indicador Empático se obtuvo una media aritmética de 3,36, que está incluida en el intervalo que define la categoría mediano nivel de presencia.

En lo que corresponde al indicador Tolerante, se obtuvo un valor de 3,47, para la media aritmética lo cual se interpreta como un alto nivel de presencia. En el mismo orden de ideas, en el indicador Asertivo, se alcanzó una media aritmética de 3,50; incluida en el intervalo que define a la categoría alto nivel de presencia. Asimismo, en lo que se refiere al indicador Honesto, se logró una media aritmética de 3,52; la cual pertenece al intervalo que define a la categoría Alto Nivel de presencia. Y para el caso del indicador Responsable, se alcanzó una media aritmética de 3,75, incluida en el intervalo que representa al criterio Alto nivel de presencia.

Se puede observar que excepto el indicador empático que tienen una media ubicada en la categoría mediano nivel, los demás indicadores tienen sus medias aritméticas ubicadas, en la categoría Alto nivel de presencia. Asimismo, en lo que respecta a la



dimensión se obtuvo 3.52 en el promedio global, lo cual permite inferir como un Alto nivel de presencia de los perfiles. Empático, Tolerante, Asertivo, Honesto y Responsable. El perfil de cualidades más relevante es la Responsabilidad, mientras que la de menor presencia es la empatía.

**Tabla 2. Dimensión: Perfil de liderazgo**

Alternativas	Líder		Motivador		Proactivo		Comunicativo		Creativo	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
Siempre	64	30,5	49	23,3	64	25,3	49	23,3	40	19,0
Frecuentemente	73	34,8	78	37,1	72	34,3	69	32,9	70	33,3
Algunas veces	37	17,6	56	26,7	47	22,4	56	26,7	32	15,2
Casi nunca	27	12,9	18	8,6	27	12,9	27	12,9	61	29,0
Nunca	9	4,3	9	4,3	0	0,0	9	4,3	7	3,3
Total	210	100	210	100	210	100	210	100	210	100
$\bar{x}$ del Ind	3,74		3,67		3,82		3,58		3,36	
$\bar{x}$ de Dimen	3,63									

Fuente: elaboración propia.

En la Dimensión: Perfil de liderazgo, el primer indicador -Líder- se obtuvo un valor de 3,74, que corresponde al criterio o categoría Alto nivel de presencia. En el caso del indicador Motivador, se alcanzó una media de 3,67, de la categoría Alto nivel de presencia.

En cuanto al indicador Proactivo, las respuestas explicaron una media aritmética de 3,82, incluida en la categoría Alto nivel de presencia. En lo que se refiere al indicador Comunicativo, se obtuvo 3,58, para la media aritmética, del criterio Alto nivel de presencia. Y para el indicador Creativo, se logró un valor de 3,36, de la categoría mediano nivel de presencia. Asimismo, esta dimensión alcanzó un valor ponderado para la media aritmética de 3,63, ubicado entre los límites del intervalo que define a la categoría Alto nivel de presencia de los perfiles de líder, motivador, proactivo, comunicativo, y creativo. El indicador con mayor presencia es el de creativo, mientras que el menos desarrollado es el de creativo.

**Tabla 3. Dimensión: Competencias organizacionales**

Alternativas	Planificación		Supervisión		Evaluación		Capacitación		Trabajo/equipo	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
Siempre	49	23,3	24	11,4	39	18,6	54	25,7	48	22,9
Frecuentemente	87	41,1	75	35,7	69	32,9	72	34,3	69	32,9
Algunas veces	47	22,4	77	36,7	66	31,4	66	31,4	66	31,4
Casi nunca	18	8,6	25	11,9	27	12,9	18	8,6	18	8,6
Nunca	9	4,3	9	4,3	9	4,3	0	0,0	9	4,3
Total	210	100	210	100	210	100	210	100	210	100
$\bar{x}$ del Ind	3,71		3,38		3,49		3,77		3,61	
$\bar{x}$ de Dimen	3,59									

Fuente: elaboración propia.



En la Dimensión: Competencias organizacionales, se recogen respuestas proporcionadas por los coordinadores pedagógicos participantes en el estudio, sobre las competencias organizacionales de estos en las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia, para lo cual se obtuvo, en el caso del indicador Planificación, un 3,71 como media aritmética, del criterio o categoría muy Alto nivel de dominio.

El indicador supervisión obtuvo, 3,38 de la categoría mediano nivel de dominio. En lo que respecta al indicador Evaluación, el valor de la media fue de 3,49; ubicado en la categoría Alto nivel de dominio. En el indicador Capacitación, la media aritmética se ubicó en 3,77 de la categoría Alto nivel de dominio, y en lo que respecta al indicador Trabajo en Equipo, se obtuvo una media aritmética de 3,61; la cual está incluida en el intervalo que identifica al criterio Alto nivel de dominio.

Para la dimensión se obtuvo 3.59, que está incluida entre los límites del intervalo 3,41 a 4,20; e identifica a la categoría Alto nivel, lo cual se interpreta como un suficiente nivel de dominio de la planificación, la evaluación, la supervisión, la capacitación y del trabajo en equipo. Las competencias organizacionales donde se refleja mayor dominio son la capacitación y la planificación, mientras que se observan debilidades en la supervisión, seguida de la evaluación.

Para la variable Perfil de Competencias de los Coordinadores Pedagógicos de las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación del estado Zulia, se lograron los resultados que se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 4. La variable: Perfil de competencias de los coordinadores pedagógicos**

Dimensiones	$\bar{x}$ Dim.	$\bar{x}$ Var.
Perfil de cualidades	3,52	3,58
Perfil de liderazgo	3,63	
Competencias organizacionales	3,59	

Fuente: elaboración propia.

Una vez calculado el valor promedio o ponderado de la media aritmética para cada uno de las dimensiones, donde se obtuvo 3,52 para perfil de cualidades, 3,63 en el perfil de liderazgo y 3,59 en el caso de las competencias organizacionales y compararlos con el baremo de interpretación, se tiene que las tres se ubican en el intervalo 3,41 a 4,20; que define a la categoría Alto nivel de presencia. La dimensión con mayor nivel de presencia es el perfil de liderazgo y la de menor presencia es el perfil de cualidades. Por su parte, la variable obtuvo una media aritmética de 3,58, que pertenece al intervalo que define a la categoría Alto nivel de presencia.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En lo que se refiere a los perfiles de cualidades de los Coordinadores Pedagógicos e las escuelas dependientes de Secretaría de Educación, se determinó un alto nivel de



presencia, en lo que corresponde a esta dimensión, la cual se identificó con cinco indicadores, a saber: empático, tolerante, asertivo, honesto y responsable.

En cuanto a los resultados obtenidos para cada indicador de esta dimensión se pudo inferir que los coordinadores pedagógicos a los cuales se refiere este estudio, son suficientemente capaces de escuchar a los demás y entender sus motivaciones; son conscientes de las necesidades y sentimientos y crean un clima de trabajo satisfactorio para su entorno.

Asimismo, se muestran tolerantes cuando surgen diferentes puntos de vista al suyo, demuestran control sobre situaciones emocionales de incomodidad laboral, aceptan la individualidad y la diversidad. En la misma dirección se evidencia que mantienen unas relaciones laborales armoniosas, se hacen entender cuando expresan sus ideas y pueden interpretar suficientemente los deseos de los demás.

Igualmente, se interpreta que proceden con rectitud en todas las actividades que emprenden, se muestran congruentes, en lo que se refiere a su manera de pensar y la de actuar, y son justos al momento de tomar decisiones. En el mismo sentido, se nota que cumplen sus funciones de manera efectiva, terminan el trabajo que emprenden, aunque para hacerlo necesiten trabajar horas extras, con el propósito de que la institución obtenga el éxito deseado y son responsables ante sí mismos.

Al respecto, Hay Group (2006) y Maldonado (2007) en consenso plantean que el perfil de cualidades solo abarca las condiciones personales que debe tener el coordinador pedagógico en el ejercicio de sus funciones de ver ser tolerante en los momentos difíciles, imparcial en las dificultades, animar a los docentes en su trabajo con un “lo estás haciendo muy bien” de vez en cuando, orientar a los docentes cuando hay dudas en la planificación, planificar espacios de reflexión y socialización de experiencias educativas.

Igualmente, debe organizar espacios para la planificación en conjunto con los docentes para compartir experiencias sobre sus planificaciones, evaluaciones; organizar espacios de formación e innovaciones educativas, revisar la planificación de los docentes y orientar en la misma, hacer el acompañamiento sin atropellar los docentes que haría que se sientan vigilados, en el momento de estar en el aula con el docente.

Para el perfil de liderazgo de los coordinadores pedagógicos de las escuelas mencionadas, se determinó un Alto nivel de presencia de su actuación como líder, motivador, proactivo, comunicativo y creativo. Los coordinadores pedagógicos participantes en el estudio declaran que influyen en el personal para que tome conciencia de la importancia de su desarrollo profesional, analizan con los docentes las opciones más convenientes antes de tomar decisiones y logran que el personal docente haga lo que ellos plantean, todo en beneficio de la institución. En la misma temática, estimulan al personal a trabajar con entusiasmo, hacen reconocimiento público de la labor desarrollada por los docentes y mantiene los niveles de productividad a través de buenas relaciones.

En el mismo orden de ideas, se observara que estos profesionales muestran disposición para desarrollar las actividades exigidas por sus superiores, han producido



nuevas estrategias para el mejoramiento del desempeño de los docentes y tienen capacidad para tomar decisiones estratégicas que favorezcan la institución. Asimismo, establecen comunicación efectiva entre ellos y el personal, comparten conocimientos y demuestran destrezas en el proceso de la comunicación.

Siguiendo con la temática, demuestran que utilizan estrategias creativas en su relación con el docente, que garanticen el desarrollo ameno de las labores, aportan ideas creativas a los docentes, para su desempeño y crean ideas innovadoras en beneficio del proceso educativo. Corrobora esto los planteamientos de Gallardo (2007), para quien el líder representa las acciones que deben asumirse para la encarnación o personificación concreta de un objetivo común que presupone la asunción de unos determinados valores y una suficiente capacidad para arrastrar a sus seguidores y transmitir su mensaje.

Esta concepción pone de manifiesto los elementos claves que debe poseer en su perfil el Coordinador Pedagógico, es decir, a la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. Todos los jefes realmente poderosos poseen gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos. Les impulsaba un sueño que les permite arrastrar a los demás. Todos miran más allá del horizonte, y ven con más claridad que otros.

En lo que respecta las competencias organizacionales de los coordinadores pedagógicos de las escuelas de la Secretaría de Educación, se determinó que estos muestran alto dominio de la planificación, la supervisión, la evaluación, la capacitación y el trabajo en equipo. Con respecto a los indicadores mencionados, se demuestra que estos profesionales planifican frecuentemente las actividades a desarrollar, los cronogramas de atención a los docentes y son organizados en la ejecución de las actividades inherentes. En la misma idea, se observa que conocen cuales son las etapas de la supervisión educativa, coordinan y dirigen el desempeño de los docentes y entienden que la supervisión es una acción mediante la cual se guía el trabajo en las organizaciones educativas.

Asimismo, se infiere que los coordinadores a los cuales se refiere este estudio, llevan registro diario del trabajo desarrollado por los docentes en el aula, consideran que la evaluación permite corregir situaciones problemáticas que se presenten los docentes en su desempeño e informan por escrito los resultados de la evaluación realizada.

Con respecto a la capacitación, se observa que frecuentemente, promueve la realización de talleres de capacitación para el personal docente, lo estimula a continuar otros estudios y consideran que el mejoramiento profesional le permite conocer mejor el trabajo que realizan; finalmente, muestran disposición a la promoción del trabajo en equipo, interactúan para compartir información y tomar decisiones y resaltan las fortalezas del personal para involucrarlo en el desarrollo de las actividades de la institución.

Asimismo, se observan coincidencias cuando explica que las competencias organizacionales son comportamientos que se reflejan en tarea, la estrategia y las



ventajas competitivas que una empresa desea hacer prevalecer, y a su vez estas competencias comunes para todos los empleados de la organización.

Por otro lado señalar que los gerentes de hoy no solo deben preocuparse por el qué y el cuánto lograr, sino también por el cómo hacerlo, y aquí aparecen las competencias para vincular la estrategia con el comportamiento diario de cada uno de los integrantes de la empresa, dando así consistencia a las ventajas competitivas que demanda la organización.

En lo que se refiere a la variable perfil de competencias de los Coordinadores Pedagógicos de las escuelas de Secretaría de Educación del estado Zulia, conformada por las dimensiones: perfil de competencias, perfil de liderazgo y competencias organizacionales; se logró un Alto nivel de presencia. Con lo cual se infiere que existe coincidencias con los resultados alcanzados en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín en un estudio realizado sobre Gestión por competencias del coordinador pedagógico y la sinergia en los equipos de trabajo.

En el mismo orden de ideas, se lograron acercamientos con los resultados alcanzados por la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, en el trabajo titulado Perfil de competencias de los Gerentes Educativos para la toma de decisiones, con el propósito de determinar el perfil de competencias de los gerentes educativos para la toma de decisiones, en la Escuela de Educación Básica del municipio San Francisco, sustentado teóricamente en Maxwell (2006), Villegas (1997), Robbins (1998), y Chiavenato (2007).

Los hallazgos se analizaron con la estadística descriptiva e inferencial, permitiendo concluir la existencia de una relación alta positiva. En lo referente a la población de docentes de aula, se infiere que el perfil de competencias que poseen los gerentes educativos, es empleado en su acción gerencial, determinando en gran medida, la toma de decisiones asertivas.

En la misma temática, se observan similitudes con un estudio elaborado en la Universidad Rafael Urdaneta en el año 2007, bajo el título de Perfil del director y supervisión pedagógica en Educación Básica, dirigido a determinar la relación entre el perfil del director y supervisión pedagógica en Educación Básica. Se revisaron los planteamientos de Robbins (1998) y Chiavenato (2007).

Se concluyó indicando que los resultados obtenidos demuestran que el perfil del director influye de forma directamente proporcional en la supervisión pedagógica en las escuelas objeto de estudio. Se pudo constatar que existe deficiencia en el ejercicio de las funciones gerenciales del director durante la ejecución de la supervisión pedagógica.

En lo que corresponde con el soporte teórico que fundamenta esta investigación se corroboran los planteamientos que sobre el tema exponen en Hay Group (2006), Boyatzis (2006) y Maldonado (2007), quienes en comunidad acuerdan que el perfil es un método de desarrollo de futuras aptitudes que se basa en la colocación de las personas estudiadas cuidadosamente para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de trabajo.



Asimismo, explican que cuanto más complejo es el puesto de trabajo, más difícil resulta identificar las tareas y competencias críticas relacionadas con dicho puesto, es necesario destacar que el perfil de competencia se compara con el desempeño actual y con el desempeño esperado. También afirman que existen diversos calificativos sobre perfiles: perfiles cualidades, perfiles habilidades, perfiles reales, perfiles esperados, entre otros; como sustantivos que intentan proyectar las necesidades y expectativas sobre el individuo que la organización necesita.

### RECOMENDACIONES

Tomando como basamento los resultados obtenidos, se plantea la posibilidad de emitir una serie de recomendaciones pertinentes, que coadyuven en la búsqueda de alternativas válidas que den solución a las debilidades encontradas en esta investigación.

Plantear la actualización permanente del personal encargado de gerenciar las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación, mediante la implementación de cursos o talleres sobre los indicadores tratados, que les ayude a mejorar la situación actual del perfil de cualidades de los Coordinadores Pedagógicos, haciendo especial énfasis en la empatía, para alcanzar un nivel de excelencia en estas escuelas.

Divulgar los valores obtenidos en esta investigación; para asumir estrategias alternativas para ir obteniendo cada vez más compromiso por parte del personal gerencial de estas instituciones educativas para que muestren dominio en las características que debe mostrar un perfil de liderazgo, con especial atención en la creatividad, mediante lo cual se logrará la plena satisfacción de todos y cada uno de los docentes que están bajo la conducción de este profesional.

Hacer del conocimiento del personal involucrado y de las autoridades regionales, en materia educativa la importancia de demostrar eficiencia y eficacia en el manejo de las competencias organizacionales por parte de los Coordinadores Pedagógicos, haciendo hincapié en lo referente a la supervisión y la evaluación, para así obtener el desempeño ideal en este personal, con lo cual se garantiza el éxito en esta dependencia.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boyatzis, R. (2006). La inteligencia emocional y las competencias cognitivas. España. Editorial Barcelona.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (2006). Competencias directivas más valoradas. España.
- Chávez, N. (2007). Metodología de la investigación. Venezuela. Editado en talleres de gráfica González.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, proceso administrativo. México. McGraw Hill.



- Crosby, P. (2000). Dinámica gerencial. México. McGraw Hill.
- Daft, R. (2005). Fundamentos de la administración. México. Congage Learning editores.
- De Bono, E. (2005). Intercambio e interacción. Colombia. Santa Elena editores.
- Dichter, E. (1988). ¿Es usted un buen gerente? Colombia. McGraw Hill.
- Gallardo, N. (2007). Valores humanos en la educación. México. Editorial Mapfre.
- Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Argentina. Editorial Kairós.
- Hay Group (2006). Recursos humanos. España. Editorial Aranzadi.
- Katzenbach, K. y Smith, D. (1993). Disciplina de los equipos. Ediciones Granica.
- Koonts, H. (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. México. McGraw Hill.
- Maldonado, L. (2007). Perfil de competencias de los gerentes educativos para la toma de decisiones. Tesis doctoral. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Martí, J. (2006). La ética editorial nacional. Cuba. Editorial Nacional.
- Martínez, C. (2004). Valores para la educación en América Latina. Venezuela. AVEC.
- Maxwell, J. (2006). El líder de 360 grados tema: liderazgo publicado. México. Grupo Nelson.
- Mogollón A. (2006). Funciones de la supervisión escolar en Venezuela, aproximación a un modelo. Revista Asociación de inspectores de educación, Volumen 6, número 3, año 2006.
- Ramírez, C. (2005). Fundamentos de administración. Colombia. Ecoe ediciones.
- Robbins, M. (1998). Administración. México. Editorial Pearson.
- Robbins, S. (2009). Fundamentos de administración. España. Editorial Madrid.
- Rodríguez, P. (2000). Investigación social. España. Trotamundos editores.
- Spencer, L. y Spencer, S. (2000). Competencia en el trabajo. México. Editorial Pearson.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Políticas de calidad. Colombia. Ecoe.