



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA FUNCION  
DIRECTIVA ESCOLAR EN LOS LICEOS DEL MUNICIPIO  
TORRES DEL ESTADO LARA**

Tutor: José Clemente Marín      Autora: Rodríguez, Leohandri C.I. 15847558

Barquisimeto, Septiembre 2013



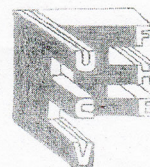
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA FUNCION  
DIRECTIVA ESCOLAR EN LOS LICEOS DEL MUNICIPIO  
TORRES DEL ESTADO LARA**

Trabajo de grado presentado ante la Universidad  
Central de Venezuela para optar al título de Licenciada  
en Educación

Barquisimeto, Septiembre 2013



## DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión **1499** de fecha **05/09/2013** para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **LEOHANDRI MERCEDES RODRIGUEZ LEAL**, C.I. **15.847.558**, bajo el Título: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA ESCOLAR. (EUS – BARQUISIMETO)**. Para optar al Título de LICENCIADA EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Hoy **20/09/2013**, nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.

2.- Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del “Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación”: adoptando como **criterios para otorgar la calificación**: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO ☐ APROBADO ☒ otorgándole la mención:

SUFICIENTE ☐ DISTINGUIDO ☐ SOBRESALIENTE ☒

3.- Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: El trabajo constituye un aporte dirigido a los directivos y docentes adscritos al subsistema escolar del Municipio Torres, del estado Lara, con el objeto de mejorar la gestión escolar. Elaborado con pertinencia teórica y metodológica, evidenciándose en el proceso de discusión del trabajo.

Prof. (a) **DASHA QUERALES**

Prof. (a) **SANTIAGO RIVERO**

Tutor  
Prof. **JOSÉ MARÍN**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Prof. José Marín, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado: Estrategias Gerenciales para Optimizar la Función Directiva Escolar realizado por la, ciudadana Leohandri M. Rodríguez C.I. 15847558, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la defensa del mismo.

En Barquisimeto, a los 02 días del mes de Octubre de 2013.

---

**Lic. José Clemente Marín**

**CI: N°:**

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso por brindarme la oportunidad y la fuerza para salir adelante, bendecirme y protegerme en todo momento.

A mis Padres Rafael y Sonia por darme la vida, todo su apoyo y guiarme siempre por el buen camino, mi triunfo es de ustedes. Los Quiero Mucho.

A mi esfuerzo, dedicación y constancia para lograr mis metas.

A mi Esposo Porfirio por estar a mi lado en todo momento brindándome su amor y apoyo incondicional para continuar hacia delante.

A mis hijos Leonardo y Leonel por ser la luz de mi vida y ser la motivación mas grande para seguir adelante por ellos y para ellos.

A mi Tía Olivia por sus consejos y ser como una segunda madre para mi, y a todos mis tíos por apoyarme siempre.

A mis Hermanos Leidy y Rafael por estar a mi lado en todo momento, que mi éxito les sirva de ejemplo para que continúen estudiando.

A mis Primas Marioly, Maria Dolores y Maria de los Ángeles por darme su apoyo en los momentos que lo necesite.

A mis abuelos fallecidos por bendecirme desde el cielo.

A mi tía “la nega” que siempre estará presente en mi corazón.

**A ustedes les dedico todo mi trabajo y mi éxito...**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso por ser mi compañero incondicional.

A mis Padres, Sonia y Rafael que gracias a ustedes obtuve mi título, que Dios y la Virgen les cuide siempre.

A mi Tutor José Marín, por su aceptación, paciencia, colaboración, sabiduría y por guiarme siempre en la búsqueda de la excelencia educativa.

A mi Esposo Porfirio por, ser mas que un compañero..., mi amigo, mi consejero, el amor de mi vida y mi apoyo incondicional.

A la Profesora Maria Gorety Rodríguez, por su apoyo, amistad, orientación prestada en los momentos que mas necesitaba.

A la Profesora Maria Ríos por ser más que una profesora...una amiga, y por brindarme todos sus conocimientos.

A mi amigo Juan Jose por apoyarme siempre y brindarme sus consejos en los momentos más difíciles de mi vida.

A la Universidad Central de Venezuela, la Casa que vence las sombras; por brindarme la oportunidad de ser parte de su proceso transformador y ser protagonista en mi formación profesional.

**A todos mil gracias y que dios siempre me los acompañe...**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL



## **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA FUNCION DIRECTIVA ESCOLAR EN LOS LICEOS DEL MUNICIPIO TORRES DEL ESTADO LARA**

**Tutor:** José Clemente Marín

**Autora:** Rodríguez, Leohandri

### **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como finalidad diseñar y proponer estrategias gerenciales para optimizar la función directiva escolar en los liceos del Municipio Torres del Estado Lara. El mismo estuvo enmarcado en una investigación cuantitativa-positivista de campo con apoyo documental de nivel descriptivo, utilizando el método hipotético deductivo. La población es finita y de fácil acceso, conformada por 86 profesionales de educación de los Liceos Julio Samuel Álvarez, Argenis Graterol de la Parroquia Trinidad Samuel y el Liceo Jesús Misericordia de Las Veras de la Parroquia Las Mercedes, a quienes a través de la técnica de la encuesta, se les suministró un instrumento tipo cuestionario contentivo de 49 ítems, elaborado en escala tipo Lickert, , dirigido al personal directivo y docente de cada una de las instituciones. El mismo fue sometido a la estimación de validez de juicio de expertos, quienes determinaron la pertinencia y coherencia de los ítems; Así mismo se aplicó una prueba piloto a 5 directivos y 10 docentes, en cuanto a la confiabilidad se determinó a través del método Alpha de Cronbach dando como resultado 0,80 para el instrumento aplicado a los directivos y 0,82 para los docentes. La interpretación de los datos se realizó a través del procesamiento de la estadística descriptiva, registrando los resultados en cuadros de frecuencias y porcentajes, lo que permitió evidenciar la necesidad de diseñar estrategias gerenciales para optimizar la función directiva escolar en los liceos antes citados.

**Descriptores:** estrategias gerenciales, función directiva



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL



## **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA FUNCION DIRECTIVA ESCOLAR EN LOS LICEOS DEL MUNICIPIO TORRES DEL ESTADO LARA**

**Tutor:** José Clemente Marín

**Autora:** Rodríguez, Leohandri

### **ABSTRACT**

This study aimed to design and propose management strategies to optimize school leadership roles in high schools of the municipality Torres Lara State. The same was framed in positivist quantitative research field with documentary support descriptive level, using the hypothetical deductive method. The population is finite and easily accessible, consisting of 86 education professionals in July Lyceum Samuel Alvarez, Argenis Trinity Parish Graterol of Samuel and Mercy of The Lyceum Jesus Parish Veras Las Mercedes, who through the art survey, were given an instrument type questionnaire consisting of 49 items, Likert scale developed, for principals and teachers from each of the institutions. The same was subjected to pre-trial estimation of experts, who determined the relevance and consistency of the items; Likewise pilot test was applied to 5 directors and 10 teachers, in terms of reliability was determined by the method Alpha resulting Cronbach 0.80 for the instrument applied to managers and 0.82 for teachers. The interpretation of the data was performed using descriptive statistics processing, recording the results in tables of frequencies and percentages, allowing highlight the need to design management strategies to optimize the school leadership role in the aforementioned schools.

**Descriptors:** management strategies, leadership role.

## INDICE GENERAL

|                                           |      |
|-------------------------------------------|------|
|                                           | pp.  |
| DEDICATORIA.....                          | v    |
| AGRADECIMIENTOS.....                      | vi   |
| RESUMEN.....                              | vii  |
| ABSTRACT.....                             | viii |
| ÍNDICE .....                              | ix   |
| LISTA DE CUADROS.....                     | xi   |
| LISTA DE GRÁFICOS.....                    | xii  |
| INTRODUCCIÓN.....                         | 1    |
| CAPÍTULO                                  |      |
| <b>I EL PROBLEMA</b>                      |      |
| Planteamiento del Problema.....           | 3    |
| Justificación.....                        | 12   |
| Objetivos de la Investigación.....        | 15   |
| <b>II MARCO TEÓRICO</b>                   |      |
| Antecedentes de la Investigación.....     | 18   |
| Bases Teóricas.....                       | 24   |
| Bases Legales.....                        | 56   |
| Sistema de Variables.....                 | 60   |
| <b>III MARCO METODOLÓGICO</b>             |      |
| Diseño de la investigación.....           | 64   |
| Modelo Epistémico que sustenta la         |      |
| Investigación.....                        | 64   |
| Tipo y Nivel de Investigación.....        | 69   |
| Población.....                            | 72   |
| Técnica de Recolección de Datos.....      | 74   |
| Validez del Instrumento.....              | 75   |
| Procedimiento de Juicios de Expertos..... | 77   |
| Confiabilidad del Instrumento.....        | 78   |
| Técnica de presentación de los            |      |
| resultados.....                           | 81   |
| Procedimiento.....                        | 81   |
| <b>IV PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION</b> |      |

|           |                                                                |            |
|-----------|----------------------------------------------------------------|------------|
|           | Análisis, Presentación e Interpretación de los Resultados..... | 83         |
| <b>V</b>  | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                          |            |
|           | Conclusiones.....                                              | 107        |
|           | Recomendaciones.....                                           | 112        |
| <b>VI</b> | <b>PROPUESTA</b>                                               |            |
|           | Fundamentación.....                                            | 117        |
|           | Justificación.....                                             | 120        |
|           | Propósito.....                                                 | 121        |
|           | <b>REFERENCIAS.....</b>                                        | <b>161</b> |
|           | <b>ANEXOS</b>                                                  |            |
|           | <b>A</b> Instrumento de Recolección de Datos.....              | 179        |
|           | <b>B</b> Formato de Validación de Instrumento.....             | 186        |
|           | <b>C</b> Confiabilidad.....                                    | 193        |

## LISTA DE CUADROS

| <b>CUADROS</b>                                                                                        | <b>pp.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 Operacionalización de la Variable.....                                                              | 63         |
| 2 Distribución de la Población.....                                                                   | 73         |
| 3 Observación de los Expertos.....                                                                    | 77         |
| 4 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Trabajo en Equipo (Ítem 1 al 3) .....           | 84         |
| 5 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Comunicación Eficaz (Ítem 4 al 8).....          | 86         |
| 6 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Desarrollo de Liderazgo (Ítem 9 al 16) .....    | 88         |
| 7 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Gerencia y Administración (Ítem 17 al 19) ..... | 91         |
| 8 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Planificación (Ítem 20 al 26).....              | 93         |
| 9 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Organización (Ítem 27 al 32).....               | 95         |
| 10 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Toma de Decisiones (Ítem 33 al 36).....        | 97         |
| 11 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Dirección (Ítem 37 al 40).....                 | 99         |
| 12 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Coordinación (Ítem 41 al 44).....              | 101        |
| 13 Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Supervisión (Ítem 45 al 49).....               | 103        |

## LISTA DE GRAFICOS

| <b>GRAFICOS</b>                                                                   | <b>pp.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 Basamento de las Estrategias Gerenciales según Davis.....                       | 30         |
| 2 Estrategias Gerenciales.....                                                    | 31         |
| 3 Estilos de Liderazgo.....                                                       | 36         |
| 4 Esquema Función Directiva.....                                                  | 42         |
| 5 Pasos para la Toma de Decisiones.....                                           | 48         |
| 6 Tipos de Coordinación.....                                                      | 53         |
| 7 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Trabajo en Equipo.....          | 84         |
| 8 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Comunicación Eficaz.....        | 86         |
| 9 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Desarrollo de Liderazgo.....    | 89         |
| 10 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Gerencia y Administración..... | 92         |
| 11 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Planificación                  | 93         |
| 12 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Organización                   | 95         |
| 13 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Toma de Decisiones.....        | 97         |
| 14 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Dirección.....                 | 99         |
| 15 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Coordinación                   | 101        |
| 16 Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Supervisión...                 | 103        |
| 17 Estrategias Gerenciales en función de los procesos administrativos.            | 118        |

## INTRODUCCIÓN

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. De allí que la gerencia viene un actividad de gran relevancia dentro del marco organizacional; por lo tanto es la figura del gerente quien tiene la responsabilidad llevar a cabo estrategias en beneficio de la institución que administra o lideriza a fin de obtener una mayor rentabilidad y excelencia en el proceso administrativo y en el desempeño laboral.

En atención a lo expuesto al ámbito escolar le atañe parte de ésta función gerencial, razón por la cual debe organizarse un proceso modernizado de la administración educativa en cada una de las instituciones. Desde ésta perspectiva, en Venezuela se han asumido retos a través de políticas educativas encaminadas a insertar nuevos paradigmas gerenciales dentro de la organización educativa. Existen autores y diversas opiniones que dan por acertados tales retos en virtud de que favorecen e incrementan la eficiencia, la equidad, compromiso social, trabajo mancomunado que a la final constituyen los lineamientos de los planteles educativos para la consolidación de la productividad. En los referidos aspectos se hace énfasis para la implementación de estrategias gerenciales con el propósito de aprovechar al máximo el potencial creativo y productivo del recurso humano.

Los planteamientos expresados anteriormente, representan el motivo para el desarrollo del presente estudio, el cual tuvo como propósito proponer estrategias gerenciales para optimizar la función directiva en los Liceos del municipio Torres del Estado Lara.

En este sentido, la presente investigación se encuentra estructurada en los siguientes capítulos:

Capítulo I, en el cual se expone el planteamiento, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación, donde además se expone el marco teórico o referencial, como fundamento para el desarrollo del mismo y bases legales.

Capítulo III, se establece el marco metodológico que consta del diseño de la investigación, la selección de la población, técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad.

Capítulo IV: Incluirá el análisis de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento.

Capítulo V: está constituido por las conclusiones y recomendaciones  
Por último en el Capítulo VI se presenta la propuesta de estrategias gerenciales, con su respectiva fundamentación, objetivos y estructura del programa luego se presentan las referencias Bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La gerencia en su concepción paradigmática innovadora, sugiere el compromiso de los gerentes educativos para asumir responsabilidades en un ámbito globalizado, es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial, porque parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización de cada aspecto de la actividad de una institución. El no saber asignar la criticidad adecuada a cada necesidad, distorsiona las relaciones y en general lleva a una innecesaria conflictividad y eventualmente al fracaso.

En este sentido, se plantea la conjugación de intereses entre los diferentes componentes educativos, quienes de una u otra forma desarrollan sus actividades siguiendo pautas preestablecidas y reguladas en correspondencia con las necesidades institucionales, centradas en aspectos tales como el liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, las cuales constituyen parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Cabe destacar que Ramírez (2004), señala que “Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial”. (p. 84)

De allí que el enfoque basado en el desarrollo de competencias, se incluyen el perfil del gerente moderno como: analítico porque estudia las perspectivas para el cambio, participativo porque se integra al desarrollo organizacional y sistemático por su conexión con el resto de las unidades administrativas.

De hecho, los nuevos estilos gerenciales propuestos en la educación hacen referencia a la multiplicación de oportunidades para trabajar en equipo, verificando el nivel de efectividad manifestado en quienes tienen la potestad para gerenciar.

Por consiguiente, al director de una institución le corresponde desarrollar infinidad de actividades administrativas relacionadas con la recaudación de documentos, planes diarios (mensuales y trimestrales), cronogramas de aprendizajes escolares, recaudos; como permisos, reposos, cobro de primas, bonos aguinaldos, entre otras reivindicaciones laborales. En estas labores el director delegará sus funciones en los subdirectores académicos y administrativos del centro educativo así como, asumir compromisos en cuanto a la realización de reuniones, talleres, jornadas, seminarios y otras actividades administrativas con los directores zonales y autoridades dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Considerándose, que los directores y subdirectores de las instituciones educativas les corresponde gerenciar a nivel escolar esto implicaría planificar, coordinar, supervisar y evaluar el buen funcionamiento de la institución, actividades de los docentes y demás miembros de la organización, dirigir con una perspectiva democrática y consensuada, tomar decisiones beneficiando a todos los miembros que participan en la institución, coordinar las labores expuestas en una organización innovadora y evaluar los requerimientos de la institución, para luego establecer los lineamientos que conlleven a la optimización de la calidad educativa.

Al respecto, Bonache y Cabrera (2002), expresan: “La calidad educativa es, pues, un continuo cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia, altamente correlacionados y su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema” (p. 23). Es decir, la labor del gerente educativo centrado en la calidad de los procedimientos empleados en la organización, conducen a profundizar el desempeño y evolución de cada una de las actividades propuestas a nivel institucional.

Sin embargo, de la organización se deriva el surgimiento progresivo de situaciones que afectan el referido desempeño, proyectándose en el ámbito escolar algunas eventualidades que crean incertidumbre en el personal directivo y demás miembros de la institución, como lo es enfrentar y abordar con efectividad una problemática determinada al emplear el dialogo constructivo, toma de decisiones en cuanto a la programación a desarrollar en las escuelas crear mesas de trabajo, integrar la institución escolar a las competencias locales, manejo de documentos, recaudos del personal docente, obrero y administrativo.

Entre otras labores, que debería cumplir el director, según la apreciación de Castillo (2008), está la de velar por la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto y a largo plazo de la escuela. Para el autor dicha tarea es monumental pues tiene que administrar el tiempo, el espacio físico y los recursos humanos y fiscales para lograr la implantación y desarrollo de las aspiraciones trazadas para cada año académico. Por tal razón, deberá estar viabilizando continuamente el logro de los planes de los maestros, el personal de apoyo, los padres y los estudiantes.

En atención a lo expuesto, puede indicarse que los directivos a nivel institucional, están bajo la responsabilidad de desarrollar una serie de actividades vinculadas al empleo de procedimientos asociados al trabajo desempeñado e impulsar políticas, prioridades y planes con la intención de mejorar la calidad de las actividades educativas. Aunque, cuando se

observan las acciones emprendidas por los directivos, administrativos, docentes y demás miembros de la institución escolar, en la mayoría de los casos se detectan las necesidades considerándose tomar decisiones pertinentes que contribuyan a ejecutar acciones apropiadas para enfrentar estas eventualidades.

En la práctica la labor de las unidades administrativas en una institución escolar se ve interferida, por una serie de aspectos que obstaculizan su desempeño, siendo prioritario desarrollar actividades para vincular la teoría con la práctica tal como lo señala Olmo (2003):

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor del docente y administrativa de la misma y de sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes (p. 53).

De las consideraciones anteriores, puede indicarse que la actuación del director como gerente educativo debería contemplar cada una de las situaciones que se presenten en las instituciones escolares, por tanto, las acciones de las unidades administrativas direccionales conllevan a la toma de decisiones, comunicación y coherencia en las medidas a implementarse a nivel institucional. No obstante, en la actualidad los directivos y demás miembros institucionales confrontan una inseguridad al desarrollar las actividades gerenciales dirigidas a la consecución de metas organizacionales, debido a que coexisten conflictividades en cuanto a promover dialogo constructivo, tomar decisiones e involucrar a todos los miembros de la organización, el manejo apropiado del material administrativo y recaudos institucionales para cumplir con los fines propuestos en el sistema educativo.

De acuerdo a ello, la efectividad de la institución depende de la capacidad que el directivo tenga para gerenciar u ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales. Según Castillo (ob. cit.) “mientras más integrado y coordinado sea el trabajo, más eficaz será la misma la organización. Obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del director”.

En este sentido, para llevar a cabo la función directiva, se requiere que el directivo planifique las acciones a desarrollar, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a los trabajadores, crear una atmósfera adecuada para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr las metas propuestas a través de una supervisión continua.

Para Mosley, Megginson y Pietri (2005), desde su concepción en cuanto a la supervisión en el ámbito organizacional refieren que:

La delegación de autoridad es el punto central del proceso de organización. Cuando se maneja de manera efectiva produce la mayor cantidad de trabajo en la más alta calidad, con lo que se emplean (o exceden) las expectativas de la organización. Al mismo tiempo, ayuda a mejorar las habilidades y dedicación de los empleados. (p. 124)

Respecto a ello, se infiere que las instituciones educativas, requieren la participación de gerentes que apliquen estrategias y posean capacidad de liderazgo efectivo, que promuevan acciones de reconocimiento a sus subalternos, como fuente principal para el desarrollo de sus potencialidades. De esta manera se constituirían equipos proactivos y comprometidos a analizar las necesidades de la institución y, determinar lo que se quiere lograr a través de la definición de objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la implementación de planes, programas y proyecto a través de la distribución de procesos, tareas y la asignación de responsabilidades.

En este sentido es primordial que el gerente guíe, anime, motive y medie en situaciones de su personal, busque el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También sea responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de todos los miembros, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y cumplimiento de los objetivos de la institución, se hace necesario poner en práctica estrategias gerenciales.

Las estrategias gerenciales fueron introducidas por primera vez en Venezuela a partir del año 1950, iniciándose con el desarrollo de sistema de planeación estratégica formal. En este orden de ideas las estrategias gerenciales según Sallenave (2005), requieren de conocimientos técnicos como la comprensión de factores estructurales, sociales y políticos que le den forma. Asimismo; David (2006), conceptualiza las estrategias gerenciales como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirá que una organización logre sus objetivos” (p. 126).

En el caso de Venezuela, la educación ha sufrido una serie de cambios desde finales del siglo XX y principios del siglo XXI, esto se debe a exigencia de la sociedad que se oriente hacia un nuevo modelo de país y ciudadano concebido en la actual Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. En este sentido el papel del gerente educativo no puede ser el mismo debe de valerse de estrategias, de teorías gerenciales para llevar a cabo su gestión de forma cónsona a tales exigencias.

Sobre este particular, González (1995), plantea que los “hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado” (p. 31). A este respecto, en la realidad Venezolana, se puede decir, que los gerentes educativos tienden a ser nombrados por la cercanía partidista que puedan tener y no por la trayectoria enfocada en el cultivo exigencias académicas, experiencias, desempeño laboral y conocimientos adquiridos

a lo largo de su carrera profesional. El desconocimiento de las teorías sobre el liderazgo, comunicación, gestión estratégica, entre otros ha conllevado a los gerentes a limitar su acción en el quehacer de la institución, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

A éste respecto, los docentes del Liceo Julio S. Álvarez de la parroquia Trinidad Samuel, en una entrevista informal, realizada en el mes de noviembre del año 2012, resaltaron, que existe la necesidad de directivos con mejor capacitación e información sobre el acto de gerenciar, y la manera como deben ejercer su cargo, para llegar a ser verdaderos directores con capacidad de liderazgo y comprometidos con el progreso de la educación.

En función de lo expuesto en párrafos precedentes, las instituciones educativas, requieren de gerentes líderes que se encarguen del proceso administrativo sobre la base operativa de sus funciones llevando a cabo un diagnóstico, planificación, organización, supervisión y evaluación de actividades esenciales de la acción directiva, que les facilite entre otros factores, la gestión de los recursos, la comunicación gerencial, el desarrollo del liderazgo, el ejercicio de la autoridad, la toma de decisiones y el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales.

Esta consideración no coincide con la realidad encontrada en los Liceos del Municipio Torres del Estado Lara, la investigadora en conversaciones informales sostenidas con docentes adscritos a las instituciones de ese municipio, encontró específicamente en la Parroquia Las Mercedes un grupo de docentes que señalaron, que el papel que desempeña el directivo no es propio de un líder, específicamente expresaron que los directivos de liceos objeto de estudio, “no se encuentran capacitados para el cargo, ya que desconocen las verdaderas funciones que deben cumplir en la institución para lograr los objetivos de las mismas” igualmente mencionaron: “ un verdadero líder posee dominio de grupo... cosa que aquí definitivamente no existe, ya que cada quien hace lo que mejor le parezca”. Asimismo

sostienen que el gerente- directivo repite el proceso de planificación de años anteriores sin tomar en cuenta las nuevas necesidades del plantel y las opiniones del personal docente, por otro lado expresaron: “por lo menos nuestro director(as) no da información a todos los miembros de institución sobre las actividades escolares, y otras veces las actividades planeadas no se ejecutan, además de la poca participación que tenemos dentro de las actividades escolares que se realizan en la parroquia en comparación con los demás Liceos”.

Seguidamente en una entrevista informal realizada el mes de noviembre del año 2012 a dos de los docentes del Liceo Julio S. Álvarez de la parroquia Trinidad Samuel, destacaron:

“ La idea no es criticar, pero hay que reconocer que los directores de éste plantel carecen de muchas cosas dentro de sus labores, pero sobre todo de estrategias que le permitan una mejor comunicación con nosotros los docentes, estrategias gerenciales para una mejor plantación, capacitarse para el cargo, le faltan técnicas , y tener conocimiento del marco legal para cada toma de decisión que se tenga que hacer aquí en el plantel, creemos que para dirigir un grupo hay que motivarlos, informarlos, tener una buena comunicación, hay que escucharlos y saber como dirigirnos a ellos, pero sobre todo hay que tener muchas estrategias que permitan el buen manejo de sus labores gerenciales y por lo tanto el desarrollo de la institución”.

Sumado, a lo anterior la investigadora pudo constatar que los directivos se dirigen de forma no asertiva a los subordinados, que carecen de estrategias gerenciales para dirigir sus grupos de trabajo, y se destaca que las supuestas debilidades que presentan los directivos para asumir con propiedad las funciones administrativas y gerenciales, quizás respondan a las necesidades organizacionales, al manejo de la información y tramitación de documentos por parte de las unidades administrativas. Por otra parte se observo, que a los docentes no se le brinda la oportunidad de participar en la toma decisiones, por lo que se limitan a opinar.

También se observó algunos inconvenientes en el cumplimiento de las tareas administrativas tales como: colocar en un lugar visible y de libre acceso la misión, visión, valores y políticas de la institución así como cualquier otro tipo de información de interés para todos los miembros de la institución, ya que según los docentes anteriormente nombrados, la comunicación entre directores (as) y docentes es poco eficiente.

Cabe resaltar que en el Municipio Torres Estado Lara los directivos de las instituciones, son escogidos por las personas a cargo de la Gerencia de la Zona Educativa Regional, quienes son regidos por un partidismo político, siendo esto una característica negativa, ya que no se están tomando en cuenta las verdaderas capacidades de los educadores (as) para gerenciar, su trayectoria y desempeño académico, lo que trae como consecuencia el fracaso de las instituciones, el descontento de las personas que laboran en ellas y en general un mal manejo del cargo como gerentes educativos, debido a la poca experiencia y desconocimiento de las funciones que debe desempeñar un verdadero directivo escolar.

Ante lo expuesto y de acuerdo a los planteamientos realizado por los docentes, surgen algunas interrogantes, que buscan solucionar el problema planteado con anterioridad, que de acuerdo a Sierra (1998), el inicio de una investigación plantea o sugiere una problemática que deseamos conocer y cuyos alcances ignoramos. Así en este contexto las preguntas de investigación vienen a ser dentro de las diferentes fases del método “el problema a investigar el origen concreto de un estudio que consiste en una pregunta o interrogante sobre la realidad. Constituye también su objetivo o fin próximo, en cuanto a lo que se pretende lograra con su solución” (p.43)

De allí, la importancia de plantear las interrogantes, que sirven como punto de partida para guiar la investigación con el propósito de transformarlas en objetivos concretos.

De esta manera, las preguntas que guiaron éste estudio son las siguientes:

¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se llevan a cabo en los Liceos del Municipio Torres para optimizar la función directiva escolar?

¿Cómo es la función directiva escolar ejercida en los Liceos del Municipio Torres?

¿Cuál sería el impacto de un diseño de estrategias gerenciales dirigidas a los Directivos para la mejora de la función Escolar en los Liceos del Municipio Torres del Estado Lara

Dichas interrogantes persiguen el diseño de estrategias gerenciales que optimicen la función del personal directivo de los Liceos del Municipio Torres, con la finalidad de mejorar sus funciones como directivos de dichos liceos, que logren comprender la importancia de la formación gerencial para desempeñar las competencias, funciones y tareas que les corresponden, con la adopción de estrategias encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

### **Justificación**

Dentro de cada institución u organización la labor del gerente debe estar encaminada hacia las actividades administrativas con una direccionalidad ejercida desde múltiples funciones y por lo general debe representar e incorporar funciones para coordinar, planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades que se desarrollan en una empresa o institución escolar, con el fin de lograr objetivos preestablecidos.

En este sentido el presente estudio, tiene su relevancia desde el punto de vista institucional, ya que las unidades administrativas al tomar decisiones acertadas, planificar, coordinar las actividades, el proceso informativo y comunicativo, la supervisión y evaluación pueden tener una clara visión en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos o si por el contrario se amerita una reorganización.

Esta investigación se justifica desde el punto de vista teórico, porque aportará una serie de conocimientos sobre, la gerencia del personal directivo

de la institución en estudio, resaltando como elemento válido comprender y darle sentido a una labor educativa emprendedora, realista, objetiva e integrada a la realidad socio-cultural del país.

La pertinencia social de la investigación, contribuirá a desarrollar las múltiples interrelaciones entre los componentes sociales de los liceos del Municipio Torres del Estado Lara y a su vez propiciará de manera significativa la compenetración de estos actores con los valores del centro educativo. De allí, que a los directivos, docentes y demás miembros de la institución se les facilitaría comunicar sus ideas, tomar decisiones asertivas y administrar los recaudos institucionales.

En cuanto, al punto de vista práctico, permitirá utilizar estrategias gerenciales para mejorar eficazmente la función directiva, con la intención de dinamizar la labor de quienes trabajan en la institución educativa, con la finalidad de responder a las exigencias institucionales y organizacionales, que al ser aplicada en los Liceos del Municipio Torres, permitirá la consecución exitosa de la planificación escolar, involucrando a su vez a todo el personal de la institución.

De igual forma, las estrategias gerenciales según Moyer, (2004) “son una manera coherente en cuanto al marco de actuación existente y su adaptación a los adjetivos propuestos” (p. 26). Por otra parte, contempla la intervención activa de los actores educativos en la organización, porque se articula en los objetivos, metas, y propósitos de la administración educativa, reconociéndose la aplicabilidad de sus lineamientos para darle sentido al trabajo desarrollado en el centro educativo el cual asegurará la interrelación personal de quienes intervienen en la organización escolar.

Asimismo en el aspecto metodológico, la presente investigación puede ser una fuente de consulta e investigación que la investigadora toma como parte de su enriquecimiento profesional donde se optimiza la calidad docente y el fomento del método investigativo acorde a las corrientes pedagógicas del nuevo paradigma educativo, que plantea la transformación de las escuelas

en comunidades donde todos los miembros participan constructivamente en la toma de decisiones. La escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, habla de apoderamiento de los maestros y de los estudiantes, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas.

En el mismo orden de ideas, la presente investigación ofrece una herramienta básica para la implementación de estrategias gerenciales por parte de directores de los Liceos del Municipio Torres, siendo éste, un medio transformador para su fortalecimiento.

Igualmente, la investigadora responsable de éste estudio, considera que puede beneficiar de manera positiva a los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara, a los docentes, directores, coordinadores, estudiantes y demás miembros institucionales, si se consideran de las estrategias sugeridas para ser aplicadas en la práctica educativa, y así optimizar la función directiva escolar.

## **Objetivos de la Investigación**

Ante los señalamientos anteriores y considerando que las estrategias gerenciales representa una alternativa viable para resolver la problemática planteada, se determinan los siguientes objetivos. En este sentido, los objetivos de la investigación se encuentran orientados hacia el planteamiento de las líneas de acción a seguir durante la realización de la investigación y lo que se pretende lograr con la realización de la misma.

A este respecto, Balestrini, (2006), indica que los objetivos de la investigación “orientan las líneas de acción que se han de seguir en el despliegue de la investigación planteada; al precisar lo que se va a estudiar en el marco del problema objeto de estudio” (p.67).

Es decir, que la presentación de los objetivos de investigación indican hacia donde está orientada la investigación, lo que se quiere conocer y lo que aspira lograr el investigador (a) con su elaboración.

De este modo, los objetivos de la presente investigación fueron los siguientes:

### **Objetivo General**

- Analizar las estrategias gerenciales para optimizar la función directiva en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las estrategias gerenciales que emplea el personal directivo Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.

- Determinar como es la función directiva escolar ejercida en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.

- Diseñar estrategias gerenciales dirigidas a los Directivos para optimizar la función directiva escolar en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.

- Proponer estrategias gerenciales para optimizar la función directiva en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La importancia que tiene el planteamiento de un marco teórico para la realización de todo trabajo investigativo, es que dentro de éste se plasman gran cantidad de conceptos, contenidos, teorías y referencias que permiten confrontar la problemática objeto de estudio.

Al respecto Arias, (1999) argumenta que: “El marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.13).

En éste sentido, el marco teórico o marco referencial, representa una parte significativa de ésta investigación ya que a través de su planteamiento podemos enfocarnos de manera más acertada en la elaboración y desarrollo de la referida investigación. En relación a lo anteriormente descrito se procede al desenvolvimiento de cada uno de los componentes del marco teórico, el cual se encuentra conformado por los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas, Bases Legales y el Sistema de Variables.

## **Antecedentes de la Investigación**

La revisión de antecedentes en el presente estudio se enfocó en investigaciones previas acerca de un programa de estrategias gerenciales para optimizar la función directiva escolar, presentando en un orden internacional, nacional y regional. Desde esta perspectiva, internacional, Reeves (2010), llevó a cabo un estudio titulado “Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social” en la Universidad de Chile para optar al título de Magister en Gestión y Políticas Públicas. Dicha investigación consistió en un estudio exploratorio de las prácticas de liderazgo directivo en escuelas municipales de altos niveles de vulnerabilidad en Chile. Entre sus objetivos estaba el identificar y caracterizar estas prácticas; estudiar la percepción de los directores sobre ellas; analizar las diferencias y factores comunes de las prácticas entre escuelas con buenos y malos resultados.

La metodología utilizada contempló un análisis cualitativo y cuantitativo en base a entrevistas y a una encuesta aplicada a 76 directores y 28 profesores de escuelas comparables entre sí, seleccionadas según aspectos socioeconómicos (ingreso del hogar del alumno, educación promedio de los padres e índice de vulnerabilidad) y resultados (SIMCE, tasas de variación de SIMCE y matrícula y satisfacción de los apoderados sobre la escuela).

Los resultados obtenidos demostraron que existen prácticas de liderazgo directivo que diferencian a directores de escuelas con buenos y malos resultados. Entre las cuales el autor destacó (a) Preocuparse de la satisfacción de los profesores por su trabajo; (b) generar altas expectativas de rendimiento en la comunidad educativa; (c) Fomentar la construcción y materialización de objetivos grupales; (d) Valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los profesores y (e) Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela a la comunidad para posicionarla en su comuna. Además, se destacó en las escuelas de mejores resultados una fuerte

integración todos los miembros de la institución en el establecimiento, un proyecto educativo claro y compartido por todos, un trabajo cercano con el sostenedor y un clima escolar caracterizado por tener altas expectativas de rendimiento en profesores y alumnos, espíritu de superación y profesores comprometidos con la escuela y satisfechos con lo que hacen.

De igual forma Reeves (ob. cit.) concluye que el liderazgo directivo y el clima escolar son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados. Finalmente, se sugirió a los directores que focalicen su trabajo en potenciar su rol pedagógico y trabajen en equipo. A los sostenedores se les planteó mantener una buena relación con los directores y consideren las habilidades directivas en su selección. Y a nivel de política pública se recomienda generar un nuevo proceso de selección, que contemple una formación especial para ser director, exigente selección, mayores atribuciones, mejores remuneraciones, rigurosa evaluación y clara desvinculación.

Evidentemente, la investigación presentada se relaciona con el trabajo debido a que resulta indispensable que los directivos posean habilidades de liderazgo que les permita cumplir objetivos propios de la institución y el colectivo. Así también demuestra que aquellas instituciones que practica un liderazgo efectivo obtienen mejores resultados en las funciones que realicen los docentes. De allí que sirve de soporte para el desarrollo de las estrategias gerenciales para optimizar la función directiva en los Liceos del Municipio Torres.

En el ámbito nacional Gutiérrez, (2008) realizó un trabajo de grado ante la Universidad Rafael Bellosó Chacín del Estado Zulia titulado: “Inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva en los directivos de educación básica”, la cual tuvo como propósito fundamental determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva en los Directivos de Educación Básica. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, con un diseño no experimental, transversal y de campo. La población fue de

100 docentes y 20 directivos de los cuales no se extrajo ninguna muestra, se les aplicó respectivamente dos instrumentos con 42 ítems con alternativas de respuesta de: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca.

La metodología utilizada en el procesamiento de datos fue la estadística descriptiva, mediante la distribución de frecuencias considerando frecuencia absoluta y relativa. La correlación se efectuó a través del coeficiente de Pearson, dando como resultado una correlación de positiva media a positiva considerable entre las variables inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva. Se concluyó que los docentes así como los directivos tienen una visión un tanto discrepante. Sin embargo, ambos grupos consideran inteligencia emocional como un elemento relevante en la comunicación gerencial efectiva dentro de la Educación Básica.

Los resultados obtenidos, sirven como aporte a la presente investigación en el aspecto teórico debido a que resalta la importancia de la comunicación gerencial, para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la institución. De manera que, introducimos al conocimiento de la misma como estrategia que encamina al directivo mejoramiento del ejercicio de sus funciones.

Seguidamente, Hernández (2008), publicó un artículo en la Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín, del Estado Zulia, titulado: "Toma de decisiones y perfil de competencias del gerente de las instituciones de educación superior (IES) en Venezuela", tiene como propósito hacer una reflexión sobre el tema de la Toma de Decisiones y el Perfil de Competencias del Gerente de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Venezuela, se sustenta en las teorías de Mittrani, A. (1994), Rheault (1997), Robbins (1999), Siliceo, A. (1999), es una investigación documental.

Así mismo señala que, las personas que ocupan cargos de Gerentes de IES con pocos conocimientos, escasa información e insuficiente preparación para el manejo del Sistema Educativo Universitario no pueden dar un rendimiento adecuado, esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento

de las teorías de la administración de los recursos humanos, motivación, comunicación y liderazgo han conllevado al Gerente de IES a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier IES pueda tener.

Los aportes de esta investigación, sirven como base al presente estudio en vista que se fundamentó en aspectos como liderazgo, comunicación entre otros, así como en la necesidad de capacitar al directivo en ello, para favorecer su rol en el ámbito escolar y para ello es indispensable promover actividades y procedimientos gerenciales que respondan a los retos de la educación en la actualidad.

A nivel regional, Castillo (2008), realizó un estudio para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa ante la UPEL – Barquisimeto; titulado: “Competencias gerenciales desde una perspectiva del enfoque de calidad en los directivos de las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Concepción, Barquisimeto, Estado Lara”, cuyo propósito fue analizar las competencias gerenciales desde una perspectiva del enfoque de calidad en los directivos de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Concepción, Barquisimeto, Estado Lara, constituye un trabajo enmarcado en el paradigma cuantitativo apoyado en un diseño no experimental transeccional, con modalidad campo de carácter descriptivo.

Para el cual se seleccionó una población de treinta y cuatro (34) docentes directivos todos pertenecientes a las escuelas bolivarianas de la Parroquia Concepción previamente seleccionados. Dentro del marco metodológico se utilizó como técnica el análisis documental de las fuentes bibliográficas, se construyó un (1) instrumento estructurado en escala tipo Lickert con las alternativas de respuestas siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, el cual fue previamente validado mediante el juicio de tres (3) expertos, para luego extraer la confiabilidad del mismo a través del

Alpha de Cronbach cuyo resultado fue 0.98 considerándose altamente confiable.

Los resultados obtenidos sirven de sustento a esta investigación en la parte metodológica además de destacar las competencias básicas, gerenciales y específicas del docente directivo de las escuelas bolivarianas, se encontró que a través de los resultados estos medianamente se están desarrollando por parte de los directivos de los planteles estudiados el enfoque de competencias básicas. Esto demuestra que se requiere promover habilidades para lograr el funcionamiento efectivo de los procesos en las acciones gerenciales, por lo que se recomendó seleccionar estrategias sobre competencias gerenciales para el desarrollo de los procesos de la gestión específica educativa. Los datos se presentan en gráficos tipo pastel.

El anterior estudio aporta al tema investigado, lo referente a la importancia de la gerencia educativa para establecer un clima que facilite el proceso pedagógico profesional, que conozca la enseñanza de calidad y se logre desarrollar la capacidad profesional de los profesores. Finalmente que se generen políticas que supervisen y evalúen el rendimiento del centro.

En el mismo sentido, Pérez (2008), realizó un estudio para optar al grado de magíster en gerencia educativa ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, titulado: "Estrategias gerenciales para optimizar el clima organizacional de la Unidad Educativa Estatal Chirgua del Municipio Iribarren del Estado Lara" con el propósito de poner a disposición de los gerentes educativos escolares, el material básico de las principales temáticas que trata "Las Estrategias Gerenciales que utilizan los directores escolares".

Este estudio se enmarca en una investigación bibliográfica, de campo no experimental, descriptiva, tiene un universo compuesto por: 34 sujetos de estudio conformado por dos (2) directivos, veinte (20) docentes, tres (3) administrativos y nueve (9) obreros, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario apoyado en la escala de Likert.

Para el análisis de los datos, se utilizó cuadros y gráficos estadísticos, luego mediante un análisis cualitativo para realizar una mejor interpretación de los resultados. Dentro de las conclusiones están, que el director de la institución debe mejorar sus estrategias de comunicación con el personal, se recomendó trabajar en base al estilo de gerencia participativa, revisando sus fortalezas y debilidades para mejorar la gestión directiva institucional.

La anterior investigación sirve de base al estudio planteado por la autora, en la parte teórica ya que demuestra la importancia de una buena gerencia educativa, para crear ambientes en los que exista participación, reconocimiento y condiciones adecuadas para que los recursos humanos entreguen todo su esfuerzo para alcanzar tanto sus propios objetivos como los de la institución.

Los antecedentes fueron tomados en consideración para formar parte de esta investigación ya que poseen informaciones importantes relacionadas con las diferentes estrategias gerenciales utilizadas por los directores escolares, aspectos que se encuentran estrechamente relacionados con las variables de estudio.

En resumen, con el estudio de cada uno de estos antecedentes se logro visualizar que existen infinidades de estrategias que pueden ser aplicadas para dar respuestas o proporcionar herramientas a todos los directivos escolares para un mejor desenvolvimiento de sus labores como gerentes y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## **Bases Teóricas**

Para la realización del presente apartado se tomaron como referencia, diferentes teorías con particularidades que giran en torno a la gerencia, administración y gerencia educativa, estrategias gerenciales y liderazgo; en tal sentido, como bases teóricas que sustentan la presente investigación tenemos:

### **Gerencia y Administración Escolar**

Al hablar de gerencia se está hablando de la praxis gerencial referida al arte de pensar en la organización, su dotación y el efectivo funcionamiento de las instituciones, atendiendo a un conjunto de principios gerenciales. A tal efecto Ruiz (1992) expresa:

El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos. (p. 27)

Por otra parte, Sáez (2005), plantea que la gerencia es aquella “parte del proceso responsable de convertir los objetivos en resultados, dentro de los límites establecidos por un sistema administrativo y por el uso de la organización, en función de la misión y objetivos previstos” (p. 139). El término gerencia ha sido de especial interés durante las últimas décadas, por todo lo que ella implica, sin embargo, dicho término estaba relacionado únicamente con las organizaciones con fines de lucro, pero con el pasar de los años también fue adoptado por el área educativa.

En el mismo orden de ideas, Heifetz (1997), considera que el gerente debe atender a sus subordinados de una manera directa, por lo que como jefe tiene la obligación de conocer muy bien a todos sus subalternos y ser capaz de felicitarlos cuando realicen un buen trabajo; en consecuencia, hay

un consenso para definir la gerencia como la herramienta sustantiva de la transformación social.

Asimismo, la gerencia constituye un factor clave para la productividad de las organizaciones; su gestión es determinante para que se produzcan resultados positivos al administrar eficientemente una serie de recursos, de los cuales el más importante lo constituye el recurso humano, ya que es por medio de la labor que desempeñan los grupos de trabajo, como se logran los objetivos y se obtienen resultados. Esto significa que la gerencia educativa debe perfilarse con una orientación hacia el cambio, que vincule el trabajo con el conocimiento de los problemas que se presentan en las organizaciones, y de esta manera constituir las bases institucionales a efectos de producir rendimiento en el trabajo que se realiza.

Al respecto, Adair (1994) señala que el gerente es la persona que tiene entre sus cualidades el conocimiento y la habilidad apropiada para conducir a un grupo hacia el cumplimiento de sus metas, conformando un equipo a través de instrucciones, donde se controle, evalúe y se fomente la toma de decisiones, se propicie la participación se utilice un sentido creativo de acuerdo a la situación, al mismo tiempo que debe hacer un uso adecuado y eficiente de todos los recursos

En este sentido la gerencia educativa, según Dordelly (2003), "... es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa... (p. 27); por lo tanto se puede decir, que la gerencia escolar es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar.

En el mismo orden de ideas, Manes (2008), expone un concepto que merece analizarse sobre lo que denomina gerenciamiento institucional

educativo, el cual lo define como un "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa..." (p. 18)

En atención a lo expuesto el gerenciamiento institucional coincide con los lineamientos estratégicos del proceso administrativo, como política educativa para las instituciones educativas, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación, las cuales deben estar orientadas al logro de la planificación, organización, control, supervisión y evaluación de actividades educativas, materias sobre las cuales el directivo deberá formarse para demostrar sus conocimientos.

Por consiguiente vale la pena resaltar el concepto de administración escolar como una teoría cónsona con la gerencia escolar. En este sentido la administración escolar es una disciplina de la administración general y se encuentra regida por las normas del Derecho Público en el área de especialización del Derecho Administrativo. Ambas consideran el elemento humano fundamental para alcanzar las metas propuestas por la organización en el proceso de gestión. El objetivo de la administración escolar está dirigido a lograr de una u otra forma, mejorar la calidad de la educación, es decir, que los resultados a obtener sean realmente satisfactorios, que cubran las necesidades y expectativas de una sociedad en constante proceso de cambio.

Kaufman (1988) expone que la "...administración escolar puede considerarse como el proceso que lleva al logro de los resultados necesarios (...) que consta de cinco partes, destinadas a alcanzar objetivos predeterminados (...) planificación, organización, personal, dirección y control. (p. 27).

Es así como la administración escolar es un proceso que contempla el planeación, adquisición, control de recursos tanto humanos como materiales

con el propósito de unificarlos dentro del entorno educativo para que se cumplan los objetivos educacionales señalados en los instrumentos legales y en la normativa tanto técnica como administrativa del país. Es importante destacar la importancia de la administración escolar radica en el hecho, que permite elevar al máximo el nivel de eficiencia y obtener mayor dominio de la acción de dirigir una institución, basándose en los principios comunes de organización, personal, dirección y control.

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. Las funciones básicas del directivo son el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; la toma de decisiones, la autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.

Sobre la base de las afirmaciones planteadas se deduce que tanto la gerencia como la administración escolar, persiguen fines comunes orientados a procesar los planes de trabajo de cada área y suministrar las orientaciones técnicas, docentes establecidas de acuerdo a las características y necesidades de la institución. De allí la importancia de estudiar cómo optimizar la función directiva, desde la perspectiva de las estrategias gerenciales y la función que debe cumplir el directivo.

## **Estrategias Gerenciales**

Antes de iniciar la conceptualización de la estrategia en función a los diferentes enfoques producto de los estudios realizados por diferentes autores, es importante señalar que su origen data de tiempos ancestrales en el campo militar. Posteriormente, el dinamismo en el crecimiento de las organizaciones, la ampliación y globalización de los mercados el cual trae consigo la competencia y la necesidad de subsistir en los diferentes escenarios, hace su aparición en las organizaciones empresariales.

Según Alfred Chandler (1962) citado por Francés (2006) define la estrategia como “La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines” (p. 26).

Desde este ángulo, las estrategias gerenciales ocupan un espacio importante para optimizar el uso de los recursos de las empresas y organizaciones que pretenden ser competitivas. En consecuencia las instituciones educativas al igual que cualquier empresa u organización debe aspirar mantenerse acorde a las transformaciones tanto tecnológicas como económicas del presente siglo, por ello necesitará afrontar los retos que esto implica, en consecuencia abordar las estrategias gerenciales como un cúmulo de decisiones que determinen el futuro, la coherencia entre las iniciativas y las reacciones de las instituciones frente al entorno.

Por otro lado, los mecanismos de control para mejorar los procesos gerenciales e integrar los recursos humanos para lograr un engranaje que permita formar equipos de trabajo altamente competitivos. Lo cual requiere la aplicación de modelos de competencias para el óptimo desempeño gerencial soportado en perfiles que incluyen entre otros un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo suponen un desempeño superior. Es decir, las estrategias orientan a facilitar la

consecución de las metas de la institución, éstas se apoyan en la planificación y la utilización de los recursos y medios a disposición, facilitando la disposición de las alternativas para emplearlas dentro de la organización.

Al respecto Marín (2006) manifiesta que: “La estrategia implica quien tiene el mando, conducción y dirección es el responsable de los modos que han de emplearse para desarrollar la actuación de su equipo de trabajo y lograr el contenido de la excelencia”. (p. 73). Es por ello que el Directivo de las instituciones es quien se encuentra a cargo de realizar un plan y supervisar las actividades que pretenden realizar los miembros dentro de la organización.

De igual forma Vela (2000) resalta que las estrategias son: “Conjunto de actividades ordenadas y congruentes que deben ser cumplidas a objeto de la empresa logre sus objetivos y metas” (p. 91) Por lo tanto, se asume que las estrategias son procedimientos que pueden incluir gran cantidad de actividades con un propósito determinado, es la interacción de los grupos que se ajustan a los establecimientos y ordenes que le suministra la micro estructura escolar para el desarrollo eficaz y efectivo de la misma.

En este orden de ideas, Escamez (2001) hace referencia a las estrategias gerenciales “Como un conjuntos de reglas y directrices organizacionales para desarrollar en los supervisores académicos el liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación y conocimiento de los procesos gerenciales para ejecutar acciones que le permitan asistir a los docentes a su cargo” (p 37).

Como las estrategias gerenciales, no son una ciencia sino un saber, se trata entonces de obtener y organizar la información veraz de forma cualitativa y cuantitativa, que facilite una toma de decisiones asertivas: Las estrategias gerenciales según Davis (2006), se basan en:

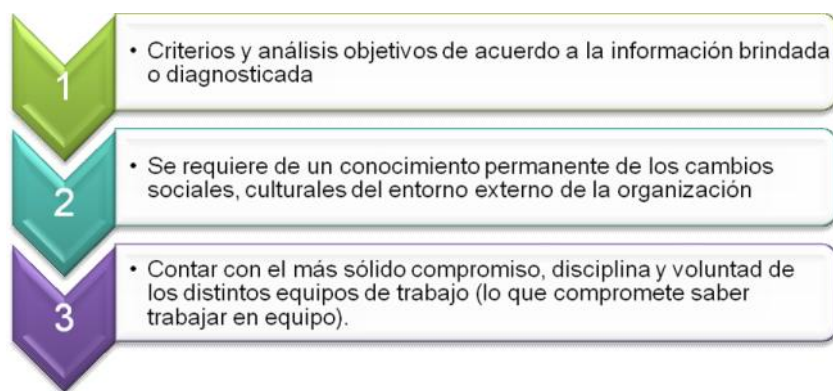


Gráfico 1. Basamento de las Estrategias Gerenciales según Davis (2006)

Fuente. La Autora (2013)

En función de lo expuesto; la variable estrategias gerenciales, puede ser definida como el conjunto de procedimientos administrativos, formativos, funcionales, de personalidad y capacidad de liderazgo, que posea un gerente con la finalidad de lograr un buen funcionamiento organizacional, desarrollando sus competencias al máximo, tomando decisiones en función de la institución, alta personalidad que genere confianza y capacidad para motivar y comunicación efectiva con sus subordinados.

Igualmente, Canelón (1999), enfocado en la gerencia educativa, expone que las estrategias gerenciales son “todas aquellas actividades que realiza el personal directivo como gerente de un centro de enseñanza a fin de lograr los objetivos institucionales” (p. 45), es decir, las estrategias gerenciales implican la realización de una serie de actividades que permitan trabajar en equipo para lograr las metas de la institución, fomentar un ambiente de armonía a través de una comunicación efectiva y desarrollo de la capacidad de liderazgo; las cuales se tomarán como soporte para la presente investigación. Lo expresado anteriormente; puede reflejarse en el gráfico que se presenta a continuación:



Gráfico 2. Estrategias Gerenciales

Fuente. La Autora (2013)

En razón de darle, significado al gráfico presentado, seguidamente se desarrollan cada una de las estrategias desde la perspectiva de diversos autores; iniciando por el trabajo en equipo.

### **Trabajo en Equipo**

Consolidar la estructura organizacional sobre la cual debe reposar una organización no es tarea fácil, formar una organización y ponerla en funcionamiento es sencillo, lo realmente relevante es mantenerla en el mercado y más que esto es lograr el éxito, una buena gerencia debe contar con estructuras organizacionales adecuadas; un líder capaz de enfrentarse a situaciones inhóspitas y desesperadas; clarificación y visión clara de objetivos y actividades que permitan la consecución de estos.

El trabajo en equipo es definido por Robbins (2004), como “aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad; grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales”. (p. 348)

En este sentido se entiende que el trabajo en equipo; viene a ser un grupo de personas que cooperan entre sí para lograr un solo resultado general,

utilizando la división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales, donde los integrantes tienen responsabilidades que deben cumplir juntos, un objetivo o, metas a fines productivos, entre otros y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad.

Según plantea Serrano (1997), en el trabajo en equipo se observa sinergia positiva, ya que existe un esfuerzo coordinado, para lograr un objetivo en común. El cambio de trabajar solo, a trabajar en equipo, tiene muchas recompensas para una institución y para los trabajadores, entre las cuales destaca las siguientes:

- Mayor motivación de los empleados: Los equipos de trabajo destacan el involucramiento del empleado.
- Niveles más elevados de productividad: Los equipos tienen el potencial de crear una sinergia positiva. Mayor satisfacción del empleado: Los empleados tienen necesidades de afiliación.
- Un compromiso común con las metas: Los equipos estimulan a los individuos para que sublimen sus metas individuales a favor de las del grupo.
- Una mejor comunicación: Mayor interacción entre sus miembros que cuando trabajan solos en sus puestos. Flexibilidad organizacional: Los equipos se enfocan en procesos, más que en funciones.

Del mismo modo las políticas y reglas para generar una cultura organizacional que conlleve a un bienestar, donde se involucre primeramente a los miembros para que estos lo reflejen hacia su alrededor creándose así un círculo donde las relaciones laborales y personales no solo sean las mejores si no que permitan el desarrollo de la información necesaria. Para Bastidas (2003), el equipo o grupo de trabajo, puede ser el centro lógico del mejoramiento de la eficacia de la organización, mejoran la actividad de los equipos y el sentido de participación entre sus miembros. (p. 32)

En relación al lo expuesto, se entiende que a través del trabajo en equipo la función directiva puede ser de mayor eficiencia, por ser una fuente

de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información, si se componen de personas con diversas formación, las opciones producidas serán más amplias y el análisis más crítico, son un medio importante para motivar a los empleados, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de la organización, lo que también implica un mejor y aumento de la participación de los integrantes del equipo en el trabajo, hacia la institución, le crea una manera de compromiso, lo motiva a ser más y mejor en su desempeño, todo ello para logros personales y organizacionales simultáneamente.

De allí, que para que el trabajo en equipo sea efectivo, Ayón (2006) señala que es vital el proceso de comunicación, “si existe una buena comunicación, el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas”. (p. 16). Seguidamente se describe la importancia de la comunicación en la función directiva.

### **Comunicación Efectiva**

La comunicación organizacional para Ayon (ob .cit.), es aquella que “tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización” (p. 56). Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

La importancia de la comunicación efectiva para los gerentes no se exagera, por un motivo específico; Robbins (ob. cit.) señala: “Todo lo que un gerente hace incluye la comunicación, necesitan tener habilidades de

comunicación efectiva, porque las habilidades de comunicación inefectivas pueden llevar a un flujo constante de problemas para los gerentes” (p. 12). Así pues, la comunicación capacita al gerente para obtener información para la toma de decisiones, ayudarse a identificar los problemas para tomar las acciones necesarias.

En concordancia, la comunicación es la transferencia e intercambio de consideraciones e información de una persona a otra u otras, es un medio de contacto e interacción con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, conocimientos y opiniones, su propósito se centra en hacer comprensible el mensaje para generar entendimiento. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos o más personas para poder compartir entre sí el sentir y el saber.

Al respecto, Robbins, (ob. cit.), conceptualiza la comunicación como: “La transferencia y comprensión de significado”. (p. 12.). De esta forma, se involucra al emisor como elemento transmisor del mensaje y el receptor como el elemento que comprende el mensaje, en este contexto, la comunicación del gerente debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado, en todo caso, por muy buena que sea una idea, una hipótesis, un planteamiento, una política de gestión, una teoría, no servirá si no se transmite en forma inteligible y es comprendida por las personas.

En este orden, Siliceo, (2003) señala que:

La comunicación implica un proceso de transmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en la mayoría de los casos, en la toma de decisiones y motivaciones laborales, porque a través de ella se pueden en gran medida controlar los comportamientos organizacionales, orientados al logro de las metas y mantener el trabajo cooperativo. (p. 84)

De acuerdo a su carácter, la comunicación es considerada una red para generar entendimiento entre las personas, en busca de coordinar las

actividades que le son propias, la forma como llega la información a los receptores ha sido definida como dirección de la comunicación, para lograr el propósito que una comunicación tenga éxito no sólo su significado debe ser transmitido, sino también alcanzar entendimiento entre las personas a quienes va dirigida, en lo esencial un gerente debe ostentar esa cualidad, exteriorizarla y cumplir con esa condición de buen comunicador a través del respeto, la empatía y el feed- back como base fundamental de un líder.

La base del liderazgo directivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. El director y su equipo deben asegurar un canal efectivo de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos.

## **Desarrollo del Liderazgo**

Ejercer liderazgo, señala Chiavenato (2003)

Implica, asumir el rol de administrador o gerente, y tener en cuenta que la esencia del liderazgo está centrada en sus seguidores, es decir, lo que hace una persona, sea un líder, es la disposición de la gente para seguirlo, tomando en cuenta que seguirán a aquel que les pueda ofrecer medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. (p. 153).

Es por ello que para ser un líder, también se debe contar con una visión sobre lo que motiva al personal a su cargo y la razones de sus acciones. De igual manera el autor ante citado señala: “El liderazgo es lograr que el trabajo se realice a través de otros; el gerente logra resultados a través del equipo”, (p. 154). Es decir mantener un liderazgo consiste en estimular a las personas asignadas al proyecto para que trabajen como equipo con el fin de implementar el plan y lograr el objetivo de la manera más satisfactoria, es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

Del mismo modo, establece objetivos, les da adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros y la comunicación eficaz, que permite escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas, el equipo de trabajo, tomando en cuenta el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

Asimismo cabe que diversos autores, establecen varios tipos de liderazgo para afrontar de desde varias perspectivas los retos en las instituciones, los mismos se dividen en:



Gráfico 3. Estilos de Liderazgo

Fuente: La Autora (2013)

#### **Liderazgo autocrático**

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos

por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Por su parte, Liendo (1995), en lo que al liderazgo autocrático respecta, señala que este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los subalternos y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático. En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados.

El liderazgo Autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados. Al respecto, Ascanio (2002), agrega que una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad, enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor. El Líder Autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

## **Liderazgo democrático**

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Parafraseando lo señalado por Rodríguez (ob. cit.) que el líder democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlos a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

## **Liderazgo Laissez Faire**

Señala Rodríguez que el líder Laissez Faire “delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación guía y control, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.” (p. 37)

El autor en referencia, al caracterizar al liderazgo Laissez – faire, sostiene que el estilo está caracterizado esencialmente por el "dejar pasar, dejar hacer" en el contexto de la organización. El Gerente no se preocupa por las por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

Referente a lo expuesto directores(as) de las instituciones educativas deben acudir a diferentes estrategias gerenciales, que le permitan la implementación de técnicas y procedimientos que impliquen el manejo de

procesos administrativos, con una clara visión y misión institucional establecida para lograr las metas propuestas.

Por otra parte, Urbaneja (1998) define las estrategias gerenciales como “un conjunto de procedimientos administrativos, funcionales y formativos que implementan los gerentes de una organización con el fin de lograr un funcionamiento adecuado” (p. 250).

Lo que quiere decir, que la formulación de estrategias incluye la identificación, de habilidades y capacidades de los demás miembros organizacionales para tener una visión clara de las técnicas que va utilizar para aprovechar al máximo sus potencialidades en beneficio institucional.

Es así que en todos los contextos organizacionales, los directivos han buscado definir estrategias para su negocio con el propósito de obtener mayores beneficios y con base a ello determinan las estructuras que les permita planear, gerenciar y controlar para los fines deseados.

Una de las competencias más complejas que el líder administrativo debe desarrollar es la de preparar un presupuesto efectivo que responda directamente al proceso de planificación y que esté dirigido por las prioridades de la escuela.

Para esto debe involucrar a sus subordinados y miembros de la comunidad escolar para que tomen parte activa del proceso establecido. Por otro lado, el director de escuelas, entonces, como líder administrativo es responsable de llevar a cabo funciones de manejo de presupuesto incluyendo planificación financiera, el monitoreo, el control de costos. Todas estas capacidades le permitirán hacer una buena función directiva de los recursos institucionales para el logro de la visión y la misión de la escuela. De allí que debe tomar en cuenta para su función aspectos de planificación, control, supervisión, organización y dirección.

## **Función Directiva**

La función directiva se considera parte del proceso determinante para el logro de los objetivos establecidos en una organización o institución, de acuerdo con los planteamientos Borjas (2001), “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 146). En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución. Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2003), “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente” (p. 147). Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del producto educativo.

El control, es la función de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (ob. cit.), plantea que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones

transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p. 105).

En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, en las instituciones educativas el director debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación. El Ministerio del Poder Popular para la Educación, le asigna funciones de control al director.

Las funciones administrativas, le dan al gerente la oportunidad de controlar las acciones, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales. Robbins (2004), considera que “En la primera parte de este siglo, un industrialista Francés de nombre Henry Fayol escribió que los gerentes realizan cinco funciones: planean, organizan, ordenan, coordinan y controlan. Hoy en día, las hemos condensado en cuatro, planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 2).

Señala Fermín (2005), que la esencia de la gerencia hoy es “imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer” (p. 13). El modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal.

De las consideraciones del autor, se deduce que el centro de la gerencia es el ser humano, aquél al que se sirve y aquél que sirve. Por ello valorarse a si mismo, valorar a los demás y tener claridad de los fines y principios constituye la esencia y el fundamento de una acción eficaz, es decir, un proceso administrativo idóneo, el cual debe considerar la planificación, organización, dirección, control, entre otras. Las funciones del director se ilustran por medio del siguiente gráfico:

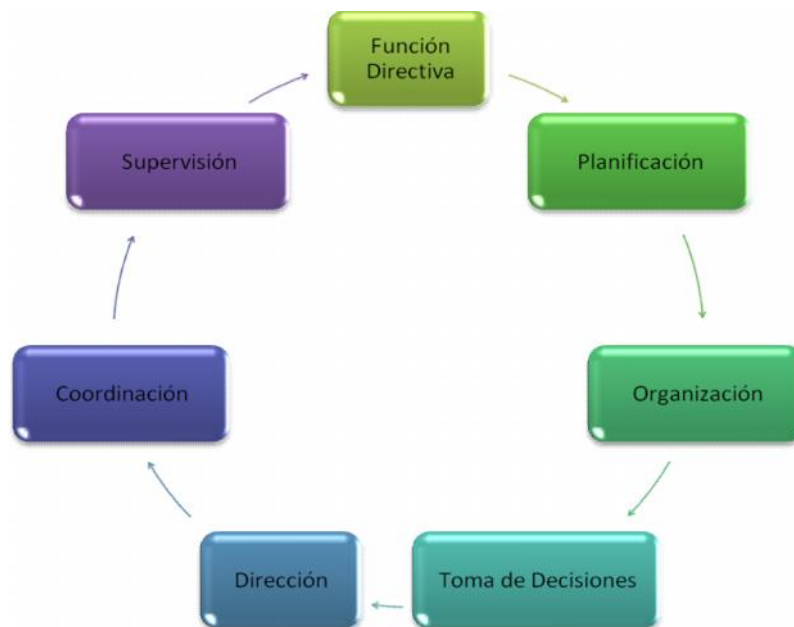


Gráfico 4. La Función Directiva

Fuente: La Autora (2013)

Cabe destacar, como en el gráfico anterior como cada una de las aspectos están vinculados uno con el otro; representado de ésta forma las funciones que se deben tomar en cuenta en organización encargadas de la gerencia y dirección de la misma.

Para García (1997), “la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad” (p. 23).

De este mismo modo, Mosley-Megginson y Pietri (ob. cit.), las funciones administrativas incluyen la amplia clasificación de las actividades que desempeñan todos los gerentes. Dado que no existe una sola clasificación generalmente aceptada de estas funciones se considera que cualquier gerente, a cualquier nivel y en toda organización debe realizar seis funciones básicas separadas pero al mismo tiempo interrelacionada que determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de los objetivos de la institución, entre las primera se destaca la

planificación como la primera función que se ejecuta, una vez que los objetivos han sido determinados.

## **Planificación**

La planificación es el primer paso de toda función administrativa, por ello, se considera como la más fundamental de las funciones porque de ella parten las demás. Para Giné (2007), en su planteamiento considera que “la planificación recurre a un conjunto de técnicas y métodos que se usan para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, a la luz de la realidad del entorno” (p.62). Entonces para que la planificación sea efectiva es imprescindible que esté enmarcada en las necesidades e intereses de los miembros e igualmente debe ser empleada para verificar la problemática que subyace en el entorno, permitiendo dar respuesta e ir propiciando colectivamente su transformación, es responsabilidad de todos establecer pautas de organización y en equipo, construir los pasos que se ejecutaran al momento que se desarrolla la planificación pautada.

El éxito de la planificación dependerá en gran medida de la capacidad de planificar y ejecutar los planes educativos que posea el director; por tal motivo la planificación en una organización o institución determina su curso y provee una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de los objetivos.

Por consiguiente cuando se inicia el año escolar el director tiene la responsabilidad de planificar las actividades que se propone ejecutar en la institución. Al respecto Koontz y Weihrich (2005), consideran la planificación “como una función, cuya acción está dirigida a la elaboración de planes acordes a los objetivos trazados, concretando dentro de un plazo las actividades a desarrollar” (p. 126). Por lo tanto los planes deben ser realistas,

tomando en cuenta los intereses y necesidades, así los medios con que se dispone para poder cumplir los mismos.

Asimismo a través de la planificación, se analizan las situaciones, se detectan y prevén las necesidades existentes en la institución, se formulan objetivos coherentes con las filosofías y políticas nacionales, se establecen los medios y secuencias de acciones indispensables para lograrlos y se seleccionan los instrumentos y recursos que éstas acciones implican.

López (2006), enfoca la planificación dentro del ámbito educativo como: “Proceso relacionado con las políticas educativas emanadas por los organismos superiores, centrada en determinar los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual institucional, en relación con el presupuesto requerido”. (p. 60)

Por otra parte, se considera que la planificación se convierte en la etapa de la construcción colectiva del proyecto del centro educativo, momento importante para participación de todos los miembros de la organización. Esta visión en conjunto, permitirá que todo lo que suceda adquiera sentido y se gesten los verdaderos procesos de transformación social hacia los cuales apunta la educación.

Al respecto, Chiavenato (ob. cit.), destaca que:

La planificación es la fase donde el gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de aprendizaje, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. (p.45)

De igual manera para Robbins (ob. cit.), establece que la planeación ...se ocupa de definir las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. Los gerentes también son responsables del diseño de la estructura de la organización esta función se conoce como organización. (p. 3)

En función de lo expuesto, cabe señalar que el Director en rol de planificador debe buscar lograr los objetivos organizacionales con la participación de los recursos humanos institucionales; sobre este particular, tiene que comunicarse con el equipo de trabajo, negociar, propiciar relaciones institucionales para facilitar las actividades administrativas y pedagógica y ello repercutirá en beneficio de la educación y el bienestar de los integrantes.

Desde el punto de vista de la función directiva, es importante que el director junto con su equipo se organice y adopte la estructura que le alcanzar los objetivos con mayor eficacia. De allí la importancia de la organización.

## **Organización**

La organización, implica el diseño de la estructura formal para el aprendizaje y el desarrollo de la gestión de la organización, facilitando la integración y el desarrollo de la gestión en la organización, facilitando la integración y coordinación a través de actividades para socialización entre los miembros de la comunidad escolar. Amarante (2000), al referirse al tema exponen que es “El empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno” (p. 45)

En el mismo orden de ideas, la organización es percibida como el proceso donde se delimitan las funciones de cada miembro de cualquier institución o empresa tomando en cuenta el tiempo, el espacio y los recursos, valiéndose del mismo para tener un retrato de cómo está la organizada la institución y los diferentes departamentos. Para Koontz y Weihrich (ob. cit.), la organización es “agrupa, reunir, y dividir el trabajo para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible, alcanzar los objetivos

propuestos involucrando a las personas y los recursos bajo la dirección de líder” (p. 200)

Cuando se establece una organización efectiva se desarrolla un aprendizaje organizacional, integración entre los miembros y la coordinación de las actividades planificadas. El aprendizaje de las organizaciones no es una técnica, ni una acción programable sino que de una actitud, una predisposición para analizar críticamente las acciones y darles sentido.

En este sentido, Robbins (ob. cit.), expresa que la organización es la unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funcionan con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas. En consecuencia los gerentes son responsables del diseño de la estructura de la organización, incluye la realización de qué tareas son las que se realizan, quien las hará, cómo se agruparán las labores y donde se tomarán las decisiones. Por otro lado, Münch y García (2008), destacan que es “la organización de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos” (p.62).

De lo expuesto en párrafos precedentes, se entiende que la organización en la actividad en la cual se ordenan las tareas racionalmente necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la institución; asignándola a diferentes individuos; que la componen una misión específica a lograr. Por tanto la función de organizar es sumamente significativa para las instituciones; porque su importancia radica en que si es posible aclarar y asignar responsabilidades a cada uno de los involucrados; así todos conocerán el papel que les toca desempeñar.

En este sentido en el campo organizacional e institucional, en el proceso de organización influye las decisiones tomadas por el gerente, es decir la escogencia de adecuadas alternativas, siendo éste el motor que

impulsa el desarrollo de las mismas ya que se ello dependerá su transcendencia.

### **Toma de Decisiones**

El proceso de la toma de decisiones, según Paytan (2009), es un elemento que corresponde y caracteriza al ser humano, forma parte del día a día a lo largo de toda la vida del individuo y es utilizada cada vez que se presenta una situación problemática que se desea resolver, así como también se hace presente en cualquier actividad cotidiana.

Es así, que la toma de decisiones viene a ser el proceso mediante el cual se realiza una selección de varias alternativas para darle solución a cualquier situación que pueda presentarse. En cada proceso de toma de decisiones se debe optar por una alternativa entre las que se encuentren a disposición, con el propósito de llegar a solucionar algún problema latente a cualquier circunstancia presente.

En tal sentido en campo organizacional e institucional no escapa de la toma de decisiones y la escogencia de una adecuada alternativa, es el motor que impulsa el desarrollo de las mismas, de ellas dependerá su transcendía.

Al respecto, Stoner y otros (2000), consideran que la toma de decisiones “consiste en la identificación y selección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad” (p. 137), en otras palabras, la toma decisiones debe comprender la situación que se le presenta, se debe tener la capacidad de analizar, evaluar, considerar variables y reunir alternativas para encontrar soluciones adecuadas y razonables.

Cabe destacar, que esta función busca precisar una conducta adecuada para cada situación, se debe elegir los elementos principales y evadir los no relevantes analizando cada una de las relaciones que se

presenten entre ellos; después de precisar la situación se debe evaluar los resultados para tener una imagen del contexto para elegir más adecuada y ponerla en práctica.

Ahora bien, Marín (ob. cit.) señala que “toda institución es un sistema de decisiones donde cada persona participa consciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas de acuerdo con su personalidad, motivaciones y actitudes” (p. 40). En consecuencia cada una de las personas que conforman una organización, en las diferentes áreas de trabajo debe ejercer la toma de decisiones, con el propósito de lograr mejores beneficios para ellos y para la institución mediante la utilización del raciocinio y la conciencia.

Ahora bien, la toma de decisiones se torna compleja cuando las decisiones tienen que ver con el futuro de todo un equipo que conforma una organización para mantener el equilibrio y la armonía de la gestión gerencial a cargo. Es de resaltar que dicha función comprende la puesta en práctica de una serie de pasos por parte de quien la ejecuta y que se debe tener conocimiento y técnicas para ser efectivo en la selección de una mejor alternativa solución de objeto en contradicción. Estos pasos son los que se presentan en el siguiente gráfico:



**Gráfico 5. Pasos para la toma de decisiones**

**Fuente:** La Autora (2013)

En base a los pasos señalados, se concibe que la toma de decisiones parte del supuesto de que el individuo que toma la decisión tiene información completa, que es capaz de identificar todas las opciones relevantes sin sesgos y que elige la opción que ofrece la mayor utilidad.

Asimismo, se desprende la idea, que la toma de decisiones, es la función donde se busca ser asertivo para la solución del problema. Herrera (2009), considera que la misma es “la selección de un curso de acción entre varias opciones”. De allí que el autor concibe a la toma de decisiones como la elección de una de las varias alternativas que pueden existir ante la presencia de un hecho problemático que se desea resolver dentro de un sistema. Sin embargo, tales hechos pueden ser sencillos como complejos, y abrumadores para la persona que tiene que decidir.

De allí que la persona debe poseer la habilidades y destrezas para analizar sistemáticamente, en profundidad y forma el caso o situación problemática para su posterior solución efectiva. En conclusión para tomar una decisión, no importa de qué tipo sea la misma, se requiere conocer y comprender y analizar el problema para buscar una solución, aunque cabe resaltar que el transitar puede tener sus consecuencias, de una acertada o no decisión dependerá el éxito o fracaso de una organización. Es así que para alcanzar los objetivos de la institución se hace necesaria una dirección que ayude a marcar objetivos, planificar las estrategias para tomar decisiones acertadas.

## **Dirección**

En este aspecto, se puede señalar que, la dirección significa dirigir, estimular u orientar las energías del personal que se encuentre a cargo del mismo, los cuales desempeñan un oficio en particular dentro de cualquier organización, es por ello que le compete al director como máxima autoridad responder a los requerimientos que se le exige su cargo y donde debe adoptar su papel como líder dentro de la institución.

En relación a ello, Marín (ob. cit.), expone que: “la dirección como su nombre lo indica implica dirigir. Esto es guiar a los individuos que conforman la organización para que se unan sus esfuerzos a fin de que ella funcione efectiva y coordinadamente en la búsqueda de sus objetivos” (p. 17). Es decir, dirigir las organizaciones en un modo eficiente, para que su desarrollo se lleve a cabo de forma organizada, planificada y coordinada, evaluando cada una de las metas trazadas que garanticen la eficacia de dicha organización.

Por tal razón, las personas que dirigen deben saber lo que tienen que hacer, cómo se hace y lograr que se haga, les debe interesar cómo se está haciendo el trabajo, no solamente el qué y el para qué; deben ser buenas administradoras, atentas al orden y a la rutina. De tal manera, tal organizaciones educativas necesitan que desde la dirección surjan nuevas acciones capaces de hacer frente a los nuevos retos; se trata de personas entusiastas que aprovechan el conflicto para introducir ideas novedosas e integren las ideas de todos, faciliten los consensos, por lo tanto interesarse en la relaciones humanas.

Para Koontz y otros (ob. cit.), “la dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director” (p. 343) La dirección, asociada con el liderazgo y la toma de decisiones por parte del directivo, integra las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto

educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la institución.

Es por ello, que la dirección constituye una de las funciones más efectivas de toda organización, por cuanto permite mejorar sus recursos, especialmente el factor humano que es sumamente complejo. Mediante la comunicación se dirigen los recursos humanos para lograr un máximo rendimiento y encaminar la organización al cumplimiento de los objetivos planificados.

Cabe destacar que el encargado de dirigir las organizaciones es la Dirección, personificada por el Director, que es el acreditado para administrar una institución de forma tal que logre alcanzar objetivos propuestos, este proceso de dirección es ejecutado en la educación al igual que en cualquier otro tipo de organización, donde dirigir una institución educativa, implica primordialmente, un acto pedagógico en el que se promueva, entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. Por otra parte, requiere de una administración eficiente de los recursos, aspectos determinantes en los índices de eficiencia interna y calidad educativa.

Para ellos los directores o gerentes educativos, deben poseer acciones de líder democrático, ya que constantemente se encuentran en el deber de asesorar a los docentes para que cumplan su trabajo satisfactoriamente, lo cual hace posible en intercambio de experiencias y relaciones interpersonales. Esto refleja la importancia de la ejecución de actividades vinculada con el esfuerzo de los grupos en la organización educativa. Por lo tanto también es necesario que el director coordine cada una de las actividades con el propósito de alcanzar resultados deseados o planificados.

## **Coordinación**

La coordinación, como parte de la función gerencial, se encarga de disponer un conjunto o serie de acciones de manera organizada, en busca de precisar un objetivo. De ésta manera, Koontz y otros (ob. cit.), señala que, “la coordinación se concibe como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales” (p. 33).

Por lo tanto, la coordinación es parte fundamental para la función gerencial de una institución, es la parte encargada de controlar las actividades administrativas y técnicas de todas las unidades que constituyen la dirección; con el propósito de lograr metas trazadas, con la ayuda en conjunto de los miembros de la organización para el mayor rendimiento de los recursos asignados, como los financieros, materiales y humanos, planificando y ejecutando los procedimientos pertinentes para satisfacer las necesidades de una determinada organización.

En este sentido según Melinkoff (1990), señala que la coordinación es:

El proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellos, de suerte que funcionen armónicamente sin fricciones y duplicaciones, donde cada sector o individuo de su máxima contribución a este todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa en particular. (p. 11)

Siguiendo la misma perspectiva, la coordinación es la esencia de la relación que permite saber integrar, ordenar y armonizar las acciones que se pretende desarrollar dentro de una organización. De ésta manera señalan Stoner y otros (ob.cit.), que la coordinación “consiste en integrar las actividades de partes independientes de una organización con el objeto de alcanzar las metas de la organización” (p. 351)

Es así, que la coordinación reúne las funciones y esfuerzos de los individuos y departamentos de una institución, con el propósito de buscar objetivos generales, esto se hace posible estableciendo un alto nivel de

comunicación entre sus miembros, de la naturaleza y exigencia de las tareas realizadas por parte de quienes las ejercen. Por lo tanto la coordinación tiene la finalidad de dar las asignaciones necesarias para el trabajo; para que se lleve a cabo Marín (2003) describe los siguientes tipos:



**Gráfico 6. Tipos de Coordinación**

**Fuente:** La Autora (2013)

El gráfico precedente señala los tipos o estilos de coordinación, según el autor citado, estos pueden ser vertical u horizontal; la primera es la que se ajusta o toma como vía los niveles jerárquicos de la estructura organizacional el factor que se despliega con este tipo de coordinación es la delegación de autoridad. El tipo de coordinación horizontal es la que establece entre las unidades de igual nivel (pares), aquí la comunicación y las relaciones interpersonales operativas son los elementos claves para que ocurra dicha coordinación.

En síntesis la coordinación es un esfuerzo organizativo constante, que debe permanecer en el contexto escolar para la puesta en práctica de nuevas y mejores acciones, programas, actividades entre otros que permitan ir a la par de los nuevos requerimientos de la sociedad actual, combinados con la praxis educativa que garantice y ejecute las acciones de una

determinada institución escolar. Una de las formas por las que se logra la coordinación, es debido al control y/o supervisión que se siguen; sin la fusión de control y coordinación; los trabajadores perderían de vista su labor dentro de la organización.

## **Supervisión**

La supervisión es el proceso a través del cual se dirige la realización de actividades. Tiene como propósito orientar, asesorar, informar, controlar e innovar en la ejecución de actividades. Constituye un instrumento para guiar el trabajo del personal educativo. Según Ticona (2007), es un servicio al docente en la medida en que lo incentiva, lo fomenta y lo guía hacia el desarrollo profesional. Sin embargo, es condición sine qua non que la supervisión se rija por un proceso metodológico.

Supervisar efectivamente requiere de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente exige constancia, dedicación, perseverancia siendo necesario poseer las características individuales en la persona que cumple ésta misión. La función de supervisión, se hace necesario en cualquier ámbito organizacional; es una de las actividades que se deben cumplir en el desarrollo de las actividades gerenciales. Es un proceso ejercido a través de una persona portadora de grandes experiencias y trayectoria laboral, así como también de gran cantidad de conocimientos encargado de motivar, dirigir y evaluar los entes institucionales para elevar la productividad, eficacia y excelencia de la misma.

Por lo tanto esta función también se lleva a cabo en las instituciones escolares; de esta manera en según Marín (ob. cit.) en el Material Instruccional de la UCV (2005), reseña que: “la supervisión es la evaluación continua del desempeño de los trabajadores para verificar que las actividades se están cumpliendo a lo previsto” (p. 39). Es decir, es la observación regular de las actividades que se ejercen en el contexto laboral,

es un proceso de recolección de información sobre todo y cada uno de los aspectos de progreso, así como de debilidades que surjan durante el cumplimiento de las actividades. Igualmente es la actividad técnica de apoyar y vigilar la coordinación de funciones utilizando apropiadamente los factores de trabajo, de tal manera que éste se efectúe satisfactoriamente.

En este sentido para Marín (ob. cit.), la supervisión “es un proceso interactivo que permite obtener información oportuna y necesaria para trabajar sobre las situaciones que se suceden en el desarrollo de un programa o institución educativa” (p. 82-83). En relación a lo señalado, la supervisión tiene como objetivo principal observar y verificar la información sobre el cumplimiento de los reglamentos oficiales de la institución y velar por el correcto desempeño del docente y demás subordinados, por lo tanto, el supervisor educativo como ente ubicado en el nivel superior de la jerarquía escolar, debe tener el mayor conocimiento a cerca de las problemáticas del plantel, éste a su vez debe ser capaz de emitir juicios sobre la puesta en práctica de las actividades laborales del mismo, basándose en la excelencia y calidad educativa.

La supervisión escolar “es la expresión del liderazgo educacional en acción. Apunta al mejoramiento de la gestión, enseñanza y aprendizaje” (Ticona, 2007, p. 48). Otras definiciones de este componente incluyen la de Crosby (2001, p. 62), para quien la supervisión escolar responde al proceso “de orientación profesional y asistencia técnica que se ofrece a quienes dirigen la gestión y la enseñanza”; así como la de Ansoff (2004), quien destacó que “es el proceso mediante el cual todos los esfuerzos de los funcionarios escolares favorecen la actuación de los docentes para el mejoramiento educativo” (p. 74)

Al analizar las condiciones descritas para la supervisión eficiente, se puntualiza que en nuestras organizaciones escolares y en la acción de los directivos y docentes no son tan fáciles de desarrollar, aunque el propio Estado venezolano reconoce que ambos sectores están sometidos al

proceso de supervisión educativa. Una situación inexplicable porque nos encontramos frente a una función administrativa, cuyo proceso se lleva a cabo a través de la verificación del trabajo de una gestión y de la labor efectuada por los educadores. Igualmente, es “la base del control operativo que consiste en la asistencia técnica, el desarrollo de tareas, con el objetivo de lograr la coordinación, unidad y continuidad para que se alcancen los objetivos propuestos” (Alcántara, 2003, p.21).

### **Bases Legales**

Por ser la investigación en el campo educativo, se hace necesario tomar en cuenta las leyes del territorio nacional, y al estar basadas principalmente en las estrategias gerenciales que utilizan los directores escolares para mejorar sus funciones, se enmarca en las siguientes leyes:

En primer lugar se cita a la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 141:

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transferencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública con sometimiento pleno a la ley al derecho. (p. 110).

Según lo establecido en el presente artículo, la administración pública es una actividad que persigue el logro de intereses comunes y particulares de los ciudadanos o personas que integran la una determinada sociedad, dicha actividad es ejercida por el estado a través de la instituciones o entes públicos apoyados en los instrumentos legales basados en los principios de efectividad, sustentados a su vez en el deber ser, durante la función administrativa.

En consecuencia, la Ley Orgánica de Educación (2009) asume la educación como un instrumento para la construcción de un modelo social de

justicia e igualdad, que oriente la construcción del nuevo modelo educativo Venezolano. En este sentido el artículo 14 de la referida Ley, señala:

Artículo 14. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal... (p. 3)

En cuanto a gestión escolar y a la dirección estratégica el Estado Venezolano ejerce la orientación, la dirección y la supervisión como procesos de transformación de la institución educativa y el logro de la pertinencia social, mediada por la participación de todas y todos, responsables y corresponsables de la educación, plantea retos importantes; entre los cuales destaca el concebir a la supervisión educativa y la contraloría social como un par dialéctico.

En este sentido la supervisión educativa, como parte integral de la gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico (LOE, artículo 43), con la participación comunitaria, promueve el desarrollo sistemático de espacios de reflexión entre los responsables y corresponsables de la educación, favoreciendo el análisis indispensable para los diagnósticos que propicien las condiciones objetivas para la determinación de las acciones que garanticen lo estipulado en el ordenamiento jurídico nacional.

De la evaluación educativa (LOE – 2009. Artículo 44) y la evaluación institucional (LOE-2009, artículo 45) como par dialéctico. Estos procesos se conciben como sistémicos en el marco de la administración y régimen educativo en la Ley Orgánica de Educación. Contribuyen con la gestión escolar para garantizar la formación integral de las y los estudiantes y la

participación democrática y corresponsable de todas y todos en el proceso educativo. La evaluación educativa, en su carácter integral e integrado apreciará y registrará el proceso de apropiación y construcción de los aprendizajes, triangulando los factores sociohistóricos, las diferencias individuales y el desempeño del educador y educadora.

La evaluación institucional, en sus distintas instancias, nacional, regional, municipal y local, centros y servicios educativos, coadyuvará a la regulación y autorregulación permanente de la gestión educativa

Por su parte el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) reconoce como miembros del personal directivo al Director y al Subdirector. No obstante, el Reglamento de Ejercicio de la Profesión Docente los ubica en el mismo nivel de jerarquía, pero con remuneración diferente, de donde se entiende que los subdirectores tienen funciones similares en calidad de asistentes. La cantidad de subdirectores se establece de acuerdo a la cantidad de alumnos, estimándose 1 por cada 10 secciones o aulas. Cuando hay dos subdirectores, se estila encargar a uno de los asuntos administrativos y a otro de los académicos. También pueden dividirse la atención pedagógica de diferentes niveles, grados o aulas, combinándolo con algún servicio (biblioteca, servicio médico, comedor), de forma que todos tengan tareas pedagógicas y administrativas. El artículo 69 describe, claramente, las funciones del director:

Artículo 69. El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Es decir, es el representante del Ministerio del Poder Popular para Educación en la institución, para hacer cumplir las disposiciones del nivel central tanto en los aspectos jurídicos, administrativos, pedagógicos y disciplinarios. En este sentido sus funciones son amplias y abarcales pero

desde el punto de vista de un ejecutivo que pone en práctica lo establecido por las instancias superiores de dicho Ministerio. A ello se agrega la condición de supervisor del cumplimiento de las medidas dictadas en los asuntos pedagógicos y administrativos. La función supervisora se ratifica en el art. 157, para los planteles oficiales y privados, agregando que también será efectuada por otros funcionarios de jerarquía superior.

Con respecto a la planificación y programación de las actividades en la escuela el art. 67 indica:

El Director de cada plantel educativo durante el mes de septiembre presentará a la comunidad educativa el proyecto pedagógico del plantel y la programación de las actividades a realizar en el año escolar. En dicha programación se establecerá lo concerniente a la administración escolar de cada uno de los periodos señalados en el artículo 57 de ese Reglamento...

De allí se deduce que es de su responsabilidad la elaboración del proyecto, pero éste debe presentarse a todo el colectivo del plantel a fines de su aprobación o rechazo, antes de ser entregado al distrito escolar. No obstante, el tiempo para su elaboración parece un tanto restringido, lo cual puede obstaculizar la consulta o la participación de otros integrantes de la comunidad escolar en su elaboración.

En referencia la gerencia del personal se remite a las disposiciones del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, en varios de cuyos artículos se asignan responsabilidades al Director con respecto a los comités de sustanciación, las licencias y algunas medidas disciplinarias. El Comité de Sustanciación de la escuela lo constituye en la mayoría de los casos el Director y dos miembros electos anualmente por el personal docente, su función principal es recopilar y archivar los documentos probatorios de la actuación del personal, elaborar el informe de eficiencia y proponer a la Junta Calificadora la clasificación y ascensos correspondientes. En relación a los diferentes tipos de licencias (de concesión obligatoria o potestativa, remuneradas o no) el docente deberá siempre solicitarla al Director, quien

está facultado para concederla cuando no exceda de tres días hábiles y cumpla con los requerimientos y normas del Ministerio.

En el mismo orden de ideas, el Director puede aplicar sanciones de amonestación oral, cuando algún miembro del personal incurra en retardos injustificados en el horario de trabajo, la entrega de recaudos de planificación o de evaluación de la enseñanza y la falta de cortesía con miembros de la comunidad educativa. También puede recurrir a la amonestación escrita después de tres orales en un año, y en los casos de una inasistencia injustificada en un mes, dos en seis meses o tres días hábiles en un año. El director está facultado por los arts. 148 y 171 para ordenar la apertura de averiguaciones de hechos que pudieran calificarse como causales de otro tipo de sanción disciplinaria.

En consecuencia para el desarrollo de cada una de las funciones citada, se requiere del Directivo cualidades de líder que le permita aplicar estrategias para trabajar en forma mancomunada con los miembros de la comunidad educativa, principalmente con el personal docente, quienes se convertirán en los entes ejecutores finales para lograr las metas propuestas.

Es así que el sistema educativo Venezolano necesita de directores que comprenda el compromiso que tiene el desarrollo de sus funciones, por lo tanto los directores deben estar un paso delante de la circunstancia y el tiempo (planificación, preparación) y sienta genuina empatía por el bienestar de las personas que están bajo su responsabilidad.

### **Sistema de Variables**

Para la descripción del siguiente apartado, comenzaremos con la definición de variables, que de acuerdo a Farci y Bolívar (2007), “las variables son atributos o características de los objetos, hechos o fenómenos que asumen diferentes valores, es decir, varían o son cambiantes; por eso reciben ese nombre”. (p.15). Para Méndez (2001); la operacionalización de

las variables, se refiere a descender a un nivel de abstracción de las mismas; es decir:

Implica desglosar la variable por medio de un proceso de deducción lógica en indicadores, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables. El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procede a realizar la definición operacional.

El proceso de operacionalización de variable, involucra tanto la aplicabilidad como la utilización de algunos componentes, que incluyen las variables, dimensiones e indicadores que contribuyen a la definición y orientación de la investigadora para la elaboración del instrumento de recolección de datos, que posteriormente serán aplicados en los sujetos de estudio. En consecuencia las variables seleccionadas es: Estrategia Gerencial para la optimización de la función directiva.

Definición conceptual; se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en el cual está constituida la hipótesis en cuestión o la variable de estudio (Tamayo y Tamayo, 2000, p. 112). Para el presente estudio la definición conceptual corresponde a son todas aquellas actividades que realiza el personal directivo como gerente de un centro de enseñanza a fin de lograr los objetivos institucionales.

En cuanto a la definición operacional; Tamayo y Tamayo (ob. cit.), señala “es la especificación de las operaciones que el investigador deberá realizar a fin de obtener la información requerida. En este sentido la operacionalmente la variable se define mediante las dimensiones: Trabajo en Equipo, comunicación eficaz, desarrollo de Liderazgo, gerencia y administración, planificación, organización, toma de decisiones, dirección, coordinación y supervisión; los cuales permitirán elaborar los ítems correspondientes al instrumento a aplicar en el estudio, para así, poder hacer el levantamiento de la información requerida en el proceso investigativo y de esta manera se hará el análisis e interpretación correspondiente.

Seguidamente se presenta el cuadro de operacionalización; donde se observa una relación entre el objetivo general y los específicos, los cuales permitieron clarificar cual es la variable en estudio, de donde se deriva su definición conceptual que se apoya en el marco teórico; a su vez permitió con el apoyo de ese marco teórico extraer las dimensiones de las cuales se extrajeron los indicadores que permitieron la construcción de los ítems plasmados en el instrumento de recolección de datos.

**Cuadro 1. Operacionalización de la Variable**

| Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Variable                | Dimensiones                                                                                                                                                                                                                      | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Técnica    | Inst.        | Fuente                       | Ítems                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Diagnosticar las estrategias gerenciales que emplea el personal directivo Liceos del municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.</p> <p>Determinar como es la función directiva escolar ejercida en los Liceos del municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.</p> | Estrategias Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Comunicación Eficaz</li> <li>- Desarrollo de Liderazgo</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción</li> <li>- Motivación</li> <li>- Retroalimentación</li> <li>- Diálogo</li> <li>- Empatía</li> <li>- Respeto</li> <li>- Autocrático</li> <li>- Democrático</li> <li>- Laissez – Faire.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Entrevista | Cuestionario | Personal Directivo y docente | <p>1</p> <p>2-3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7-8</p> <p>9-10</p> <p>11-12-13</p> <p>14-15-16</p> <p>17-18-19</p>                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Función directiva       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia y Administración</li> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Dirección</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Supervisión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Gerencial</li> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Selección de actividades</li> <li>- Programación de recursos</li> <li>- Cronograma</li> <li>- División del trabajo</li> <li>- Delegación de actividades</li> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Análisis y Búsqueda de Alternativas</li> <li>- Ejecuta</li> <li>- Evalúa</li> <li>- Objetivos definidos</li> <li>- Líder</li> <li>- Integrador</li> <li>- Motivador</li> <li>- Vertical</li> <li>- Horizontal</li> <li>- Cumplimiento de normas</li> <li>- Evaluación de resultados</li> </ul> |            |              |                              | <p>20-21</p> <p>22-23</p> <p>24-25-26</p> <p>27</p> <p>28-29-30</p> <p>31-32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p> <p>38</p> <p>39</p> <p>40</p> <p>41-42</p> <p>43-44</p> <p>45-46</p> <p>47-48-49</p> |

**Fuente:** La Autora (2013)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **Diseño de la Investigación**

El marco metodológico de una investigación corresponde a la descripción detallada de los procedimientos, métodos y técnicas que se emplearon en el desarrollo del estudio. El mismo, se utiliza con la finalidad de dar una visión más clara y amplia, además constituye la validez de una investigación. Hace referencia al cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado.

#### **Modelo Epistémico que sustenta la Investigación**

Para la construcción de leyes, teorías o modelos, la ciencia utiliza un método. En la interpretación de Rangel (citado por Montero, 2004), "... la investigación científica no es más que la puesta en práctica del método científico y en consecuencia la única alternativa para obtener el conocimiento científico y por lo tanto hacer la ciencia". (p. 21). La obtención de ese conocimiento se expresa en una teoría o modelo.

En este sentido Montero (ob. cit.), expresa:

Por modelo se entiende entonces un modo de hacer y comprender a partir del cual se genera nuevo conocimiento. Modelo que no es vitalicio, que cumple durante cierto tiempo una función estructuradora y sistematizadora del saber generado y que, en la medida en que un tiempo del saber avanza, puede compartir espacio y tiempo con otros modelos alternativos. (p. 90).

Es decir, la adopción de un modelo en el proceso de investigación permite la obtención de un nuevo conocimiento y éste contribuye a la construcción de un nuevo modelo que a la vez va a impulsar el logro de nuevos conocimientos. La construcción de modelos, según Rosembluet, (citado por Montero, 2004), es una tarea de la labor científica como resultado del conocimiento de una parte del universo complejo. Señala el autor "...el modelo en la investigación científica evoca las ideas de acción, de construcción de prototipo o de realidades empíricas extraídas cuidadosa y rigurosamente sistematizadas y derivadas de la teoría científica que en definitiva, sustenta la investigación". (p. 62).

En función de lo anterior comprende que la construcción de un modelo parte de un trabajo de investigación científica, siendo él la visualización de esos resultados, es decir, es el producto tangible del proceso investigativo. El modelo es producto de la teoría, de la realidad empírica y de la heurística, su construcción se corresponde a un método científico y por lo tanto sujeto a ello.

Haciendo énfasis en que el conocimiento científico es fáctico, es decir, que parte de los hechos y pretende representarlos tal cual y como aparecen, independientemente de su valor emocional. Para Bunge (1960); el "modelo epistémico que se seleccione para fundamentar una investigación debe estar concatenado a la naturaleza del objeto de investigación, más aún en torno de las ciencias sociales" (p. 12).

En este sentido, el conocimiento científico viene a ser la estrategia general de adquisición de conocimientos sobre la situación que implica tanto la razón, como la experiencia y la imaginación del investigador en un momento determinado. Primeramente es necesario, establecer una idea explícita acerca del concepto de lo que es un modelo epistémico antes de esbozar el modelo epistémico que sustenta la presente estudio investigativo.

En este orden de ideas, Barrera (2005), expone que:

Los modelos epistémicos consisten en representaciones conceptuales sobre las cuales se fundamenta el pensamiento, o también, sobre las cuales se indaga sobre la realidad. Por lo general, cada investigador realiza su actividad apoyado en una estructura de ideas, es decir, con base en un modelo conformado por principios, símbolos, normas, protocolos y criterios; propio de la cultura a la cual pertenece y originario de su formación académica. Existen dos (2) grandes grupos de modelos epistémicos, a saber: los modelos epistémicos originarios y modelos epistémicos derivados (p. 15).

El modelo epistémico originario que sustenta la presente investigación se corresponde al realismo, del cual Barrera (ob.cit.) señala:

La visión realista del conocimiento orienta su comprensión hacia la aceptación de que episteme surge del factum. La realidad existe independientemente del cognoscente. Los hechos, estados de cosas o correlatos ontológicos de las ideas o del conocimiento, determinan información, proveen conocimiento. A partir de los hechos, de su estudio, de su conocimiento se desprende la filosofía. Pero la filosofía requiere de la realidad para poder sustentar el conocimiento... (p. 35).

Por lo tanto, el realismo como modelo epistemológico originario sostiene que el conocimiento surge como resultado de la realidad, por lo cual, esta última existe de manera independiente del conocimiento. Para aprehender el conocimiento, el investigador sustenta el conocimiento a partir de los hechos observados. Caber destacar, que dentro del realismo como modelo epistémico originario se desprende el positivismo como modelo epistémico derivado, según Rincón (2008), en donde:

La relación observador-observado no genera una realidad única y objetiva, sino que existen muchas realidades en donde el observador es un participante activo de lo que observa. De manera que, desde el punto de vista epistemológico, los modos en que se produce el conocimiento se han modificado. A partir de la premisa de la existencia de una realidad objetiva, independiente

de nosotros, el positivismo de Comte (1962) toma al investigador y al objeto de la investigación como entidades independientes de nuestra percepción y acción; es decir, asume que la realidad puede y debe ser aprehendida de forma objetiva y sin la interferencia de intereses humanos y valores morales (p. 178).

Es decir, según esta doctrina positivista, siguiendo a De Souza y Cheaz (2000), que el “proceso de investigación ocurre de manera mecánica y unidireccional” (p. 15). Desde el investigador hacia el objeto de la investigación, y los valores y prejuicios del primero son eliminados para no influenciar los resultados asociados al segundo, mediante el mecanismo de seguridad aportado por el método científico.

En consecuencia, el positivismo como modelo epistemológico sustenta el presente estudio en virtud de ha privilegiado los métodos cuantitativos en el abordaje de la investigación. En particular, la investigación educativa de corte positivista adopta el enfoque cuantitativo y el sujeto de la investigación es un ser capaz de despojarse de sus sentimientos, emociones, subjetividad, de tal forma que puede estudiar el objeto, la realidad social y humana “desde afuera”. El positivismo supone que el investigador puede ubicarse en una posición neutral y que sus valores no influyen en los resultados de su investigación.

Asimismo, señala Taylor y Bogdan (2000) "Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos" (p.25); es decir, persiguen la objetividad. La búsqueda principal consistió en explicar las causas de los fenómenos, confrontar teoría y praxis, detectar discrepancias, analizar estadísticamente, establecer conexiones y generalizaciones (abstracciones).

De allí que en el presente estudio, se utilizaron técnicas de análisis estadístico para alcanzar resultados representados en índices o proporciones sobre las características de las variables a ser medidas dentro del objeto de estudio, gráficos, cuadros de distribución de frecuencias relativas y

porcentuales, entre otros; el mismo se encuentra enmarcado dentro del enfoque cuantitativo de investigación.

Dado que el propósito del presente estudio consistió en diseñar estrategias gerenciales para optimizar la función directiva en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara; por lo tanto se enmarcó en el modelo cuantitativo que según Taylor y Bogdan (2000), tiene como propósito básico en la investigación socio-educativa consiste en realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos sociales.

Asimismo es preferentemente deductivo, de acuerdo a la apreciación de Mendoza (2004) “se recolectan datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas, de igual forma enfatiza sobre lo exterior, es decir lo válido o externo, posible de observación” (p. 13). Significa lo expuesto que esta investigación se basa en este modelo, por cuanto los hechos son observables de un ambiente externo y cuyos resultados son cuantificables, por lo que se establece que el modelo epistemológico que sustenta la presente investigación se corresponde con el modelo cuantitativo de investigación derivado de la corriente del realismo que se enmarca en la perspectiva positivista.

Los fundamentos del precitado modelo epistémico, según Hernández y otros (2006), concuerdan con el llamado enfoque cuantitativo de investigación, el cual “usa la recolección de datos (...) con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). En el caso de las ciencias sociales, área del conocimiento enmarcada en la presente investigación, según Hernández y otros (2003), el enfoque de investigación cuantitativo parte del principio de que “el mundo social es intrínsecamente cognoscente” (p. 7); por consiguiente, la realidad social es visualizada mediante el proceso de investigación que recabe la información necesaria mediante los instrumentos

pertinentes, procese y analice dichos datos bajo métodos estadísticos y de acuerdo a ello, compruebe las posibles teorías.

### **Tipo y Nivel de la Investigación**

Esta parte del presente estudio investigativo, tuvo el propósito de explicitar tanto el tipo como el nivel de la investigación que se corresponde a este estudio de caso, y para tal fin, es pertinente ilustrarla al albor de varios criterios o puntos de vista. En este orden de ideas, parafraseando a Hernández y Otros (ob.cit), las investigaciones no experimentales son aquellas que se realizan sin manipular deliberadamente variables. De hecho, se trata de estudios donde hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En otras palabras, en ella se vislumbran los fenómenos tal y como se dan en su contexto real con el objeto de analizarlos posteriormente, todo lo cual, se relaciona con los estudios de tipo campo, generalmente empleados en las ciencias sociales.

A tales fines, se contó con el apoyo de varias fuentes documentales bibliográficas, hemerográficas y electrónicas de diversos autores que han ampliado el conocimiento a los aspectos relacionados con el marco metodológico, y que fueron tomados para la realización de la presente investigación.

En virtud de ello, la investigación se ocupó de la revisión de documentos que tratan sobre la administración y gestión escolar, estrategias gerenciales, función directiva, desarrollo del liderazgo directivo, comunicación efectiva director-docente y el marco constitucional y legal donde se apoya.

Partiendo de lo antes expuesto, para el alcance de los objetivos del presente trabajo se llevó a cabo una investigación de campo. Por lo tanto Sabino (1992) indica que los estudios de campo "...se basan en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad" (p. 32). Su innegable valor reside en que le permite cerciorarse al investigador

de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad.

Igualmente, Pérez (2006), expone que:

En la investigación de campo el investigador recoge la información directa de la realidad. Esta referida a fuentes primarias y se obtiene a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la observación científica (p. 20).

En el marco de lo antes expuesto, el estudio que se presenta es considerado de campo, ya que los datos de interés fueron recogidos en forma directa de la realidad tomándose de fuentes primarias, siendo en este caso los directivos y docentes de los Liceos del Municipio Torres específicamente de la parroquia las Mercedes en el estado Lara. Dicha investigación es definida en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) “como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia...”. (p.15).

De la misma manera, según Bravo, (citado por Ramírez; 2007); la investigación de campo es aquel tipo de investigación a través del cual “se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural”. Se le llama también investigación sobre el terreno (p. 66); es decir, se estudia al objeto de investigación en el medio o contexto social donde éste se manifiesta sin manipular sus valores intencionalmente.

Con base en los planteamientos expuestos, el presente trabajo se corresponde con una investigación de tipo campo, pues, el diagnosticar las estrategias gerenciales que emplea el personal directivo Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara; se estudió, a través de instrumentos de recolección de datos, en el contexto

social donde interactúan los diferentes actores inmersos en el hecho educativo, es decir, en cada una de las instituciones educativas objeto del presente estudio

Del mismo modo, ésta investigación no experimental de campo de acuerdo al método de investigación, posee un nivel descriptivo; dado que como primer paso se hará un (diagnostico) de la situación, donde se describirán allí las diferentes tendencias que se dan en los Liceos del Municipio Torres, Parroquia Las Mercedes del Estado Lara; búsqueda que se fundamenta en lo expresado por Sabino (ob. cit.), para quien la investigación descriptiva (nivel o estudio descriptivo), "...consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciados..." (p. 18).

De igual manera, se destaca de acuerdo al nivel descriptivo de la investigación, Arias (2006), "Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 24). Con relación a lo anterior, se puede indicar que, es un estudio de un grupo de la sociedad donde se describen las estrategias gerenciales desempeñadas por el personal directivo que permiten la optimización de sus funciones.

En el mismo orden de ideas Hernández, Fernández y Baptista (2003). Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis (...). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (...). En este caso el investigador elige una serie de conceptos a medir que también se denominan variables y que se refieren a conceptos que pueden adquirir diversos valores y medirse. (p.117). En este sentido, se describieron los aspectos más significativos por medio de la aplicación de un instrumento en relación diagnosticar y determinar las estrategias gerenciales que emplea el personal directivo para la optimización de la función directiva.

## **Tipo de Estudio**

De ésta manera, y de acuerdo al tipo y período de recolección de la investigación, este estudio se relaciona con el tipo Transversal o Transeccional, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo único, y de acuerdo con Hernández y otros; (2003), “su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 270).

En este sentido, los datos que se obtuvieron de la realidad presente en los liceos objetos de estudio, se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es decir, consistió en Analizar las estrategias gerenciales para optimizar la función directiva en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.

## **Población**

Según Ramírez (2010), el termino población en estudio es un concepto más delimitado, expresa: “reúne tal como el universo a individuos, objetos etc. que pertenece a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia de que se refiere a un conjunto limitado el ámbito a estudiar. (p. 87)

Esta investigación consideró como población al personal Docente y Directivo de los Liceos del Municipio Torres de la Parroquia Las Mercedes y Trinidad Samuel, del Estado Lara, los cuales serán tomados en su totalidad para el desarrollo del trabajo investigativo. Por lo tanto cabe destacar, que en esta investigación no se extraerá ningún tipo de muestra debido a que la población es pequeña y de fácil acceso para la investigadora, a tal efecto, Arias (ob.cit.), señala que “Cuando la población es pequeña y de fácil acceso

para el investigador, no es necesario recurrir a ningún tipo de muestreo, considerándose todos sujetos en estudio” (p.54). Respecto a ello, se presenta el siguiente cuadro de distribución de la población.

**Cuadro 2. Distribución de la Población.**

| Parroquia                 | Institución                           | Sujetos de estudios | Población |
|---------------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------|
| Parroquia Trinidad Samuel | Liceo Julio Samuel Álvarez            | Directores          | 2         |
|                           |                                       | SubDirectores       | 2         |
|                           |                                       | Jefe de Seccional   | 2         |
|                           | Liceo Argenis Graterol                | Docentes            | 25        |
|                           |                                       | Directores          | 2         |
|                           |                                       | SubDirectores       | 2         |
|                           |                                       | Jefe de Seccional   | 2         |
|                           |                                       | Docentes            | 23        |
| Parroquia Las Mercedes    | Liceo Jesús Misericordia de Las Veras | Directores          | 2         |
|                           |                                       | SubDirectores       | 2         |
|                           |                                       | Jefe de Seccional   | 2         |
|                           |                                       | Docentes            | 20        |
|                           |                                       | TOTAL               | 86        |

Fuente: La autora (2012)

En el cuadro anterior, se destaca, que la población objeto de estudio, es una población finita y homogénea, con características similares y de fácil acceso, por lo que se tomó la totalidad de la población para la respectiva investigación, es decir, que estuvo conformada por 86 personas entre Docentes y Directivos correspondientes a los Liceos del Municipio Torres de la Parroquia Las Mercedes y Trinidad Samuel, del Estado Lara.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica de recolección de datos es definida por Ramírez (ob. cit.), como; “Dispositivo de sustrato material que sirven para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (pág. 137).

Para el logro de los objetivos planteados de esta investigación, la técnica a utilizar será la encuesta definida por Tamayo (ob. cit.) “...contiene los aspectos relacionados con los fenómenos a investigar, permitiendo aislar ciertos problemas que nos interesan, principalmente reduce la realidad a ciertos números de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.” (p.28).

En relación con la perspectiva cuantitativa, se utilizó la técnica de la encuesta que en este sentido para Méndez (ob. cit) es aquella que, “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p. 146).

Por tanto, con el instrumento se indagó de manera específica y concreta las variables objeto de estudio contenidas en la investigación. En este sentido, para la realización del instrumento se consideró la matriz operacional de las variables de estudio.

El instrumento seleccionado fue el cuestionario, ya que es el instrumento más utilizado para recolectar información de manera clara y precisa, que consiste en un conjunto de preguntas formuladas en base a una o más variables a medir. En este sentido, Hernández y otros (ob. cit.), lo señalan como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p .285).

Por otra parte, en relación al instrumento según Best (citado por Ruiz 2002), “son procedimientos sistemáticos y estandarizados que permiten observar un fenómeno, a fin de hacer indiferencia sobre determinados constructos, rasgos dimensiones o atributos” (p.23).

En este sentido para los fines de esta investigación la técnica utilizada fue la encuesta y se realizó como instrumento un cuestionario tipo Lickert,

dirigido a los directivos y docentes de los Liceos Liceo Julio Samuel Álvarez, Liceo Argenis Graterol de la parroquia Trinidad Samuel y el Liceo Jesús Misericordia de Las Veras de la parroquia Las Mercedes del Municipio Torres, del Estado Lara, con la finalidad de recoger los datos necesarios para el análisis estadístico y la representación gráfica de los mismos, el instrumento se elaboró con cinco (5) categorías de selección cuyas alternativas son las siguientes: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N) contentivo de 49 ítems.

### **Validez del Instrumento**

Según Chávez (2003), “todo instrumento de medición debe reunir dos (2) requisitos indispensables: la validez y la confiabilidad, el primero se refiere a si el instrumento mide realmente lo que se pretendía en la investigación, en tanto que la confiabilidad se refiere a si en aplicaciones distintas el instrumento arroja resultados similares”. (p. 53) La validez según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243).

El tipo de validez utilizada para el instrumento fue la de Contenido, sobre la cual hace referencia Aroca (citado por Smith, 2002)

Básicamente al contenido del instrumento, al hecho de que el instrumento contenga en sus elementos o ítems todo y solo los aspectos que de acuerdo a los objetivos de investigación, sea necesario averiguar para el logro de los mismos. (p. 213)

En referencia a ello, como métodos para determinar la validez del instrumento en esta investigación se utilizó la técnica Juicio de Expertos, en la que se seleccionaron tres (03) especialistas, el primero es Magister en Educación, mención Investigación Educativa, el segundo Magister en Educación, especialista en Gerencia Educativa y el tercer especialista

Licenciado en Administración, a quienes se les suministro un instrumento (Ver ANEXO A) para evaluar cada uno de los ítems señalando las siguientes alternativas: Congruencia, Pertinencia, Claridad, Modificaciones y observación. Por otro lado, se colocó un cuadro para la identificación de los expertos y otro para observaciones, recomendaciones y sugerencias generales. (Ver ANEXO B)

En este orden de ideas, los expertos que calificaron los instrumentos de acuerdo a los razonamientos anteriores fueron: la Profesora Maria Jhanet Ríos Magíster en Educación, mención Investigación Educativa, el Profesor José Campos Magíster en Educación, especialista en Gerencia Educativa y la Licenciada Marydee Salas Licenciada en Administración quienes confirmaron la validez de los instrumentos, los cuales se constituyeron de (49) ítems para cada uno de los instrumentos, partiendo de los lineamientos emanados del título de investigación, los objetivos de investigación la operacionalización de la variable y las preguntas formuladas en los instrumentos dirigidos al personal Docente y Directivo de los Liceos del Municipio Torres, parroquias las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.

A continuación los expertos, expresaron sus respectivas, correcciones, conclusiones y recomendaciones, las cuales fueron tomadas en cuenta para la versión final de los instrumentos. A partir de allí, se logró la validez de los instrumentos para ser aplicados a la población de estudio y analizados por la investigadora.

En relación a las observaciones anteriores se presenta a continuación el procedimiento de juicio de expertos y el cuadro de observaciones presentado por los expertos.

## Procedimiento de Juicio de Expertos

El conjunto de acciones que realizaron los expertos, las cuales se presentan a continuación tienen estrecha relación con lo desarrollado para la validación del instrumento. En este particular, se muestran los detalles del proceso de validación, reflejados de la siguiente manera en forma comparativa entre cada uno de los expertos a través del presente cuadro:

**Cuadro 3.** Observaciones de los Expertos

| <i><u>Primer Experto</u></i><br><i>Magister en</i><br><i>Educación, mención</i><br><i>Investigación</i><br><i>Educacional</i>                                                                             | <i><u>Segundo Experto</u></i><br><i>Licenciado en</i><br><i>Educación y Magíster</i><br><i>en Gerencia</i><br><i>Educacional</i>                                                                                                                                                    | <i><u>Tercer Experto</u></i><br><i>Licenciada en</i><br><i>Administración</i>                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Sugiere eliminar el ítems 7,8 o el 9 sugiere dejar un solo ítem, de igual manera plantea revisar los conceptos y fundamentos del liderazgo y mejorar la redacción de los ítems 43 y 44 ya que redundan. | - Señala que se debe modificar o eliminar las frases “aun cuando no estén de acuerdo”. Correspondiente al ítem numero 6,” para establecer los objetivos alcanzados” del ítem numero 31 y la frase “en base a competencias del ítem 34 y por último, eliminar el ejemplo del ítem 18 | - Sugiere revisar los fundamentos del liderazgo y eliminar el ítem numero 5 y 6, y eliminar el tipo de liderazgo paternalista, realizar nuevamente los ítem de la dimensión toma de decisiones y coordinación, así como también eliminar el termino control corregir los indicadores de la dimensión dirección (agregar líder y motivación). |

Fuente: La Autora (2013)

Cabe resaltar que los mencionados especialistas poseen conocimiento sobre la temática en estudio y evaluaron el instrumento en los aspectos de claridad, congruencia y pertinencia de los ítems y su correspondencia con los

objetivos e indicadores de las variables en estudio. La validación permitió la modificación de algunas preguntas, llevando a la formulación definitiva del instrumento.

Por lo tanto las observaciones realizadas por los especialistas contribuyeron a enriquecer y mejorar el instrumento. Para ello se siguieron los siguientes pasos: Operacionalización de la variable y sus dimensiones; mejora del universo de ítems para medir dichas variables, y sus dimensiones; evaluación de la pertinencia entre las variables, objetivos e ítems del instrumento; y se consideraron las modificaciones del mismo. Posteriormente, al recomendarse la corrección y/o eliminación, adición de ítems, lo cual fue tomado en cuenta para la elaboración definitiva del instrumento. El instrumento final fue revisado nuevamente por el panel de expertos, quienes determinaron su validez

### **Confiabilidad de Instrumento**

En relación a la Confiabilidad, según Bisquerra (2004), expresa “el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee cualquier instrumento de medición se determinará a través de la construcción de una prueba piloto” (p. 12). Ésta prueba piloto es descrita por Hernández y otros (ob. cit.) como “un instrumento de medición que se aplica a personas con características similares a las de la muestra o a la población objeto de estudio”.

En tal sentido una vez validado el instrumento; se aplicó una prueba piloto a 5 directivos y 10 docentes que no son considerados en la población seleccionada en el presente estudio. En este sentido, Hernández y otros (ob.cit) señalan que la confiabilidad se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p. 242), los autores aludidos argumentan, que “existen varios procedimientos para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente”. En razón de lo anterior se menciona el índice de consistencia interna de Alfa de Cronbach, donde se afirma que

existen dos formas para calcular el mismo. Una sobre la varianza de los ítems y otra sobre la matriz de correlación de los ítems. En torno a este aspecto, se utilizó el primer procedimiento, apoyado en el programa SPSS. Versión 17.0, para conocer la confiabilidad del instrumento

De la prueba que se aplicó, se obtuvieron los datos, que fueron introducidos al programa estadístico SPSS Versión 17.0, a través del cual se calculó la confiabilidad por el cálculo del índice de consistencia interna Alpha de Cronbach, que es uno de los recomendados para los instrumentos con varias alternativas de respuestas, los cálculos realizados a través del programa estadístico SPSS dieron la confiabilidad de la prueba piloto.

Siendo su formula:

Alpha de Cronbach

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[ \frac{S^2 f - \sum P_i q_i}{S^2 t} \right]$$

Donde:

K= N° de ítems

S<sup>2</sup>t= Varianza

Pi= proporción de sujetos que responden acertadamente

Los datos obtenidos, fueron procesados a través del software SPSS 17.0, programa estadístico que permite obtener la confiabilidad del instrumento con un margen de error del 0,05%, este programa computarizado permite vaciar los datos obtenidos de los sujetos encuestados y discriminar por ítems para la prueba piloto, los resultados fueron tabulados y analizados por las formulas estadísticas que posee el programa. Por ello, el

resultado, se comparó con los valores aportados por los teóricos como lo son los siguientes rangos:

- Menos de 0.50: Bajo nivel de correlación. Es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador
- Entre 0.50 y 0.70: Mediano nivel de correlación
- Entre 0.71 y 0.90: Alto Nivel de correlación.
- Entre 0.91 y 1: Muy Alto nivel de correlación

El procedimiento efectuado para el cálculo en el mencionado paquete estadístico o estadígrafo se describe a continuación:

Se tomó cada uno de los cuestionarios y se ubicó cada una de las respuestas asignándole el número correspondiente de acuerdo a cada una de las alternativas del instrumento:

- ✓ Siempre (1)
- ✓ Casi Siempre (2)
- ✓ A Veces (3)
- ✓ Casi Nunca (4)
- ✓ Nunca (5)

Luego, se vaciaron los números de alternativas a cada ítem del instrumento en la hoja de edición del programa. Una vez editados los datos se procedió a analizar la “fiabilidad” (este es el nombre que da el programa a la confiabilidad), arrojando el análisis tanto para cada ítem como en general.

Para realizar el procedimiento del cálculo estadístico se utilizó una escala de 49 ítems en una muestra de 5 directivos y 10 docentes cada una realizada por separado. En este sentido, la misma constó de cinco posiciones, para las cuales el valor 5 mostró la máxima condición favorable, en contraposición el valor 1, expresó la máxima condición desfavorable en la escala.

Luego de vaciar los datos de cada uno de los instrumentos para los sujetos seleccionados; el instrumento resultó altamente confiable para su aplicación dado que el coeficiente obtenido para los directivos fue de 0,80 y docentes 0,82; ubicándose en un alto nivel de correlación. (ANEXO C)

### **Técnicas de presentación de los resultados**

De acuerdo con González (2002), la etapa de análisis de datos, consiste en “descomponer el todo en sus partes, en recomponerlas, trascender su significado y observar a través de las técnicas y decidir si los resultados esperados se corresponden con los resultados obtenidos” (p. 105).

En este sentido, los datos se tabularon manualmente y se presentaron en cuadros estadísticos. Una vez organizados, se analizaron porcentualmente, atendiendo a los indicadores más relevantes de las variables en estudio, tomando como unidades de análisis el acompañante pedagógico y los docentes. También se empleó la síntesis e interpretación al final de todos los datos ya analizados, a fin de formular conclusiones y recomendaciones. Además, Altuve (2007) señala que “el análisis consiste en llegar al conocimiento de las partes como elementos de un todo complejo, observar los nexos existentes entre ellos y penetrar en las leyes a que se encuentra sujeto en todo su desarrollo” (p.92).

### **Procedimiento de la Investigación**

El procedimiento de la investigación para Kisnerman (1990) consiste “La investigación no debe suponer en ningún momento que se paralice el proceso de acción social, sino que se debe plantear una forma de proceder eminentemente práctica dentro de un esquema”. Para la ejecución de la investigación se realizaron los siguientes pasos:

- Selección de la problemática objeto de estudio en el contexto real.
- De acuerdo al propósito establecido en este estudio, se hizo en primera instancia la construcción del marco teórico, que consistió en la conformación de la teoría que orientó la investigación. El marco teórico se inició con el análisis de los antecedentes de las estrategias gerenciales y función directiva.
- Selección de la muestra de estudio; luego de visitar los Liceos del Municipio Torres, se seleccionaron las parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel por presentar la misma problemática.
- Seguidamente se procedió a la recolección de la información donde se seguirán las siguientes pautas: (a) elaboración preliminar del instrumento, revisión por expertos y elaboración de la versión final, (b) sistematización y ordenamiento de la información, (c) procesamiento de las informaciones obtenidas de las fuentes.
- Luego se aplicó el análisis e interpretación de la información donde se abordó el análisis de contenido y el análisis comparativo a la información producida en la investigación a través del cuestionario; luego se tabuló y graficó la información obtenida, para ser analizada. Esta información fue analizada de manera lógica y coherente, lo que implica de forma simultánea y combinada, es decir por inducción y deducción, que fue la forma como se percibe el objeto de estudio. Del análisis que se realizó, surgieron las conclusiones y recomendaciones.
- Finalmente se elaboró, revisó y presentó propuesta de estrategias gerenciales para optimizar la función directiva.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

El presente capítulo contiene la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos del instrumento aplicado al personal docente y directivo de los Liceos del Municipio Torres, específicamente de la Parroquia Trinidad Samuel y Las Mercedes, Estado Lara, para el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta investigación.

Una vez recabada la información se procedió a realizar el análisis de los datos, para lo cual se hizo la organización y tabulación en cuadros de frecuencias y porcentajes en los cuales se pueden apreciar las frecuencias absolutas y su relación porcentual por ítems referidos a los indicadores de cada dimensión.

El análisis se realizó aplicando estadística descriptiva a los datos organizados en atención a las variables “Estrategias Gerenciales” y “Función Directiva” la primera se midió a través de las dimensiones trabajo en equipo, Comunicación eficaz, desarrollo de liderazgo, gerencia y Administración; seguido de la funciones planificación, organización, toma de decisiones, dirección, coordinación y supervisión.

Seguidamente se procede con el análisis de la dimensión trabajo en equipo y soporte teórico, tal como se muestra en el Cuadro 2 y gráfico 7.

Cuadro 4. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Trabajo en Equipo (Ítem 1 al 3)

| Ítem     | Trabajo en Equipo | Directivo |   |    |    |    |    |    |    |    |   | Docentes |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
|----------|-------------------|-----------|---|----|----|----|----|----|----|----|---|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
|          |                   | S         |   | CS |    | AV |    | CN |    | N  |   | S        |    | CS |    | AV |    | CN |    | N  |   |
|          |                   | Fi        | % | Fi | %  | Fi | %  | Fi | %  | Fi | % | Fi       | %  | Fi | %  | Fi | %  | Fi | %  | Fi | % |
| 1        | Promoción         | 0         | 0 | 7  | 39 | 7  | 39 | 4  | 22 | 0  | 0 | 5        | 7  | 13 | 19 | 31 | 46 | 16 | 24 | 3  | 4 |
| 2        | Motivación        | 0         | 0 | 6  | 33 | 6  | 33 | 6  | 33 | 0  | 0 | 8        | 12 | 12 | 18 | 30 | 44 | 15 | 22 | 3  | 4 |
| 3        |                   | 0         | 0 | 5  | 28 | 7  | 39 | 6  | 33 | 0  | 0 | 7        | 10 | 35 | 51 | 16 | 24 | 10 | 15 | 0  | 0 |
| Promedio |                   | 0         | 0 | 6  | 33 | 7  | 37 | 5  | 30 | 0  | 0 | 7        | 10 | 20 | 29 | 26 | 38 | 14 | 20 | 2  | 3 |

Fuente: La autora (2013)

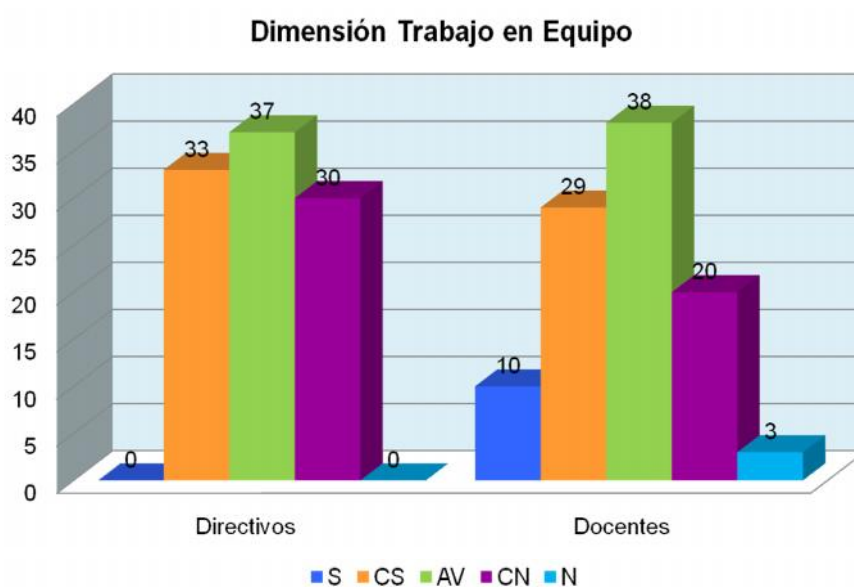


Gráfico 7. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Trabajo en Equipo.

Al analizar el ítem 1, de acuerdo a las respuestas dadas por los Directivos y Docentes, se encontró que, 39% de los directivos algunas veces promueve el trabajo en equipo con el personal docente, otro 39% casi siempre lo hace, 22% casi nunca. Para el mismo ítem 46% de los docentes afirma que solo algunas veces el directivo promueve el trabajo en equipo, 26% siempre y casi siempre lo hace, 28% casi nunca y nunca.

En referencia al ítem 2, se encontró que, algunas veces el 33% del directivo motiva al personal a su cargo a cumplir con los objetivos de la

institución, 33% señala que casi siempre lo hace, 33% casi nunca. Asimismo al preguntarles a los docentes si el directivo le motiva para que en equipos de trabajo se puedan cumplir los objetivos de la institución, 44% respondió algunas veces, 30% siempre y casi siempre, 26% casi nunca y nunca.

Seguidamente en el ítem 3, se pudo detectar que 39% del directivo, algunas veces le agradece a sus subordinados cuando le prestan colaboración con actividades de la institución, 33% casi nunca y 28% casi siempre. En cuanto a las respuestas dadas por los docentes, se tiene un 61% que afirma que el directivo siempre y casi siempre le agradece cuando colabora con alguna actividad de la institución, 24% algunas veces, 15% casi nunca.

Es así que los resultados promedios arrojados para ésta dimensión dejan entrever que 37% directivo solo algunas veces propicia el trabajo en equipo dentro de la institución, 30% casi nunca, 33% casi siempre. De igual manera el grupo de docentes encuestados afirma que 38% solo algunas veces promueve el trabajo en equipo, seguido 39% que siempre y casi siempre lo hace, 23% casi nunca y nunca.

Dichos resultados no coinciden con lo señalado por Serrano (ob. cit.), quien expone que cuando se trabaja en equipo rigurosamente se observa una sinergia positiva, ya que existe un esfuerzo coordinado, para lograr un objetivo en común.

Dichos resultados demuestran la discrepancia de opiniones entre los sujetos del estudio, en vista que tanto el directivo señala que promueve y motiva el trabajo en equipo, mientras que las repuestas dadas por los docentes señalan que no lo hace de manera eficaz; por lo tanto el investigador debe proporcionar estrategias que propicien la promoción, motivación oportuna y seguida de un trabajo en equipo, donde todos los miembros que forman parte del cuerpo laboral de la institución realicen un trabajo mancomunado que persiga como fin el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Seguidamente se presenta los resultados obtenidos para la dimensión Comunicación eficaz.

Cuadro 5. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Comunicación Eficaz (Ítem 4 al 8)

| Ítem     | Comunicación Eficaz | Directivo |   |    |     |    |     |    |    |    |   | Docentes |    |    |    |    |     |    |    |    |   |
|----------|---------------------|-----------|---|----|-----|----|-----|----|----|----|---|----------|----|----|----|----|-----|----|----|----|---|
|          |                     | S         |   | CS |     | AV |     | CN |    | N  |   | S        |    | CS |    | AV |     | CN |    | N  |   |
|          |                     | Fi        | % | Fi | %   | Fi | %   | Fi | %  | Fi | % | Fi       | %  | Fi | %  | Fi | %   | Fi | %  | Fi | % |
| 4        | Retroalimentacion   | 0         | 0 | 6  | 33  | 9  | 50  | 3  | 17 | 0  | 0 | 8        | 12 | 12 | 18 | 30 | 44  | 15 | 22 | 3  | 4 |
| 5        | Dialógo             | 0         | 0 | 12 | 67  | 6  | 33  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0  | 16 | 24 | 42 | 62  | 10 | 15 | 0  | 0 |
| 6        | Empatía             | 0         | 0 | 0  | 0   | 18 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0  | 0  | 0  | 31 | 46  | 37 | 54 | 0  | 0 |
| 7        | Respeto             | 0         | 0 | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0  | 0  | 0  | 68 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 8        |                     | 0         | 0 | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0  | 0  | 0  | 68 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0 |
| Promedio |                     | 0         | 0 | 11 | 61  | 6  | 33  | 1  | 6  | 0  | 0 | 2        | 3  | 6  | 9  | 48 | 70  | 12 | 17 | 1  | 1 |

Fuente: La autora (2013)

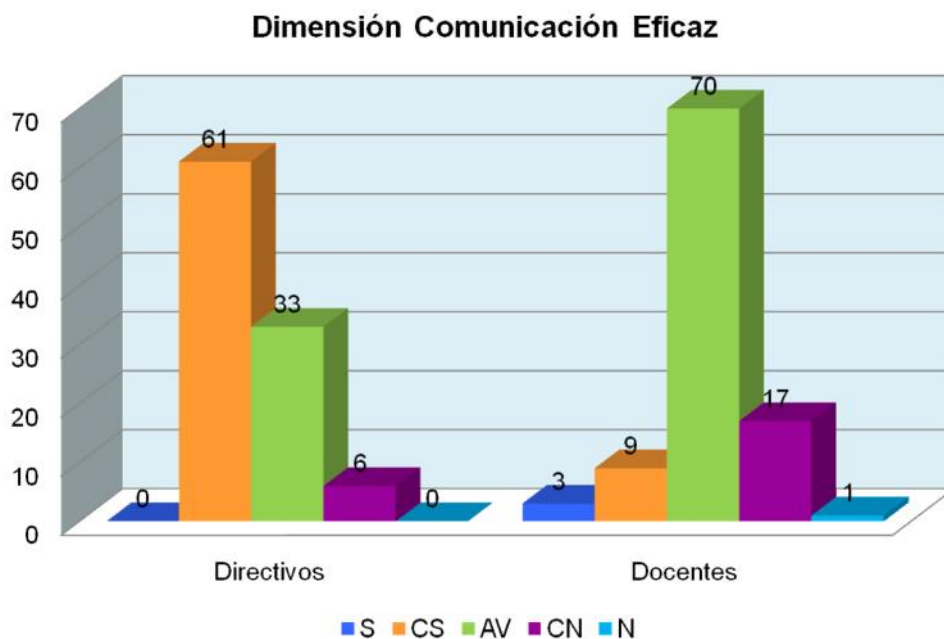


Gráfico 8. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Comunicación Eficaz.

Al analizar los resultados del ítem 4, se pudo detectar que el 50% del directivo respondió que algunas veces para mejorar la efectividad en el desarrollo de las actividades utiliza la retroalimentación como herramienta para ayudar al personal sus subordinados, 33% afirma casi siempre, 17%

casi nunca. En cuanto a la respuestas dadas por los docentes señalan que 44% algunas veces les retroalimenta sobre sus errores, pero también de sus acierto, 30% siempre y casi siempre, 26% casi nunca y nunca.

Seguidamente en el ítem 5, el 67% del directivo asegura que casi siempre dialoga con cada uno de los miembros del personal a su cargo de manera franca sobre aspectos de la institución, 33% respondió algunas veces. Para el mismo ítem en las repuestas dadas por los docentes, se obtuvo que 62% algunas veces propicia el dialogo directo con cada unos de sus subordinados, 15% casi nunca y nunca, 24% casi siempre y siempre.

Para el ítem 6, se pudo constatar que el 100% de los directivos encuestados afirman que algunas veces escucha los planteamientos del personal docente al momento de tomar una decisión. Mientras el grupo de docentes encuestados señala lo contrario afirmando que el 54% casi nunca al tomar una decisión, el directivo toma en cuenta su opinión, el restante 46% respondió que a veces.

En función de los resultados obtenidos para el ítem 7, se tiene el 100% del directivo encuestado respondió que casi siempre mantiene un clima de respeto con todo el personal y miembros de la comunidad educativa. De igual manera el 100% de los docentes contradice tal afirmación señalando que algunas veces el directivo le grita cuando no está acuerdo con su planteamiento o postura.

En el mismo orden de ideas, nuevamente en el ítem 8, el 100% de los directivos asegura que casi siempre promueve un clima organizacional armónico dentro de la institución educativa, basado en el respeto, la tolerancia a todos los miembros de la comunidad educativa. En cuanto a las respuestas dadas por los docentes el 100% respondió que algunas veces el directivo fomenta un clima organizacional armónico dentro de la institución.

Los promedios porcentuales obtenidos para ésta dimensión, demuestran 61% de los directivos casi siempre mantienen una comunicación eficaz con el personal a su cargo; 33% algunas veces, 6% casi nunca. De

acuerdo a la apreciación de los docentes 70% afirma que solo algunas veces el directivo se comunica con ellos de forma eficaz, 18% casi nunca y nunca, 12% siempre y casi siempre.

Nuevamente resultados obtenidos para la dimensión dejan entrever la discrepancia encontradas entre las respuestas obtenidas por los directivos y docentes; por su parte el directivo alega comunicarse eficazmente con el personal; mientras que el docente señala que algunas veces lo hace. En este sentido como investigador se deben proporcionar estrategias que permitan optimizar la comunicación director-docente; logrando que ésta se lleve de forma asertiva, en correspondencia con el uso del dialogo donde se vislumbre la retroalimentación, el respeto hacia las opiniones de los otros y empatía.

Por lo tanto dichos hallazgos coinciden con la apreciación de Robbins (ob. cit.), quien expone que todo lo que un gerente hace incluye la comunicación, necesitan tener habilidades de comunicación efectiva, porque las habilidades de comunicación inefectivas pueden llevar a un flujo constante de problemas para los gerentes.

Seguidamente el cuadro 6 y gráfico 9 correspondiente a la dimensión Desarrollo de Liderazgo.

**Cuadro 6. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Desarrollo de Liderazgo (Ítem 9 al 16)**

| Ítem     | Desarrollo de Liderazgo | Directivo |   |    |    |    |     |    |     |    |    | Docentes |   |    |     |     |     |    |     |    |    |
|----------|-------------------------|-----------|---|----|----|----|-----|----|-----|----|----|----------|---|----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|
|          |                         | S         |   | CS |    | AV |     | CN |     | N  |    | S        |   | CS |     | AV  |     | CN |     | N  |    |
|          |                         | Fi        | % | Fi | %  | Fi | %   | Fi | %   | Fi | %  | Fi       | % | Fi | %   | Fi  | %   | Fi | %   | Fi | %  |
| 9        | Autocrático             | 0         | 0 | 0  | 0  | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0        | 0 | 44 | 65  | 16  | 24  | 8  | 12  | 0  | 0  |
| 10       |                         | 0         | 0 | 0  | 0  | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0        | 0 | 68 | 100 | 0   | 0   | 0  | 0   | 0  | 0  |
| 11       | Democrático             | 0         | 0 | 16 | 89 | 2  | 11  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0        | 0 | 68 | 100 | 0   | 0   | 0  | 0   | 0  | 0  |
| 12       |                         | 0         | 0 | 10 | 56 | 8  | 44  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0        | 0 | 0  | 68  | 100 | 0   | 0  | 0   | 0  | 0  |
| 13       |                         | 0         | 0 | 9  | 50 | 9  | 50  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0        | 0 | 0  | 0   | 68  | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  |
| 14       | Laissez-Faire           | 0         | 0 | 0  | 0  | 0  | 0   | 11 | 61  | 7  | 39 | 0        | 0 | 0  | 0   | 0   | 0   | 56 | 82  | 12 | 18 |
| 15       |                         | 0         | 0 | 0  | 0  | 0  | 0   | 18 | 100 | 0  | 0  | 0        | 0 | 0  | 0   | 0   | 0   | 68 | 100 | 0  | 0  |
| 16       |                         | 0         | 0 | 0  | 0  | 0  | 0   | 18 | 100 | 0  | 0  | 0        | 0 | 0  | 0   | 68  | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  |
| Promedio |                         | 0         | 0 | 4  | 22 | 7  | 39  | 6  | 33  | 1  | 6  | 0        | 0 | 23 | 34  | 28  | 41  | 17 | 25  | 0  | 0  |

Fuente: La autora (2013)

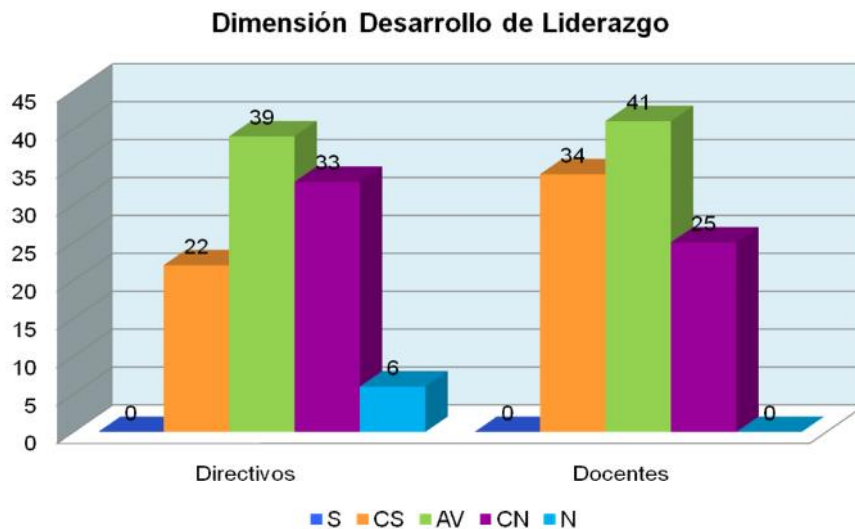


Gráfico 9. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Desarrollo del Liderazgo

En función del análisis realizado en el ítem 9, se detectó que el 100% de los directivos encuestados a veces toma decisiones sin notificarlas a los demás miembros de la institución. En el caso de los docentes 65% respondió que casi siempre se comunica para impartir órdenes pero no escucha las opiniones del grupo, 24% algunas veces, 12% casi nunca.

Para el ítem 10, se tiene que nuevamente el 100% de los directivos respondió que algunas veces los criterios de evaluación no son conocidos por todos miembros de la institución. Los porcentajes obtenidos para este mismo ítem en función de las respuestas dadas por los docentes, se obtuvo que el 100% de los directivos casi siempre pone énfasis en control escrito y adherencia a los procedimientos.

En el ítem 11, el 89% del directivo respondió que casi siempre, brinda a los miembros de la institución la oportunidad de realizar sugerencias ante cualquier problemática, 11% algunas veces. El 100% grupo de docentes encuestados contradice tal afirmación al responder que solo algunas veces comparte información con todos los miembros de la institución.

Seguidamente el ítem 12, al preguntarle a los directivos: ¿Antes de tomar una decisión, la discute con los demás miembros de la institución? 56% señaló que casi siempre y 44% algunas veces. Por su parte las respuestas de los docentes para el mismo ítem reflejaron que el 100% algunas veces se comunica con el grupo para sugerir, dar instrucciones y escuchar ideas del grupo.

Al analizar el ítem 13, se determinó que el 50% de los directivos algunas veces y casi siempre ante cualquier necesidad de la institución ofrece diversas alternativas para luego elegir la más viable con los demás miembros de la institución. El 100% de los docentes encuestados difieren a lo señalado, en vista que respondieron que algunas veces el directivo le brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

En correspondencia a los resultados del ítem 14, se tiene que el 61% del directivo, casi nunca cede por completo la toma de decisiones al personal de la institución dejando a su mando el desarrollo de todo el proceso, el restante 39% respondió que nunca. Asimismo las repuestas obtenidas por los docentes dejan entrever que el 82% del directivo casi nunca discute con sentido democrático la toma de decisiones y ejerce el mando los procesos de la institución, 18% respondió que nunca.

En el mismo orden de ideas, en el ítem 15, el 100% de los directivos coinciden al responder que casi nunca deja que cada trabajador ejerza su función como lo considere conveniente. Dicho resultado coincide con las repuestas de los docentes, el 100% casi nunca deja que presenta algunos esbozos de las actividades a realizar y aclara que suministrará información; solo si se la solicitan.

Para el ítem 16, se encontró que el 100% de los directivos casi nunca procura no involucrarse en el trabajo de sus subordinados. En cuanto a las respuestas de los docentes el 100% señala que algunas veces da orientaciones y acompañamiento pedagógico permanente.

Los promedios porcentuales obtenidos para la dimensión desarrollo del Liderazgo, permiten inferir que el 39% de los directivos asegura que algunas veces ejerce el rol del Líder, 39% casi nunca, 22% casi siempre. Por su parte los docentes aseguran que el 41% de los directivos a veces ejerce eficazmente el rol de liderazgo, 34% casi siempre y 25% casi nunca.

Dichos resultados no cumple con lo señalado por Chiavenato (ob. cit.) quien señala que ejercer un liderazgo operativo implica asumir el rol de administrador o gerente, permite que otros trabajen y los resultados sean obtenidos por medio de un equipo de trabajo.

De acuerdo a lo expuesto; se observa que tanto el directivo como el docente coinciden al afirmar que algunas veces se ejerce el rol del líder dentro de la institución, pero éste tienen de acentuarse en aquel tipo de liderazgo que no permite la participación de todos los miembros de la institución donde; donde la toma de decisiones es tomada mayormente por el director. A pesar de los hallazgos para el investigador el resultado es favorable ya que permitirá ofrecer a los directivos estrategias que le permitan encauzar su función y gestión gerencial bajo un liderazgo democrático.

A continuación el cuadro 7 y gráfico 10, correspondiente a las repuestas de los directivos y docentes en la dimensión Gerencia y Administración.

*Cuadro 7. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Gerencia y Administración (Ítem 17 al 19)*

| Ítem     | Gerencia y Administración | Directivo |     |    |     |    |   |    |   |    |   | Docentes |    |     |     |    |    |    |   |    |   |
|----------|---------------------------|-----------|-----|----|-----|----|---|----|---|----|---|----------|----|-----|-----|----|----|----|---|----|---|
|          |                           | S         |     | CS |     | AV |   | CN |   | N  |   | S        |    | CS  |     | AV |    | CN |   | N  |   |
|          |                           | Fi        | %   | Fi | %   | Fi | % | Fi | % | Fi | % | Fi       | %  | Fi  | %   | Fi | %  | Fi | % | Fi | % |
| 17       | Gestión Gerencial         | 0         | 0   | 18 | 100 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 0  | 42  | 62  | 26 | 38 | 0  | 0 | 0  | 0 |
| 18       |                           | 18        | 100 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 68 | 100 | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  |   |
| 19       |                           | 0         | 0   | 18 | 100 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 0  | 68  | 100 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0 |
| Promedio |                           | 6         | 33  | 12 | 67  | 0  | 0 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 37 | 54  | 31  | 46 | 0  | 0  | 0 | 0  |   |

Fuente: La autora (2013)

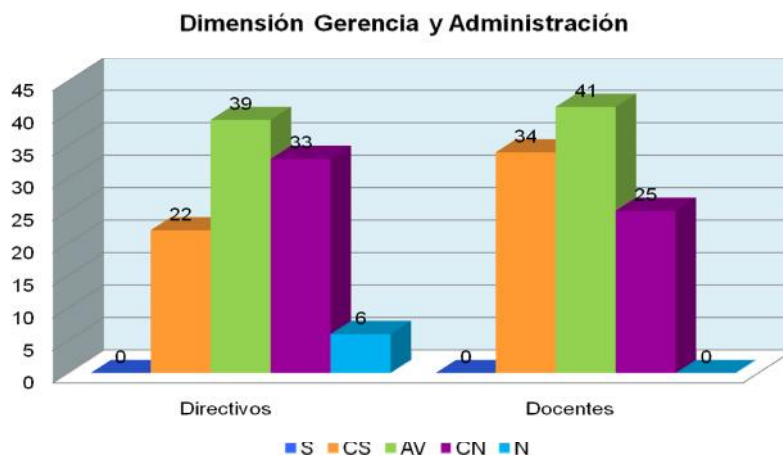


Gráfico 10. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Gerencia y Administración

Siguiendo el orden del análisis, se tiene que el ítem 17, el 100% de los directivos encuestados casi siempre, organiza y emplea recursos de la función gerencial para lograr los objetivos de la institución. Al realizar la misma pregunta a los docentes, éstos respondieron que casi siempre organiza con los actores institucionales recursos de la función gerencial para lograr los objetivos de la institución, el restante 38 respondió algunas veces.

Asimismo al preguntarle a los directivos en el ítem 18: Atiende directamente la problemática de la institución, el 100 respondió que siempre. En cuanto a la apreciación de los docentes estos reafirma que el 100% casi siempre está atento a las necesidades y problemáticas de la institución.

En el ítem 19, se pudo detectar que nuevamente el 100% de los directivos casi siempre persigue fines comunes orientados a procesar los planes de trabajo de cada área. En cuanto a la respuesta de los docentes, el 100% asegura que casi siempre suministra orientaciones técnicas-docentes establecidas de acuerdo a las características y necesidades de la institución.

Los resultados promedios arrojados para la dimensión develaron que el directivo en su función asegura en un 100% que ejerce una gestión gerencial siempre y casi siempre. En cuanto a la apreciación de los docentes 54%

respondió que casi siempre aplica estrategias de gestión gerencial, 46% algunas veces.

De acuerdo a los resultados se evidencia como las respuestas emitidas por el grupo de directivos encuestados no corresponde con la apreciación de los docentes; en este caso el investigador tomando como referencia que el número de docentes es mayor; hace énfasis en este resultados y recomienda acciones que permitan optimizar ésta función directiva. A continuación se presenta el cuadro 8 y gráfico 11, correspondiente a los resultados de la dimensión Planificación.

Cuadro 8. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Planificación (Ítem 20 al 26)

| Ítem     | Planificación            | Directivo |     |    |     |    |     |    |    |    |   | Docentes |   |    |     |     |     |    |   |    |   |
|----------|--------------------------|-----------|-----|----|-----|----|-----|----|----|----|---|----------|---|----|-----|-----|-----|----|---|----|---|
|          |                          | S         |     | CS |     | AV |     | CN |    | N  |   | S        |   | CS |     | AV  |     | CN |   | N  |   |
|          |                          | Fi        | %   | Fi | %   | Fi | %   | Fi | %  | Fi | % | Fi       | % | Fi | %   | Fi  | %   | Fi | % | Fi | % |
| 20       | Diagnóstico              | 0         | 0   | 5  | 33  | 9  | 56  | 4  | 11 | 0  | 0 | 0        | 0 | 34 | 50  | 34  | 50  | 0  | 0 | 0  | 0 |
| 21       |                          | 0         | 0   | 0  | 0   | 18 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0 | 0  | 0   | 68  | 100 | 0  | 0 | 0  | 0 |
| 22       | Selección de Actividades | 0         | 0   | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0 | 34 | 50  | 34  | 50  | 0  | 0 | 0  | 0 |
| 23       |                          | 0         | 0   | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0 | 68 | 100 | 0   | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 |
| 24       |                          | 0         | 0   | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0 | 0  | 68  | 100 | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 |
| 25       | Programación de Recursos | 0         | 0   | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0 | 68 | 100 | 0   | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 |
| 26       |                          | 18        | 100 | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0 | 31 | 46  | 37  | 54  | 0  | 0 | 0  | 0 |
| Promedio |                          | 3         | 16  | 11 | 61  | 3  | 17  | 1  | 6  | 0  | 0 | 0        | 0 | 34 | 50  | 34  | 50  | 0  | 0 | 0  | 0 |

Fuente: La autora (2013)

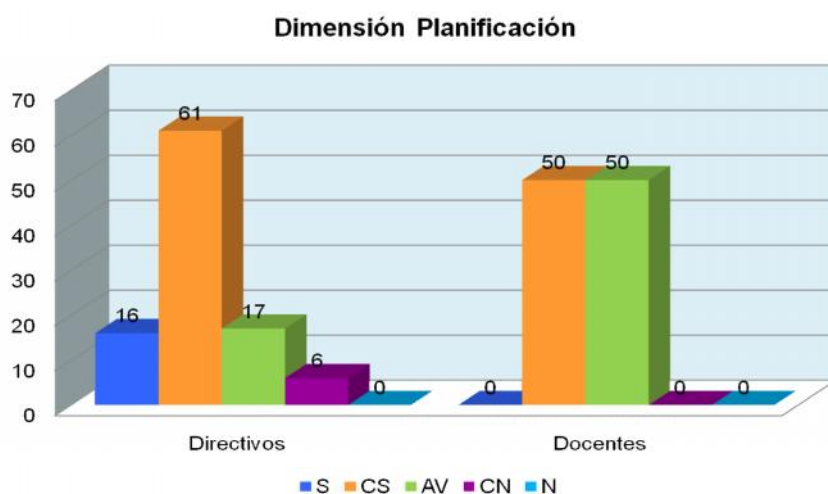


Gráfico 11. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Planificación

En el cuadro 6 y gráfico 11, se presentan la información recogida, entre los sujetos de investigación, con respecto a la dimensión planificación. En relación al ítem 20, el 56% de los directivos algunas veces, considera que no necesita realizar un diagnostico de la situaciones de la institución, 33% casi siempre y 11% casi nunca. A su vez el 50% del grupo de docentes encuestados respondió casi siempre el directivo realiza un diagnostico de situaciones, el restante 50% algunas veces.

En función de los resultados arrojados en el ítem 21, se tiene el 100% de los directivos algunas veces solicita al personal de la institución un diagnóstico antes de planificar. El 100% de los docentes encuestados afirman que algunas veces, realizar un diagnóstico antes de planifica y lo discute con los actores institucionales.

En referencia al ítem 22, el 100% de los directivos casi siempre selecciona acciones que le permitan lograr los objetivos de la institución. Asimismo el 50% de los docentes respondió que casi siempre el directivo selecciona acciones que le permitan elaborar nuevas políticas de acuerdo a las necesidades de la institución, el restante 50% respondió que a veces.

Para el ítem 23, el 100% de los directivos casi siempre escoge actividades que le permitan lograr los objetivos de la institución. A su vez el 100% de los docentes afirma que casi siempre el directivo diseña tales actividades. Nuevamente en el ítem 24, el 100% de los directivos casi siempre ordena los recursos a utilizar en función de las prioridades de la institución. El 100% de los docente encuestados respondieron que algunas veces.

En el mismo orden de ideas, en el ítem 25, el 100% de la directiva y docentes casi siempre, considera recursos existentes para establecer objetivos alcanzables. Para el ítem 26, el 100% de los directivos siempre realiza contactos con los niveles jerárquicos superiores para la obtención de recursos necesarios en la institución. En cuanto a las repuestas emitidas por

los docentes, 54% afirma que algunas veces realiza contactos con los niveles superiores, 46% casi siempre.

Los promedio porcentuales demuestran que el 76% de los docentes considera que siempre y casi siempre realiza funciones de planificación, 22% algunas veces. Los docentes respondieron que el 51% de los directivos algunas veces cumple con la función de planificar, el restante 49% casi siempre. En correspondencia con los resultados promedios anteriores, se vislumbra que nuevamente existe discrepancia entre las respuestas emitidas por el directivo y el grupo de docentes encuestados. De este resultado se infiere que si el directivo asume la importancia de planificar previamente; de allí que el investigador debe recomendar el fomento de ésta función.

Cuadro 9. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Organización (Ítem 27 al 32)

| Ítem     | Organización              | Directivo |     |    |     |    |     |    |   |    |   | Docentes |    |     |     |     |    |    |   |    |   |
|----------|---------------------------|-----------|-----|----|-----|----|-----|----|---|----|---|----------|----|-----|-----|-----|----|----|---|----|---|
|          |                           | S         |     | CS |     | AV |     | CN |   | N  |   | S        |    | CS  |     | AV  |    | CN |   | N  |   |
|          |                           | Fi        | %   | Fi | %   | Fi | %   | Fi | % | Fi | % | Fi       | %  | Fi  | %   | Fi  | %  | Fi | % | Fi | % |
| 27       | Cronograma                | 18        | 100 | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 0  | 68  | 100 | 0   | 0  | 0  | 0 | 0  | 0 |
| 28       |                           | 18        | 100 | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 0  | 0   | 68  | 100 | 0  | 0  | 0 | 0  |   |
| 29       | División del Trabajo      | 18        | 100 | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 34 | 50  | 34  | 50  | 0  | 0  | 0 | 0  |   |
| 30       |                           | 18        | 100 | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 68 | 100 | 0   | 0   | 0  | 0  | 0 | 0  |   |
| 31       | Delegación de Actividades | 0         | 0   | 18 | 100 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 34 | 50  | 34  | 50  | 0  | 0  | 0 | 0  |   |
| 32       |                           | 0         | 0   | 0  | 0   | 18 | 100 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 19 | 28  | 38  | 56  | 11 | 16 | 0 | 0  |   |
| Promedio |                           | 12        | 66  | 3  | 17  | 3  | 17  | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 37 | 54  | 29  | 43  | 2  | 3  | 0 | 0  |   |

Fuente: La autora (2013)

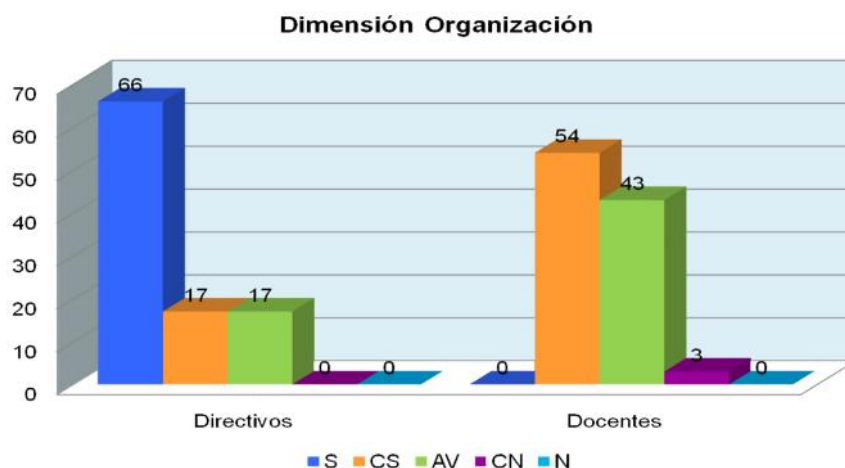


Gráfico 12. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Organización.

Al analizar el ítem 27, se detectó que el 100% de los directivos siempre realiza un resumen de trabajo con su personal para elaborar un cronograma de actividades. El 100% de los docentes respondió que casi siempre el directivo le invita para realizar un cronograma de actividades.

Del análisis realizado al ítem 28, se encontró que el 100% de los directivos siempre divide el trabajo considerando la efectividad de las personas para establecer objetivos a alcanzar. El 100% de los docentes respondió que algunas veces el directivo, divide el trabajo considerando la efectividad de las personas que trabajan en la institución.

Para el ítem 29, nuevamente el 100% de los directivos que conformaron la población en estudio divide las horas de trabajo de forma objetiva. A su vez el 50% de los docentes respondió que algunas veces lo hace, el restante 50% casi siempre. En función de los resultados obtenidos en el ítem 30, se puede observar que el 100% de los directivos siempre al organizar al personal, lo hace en base a competencias, asimismo el 100% de los docentes coincide en que casi siempre lo hace.

De los resultados obtenidos en el ítem 31, se evidencia que el 100% de los directivos casi siempre delega actividades administrativas a los docentes. El 50% de los docentes respondió que casi siempre lo hace y el restante 50% algunas veces. En el ítem 32, el 100% de los directivos algunas veces organiza grupos de trabajo para realizar actividades fuera de la institución. Al realizarle la misma pregunta a los docentes el 56% respondió algunas veces, 28% casi siempre y 16% casi nunca.

Los totales promedios del gráfico 12, reflejan según la opinión del 83% de los directivos, siempre y casi siempre ejercen la función gerencial de organización, 17% algunas veces. El 55% de los docentes respondió casi siempre, 42% algunas veces, 3% casi nunca. Dichos resultados coinciden con lo expuesto por Koontz y Weihrich (ob. cit.), al referir que en toda organización es necesario la agrupación, división del trabajo para que las

actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos propuestos involucrando a las personas y los recursos bajo.

Se demuestra con este resultado que el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión en la institución, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, no es desarrollada eficazmente por el directivo; por lo tanto el investigador debe recomendar empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucren la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Cuadro 10. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Toma de Decisiones (Ítem 33 al 36)

| Ítem     | Toma de Decisiones       | Directivo |   |    |     |    |    |    |    |    |   | Docentes |   |    |    |    |     |    |    |    |    |
|----------|--------------------------|-----------|---|----|-----|----|----|----|----|----|---|----------|---|----|----|----|-----|----|----|----|----|
|          |                          | S         |   | CS |     | AV |    | CN |    | N  |   | S        |   | CS |    | AV |     | CN |    | N  |    |
|          |                          | Fi        | % | Fi | %   | Fi | %  | Fi | %  | Fi | % | Fi       | % | Fi | %  | Fi | %   | Fi | %  | Fi | %  |
| 33       | Diagnóstico              | 0         | 0 | 6  | 33  | 10 | 56 | 2  | 11 | 0  | 0 | 0        | 0 | 34 | 50 | 34 | 50  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| 34       | Análisis de Alternativas | 0         | 0 | 0  | 0   | 10 | 56 | 8  | 44 | 0  | 0 | 0        | 0 | 0  | 0  | 23 | 34  | 32 | 47 | 13 | 19 |
| 35       | Ejecuta                  | 0         | 0 | 18 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0 | 22 | 32 | 34 | 50  | 12 | 18 | 0  | 0  |
| 36       | Evalúa                   | 0         | 0 | 18 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0        | 0 | 0  | 0  | 68 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0  |
| Promedio |                          | 0         | 0 | 11 | 58  | 5  | 28 | 2  | 14 | 0  | 0 | 0        | 0 | 14 | 21 | 40 | 58  | 11 | 16 | 3  | 5  |

Fuente: La autora (2013)

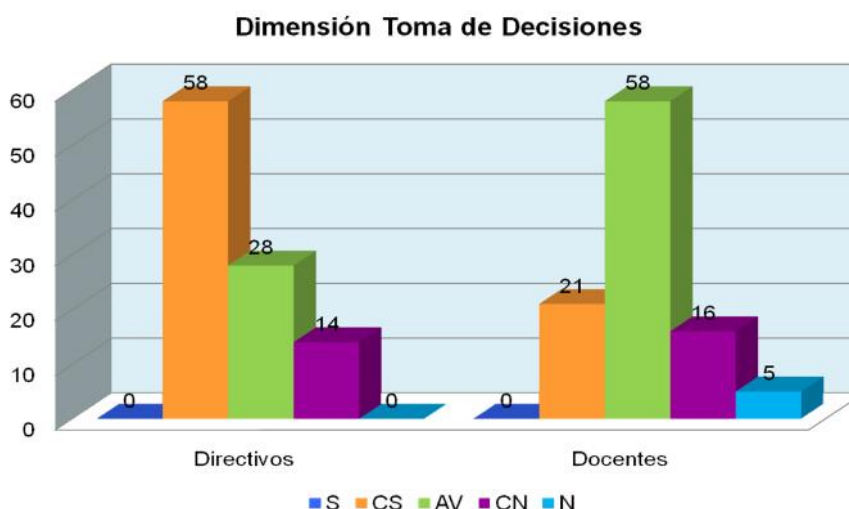


Gráfico 13. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Toma de Decisiones.

En el cuadro 8 y gráfico 13; se presentan los resultados obtenidos en la dimensión Toma de decisiones. Del análisis hecho al ítem 33, se tiene que el 56% de los directivos respondió que algunas veces realiza un diagnostico participativo para determinar las necesidades problemas d de la institución, 33% casi siempre, 11% casi nunca. En cuanto a las respuestas emitidas por los docentes el 50% respondió que casi siempre el directivo realiza un diagnostico participativo para determinar las necesidades de la institución, el restante 50% algunas veces.

En el análisis hecho al ítem 34, el 56% de los directivos algunas veces realiza con el personal de la institución una lista con todas las alternativas posibles para solventar un problema, 44% casi nunca. Para el mismo ítem el 47% de los docentes respondió que casi nunca recibe la instrucción de realizar una lista de alternativas que podrían utilizarse para solventar un problema, 34% algunas veces, 19% nunca.

Como resultado del análisis realizado al ítem 35, se encontró que el 100% casi siempre de los directivos desarrolla la selección y decisión del colectivo. En cambio el 50% de los docentes asegura que algunas veces el directivo lleva a cabo la decisión tomada por los miembros de la institución, 32% casi siempre, 18% casi nunca.

En el ítem 35, nuevamente el 100% de los directivos casi siempre emprende nuevas iniciativas gerenciales en beneficio de la institución. El 100% personal docente respondió algunas veces. Ahora bien los totales promedios, reflejan que el 58% de los directivos casi siempre ejerce la función de la toma de decisiones tomando en cuenta la función de los demás miembros de la institución, 28% algunas veces, 14% casi nunca.

Por el contrario 58% de los docentes aseguran que algunas veces la toma de decisiones se realiza en base a lo señalado por el colectivo, 21% casi siempre, 21% casi nunca. Estos resultados escasamente cumplen con lo señalado por Marín (ob. cit.) quien manifiesta que, toda institución es un sistema de decisiones donde cada persona participa consciente y

racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas de acuerdo con su personalidad, motivaciones y actitudes.

De allí que el investigador, debe propiciar en el directivo un cambio de y actitud hacia el desarrollo de la tomas de decisiones justa; donde se tome en cuenta la opinión del colectivo; con el propósito de motivar al docente a que participe en la gestión educativa puesto que su opinión será tomada en cuenta. En este sentido el investigador a través de las estrategias gerenciales busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Cuadro 11. *Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Dirección (Ítem 37 al 40)*

| Ítem            | Dirección           | Directivo |          |           |           |          |           |          |          |          |          | Docentes |           |           |           |           |           |          |          |          |          |
|-----------------|---------------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
|                 |                     | S         |          | CS        |           | AV       |           | CN       |          | N        |          | S        |           | CS        |           | AV        |           | CN       |          | N        |          |
|                 |                     | Fi        | %        | Fi        | %         | Fi       | %         | Fi       | %        | Fi       | %        | Fi       | %         | Fi        | %         | Fi        | %         | Fi       | %        | Fi       | %        |
| 37              | Objetivos Definidos | 0         | 0        | 18        | 100       | 0        | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         | 23        | 34        | 33        | 49        | 12       | 18       | 0        | 0        |
| 38              | Líder               | 0         | 0        | 0         | 0         | 18       | 100       | 0        | 0        | 0        | 0        | 37       | 54        | 31        | 46        | 0         | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        |
| 39              | Integrador          | 0         | 0        | 18        | 100       | 0        | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         | 13        | 19        | 55        | 81        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| 40              | Motivador           | 0         | 0        | 6         | 33        | 12       | 67        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         | 0         | 0         | 68        | 100       | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>Promedio</b> |                     | <b>0</b>  | <b>0</b> | <b>11</b> | <b>58</b> | <b>7</b> | <b>42</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>9</b> | <b>14</b> | <b>17</b> | <b>25</b> | <b>39</b> | <b>57</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

Fuente: La autora (2013)

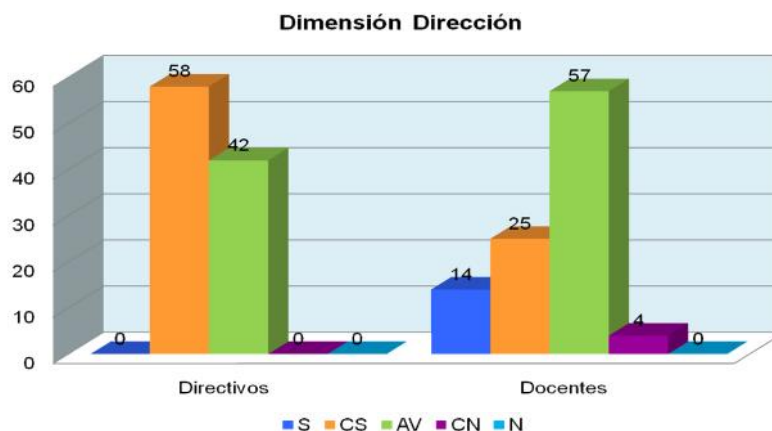


Gráfico 14. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Dirección

Del análisis realizado al ítem 37, se pudo determinar que el 100% de los directivos casi siempre discute con los docentes los objetivos que persigue la institución en forma democrática, interactiva y dialógica. El 49% de los docentes respondió algunas veces el directivo le informa sobre los objetivos, misión y visión que persigue la institución, 18% casi nunca, 34% casi siempre.

En el ítem 38, la totalidad los directivos sujetos del estudio, respondieron que algunas veces, motiva al personal para que contribuya a lograr las metas y objetivos institucionales. El 54% de los docentes asegura que el directivo se preocupa para que los objetivos institucionales se cumplan, 46% casi siempre.

En referencia al ítem 39, el personal 100% del directivo encuestado, casi siempre promueve la formación de equipos que aseguren la continuidad de los objetivos institucionales con un sentido de responsabilidad y compromiso. El 81% de los docentes señaló que algunas veces se forman equipos de trabajo que aseguren la continuidad de los objetivos de la institución, 19% casi siempre.

En cuanto a los resultados obtenidos en el ítem 40, se obtuvo que el 67% de los directivos algunas veces sirve de guía y estímulo para que el personal unifique esfuerzos y cumpla con los objetivos institucionales, 33% respondió casi siempre. En las respuestas obtenidas por los docentes se tiene el 100% de los docentes algunas veces recibe estímulo para la consecución de los objetivos de la institución.

Los resultados promedios porcentuales arrojados para ésta dimensión; permiten inferir, que es marcada la diferencia de opiniones entre los directivos y docentes. Por su parte el directivo responde que casi siempre realiza la función de dirección; pero al mismo es contrario a lo señalado por el docente. En función al ello, el investigador a través de las estrategias gerenciales debe recomendar que ésta función está asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del

directivo, entre tanto debe lograr la integración de las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la institución.

Cuadro 12. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Coordinación (Ítem 41 al 44)

| Ítem     | Coordinación | Directivo |     |    |     |    |    |    |   |    |   | Docentes |    |    |     |    |    |    |    |    |   |
|----------|--------------|-----------|-----|----|-----|----|----|----|---|----|---|----------|----|----|-----|----|----|----|----|----|---|
|          |              | S         |     | CS |     | AV |    | CN |   | N  |   | S        |    | CS |     | AV |    | CN |    | N  |   |
|          |              | Fi        | %   | Fi | %   | Fi | %  | Fi | % | Fi | % | Fi       | %  | Fi | %   | Fi | %  | Fi | %  | Fi | % |
| 41       | Vertical     | 0         | 0   | 18 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 0  | 23 | 34  | 33 | 48 | 12 | 18 | 0  | 0 |
| 42       |              | 6         | 33  | 6  | 33  | 6  | 33 | 0  | 0 | 0  | 0 | 37       | 54 | 31 | 46  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 43       | Horizontal   | 0         | 0   | 9  | 50  | 9  | 50 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 0  | 68 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 44       |              | 18        | 100 | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 15 | 22 | 38  | 56 | 15 | 22 | 0  | 0  | 0 |
| Promedio |              | 6         | 33  | 8  | 46  | 4  | 21 | 0  | 0 | 0  | 0 | 9        | 14 | 34 | 50  | 18 | 26 | 7  | 10 | 0  | 0 |

Fuente: La autora (2013)

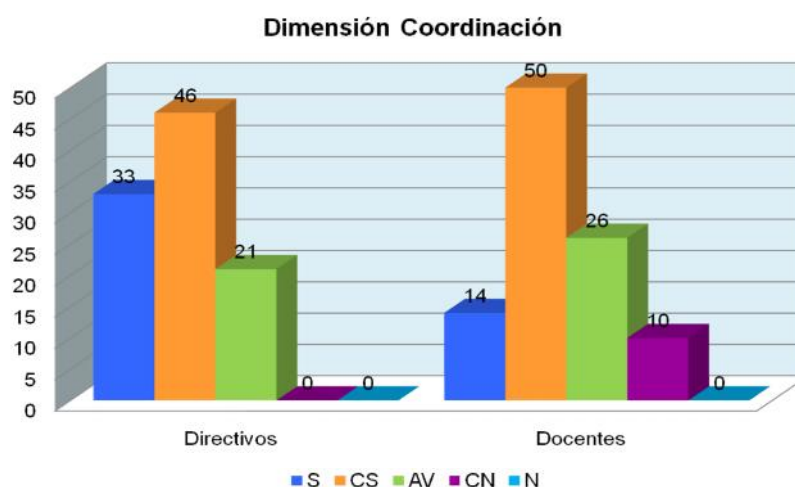


Gráfico 15. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Coordinación

Al analizar el ítem 41, se obtuvo que el 100% de la directiva encuestada casi siempre las decisiones relativas al trabajo se trasmitan desde los niveles jerárquicos más altos y luego a los niveles más bajo de la institución. El 48% de los docentes, respondió que a algunas veces, da instrucciones respetando

las líneas de mando, 33% restante algunas veces. 34% casi siempre y 18% casi nunca. Para el ítem 42, se pudo constatar que el 66% de la directiva encuestada siempre y casi siempre delega autoridad y controla las actividades de acuerdo al cargo. El 100% de los docentes respondió que lo hace siempre y casi siempre.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 43, el 50% casi siempre de los directivos fomenta que cada departamento coordina su trabajo para mantener un espíritu de equipo, el otro 50% algunas veces. En cuanto a las respuestas emitidas por los docentes, el 100% casi siempre se le permite reunirse con cada departamento.

En el ítem 44, al preguntarle a los directivos: promueve una comunicación fluida y democrática entre los responsables de cada área de trabajo, el 100% respondió que siempre. En el mismo ítem, el 56% de los docentes señalaron algunas veces el directivo se comunica adecuadamente con los responsables de cada área de trabajo 22% casi siempre y 22% casi nunca.

Lo expuesto en párrafos precedentes, permite aclarar que el 79% los directivos siempre y casi siempre cumple con la función de coordinador, 21% a algunas veces. Asimismo el 64% de los docentes afirma que siempre y casi siempre cumple con tal función, 26% algunas veces y 10% casi nunca. Dichos resultados permite inferir que se cumple con lo señalado por Stoner y otros (2000), que la coordinación “consiste en integrar las actividades de partes independientes de una organización con el objeto de alcanzar las metas de la organización”.

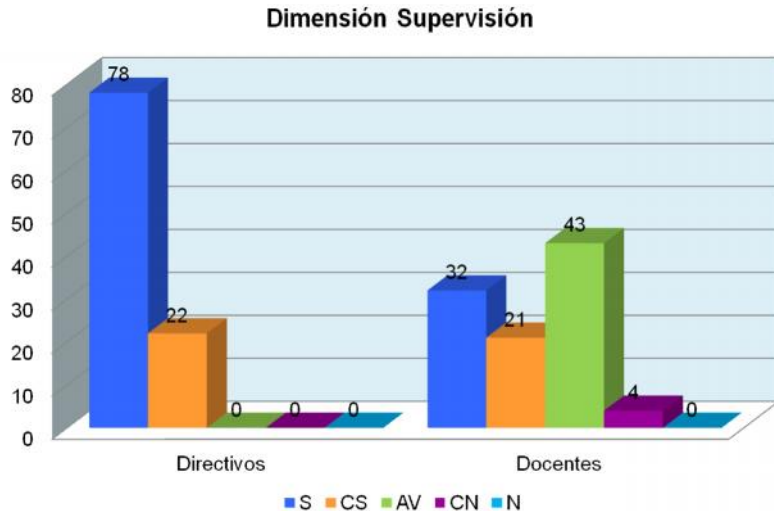
En función de los resultados arrojados para la dimensión coordinación, se tiene que tanto el directivo como el grupo de docentes encuestados; afirman que predomina la coordinación de tipo vertical en las relaciones de autoridad e información; por lo tanto el investigador a través de la propuesta de estrategias gerenciales, brindará al directivo herramientas necesarias para delegar la autoridad necesaria para desarrollar cualquier actividad; donde el

docente sea informado a tiempo y proveer actividades e coordinación, autoridad e información no solo de tipo vertical, sino también horizontal. Así bajo el término de organización se está haciendo referencia al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones dentro de la institución.

**Cuadro 13. Frecuencias y porcentajes obtenidos de la Dimensión Supervisión (Ítem 45 al 49)**

| Ítem     | Supervisión              | Directivo |     |    |   |    |     |    |   |    |   | Docentes |     |    |    |     |    |    |    |    |   |
|----------|--------------------------|-----------|-----|----|---|----|-----|----|---|----|---|----------|-----|----|----|-----|----|----|----|----|---|
|          |                          | S         |     | CS |   | AV |     | CN |   | N  |   | S        |     | CS |    | AV  |    | CN |    | N  |   |
|          |                          | Fi        | %   | Fi | % | Fi | %   | Fi | % | Fi | % | Fi       | %   | Fi | %  | Fi  | %  | Fi | %  | Fi | % |
| 45       | Cumplimiento del Normas  | 18        | 100 | 0  | 0 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 12       | 18  | 27 | 40 | 29  | 42 | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 46       |                          | 18        | 100 | 0  | 0 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 68       | 100 | 0  | 0  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 47       | Evaluación de Resultados | 18        | 100 | 0  | 0 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 28       | 41  | 27 | 40 | 13  | 19 | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 48       |                          | 18        | 100 | 0  | 0 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 0   | 0  | 68 | 100 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 49       |                          | 0         | 0   | 0  | 0 | 18 | 100 | 0  | 0 | 0  | 0 | 0        | 0   | 15 | 22 | 38  | 56 | 15 | 22 | 0  | 0 |
| Promedio |                          | 14        | 78  | 0  | 0 | 4  | 22  | 0  | 0 | 0  | 0 | 22       | 32  | 14 | 21 | 29  | 43 | 3  | 4  | 0  | 0 |

Fuente: La autora (2013)



**Gráfico 16. Resultado Promedio Porcentual para la Dimensión Supervisión.**

Al analizar el ítem 45, se detectó que el 100% de los directivos siempre supervisa si los actores institucionales tienen pleno conocimiento de la filosofía gerencial, misión, visión y políticas institucionales. El 42% de los docentes algunas veces recibe dicha información. 58% casi siempre y siempre.

Para el ítem 46, se observó que nuevamente el 100% de los directivos siempre establece pautas para la recepción de documentos que deben ser entregados a la dirección. El 100% de los docentes respondió que siempre se establece las pautas de entrega.

En cuanto a los resultados arrojados en el ítem 47, el 100% de los directivos señaló que casi siempre promueve reuniones periódicas con el personal para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos conforme a la visión de la institución. El 100% de los docentes afirma que el directivo algunas veces realizar reuniones. Seguidamente en el ítem 48, el 100% de los directivos siempre un acompañamiento pedagógico en forma permanente con sentido democrático y dialógico. Para el mismo ítem el 100% de los docentes respondió algunas veces el directivo realiza una supervisión de las actividades que realiza en la institución.

En el mismo orden de ideas, en el ítem 49, al preguntarle a los directivos: discute con los actores institucionales los resultados obtenidos en función de la planificación, las metas y objetivo que persigue la institución; el 100% respondió algunas veces. A su vez el 56% de los docentes, señalaron que algunas veces el directivo le da a conocer los resultados obtenidos en función de la planificación, las metas y objetivo, 22% casi siempre, el restante 22% casi nunca.

Los resultados promedios obtenidos, demuestran que 78% de los directivos aseguran que siempre realiza la función de supervisión, 22% algunas veces. El 53% de los docentes afirma que siempre y casi siempre lo hace, seguido 43% algunas veces y 4% casi nunca.

De acuerdo a los resultados anteriores, se hace notoria la diferencia existente entre el docente y el directivo acerca de la función de supervisión, como se ha visto en el desarrollo de los resultados el directivo señala cumplir con dicha función, mientras que el docente responde lo contrario; entre tanto el investigador debe recomendar el control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

En función de los resultados obtenidos; se puede inferir que toda institución educativa debe poseer gerentes que cumplan a cabalidad con sus funciones administrativas como son organizar, planificar coordinar y supervisar para llevar a cabo planes trazados en su planificación. Aunado a ello, el gerente además de cumplir con sus funciones debe ser un líder, orientador, motivador, que propicie el trabajo en equipo, ya que esto le permite un buen desenvolvimiento con el personal a su cargo logrando de esta manera un mayor rendimiento y eficiencia en el trabajador.

En función de lo señalado; y de acuerdo a los hallazgos arrojados posterior a la aplicación de los instrumentos, se tiene que la población en estudio en su mayoría contradice la función que lleva a cabo el directivo; es decir el gerente de la institución manifiesta cumplir con su rol; pero el docente de acuerdo a las respuestas dadas demuestra lo contrario en la mayoría de la dimensiones.

En líneas generales, los directores de las instituciones estudiadas no se comportan como gestores de los objetivos, promotores de su cumplimiento, por lo que no suelen conjuntamente con su equipo, estructurar las tareas en las distintas dimensiones de la acción gerencial escolar con cualidades inseparables, efectividad y eficacia para favorecer la participación de todos los miembros de la institución. Esto contraviene el argumento de la acción gerencial pues ésta tiene la estratégica tarea de dirigir, e igualmente la

responsabilidad de establecer las buenas relaciones entre sus miembros y los demás actores involucrados en el proceso educativo. En virtud de ello, las capacidades de influir sobre los actores y las herramientas para facilitar la resolución de los problemas que se suscitan, se convierten en nudos críticos para lograr la eficacia institucional

Por lo tanto el investigador encuentra viable la propuesta de estrategias gerenciales; en vista que la función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere contar con competencias técnicas, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo, se expresan las conclusiones provisionales obtenidas en la investigación en correlación a los objetivos propuestos, así como las recomendaciones en torno al tema investigado.

#### **Conclusiones**

El investigador, con base a los resultados obtenidos, evidencia el logro o respuestas a los objetivos propuestos en la investigación y su interacción con las variables planteadas. Sabino (2002), señala algunas características que deben tener las conclusiones los cuales se presentan a continuación: (a) Dan respuesta a los objetivos específicos planteados en la investigación, (b) Pueden estar numeradas o no, sin embargo lo más importante es que sean bien razonadas e interpretadas, (c) Deben plantearse en términos afirmativos, con un alto grado de seguridad y (d) en las afirmaciones se pueden apoyar en distintos materiales de regencia, esto le daría valor agregado.

#### **Recomendaciones**

Se formulan para resolver la situación planteada, por lo tanto se presentan como posibles soluciones de las conclusiones, sin embargo, no necesariamente se escribe igual número de recomendaciones como

conclusiones posibles existan. Al igual que las conclusiones se puede recurrir al uso de referencias.

En función de lo expuesto; los objetivos fundamentales que orientaron el presente estudio, consistieron en: Diagnosticar las estrategias gerenciales que emplea el personal directivo, determinar la función directiva ejercida en los Liceos del Municipio Torres, así como diseñar y proponer estrategias gerenciales para optimizar la función directiva en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara.

En relación a lo anterior y al análisis e interpretación de los resultados posterior a la aplicación del instrumento, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Conclusiones de la Investigación**

**1. Respecto:** a Diagnosticar las estrategias gerenciales empleadas por el directivo de los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara, se concluye que:

El interés por mejorar el desenvolvimiento laboral del personal directivo de las instituciones educativas, constituye orden de prioridad y significación en un contexto donde las organizaciones educativas necesitan redefinir su actuación para garantizar su permanencia y vigencia en el tiempo. Por ello quienes ocupan cargos directivos deben compenetrarse con la complejidad de sus tareas y asumir las características específicas de una organización educativa, preparándose para responder a las exigencias que le competen con una misión y visión que fija el contexto donde se desarrolla.

La acción directiva dentro de la gerencia se sustenta en la gestión de recursos, la comunicación gerencial, el ejercicio de la autoridad, el desarrollo del liderazgo, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Éstas última son concebidas como estrategias que debe poner en práctica todo gerente educativo en la búsqueda para la superación de limitantes del

desarrollo humano y social la gestión educativa; por lo tanto las estrategias gerenciales se configura como una disciplina cada vez más necesaria para quienes lideran instituciones o procesos educativos.

En relación a lo expuesto, las estrategias gerenciales se entienden como los cursos de acción planificados, que se diferencia usualmente por el alcance y la magnitud de la acción; cualquiera que sea el nombre, es una acción que está dirigida hacia el cambio de condiciones futuras; es decir el logro de un objetivo.

Asimismo las estrategias gerenciales son definidas como un conjunto de reglas y directrices organizacionales para desarrollar en los supervisores académicos el liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación y conocimiento de los procesos gerenciales para ejecutar acciones que le permitan asistir a los docentes a su cargo. Es por ello que el Directivo de las instituciones debe realizar un plan para el cumplimiento de las mismas.

En atención al estudio realizado en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara se pudo constatar que existe una carencia en el aspecto institucional ante el manejo de estrategias gerenciales por parte de los directivos. En este sentido se presenta deficiencia de propiciar el trabajo en equipo. Asimismo, existe discrepancia entre las opinión del directivo y docente en base a la comunicación, por cuanto escasamente se llevan a cabo los procesos de comunicación eficaz que faciliten la debida integración del personal, ni se propician ambientes empáticos, afectando el desarrollo armónico de las relaciones interpersonales de los miembros de la organización escolar.

De igual manera, se pudo evidenciar que el estilo de liderazgo que prevalece en las organizaciones escolares que formaron parte del estudio, es el autocrático, por cuanto prevalece una toma de decisiones, que muchas veces no es notificada a los miembros de la institución, se comunica para dar órdenes, sin tomar en cuenta las opiniones de la demás; esto demuestra que el liderazgo no está respondiendo a los mandos de una gerencia educativa

de calidad. Estos aspectos permiten concluir no se refleje un liderazgo democrático, de apoyo, participativo.

**2. Respeto:** a Determinar como es la función directiva escolar ejercida en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara, se concluye que:

Las funciones del proceso administrativo, como política educativa para la institución educativa, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación, se orientan al logro de la planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión de actividades educativas, materias sobre las cuales el directivo deberá formarse para demostrar sus conocimientos. Esas funciones responden al expreso compromiso de ese organismo, con la necesaria reorientación de la educación venezolana, para enfrentar los retos del desarrollo nacional en el marco del compromiso gubernamental con las comunidades venezolanas.

Se indica que el gerente, al realizar su trabajo, debe desempeñar algunas actividades, entre las cuales el diagnóstico, como parte de la gerencia, se reconoce como el preámbulo o planificación del proceso administrativo. Seguido de una planificación es también menester del gerente organizar en forma coherente y sistemática los recursos, actividades y medios. En consecuencia, se puede inferir que la organización es el complemento de la planificación, donde el director es la máxima autoridad del plantel a quien compete organizarlo o estructurarlo, asignando competencias al personal.

A su vez también se entiende que las funciones directivas; son asumidas por el gerente educativo a fin de alcanzar los resultados deseados o planificados. En sintonía con lo expresado, se manifiesta que la ejecución de las funciones gerenciales requiere de coordinación y dirección por parte del directivo de las. Asimismo, demanda la aplicación de controles evaluativos para el ejercicio de la autoridad, la división del trabajo y las relaciones humanas, entre otros aspectos.

En correspondencia con las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección, supervisión, toma de decisiones, coordinación) asumidas por el director en los Liceos del Municipio Torres de las Parroquias Las Mercedes y Trinidad Samuel del Estado Lara, son realizadas ocasionalmente por el directivo, sin embargo la mayoría de los docentes considera que siempre las realiza en función de un criterio propio que establecen para el cumplimiento de las actividades.

Ante los señalamientos anteriores, también se concluye existe una marcada tendencia a tomar decisiones, sin la participación de los docentes, por tanto no se trabaja en equipo, ni se motiva eficazmente la acción del personal para la consecución de los objetivos establecidos.

Finalmente, se destaca que existe la necesidad de atender integralmente la institución, en su estructura y procesos organizacionales. Directivos y Docentes Facilitadores deben responder a su función de formadores con criterios de gerencia estratégica y liderazgo de servicio. La realización de proyectos de investigación educativa, de gerencia educacional, sirven a los planteles para precisar acciones para la mejora de la calidad de la educación y superación de problemas organizacionales de los mismos.

En base a las conclusiones anteriormente descritas y para dar respuesta al tercer objetivo de la investigación, se hace necesario diseñar estrategias gerenciales para optimizar la función directiva del personal seleccionado en este estudio, como factor fundamental en el desempeño de la gerencia educativa.

En función de lo expuesto, dicho objetivo se orientó en una propuesta de capacitación gerencial que mejore el desempeño laboral del personal directivos de los Liceos antes citados, en el reflejo de una institución que debe ser gerenciada como una empresa productiva en plena evolución, ya que en la mayoría de los casos algunos de los directores de la población estudiada asumieron una gerencia dentro de unos márgenes de desconocimiento de la realidad que le corresponde enfrentar. De ésta

manera se circunscriben a un entorno precedido por la rutina, el autoritarismo y la actuación de una conducta no proactiva frente a los demás miembros de la institución

En función de lo señalado se propuso como valor agregado a la presente investigación un conjunto de estrategias, las mismas se han estructurado con base en una exposición de temas relacionados con los indicadores arrojados por la variable del estudio; entre las cuales están: (a) conversatorios de promoción y formación, (b) asesoría técnica educativa, (c) folletos informativos, (d) funciones básicas de gerente y (d) comunicación eficaz y asertiva.

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones.

### **Recomendaciones**

La importancia de la práctica de estrategias gerenciales para optimizar la función directiva, se remite al tema del gerente educativo (director) su perfil y sus desempeños. En la actualidad se espera que un director concebido como responsable del desarrollo educativo y organizacional esté en condiciones de analizar y sintetizar, anticipar y proyectar, proponer y negociar, decidir y desarrollar, comunicar y coordinar, liderar y animar, evaluar y realimentar.

A partir de allí, y en relación con los objetivos de la investigación, resulta pertinente recomendar los siguientes:

#### **Sobre la comunicación eficaz.**

Se espera además que la pertinencia de sus desempeños se oriente a promover, incentivar, liderar y desarrollar procesos de investigación que le posibiliten interpretar adecuadamente la realidad singular en que opera el

sistema educativo y la organización particular en que se inscribe su acción. Que maneje de manera adecuada información relevante para el mejoramiento institucional; que sea un comunicador capaz de emitir mensajes claros, precisos y convincentes, pero que además de ello sea un comunicador en clave de escucha y por ende de participación y de convocatoria.

### **Sobre el trabajo en equipo:**

Se recomienda el trabajo mancomunado, que involucre todo el personal que labora dentro de la institución, para que se logre dar respuestas a los objetivos y metas propuestas, la motivación, valoración y promoción oportuna para la integración de todos los miembros como un equipo de trabajo.

Que los directivos al utilizar estrategias, políticas o lineamientos de las instituciones a su cargo, las pongan en práctica diariamente, en cada actividad que se realice, y sean aplicadas equitativamente para todo el personal sin distinción de ningún tipo, a fin de que sea más efectiva su labor gerencial y se oriente el proceso educativo.

Que el directivo desarrolle capacidades y habilidades en la institución y en los grupos de trabajo para flexibilizar los procesos y actividades, con el fin de atender las expectativas y necesidades de los miembros de la institución y comunidad.

### **Sobre el desarrollo del liderazgo:**

Se recomienda al personal directivo que se involucre un poco mas en el trabajo que realizan las personas a su cargo.

Que pida opiniones a su equipo de trabajo sobre la toma de decisiones y no se haga de manera unilateral.

Que los directivos tomen en consideración estrategias gerenciales que le permitan su función y gestión gerencial bajo un liderazgo democrático.

Se recomienda la aplicación de procesos de gestión estratégica en las instituciones. Es necesaria la formación en el campo gerencial de los directivos. Tomar en cuenta las ideas y opiniones que proponen los docentes y demás personal del plantel para mejorar la operatividad laboral.

Que el directivo estimule el desarrollo de competencias en la institución para que ésta identifique su saber hacer y los recursos de que dispone para prestar los servicios educativos.

### **Sobre la toma de decisiones:**

Promover aun más la toma de decisiones de manera efectiva y una actitud positiva de trabajo en equipo, comunicación y permanente aplicación de estrategias y toma de decisiones efectivas dentro de la organización promueven la confianza, participación y el agrado de los que laboran en la institución, lo que genera un mejor desempeño de los servicios educativos y por consiguiente una mejor calidad educativa.

En función de los objetivos antes planteados también resulta pertinente recomendar lo siguiente:

#### *Al personal directivo:*

Dar a conocer a la población del estudio que la laboran en los Liceos del Municipio Torres, específicamente de la Parroquia Trinidad Samuel y Las Mercedes, Estado Lara, los resultados de la presente investigación, en virtud de estar al cabo de cómo el grupo de profesionales adscritos a las mencionadas instituciones percibe la función directiva desarrolladas en la organización escolar.

A través de las estrategias gerenciales se fortalece la autonomía y responsabilidad de las instituciones educativas mediante la definición precisa de los resultados que se esperan de ella.

Asimismo se recomienda la aplicación de estrategias gerenciales a fin de fortalecer la gestión en todos los niveles, de manera que todos los miembros de la institución estén en capacidad de definir objetivos y planes estratégicos, asignar los recursos de acuerdo con prioridades, tener información suficiente y oportuna y utilizarla para la toma de decisiones.

Que el directivo potencie el aprendizaje organizacional con el fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la institución.

Que el directivo tome en cuenta que al aplicar estrategias gerenciales como un modelo racional de toma de decisiones se garantiza las condiciones para que se tomen las mejores decisiones, y sobretodo se garantiza la armonía ya que se toman las decisiones que favorecen el trato interpersonal y el desarrollo institucional, dando como resultado Instituciones con equipos de alto rendimiento y motivados.

Asimismo se recomienda al directivo debe tomar en cuenta que los diagnósticos institucionales deben hacerse usando metodologías que garanticen transparencia, participación y asunción de responsabilidades de cada uno de los miembros de la institución, tal como se señala en la propuestas de estrategias gerenciales.

*Al personal docente:*

Asumir roles y funciones integrándose a la organización, cumpliendo con el fortalecimiento de los objetivos que persigue la institución.

Proponer actividades a través de intercambios de experiencias e intereses con otros docentes; con el propósito de generar soluciones o recomendaciones para el bienestar de la institución.

Comunicarse de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporcione datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Respetar las opiniones del resto de los miembros de la institución, pero así mismo hacer velar derecho de opinar. Es decir mantener un clima de respeto, con todo el personal que labora en la institución aún cuando no esté de acuerdo.

Finalmente se recomienda que tanto la directiva como el docente deben fortalecer la comunicación de manera que todos los miembros de la institución aporten nuevas ideas y conocimientos para mejorar la calidad educativa de la institución.

Para que cada una de las recomendaciones antes citada se lleven a cabo, se recomienda tomar en cuenta la propuesta de estrategias gerenciales para optimizar la función directiva descritas en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA FUNCION DIRECTIVA ESCOLAR EN LOS LICEOS DEL MUNICIPIO TORRES DEL ESTADO LARA**

##### **Fundamentación**

Durante el último decenio, sistema educativo venezolano, se ha enfrentado a un contexto cambiante y de renovación, caracterizado por la inclusión y la apertura, en beneficio de una mayor integración de la institución educativa con la comunidad, como también, la necesidad de promover la formación reflexiva para la acción y la toma de decisiones del director y equipos directivos, lo cual exige una acción gerencial acorde a este proceso de cambio logrando el fin deseado, tanto a nivel personal-profesional como institucional.

En función a lo señalado se hace ésta referencia porque se considera la necesidad de asumir una función directiva optima donde se relacionen todas las facetas del manejo de una institución en busca de una mayor competitividad, entendiéndose esta como la necesidad de convertir la educación “en una palanca de desarrollo que genere una cultura de la productividad y la eficiencia” (Álvarez, 2001:2); todo ello en beneficio de desarrollar una estrategia eficiente encaminada a mejorar la organización escolar.

La optimización de la función del director escolar conlleva cultivar diversos factores para la institución eficaz: trabajo en equipo, colaboración entre el personal, sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones, planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas, contratación o iniciación del personal, así como organización de la institución en general. Entre éstas se incluye la responsabilidad de los directores para definir y garantizar la aplicación de una visión estratégica institucional en relación con otros componentes del sistema educativo.

En opinión de Gairin (2005), una optima función gerencial implica la presencia de un director con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones, que le permita obtener resultados y alcanzar los objetivos de la institución. En ese sentido, debe trazarse como meta, asumir mayores responsabilidades, trabajar en función del éxito, participar en eventos de trascendencia, actualización, mejoramiento, tener buenas relaciones con su entorno; es poner en práctica una acción integral que permita al director, actuar como un gerente funcional pensando como un gerente general.

Asimismo, esta función gerencial se identifica con el ejercicio de un directivo que considera que los demás miembros de su institución, son personas y profesionales capaces de ayudarlo a edificar el camino de la institución educativa; en ese sentido, promueve su desarrollo profesional y facilita su organización para el trabajo mancomunado.

En atención a los expuestos en párrafos precedentes, el compromiso del director no sólo es retador, requiere de energía y creatividad pues él debe ser un líder influyente, comunicador que propicie el trabajo en equipo. A partir de éstas consideraciones surge la propuesta de estrategias gerenciales para optimizar la función directiva escolar en los liceos del municipio Torres del estado Lara.

Del mismo modo, propiciar la participación constituye para la acción gerencial una herramienta por demás fundamental, pues viabiliza el trabajo en equipo y la toma de decisiones en consenso para dar respuesta a las exigencias de una organización inteligente.

Desde ésta perspectiva, las estrategias gerenciales se consideran que son todas aquellas maneras o formas, que los gerentes de las organizaciones asumen para que la toma de decisiones se lleve a cabo de manera efectiva, tomando en cuenta que a diario hay que establecer criterios, elegir alternativas para dar solución a las diversas problemáticas que se presentan dentro una institución educativa, en la que existen diversos elementos tales como docentes, estudiantes, comunidad, personal obrero, personal administrativo, entre otros que requieren de la toma de decisiones que satisfagan las necesidades de cada uno de ellos.

De esta manera, se concluye que existen gran cantidad de estrategias gerenciales, que pueden contribuir para optimizar la función directiva escolar, entre las se señalan en el siguiente gráfico:



Gráfico 17. Estrategias Gerenciales en función de los procesos administrativos.

Fuente: La Autora (2013)

En atención al gráfico anterior; se desprende que las estrategias gerenciales promueven la participación; por lo tanto se requiere una gerencia con capacidad analítica, comunicación, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de comprometerse con todos los niveles, estableciendo una confianza para el logro de los objetivos y el compromiso en los actores de la escuela, son herramientas fundamentales para una función directiva optima.

### **Justificación**

La función gerencial educativa, señala Escamilla (2006), se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de administración de la educación, e involucra acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Es la actuación básica del directivo, lo que debe hacer para cumplir los objetivos a partir de sus habilidades gerenciales como planificar, controlar, comunicar, entre otras. Igualmente, involucra la aplicación de las funciones de la dirección, tanto las clásicas, como las actuales: coordinación y la integración del personal, e incluso liderazgo

El proceso gerencial, es un factor importante en todos los aspectos de la vida, primordialmente en las organizaciones comerciales, industriales ó educativas. Ya que permite administrar el tiempo los recursos y las actividades de forma tal que todos estén sincronizado, utilizando elementos esenciales que no deben faltar tales como: planificar, ejecutar, controlar (seguimientos), evaluar, retroalimentar, comunicar, y la toma de decisiones.

Por esta razón la gerencia es un arte, imprescindible para lograr coordinación y éxito en todos los quehaceres de la vida. En el caso de la educación, la gerencia es una actividad que impulsa a los educadores y demás miembros de la institución a alcanzar el éxito de su proceso laboral,

ya que le ofrece las estrategias para alcanzar con mayor eficacia los objetivos.

Puede entenderse, entonces, que la institución educativa, implica la significación compartida del propósito por parte de los actores, motivado entre otras cosas a su naturaleza, a la transformación permanente de normas, estructuras, así como estrategias de interacción para lograr un mismo propósito orientado hacia mejores cualidades y condiciones educativas. Dentro de este marco se puede decidir una estrategia gerencial orientada hacia la optimización de la función directiva, donde se motive a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios ofrecidos por la institución.

### **Propósito**

Partiendo del principio del de que las funciones a cumplir por un director, que propicie el desempeño; favorezca la participación; no deben provenir de de actos mecánicos o improvisados; sino que debe estar enmarcado en un enfoque humanista que conduzca a fomentar relaciones interpersonales favorables. Los directores de las instituciones educativas deben poseer un conjunto de habilidades estratégicas que le permitan desempeñar sus funciones gerenciales de manera efectiva, todas éstas orientadas hacia el logro de los objetivos y metas institucionales.

En este sentido, la misión del gerente o director de una institución educativa y los resultados de su trabajo toman hoy en día un carácter de altísimo valor estratégico para la comunidad en general y para la propia persona, por lo que la aplicación de estrategias gerenciales por parte de estos es clave para su funcionamiento operativo se su rol.



# *Estrategias Gerenciales*

*para optimizar la función directiva escolar en los liceos  
del Municipio Torres del Estado Lara*

**AUTORA: LEOHANDRI RODRÍGUEZ**





# *Estrategia Uno*

## **“CONVERSATORIO”**

### **Conversatorios de promoción y formación**

*Se sensibilizará a los participantes en los cuatro conversatorios con orientaciones y diálogos orientados al realce de la institución, su función social y la importancia de una cultura gerencial del liderazgo para el desarrollo de la institución educativa.*

## ***Conversatorio N° 1. Vocación al trabajo***

**Tiempo: 3 horas**

**Responsable: Docentes en Ejercicio**

### **Temática:**

Una instancia vital para enfrentar grandes desafíos en educación es la vocación docente, la cual nos libera de temores e influye en gran medida en el constante desarrollo personal, cuyo objetivo es entregar una mejor calidad de enseñanza a quienes son los actores principales de la educación, nuestros alumnos.

La vocación, por tanto, se transforma en el pilar fundamental para motivar a quienes somos formadores de personas, guías pedagógicos, orientadores de procesos de crecimiento. Teniendo vocación, los desafíos educacionales se enfrentan de mejor forma, son beneficiados los alumnos cuando esta vocación se vive intensamente, pero además, el docente se siente satisfecho y autorrealizado.

En este sentido, la autorrealización es esencial para emprender y entregar lo mejor a la juventud en una época en donde hay cambios radicales, tanto en lo social, económico, como valórico y cultural. El docente debe encauzar sus energías hacia un constante trabajo personal por ser mejor y por ende, entregar con amor, aquellos conocimientos y valores humanos en pro de aprendizajes significativos y pertinentes en la formación de sus alumnos; teniendo la convicción que si existe la reciprocidad entre ambos agentes, los frutos serán mañana las bases de una nueva sociedad.

Lo que se siembra en terreno fértil, la juventud, dará los resultados anhelados, jóvenes autónomos, democráticos, exitosos y felices.

***“Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú. Donde haya un error que enmendar, enmiéndalo tú. Donde haya un esfuerzo que todos esquivan, hazlo tú. Sé tú el que aparta la piedra del camino”.***

***Gabriela Mistral.***

### **Conversatorio N° 2. Trabajo en equipo**

**Tiempo: 3 horas**

**Responsable: docentes en ejercicio**

#### **Temática:**

Trabajar en equipo no es tarea fácil, sin embargo existen algunos pequeños consejos que pueden ayudar muchos cuando se trabaja en equipo. En un ambiente de trabajo, es esencial que las relaciones del equipo sean sólidas. Alcanzar el desempeño óptimo de un grupo requiere dedicación, enfoque y disciplina.

En primer lugar, hay que asegurarse de que las personas seleccionadas para formar parte del equipo se adaptan perfectamente al perfil idóneo para desempeñar las funciones, así como al propio trabajo en equipo. También, ir consiguiendo resultados positivos refuerza la moral del equipo y proporciona la confianza que éste necesita. Por ello, debemos fijar objetivos a corto plazo que refuerzan la seguridad y la motivación del equipo.

Asimismo, la delegación de trabajo es una herramienta imprescindible a la hora de gestionar grupos de trabajo. No obstante, para delegar eficazmente debemos estar seguros de que cada uno de ellos conoce correctamente sus funciones, recursos y responsabilidades. Además, mantener la comunicación en equipo. Todos los miembros del equipo deben conocer los objetivos del proyecto y estar de acuerdo con ellos.

La formación continua es esencial para las personas y ésta debe ser impulsada y respaldada por el superior. Igualmente, un equipo no puede crecer sin equivocarse. La capacidad del equipo para crear e innovar viene determinada por el grado de libertad y confianza de que disfrute para el fomento de las relaciones.

Y por último, cuando se han alcanzado los objetivos. Al igual que el fracaso, el éxito no corresponde a una sola persona sino al grupo de profesionales que han llevado a cabo el proyecto.

### ***Conversatorio N° 3. El liderazgo***

**Tiempo: 3 horas**

**Responsable: docentes en ejercicio**

#### **Temática:**

Los líderes son personas que saben expresarse en forma completa. Quiere decir que se conocen a sí mismos, saben cuáles son sus cualidades y sus fallas, y como desplegar totalmente esas capacidades y compensar esas fallas. También saben lo que quieren, porqué lo quieren, y como comunicarles a los otros lo que quieren a fin de lograr su cooperación y su apoyo. Finalmente, saben cómo alcanzar sus metas. La clave del auto expresión completa es la comprensión de sí mismo y del mundo; y la clave de la comprensión es aprender... de la vida y las experiencias propias.

Llegar a ser líder no es fácil como llegar a ser un médico o un poeta, el que sostenga lo contrario se equivoca. Pero, aprender a dirigir es más fácil de lo que generalmente se cree. Todos tenemos capacidad de liderazgo.

**Dominar el contexto**

- Un líder no deja que las circunstancias lo dominen. Domina el contexto. Establecida su meta, luchará por ella, y no solo vencen el contexto sino que lo modifican fundamentalmente.
- El primer paso hacia el cambio es no dejarse situar por otros sino escoger uno su propia posición. Así comienza el proceso.

### **Comprensión de lo Básico**

- Los ingredientes básicos del liderazgo:

**Visión Ganadora:** El líder tiene una idea clara de que es lo que quiere hacer personal y profesionalmente y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos. A menos que uno sepa a donde va y por qué no es posible que llegue.

**Pasión:** La pasión subyacente por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, línea de conducta. El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo. Tolstoi dijo que las esperanzas son los sueños de los hombres despiertos. Sin esperanzas no podemos sobrevivir, ni mucho menos progresar. El líder que comunica pasión les da esperanzas e inspiración a otros.

**Integridad:** Tiene tres partes esenciales: conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez.

**Conocimiento de uno mismo:** El líder nunca se dice mentiras, con sus defectos tan bien como sus cualidades y les hace frente directamente. Uno es su propia materia prima, cuando uno sabe de se compone es capaz de reinventarse uno mismo.

**Sinceridad:** Es la clave del conocimiento de sí mismo. Se basa en honradez de pensamiento y acción, firme devoción a los principios y entereza fundamental.

**Madurez:** La madurez es importante para el líder porque conducir no es solo mostrar el camino o dar órdenes. Todo líder necesita haber tenido la

experiencia de ser seguidor, de haber aprendido a ser laborioso, observador, capaz de trabajar con otros y aprender de ellos, nunca servil, siempre veraz. Habiendo encontrado estas cualidades en sí mismo puede fomentarlas en los demás.

**Confianza:** Más que un ingrediente, un producto del liderazgo. Es una cualidad que no se adquiere, se gana. La otorgan los colegas y los seguidores y sin ella no funciona un líder.

**Curiosidad y audacia:** El líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

Uno tiene que ser un buen scout y saber escuchar para captar todo lo posible, pero no para tragarlo sin sentido crítico. En fin de cuentas uno tiene que confiar en sus reacciones espontáneas. Los valores y las creencias son importantes para saber donde se está parado, pero tienen que ser sus propios valores, no los ajenos.

Hay que tomar en cuenta lo siguiente: No vale la pena llegar a la meta si no se goza el viaje. Hay que ver el éxito en forma incremental. Se necesita mucho tiempo y esfuerzo para lograr cualquier triunfo importante. Si uno puede ver la vida como actos que se cumplen satisfactoriamente momento por momento, podría ver que la mayor parte de ella es de éxitos, y aceptar cada uno con una venia; esperar las venias grandes es mal negocio, éstas no vienen sino muy de tarde en tarde.

Los líderes no tienen nada con qué trabajar fuera de ellos mismos. Una de las paradojas de la vida es que los buenos líderes suben a la cima a pesar de sus puntos débiles, mientras que los malos líderes por razón de sus puntos débiles.

Abraham Lincoln era víctima de serios estados depresivos, y sin embargo, ha sido el mejor presidente de los Estados Unidos y lo guió por la peor de sus crisis, Hitler, por el contrario, le impuso su psicosis al pueblo

alemán, y lo llevó por delirios de grandeza a la más vil locura y a la más terrible matanza de que el mundo tenga memoria.

***Conversatorio N° 4. La Gerencia Educativa, retos actuales y el gerente del futuro.***

**Tiempo: 3 horas**

**Responsable: docentes en ejercicio**

**Temática:**

Hoy por hoy, la Gerencia Educativa se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. De allí que el Gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

El Gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer optimo el desempeño que le corresponde.

Es importante señalar, que en el ejercicio de la administración y dirección educativa, la planificación ocupa un lugar significativo, ya que a

partir de ella se establecen las políticas y las estrategias pertinentes que aseguran el buen funcionamiento de la labor educativa, así como crear los planes y normas que garantizan el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación, propuestos en los diversos niveles educativos.

Este proceso se debe administrar de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos en las políticas educativas del estado, en cuya operacionalización juega un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de los responsables de ejecutar dichas políticas, como son el personal directivo de una organización educativa.

Del mismo modo, la gerencia no es simplemente una idea de la organización, como no es tampoco una simple práctica orientada al logro eficiente de resultados, a partir de unos objetivos previamente determinados, es pensar en cómo llevar una institución al logro eficiente y efectivo de sus objetivos. Ahora bien, en el área educativa, pensar en los retos actuales de la gerencia educativa, es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser todo nuestro accionar, es pensar, así mismo, en los retos a los cuales se va a enfrentar de manera permanente los educadores y los directivos de la educación, al aspirar que cambien, es pensar en tareas siempre por hacer por quienes tienen la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales para que nuestros educandos se formen integralmente como personas, personas que tendrán, a su vez, el reto de transformar el mundo y la sociedad donde se vive



# Estrategia Dos

## “FOMENTO DE ASESORÍA TÉCNICA-EDUCATIVA”



*Para la elaboración y formulación de Diagnósticos Institucionales*

### **Diagnóstico**

*Es un proceso de elaboración y sistematización de información que implica conocer y comprender los problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, sus causas y evolución a lo largo del tiempo.  
(Aguilar y Ander-Egg; 2001)*

## Estrategia 2. Fomento de asesorías técnicas – educativas para realizar un Diagnostico

Esta estrategia orientada al desarrollo de una propuesta formal para realizar un diagnóstico institucional-participativo y propiciar el trabajo en equipo y la toma de decisiones, tomando en cuenta a todo el personal de la institución y comunidad.



*El Director de la institución debe tomar en cuenta un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos.*

### Planificación del Diagnóstico

La planificación para Flores (2003), “es la previsión de las actividades y los recursos, para el logro de los objetivos que se desean alcanzar” (p. 3). Por lo tanto planificar es la elaboración de un plan general, debidamente organizado para obtener un fin determinado.

Aspectos a considerar para realizar un diagnóstico:

Sensibilizar

Dimensiones del Diagnóstico: Comunitario, Institucional y Participativo

*¿Cómo se va a sensibilizar?*



**Plan de Acción:**

**Objetivo General: Sensibilizar**

**Objetivos Específicos: Dialogar, Motivar, Promover, Socializar.**

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2007), la sensibilización consiste en un:

Proceso de influencia comunicativa a distintos niveles (individual, grupal y social), donde el objetivo general sea promover o ajustar actitudes o percepciones que faciliten la reflexión generadora de cambios comportamentales, los cuales se conviertan en actitudes favorables a la diversidad cultural, y por ende a las personas y colectivo que la conforman.

Posterior se debe determinar las Necesidades y problemas junto con todos los miembros de la institución y comunidad:

---

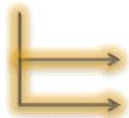
**NECESIDADES;** Son carencias o falta de medios adecuados para satisfacer una o varias necesidades. Ejemplo: programas sociales, organizaciones comunitarias, programas de alimentación para los estudiantes

**PROBLEMAS;** Presencia de un rasgo o factor social que sabemos que es perjudicial, indeseable, etc. Ejemplo: falta de agua potable, fracaso escolar, inasistencias, otros

---

Algunas ideas...

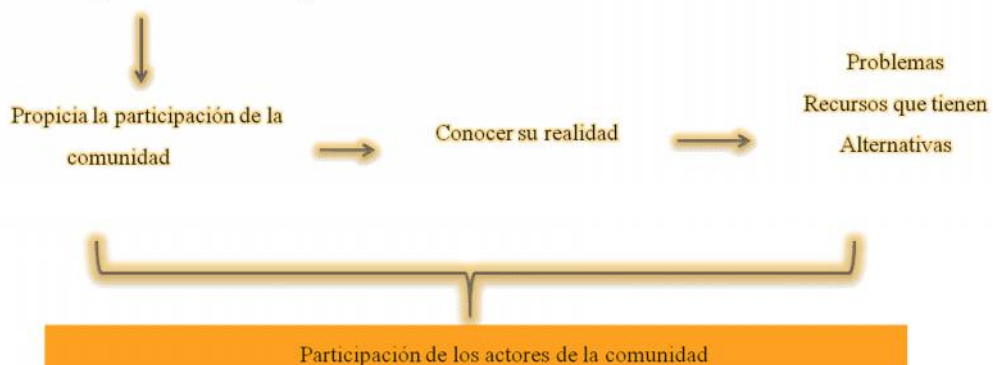
#### Diagnóstico Institucional



Detención de necesidades

Participar directivos , docentes, personal administrativo y obrero

#### Diagnóstico Participativo



## Técnicas para realizar el Diagnóstico



## Seguidamente...

*¿Qué es Lluvia de Ideas?*

*La "Lluvia de ideas" es una técnica para generar muchas ideas en un grupo. Requiere la participación espontánea de todos.*

### Aplicaciones



- Generar un gran número de ideas en corto tiempo en cualquier etapa de un proceso de solución de problemas
- Fundamental: Identificación y selección de las preguntas que serán tratadas en la generación de posibles soluciones.
- Permite la participación.

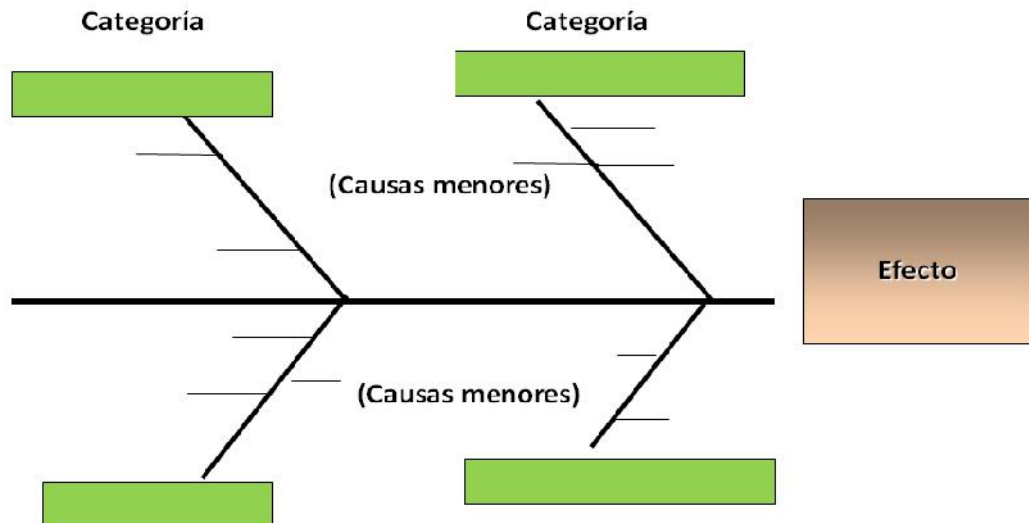
## GRUPO NOMINAL

*Es una técnica de grupo en la cual inicialmente la gente trabaja en silencio (nominalmente independiente uno de otro)*

### PASOS:

1. Se presenta al grupo el asunto o problema de manera específica.
2. Se le pide a los miembros del grupo que listen todas las ideas de solución para el asunto que puedan pensar en silencio y en un período de tiempo máximo de 10 minutos.
3. Se divide el grupo en subgrupos de 3 a 5 personas con alguien como facilitador en cada uno (sólo si el grupo es muy grande)
4. Se integra el trabajo de los grupos y se aplica luego la toma de decisiones final por consenso o por votación.

## DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA EFECTO)





*Para cada efecto generalmente surgen varias categorías de causas principales*

**PASOS:**

1. Definir el problema (efecto) en términos de lo que es, donde y cuando ocurre.
2. Lluvia de ideas para las posibles causas.
3. Elaborar el diagrama. El efecto a la derecha, las flechas diagonales representan la categoría principal. A cada flecha diagonal incorporar las posibles causas.
4. Determinar el nivel de comprensión del diagrama. Colocar en un cuadrado la causa que se puede probar cuantitativamente y subrayar cuando no se puede probar su relación con el efecto.
5. A mayor número de causas en cuadrados y/o subrayadas, mayor es el nivel de comprensión del problema.
6. Una vez identificadas las causas que afectan al problema y seleccionadas aquellas que pueden ser probadas cuantitativamente, se realiza una serie de mediciones para validar las hipótesis de causas cuantificables.

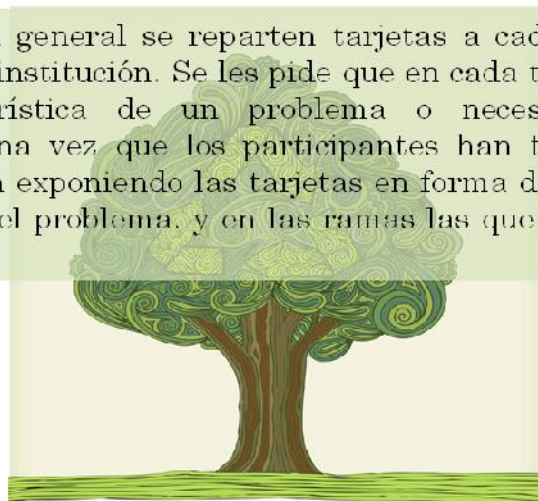
### ***Jerarquizar por Criterios***

| CRITERIOS      | DEFINICIÓN OPERACIONAL                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Factibilidad   | Consiste en determinar los recursos, medios, tiempo y otros elementos que pueden intervenir en el proceso de resolución de problemas que se quiere abordar                                                                                                   |
| Onda           | Es el que permite realizar previsiones y estimar la probabilidad de solucionar varios “problemas menores” mediante la solución de un problema mayor o un problema más complejo                                                                               |
| Alcances       | Es el que se establece a través de la estimación o determinación del número de personas que afecta o involucra el problema que se estudia.                                                                                                                   |
| Cuantificación | Viene especificado por la repetición cuantitativa de una misma necesidad o problema que afecta a la comunidad, es decir, el problema constantemente aparece planteado en los instrumentos de investigación aplicados a la muestra de población seleccionada. |

### **Árbol de Decisiones**

El árbol de Problema es una herramienta para el diagnóstico.

En una reunión general se reparten tarjetas a cada uno de los miembros de la institución. Se les pide que en cada tarjeta anoten alguna característica de un problema o necesidad elegido previamente. Una vez que los participantes han terminado, se recogen y se van exponiendo las tarjetas en forma de árbol: En el tronco se anota el problema, y en las ramas las que describen las consecuencias.

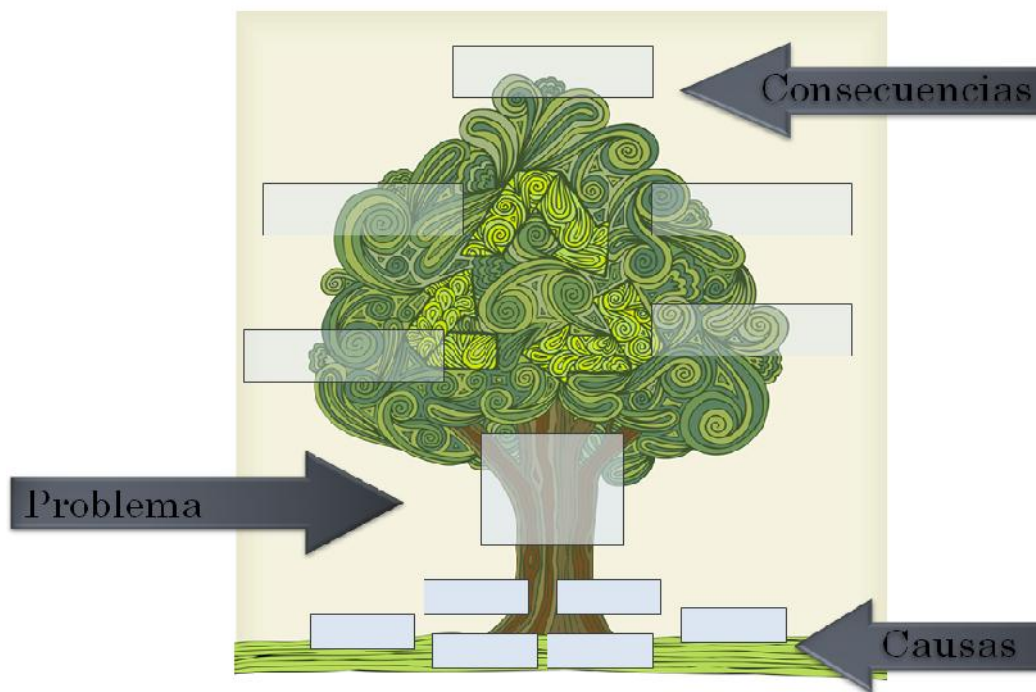


Luego:

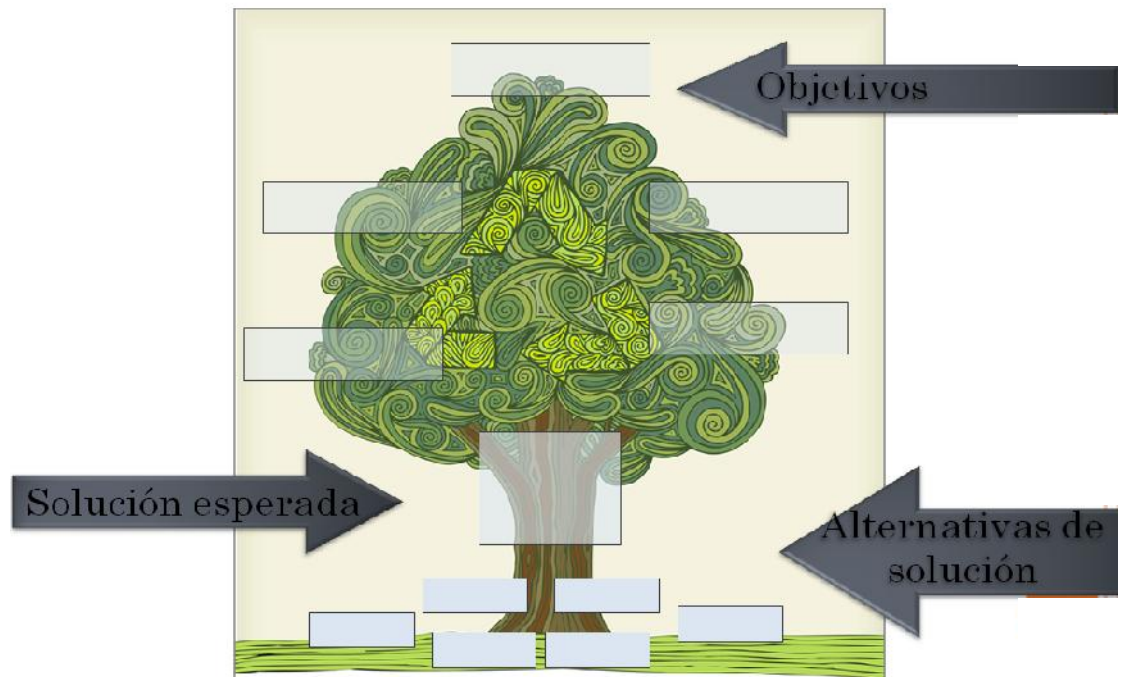
Una vez formulado el problema como un estado negativo, se realiza el siguiente procedimiento, para la solución al problema, ahora se utiliza el árbol en positivo, según las siguientes recomendaciones:

1. Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas (deseables y variables)
2. El problema se convierte en la solución esperada que será alcanzada mediante la solución del problema.
3. La raíz será los medios o alternativas para la solución del problema.
4. Las consecuencias en positivo se transforman en los fines (objetivos) del proyecto.

### Árbol de Decisiones



## Árbol de Decisiones





# Estrategia Tres

## “PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL”



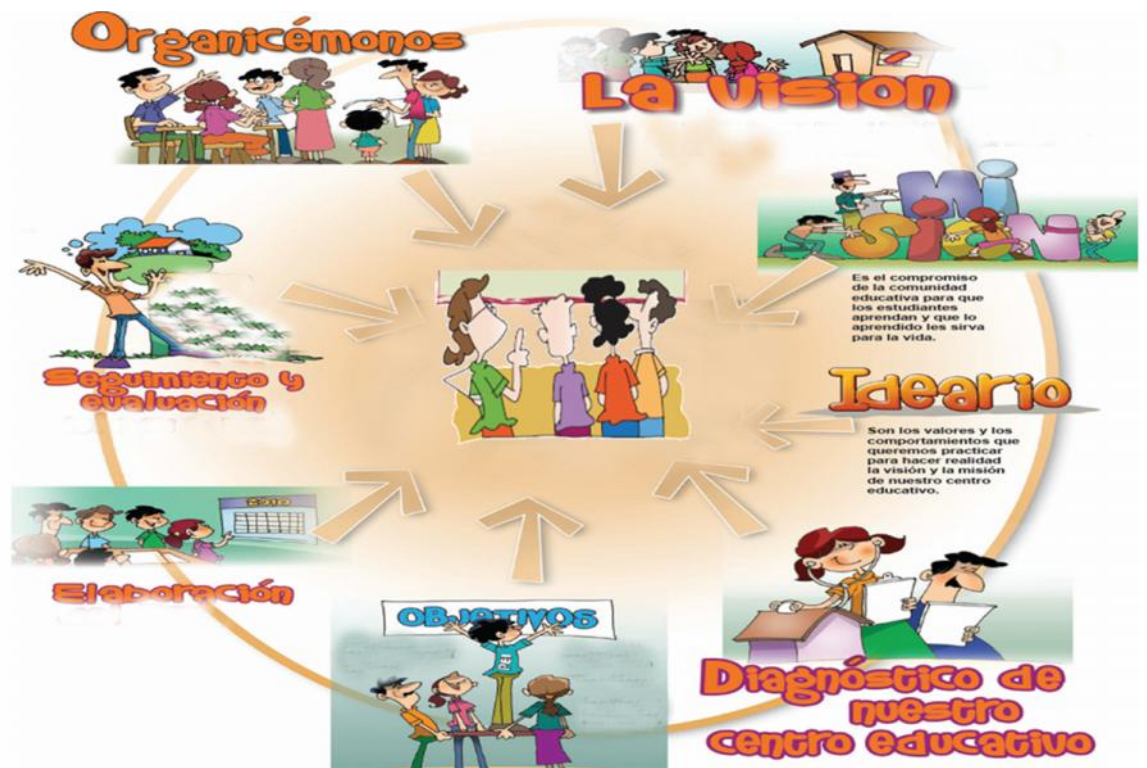
*Siempre al desarrollar un proyecto o ejecutar el desarrollo de una actividad todo se debe de planificar y organizar, por lo tanto en esa medida es que tiene importancia y realce el proyecto de gestión ya que contiene los objetivos generales, los cuales son fundamentales.*

### Estrategia 3. Planeamiento

#### FUNDAMENTOS

Toda acción educativa para que sea efectiva debe ser planificada. El PEIC es una herramienta de planificación que permiten prever la escuela en lo estratégico y lo operativo.

A través de planamiento institucional; se cumplirá con una de las funciones gerenciales del director, siendo un proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el Director como el director, como líder y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr los objetivos de la institución.



Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:



- ✓ **Tener claridad de propósito:** Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Anual que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de los objetivos curriculares del centro educativo.
- ✓ **Ser participativa:** Involucrar a docentes, padres de familia, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación y proporcionar espacios para lograr consensos.
- ✓ **Ser efectiva:** La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.





# Estrategia cuatro

“FOLLETO”



#### **Estrategia 4. Folleto informativo institucional**

Con esta estrategia se difundirá un folleto con forma de díptico, donde se contempla la misión, visión y función del plantel, ante la comunidad, sus organizaciones, otras instituciones educativas, el personal docente y los participantes de la misma institución. También será incluido en los informes emitidos a las autoridades educativas en la Zona Educativa de Lara, como en la Dirección de Educación de la Gobernación del Estado.



El director-gerente es el principal responsable de implementar el P.E.I.C. con el apoyo y colaboración de la comunidad educativa. Para garantizar su éxito, la comunidad educativa debe estar informada permanentemente durante el transcurso del año escolar; por lo tanto puede

valerse de ésta estrategia informativa ya sea de forma personalizada, colocándola en una cartelera...

***Al inicio del año escolar (posterior a la realización del diagnóstico):***

- ✓ Presentar los objetivos, visión y misión del P.E.I.C. (acordados previamente en el diagnóstico) como una herramienta para la mejora continua del centro educativo.
- ✓ Presentar las decisiones curriculares más importantes a implementar durante el año decididas por el colectivo y pautas del Ministerio.
- ✓ Recordar acerca del calendario escolar.

***A mitad del año escolar:***

- ✓ Informar sobre los avances de las actividades planificadas
- ✓ Informar sobre problemas que se han tenido en la implementación de cada una de las actividades y cómo se han resuelto.
- ✓ Recordar las decisiones tomadas para garantizar el cumplimiento de las actividades y objetivos

***Al finalizar el año escolar:***

- ✓ Socializar los resultados de la evaluación del PEA.
- ✓ Dar a conocer los procesos de matrícula y clausura, proyecciones para el siguiente año.
- ✓ Estado final de indicadores educativos
- ✓ Otras relevantes



# Estrategia Cinco

## “FUNCIONES BÁSICAS DEL GERENTE EDUCATIVO”



*Las funciones básicas del gerente están enmarcadas en la planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión. Esto requiere que el gerente maneje habilidades evaluativas que le permitan y constatando logros y limitaciones*

## Estrategia 5. Desarrollo óptimo de las funciones

- Dirigir estratégicamente cada una de las etapas del proceso administrativo.
- Establecer un esquema integral de gestión.
- Asumir la perspectiva sistémica. Entendida esta como un conjunto de elementos que interactúan para alcanzar un determinado objetivo. Esta perspectiva presenta varias ventajas entre las que se encuentran: visión holística de los elementos que intervienen en la estructura organizacional, establecimiento de procesos de interacción, ajustes a través de la retroalimentación y relacionamiento entre los diferentes subsistemas.
- Asumir desde el pensamiento complejo, (Morín, 1999), dos elementos que contribuyen a la direccionalidad de la práctica gerencial:
  - \* Una aptitud general para plantear y analizar problemas.
  - \* Diseñar principios organizadores que permitan vincular los saberes y darles sentidos.
- Mantenerse actualizado a través de la literatura gerencial y de la asistencia a eventos relacionado con el trabajo administrativo.
- Inscribirse en una actualización permanente, en el contexto de las tecnologías de la información y la comunicación. Implica una constante migración hacia las nuevas versiones del mundo digital, incluido la utilización del internet, mensajería de texto, video conferencia, etc.



En su trabajo cotidiano relacionado con la gestión del talento humano el gerente educativo debe tomar decisiones que sean consensuadas y para eso, se recomienda consultar a todos los miembros de la organización. Se requiere motivar a los empleados en su trabajo propiciando relaciones interpersonales enriquecedoras y a la vez potenciando el trabajo en equipo.

El gerente como líder, en una dimensión prospectiva debe procurar una visión compartida, para esto es importante la creación de un clima organizacional nutritivo que conlleve al compromiso personal. En consecuencia, el progreso y desarrollo en las organizaciones depende entre otras, del conjunto de aptitudes y actitudes del recurso humano que la integran, así como un ambiente propiciador de iniciativas y que no ahogue la creatividad y el deseo de superación. La calidad en cualquier institución, la proporciona la gente en la medida en que este preparada, integrada y comprometida con la organización.

**Estrategias:**

- Consulta permanentemente a todo el personal para la toma de decisiones. (Toma de decisiones informada.)
- Tener una adecuada filosofía del trabajo. Percibido éste como el ejercicio de una actividad que le permita expresar a los miembros de la organización todas sus potencialidades, realizar su labor con entusiasmo y como una manera de realización humana.
- Crear la sinergia, es decir, direccionar los equipos de trabajo para la obtención de una alta productividad.
- Monitorear procesos, productos y enfoques. Una especie de escaneo que vaya desde el detalle a la totalidad y viceversa.
- Vencer la inercia. Procurar crear un clima organizacional, en donde se brinden constantes desafíos de tal manera que se pueden vencer las rutinas defensivas.
- Crear equipos de alto rendimiento o auto dirigidos. Un equipo auto dirigido combina habilidades y experiencias, es un complemento natural de la iniciativa y desempeños individuales, debido a que generan altos niveles de compromiso hacia los fines comunes, sus miembros trabajan juntos para mejorar su operaciones, resolver problemas cotidianos. Planear y controlar un proceso de trabajo evidentemente que exige una cultura organizacional muy sólida, para lo cual se debe trabajar en sus indicadores básicos: compromiso, propósito, comunicación, involucramiento y orientación tanto al producto como al proceso.



La formulación y ejecución del presupuesto, tomando en cuenta todos los elementos que le caracteriza (Recursos humanos, económicos y otros), requieren del gerente educativo en primer lugar una optimización adecuada de estos recursos y en segundo lugar la capacidad de relacionarse con actores externos. (Organismos gubernamentales, privados, ONG), de tal manera que se puedan obtener aquellos insumos que le posibilite el logro de los objetivos organizacionales y académicos. De igual forma que administre los P.E.I.C. (Proyectos Educativos Integrales Comunitarios) tomando en cuenta los requerimientos de la institución, las necesidades de los alumnos y la participación de la comunidad, de tal forma que exista una perspectiva holística que permita la consecución de las metas trazadas.

**Estrategias:**

- Manejo de presupuestos: que impliquen asignaciones financieras por parte del gobierno nacional, regional o municipal y también desde una perspectiva emprendedora, generar la autogestión y la cogestión.
- En la formulación, ejecución y evaluación del P.E.I.C.: (Proyectos Educativos Integrales Comunitarios), es fundamental estimular la corresponsabilidad. En la actualidad las tendencias están orientadas a fortalecer el vínculo escuela-comunidad. Sobre todo para contribuir al logro de competencias ciudadanas en el contexto de una enseñanza para la convivencia.
- Seguidamente se presenta un cuadro que integra, a manera de ejemplo, las competencias que debe poseer el gerente educativo en lo relacionado con el manejo de presupuesto y en la aplicación de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (P.E.I.C.)



| COMPETENCIA                                                                           | MOTIVACIÓN                                        | RASGOS DE CARÁCTER                                                                   | CONOCIMIENTOS SABER HACER                                        | IMAGEN                                                        | SOCIAL                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad de asumir retos difíciles                                                   | Necesidad de alcanzar logros retadores            | Perseverancia<br>Iniciativa<br>Optimismo                                             |                                                                  | Elevada autoestima                                            | Modelar                                                                     |
| Capacidad negociadora (conceptual y humana)                                           | Relación con los demás. Construir acuerdos        | Empatía<br>Iniciativa<br>Disposición Para llegar acuerdos<br>Propositividad          | Técnicas de negociación                                          | Elevada autoestima<br>capacidad de improvisación y resolución | Buenas relaciones públicas<br>Buen negociador.<br>Respetuoso<br>Propositivo |
| Capacidad analítica (conceptual)                                                      | Razonamiento y análisis                           | Disposición para análisis                                                            | Organización<br>Comunicación<br>Estrategia                       |                                                               | Buen analista                                                               |
| Flexibilidad autoaprendizaje. (Humana)                                                | Innovaciones cambio y aprendizaje                 | Capacidad de adaptación                                                              |                                                                  | Flexibilidad                                                  |                                                                             |
| Capacidad de compromiso con la organización                                           | Valores que mueven la organización                | Capacidad para involucrarse                                                          |                                                                  | Vincula a los valores de la organización                      | Coherente con los valores                                                   |
| Liderazgo de un equipo (Humana)                                                       | Relaciones con los demás                          | Capacidad para relacionarse con los demás<br>Capacidad para el diálogo<br>iniciativa | Gestión de equipos<br>Gestión de proyectos                       | Buen guía                                                     | Comprensivo<br>Se puede aprender de él                                      |
| Capacidad estrategia y de planificación (Conceptual)                                  | Razonamiento y análisis                           | Misión y Visión<br>Capacidad para plantear alternativas en la toma de decisiones     | La dinámica educativa<br>Conocimientos del ámbito organizacional |                                                               |                                                                             |
| Capacidad para utilizar las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación | Vinculado a la gestión organizacional y educativa |                                                                                      | Conocimientos básicos de software                                |                                                               |                                                                             |
| Capacidad para diseñar proyectos (Técnica conceptual)                                 | Objetivos concretos                               | Capacidad estratégica<br>análisis                                                    | Conocimiento de la gestión de los proyectos                      |                                                               |                                                                             |





# Estrategia Seis

## “COMUNICACIÓN EFICAZ Y ASERTIVA”

*Son muchos los sucesos que se presentan en el ámbito personal, familiar y laboral, problemas que se atribuyen a la comunicación y a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes.*

*Las organizaciones son “sistemas socio-técnicos”, de allí que el componente humano sea un factor importante. La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones -*



# Comunicación

La comunicación es clave para el logro de los objetivos organizacionales. Es por lo tanto fundamental que el gerente Educativo facilite el proceso comunicacional, fomentando y generando las condiciones necesarias para cumplir las políticas institucionales, conociendo así las ideas, formas de comportamientos de las personas con las que interactúa, promoviendo mayores niveles de comprensión e intercambio de ideas. En este sentido, actualmente en las instituciones los procesos de entendimientos deben contribuir a intentos por construir y gestionar una comunicación efectiva, donde el lenguaje y la acción entablen una relación interpersonal, buscando entenderse para poder coordinar acuerdos de acciones y planes, además de posibilitar el diálogo y la generación de acciones constructivas.

## Estrategias:

- Socializar avances y logros.
- Retroalimentar el entusiasmo.
- Crear situaciones óptimas para que se de el diálogo en condiciones de creciente democracia e igualdad.
- Realización de talleres y/o jornadas de escucha recordando que la eficacia de la palabra hablada depende no tanto de cómo hablan las personas cuanto de cómo escuchan
- Promover procesos de entendimiento: que tomen en cuenta la tolerancia y el respeto a la diversidad.
- Poner en marcha espirales de feed back. Para esto se requiere, en primer lugar comparar regularmente los resultados con los objetivos determinados. Después, documentar las lecciones aprendidas. Este procedimiento utiliza medidas concretas y realistas para analizar tres elementos claves:
  1. ¿Cuáles eran nuestros objetivos? ¿Cuál era nuestro plan?
  2. ¿Cuál es nuestro rendimiento actual? ¿Hemos logrado nuestros objetivos?
  3. ¿Por qué nuestra actuación se ha desviado del plan?
- Diseñar mecanismos en donde se procure tener claridad y precisión en la información que se proporciona.
- Crear instrumentos con el propósito de saber realmente cuales son las necesidades de los empleados subalternos.



## Asertividad Laboral

La asertividad tiene una connotación muy importante en los trabajos de hoy, pues guarda relación con la estrategia y estilo de comunicación de las personas. Tener un comportamiento social maduro y un nivel de comunicación en el que no se necesita someter al resto a la voluntad propia, es parte de ser asertivo. La agresión comunicacional y la incapacidad de algunos trabajadores para darse a entender o discutir en el plano de las ideas, se ha vuelto una preocupación de las nuevas empresas que buscan eficiencia y efectividad en la labor que realizan como organización y en cada uno de sus trabajadores.

Según Vanegas (2003); ser asertivo, en el trabajo no es más que la presentación de manera respetuosa y justa de nuestros, derechos, sentimientos e ideas ante los demás, dejando clara nuestra posición de manera concisa y no olvidando el papel que nos corresponde dentro del esquema laboral.

Asimismo continua afirmando este autor, que la expresión directa de los derechos y sentimientos personales, muestra la característica de la asertividad en todo su esplendor cuando se hace con respeto y conciencia de que el resto tiene la misma oportunidad de hacerlo, lo que contribuye a la consolidación de un grupo humano que trabaja enfocado en un mismo objetivo y consigue sus metas por medio del trabajo en conjunto.

Por consiguiente, el cambio que han tenido las empresas, producto de las nuevas tendencias internacionales del mercado en el que se compite, obligan a buscar características hasta hace algunos años exclusivas de cargos de gran jerarquía, como por ejemplo el tener iniciativa, liderazgo, motivación, asertividad, pro-actividad e innovación, características que forman parte del perfil de un trabajador más profesional, competitivo y dispuesto a superar los desafíos en pos de conseguir metas específicas.



En el mismo orden de ideas, Hernández (2003) afirma  
Ser asertivo en el trabajo no es un requisito antojadizo, ya que aquellos trabajadores que dispongan de esta requerida capacidad laboral, resultan influyentes en su medio, tienen la capacidad de superar sus limitaciones constantemente y se hacen respetar por medio de la forma en que se desenvuelven y no por malos tratos.

La expresión directa de los derechos y sentimientos personales, muestra la característica de la asertividad en todo su esplendor cuando se hace con respeto y conciencia de que el resto tiene la misma oportunidad de hacerlo, lo que contribuye a la consolidación de un grupo humano que trabaja enfocado en un mismo objetivo y consigue sus metas por medio del trabajo en conjunto.

*A continuación vamos a comparar las conductas pasiva, agresiva y Asertiva, con el objeto de observar aquellos comportamientos que con frecuencia manifestamos, procurando modelar los comportamientos Asertivos.*

## PASIVO

**CONDUCTA GENERAL.** Actúa con la esperanza de que los demás adivinen sus deseos. Su apariencia es de inseguridad.

**VERBALMENTE.** Se disculpa constantemente; da mensajes indirectos; habla con rodeos; no encuentra palabras adecuadas; no dice lo que quiere decir; habla mucho para clarificar su comunicación; no dice nada por miedo o vergüenza; se humilla a sí mismo.

**VOZ.** Débil, temblorosa; volumen bajo.

**MIRADA.** Evita el contacto visual; ojos caídos y llorosos.

**POSTURA.** Agachada; mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente.

**MANOS.** Temblorosas y sudorosas.



## AGRESIVO

**CONDUCTA GENERAL.** Exagera para demostrar su superioridad. Refleja agresividad

**VERBALMENTE.** Exige; usa palabras altisonantes. Hace acusaciones; impone su opinión; se comunica a base de mandatos; usa mensaje "TÚ"; habla mucho para no ser contrariado y llamar la atención. Se sobrestima; habla solamente de sí mismo.

**VOZ.** Fuerte; con frecuencia grita; voz fría y autoritaria.

**MIRADA.** Sin expresión; fija, penetrante y orgullosa.

**POSTURA.** Rígida; desafiante y soberbia.

**MANOS.** Usa el dedo acusatorio; movimientos rechazantes o aprobatorios

## ASERTIVO

**CONDUCTA GENERAL.** Actúa con naturalidad; escucha atentamente.

**VERBALMENTE.** Expresa lo que quiere; expresa sus sentimientos; habla objetivamente; usa mensajes "YO"; habla cuando tiene algo que decir; habla bien de sí mismo si es necesario o conveniente; su comunicación es directa.

**VOZ.** Firme; calurosa; relajada; bien modulada.

**MIRADA.** Ve a los ojos; mirada franca; ojos expresivos.

**POSTURA.** Bien balanceada; relajada y tranquila.

**MANOS.** Movimientos relajados, naturales y acogedores.



# Comunicación Asertiva

## Verbal

Sea razonablemente clara, tanto el emisor de un mensaje como el receptor tienen la responsabilidad de hacer que así sea, la aclaración y la clarificación mutuas reducen las generalizaciones, permite a ambas partes ser específicas y probar sus afirmaciones, verificar su realidad y compararla con la realidad de las otras personas, ayuda a separar a quien percibe las cosas de lo que está siendo percibido, frena la tendencia a proyectar en otros los propios deseos, pensamientos y percepciones y los esfuerzos de una persona de hablar por otra.

Dar y recibir elogios

Utilización del “YO”

Contradecir y atacar



# Comunicación Asertiva No Verbal

Esta puede ser transmitida por impresiones como gestos, movimientos corporales, el espacio que nos separa del otro y/o las expresiones faciales. Concluye el autor que las personas a través de la comunicación no verbal van emitiendo mensajes de su estado de ánimo y de cómo se sienten, estos signos permiten a la persona que se tiene en frente a hacerse una idea de quién es la otra o de cómo son sus emociones.

Exteorización de afecto

Correlación facial y corporal

Espontaneidad



## Técnicas Asertivas

Para llegar a ser una persona asertiva hay que aprender a evitar la manipulación. Inevitablemente, nos encontraremos con estratagemas que intentarán impedir nuestros objetivos, desarrolladas por aquellos que pretenden ignorar nuestros deseos. Las técnicas que se describen a continuación son fórmulas que han demostrado ser efectivas para vencer dichas estratagemas y que sirven perfectamente en las relaciones interpersonales en sus situaciones cotidianas.

■ **Técnica del disco roto.** Repita su punto de vista con tranquilidad, sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes (*Sí, pero... Sí, lo sé, pero mi punto de vista es... Estoy de acuerdo, pero... Sí, pero yo decía... Bien, pero todavía no me interesa*).

■ **Técnica del acuerdo asertivo.** Responda a la crítica admitiendo que ha cometido un error, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona. (*Sí, me olvidé de la cita que teníamos para comer. Por lo general, suelo ser más responsable*).

■ **Técnica de la pregunta asertiva.** Consiste en incitar a la crítica para obtener información que podrá utilizar en su argumentación. (*Entiendo que no te guste el modo en que actué la otra noche en la reunión. ¿Qué fue lo que te molestó de él? ¿Qué es lo que te molesta de mí que hace que no te guste? ¿Qué hay en mi forma de hablar que te desagrade?*)

■ **Técnica para procesar el cambio.** Desplace el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre su interlocutor y usted, dejando aparte el tema de la misma. (Nos estamos saliendo de la cuestión. Nos vamos a desviar del tema y acabaremos hablando de cosas pasadas. Me parece que estás enfadado).

■ **Técnica de la claudicación simulada (Banco de niebla).** Aparente ceder terreno sin cederlo realmente. Muéstrese de acuerdo con el argumento de la otra persona pero no consienta en cambiar de postura (*Es posible que tengas razón, seguramente podría ser más generoso. Quizá no debería mostrarme tan duro, pero...*).

■ **Técnica de ignorar.** Ignore la razón por la que su interlocutor parece estar enfadado y aplase la discusión hasta que éste se haya calmado (*Veo que estás muy trastornado y enojado, así que ya discutiremos esto luego*).

■ **Técnica del quebrantamiento del proceso.** Responda a la crítica que intenta provocarle con una sola palabra o con frases lacónicas (*Sí... no... quizá*).

■ **Técnica de la ironía asertiva.** Responda positivamente a la crítica hostil (*Gracias...*).

■ **Técnica del aplazamiento asertivo.** Aplase la respuesta a la afirmación que intenta desafiarle hasta que se sienta tranquilo y capaz de responder a ella apropiadamente. (*Prefiero reservarme mi opinión al respecto... No quiero hablar de eso ahora*).



# *Estrategia Siete*

**“TOMA DE DECISIONES”**



*Las decisiones a tomar deben considerar  
el respeto al marco legal, la eficiencia y la  
orientación institucional*

## Estrategia 7. Toma de Decisiones

En todo centro educativo se toman decisiones, que pueden ser de dos tipos: orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, líneas estratégicas y políticas educativas del Ministerio de Educación; así como de la visión, misión, valores y objetivos del PEIC. Deben tomarse por consenso para lograr que toda la comunidad educativa se comprometa y éste de acuerdo con lo acordado.

Para realizar una toma de decisiones efectiva el director debe valerse de previas convocatoria o reuniones:

- 
- ✓ **Reuniones informativas:** sobre aspectos administrativos, pedagógicos e informativos emanadas del Ministerio de Educación o sobre acciones que se han realizado para gestionar recursos de apoyo para el centro educativo, entre otros.
  - ✓ **Reuniones de consulta:** para escuchar opiniones y propuestas de los miembros de la comunidad educativa sobre aspectos relevantes del centro educativo. Por ejemplo, fechas y horarios...
  - ✓ **Reuniones Técnicas:** Para unificar criterios y llegar a acuerdos sobre cómo mejorar los procesos de aprendizaje y en la definición de contenidos para la ejecución de jornadas de desarrollo profesional. Para la realización de actividades relevantes del centro educativo como matrícula, clausura, celebración del día del maestro, mes cívico, elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, entre otros.  
En el centro educativo las reuniones pueden combinar varios de estos objetivos. El director – gerente debe planificar las reuniones y organizar el contenido de las mismas de acuerdo con estos propósitos, la cantidad y características de los participantes.
  - ✓ **Reuniones evaluativas:** para evaluar y dar seguimiento a los procesos delegados a los diferentes miembros y equipos de la comunidad educativa.

✓



## REFERENCIAS

- Adair, J. (1994). No Jefes, sino Líderes: El camino hacia el Éxito. FC Editorial. España.
- Álvarez, A. (2001). Del Estado Docente a la sociedad educadora. ¿Un cambio de época? Revista Iberoamericana de Educación. Madrid: OEI
- Altuve, A. (2007). Metodología II. UNESUR. Caracas
- Amarante, M. (2000). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Ansoff, I. (2004). Que es la estrategia de una empresa. La empresa: Dirección y Administración. Estrategia Empresarial. España. Editorial Juárez.
- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. (3ª edición), Caracas – Venezuela. Editorial Episteme.
- Arias, F. (2006) Técnicas y Metodología de investigación. México: Trillas.
- Arismendi, N., Sánchez, F. Pereira P. (2010). “Prácticas de Gestión Directiva que ponen en Acción las Políticas de Calidad Educativa en los Colegios Públicos de Bogotá” Trabajo Especial de Grado. Pontifica Universidad Javeriana. Facultad de Educación. Maestría en Educación. Bogotá.
- Ascanio, P. (2002). El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica. Trabajo de Grado: Caracas. Universidad Rafael Urdaneta.
- Ayon, R. (2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Universidad Autónoma de Guadalajara A.C.
- Balestrini, M. (2006). Metodología de la Investigación. Caracas.
- Barrera, M., (2005). Modelos epistémicos en educación y en investigación. Caracas: Fundación Sypal.
- Bastidas, J. (2003). Trabajo en Equipo. Disponible en: <http://www.robertexto.com/>.

- Bencomo (1999). Perspectivas de la Supervisión Escolar como Ámbito de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Básica. (Mimeografiado).
- Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla.
- Bonache, J., Cabrera, A. (2002). Dirección Estratégica de Personas. España: Financial TimesPrentice Hall.
- Borjas F. (2001). Perfil del gerente educativo ante las innovaciones Tecnológicas. Tesis Doctoral. URBE Maracaibo Venezuela.
- Bunge, M. (1960). La ciencia, sus métodos y su filosofía. Documento en línea disponible en: [http://www.eumed.net/libros/2000/523/BM\\_9.pdf](http://www.eumed.net/libros/2000/523/BM_9.pdf).
- Castillo, R. (2008). Competencias gerenciales desde una perspectiva del enfoque de calidad en los directivos de las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Concepción, Barquisimeto, Estado Lara. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa ante la UPEL – Barquisimeto.
- Castillo, V. (2006). El liderazgo del gerente educativo y el clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural no. 056 Municipio Crespo del Estado Lara.
- Chávez, N. (2003). Investigación Educativa. I Edición. Maracaibo. Estado Zulia.
- Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. 3º Edición. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana De Venezuela (1999). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Edición actualizada marzo 2000.
- Crosby, P. (2001). La calidad no cuesta nada: Como Administrar la calidad de manera que se convierta en una fuente de utilidades para su negocio. Grupo Patria Cultural. Compañía Editorial Continental.
- David, Fred R. (2006) La Gerencia Estratégica. Colombia. Editorial Serie Empresarial.
- Davis, F. (2006). La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Colombia.

- De Souza Silva, J. Y Cheaz, J. (2000). Generación de conocimiento y construcción de teoría en proyectos de desarrollo de capacidad Institucional. La propuesta del Proyecto ISNAR, nuevo paradigma en el contexto del cambio de época. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional, San José, Costa Rica.
- Dordelly, I. (2003). Gerencia Educativa. Ensayo. Documento en Línea. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gerencia-Educativa/2029531.html>. [Consulta: 2012, Noviembre 12]
- Escamez. J. (2001). La educación de la responsabilidad. Ministerio de Educación. Caracas Venezuela.
- Escamilla (2006). Gestión Institucional. Conceptos Introdutorios. Documento en Línea. Disponible en: [http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/docentes/gestion%20institucional/conceptos\\_introdutorios/conceptos-introdutorios.html](http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/docentes/gestion%20institucional/conceptos_introdutorios/conceptos-introdutorios.html). [Consulta: 2013, Marzo, 6]
- Farci. G. y Bolívar R. (2007). Proyecto de investigación en ciencias, Guía para su planificación, ejecución y comunicación. Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.
- Fermín, M. (2005). Tecnología de la Supervisión Docente. Editorial Kapelusz, Argentina
- Francés, A. (2006). La gerencia del siglo XXI. Artículo publicado en la revista Debates IESA. Vol. 11 N° 1. ISSN 1316-1296. Ediciones IESA. Venezuela.
- García, L. (1997). Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo.
- Gairin, J. (2005). Estadios de desarrollo organizativo: De la organización como estructura a la organización que aprende. ICE, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Giné, A. (2007) Planificación y análisis de la práctica educativa. La secuencia formativa: fundamentos y aplicación. Graó: Barcelona.
- González, E. (1995). Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.

- González, S. (2002). Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno. Universidad Libre.
- Gutiérrez, M. (2008) Inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva en los directivos de educación básica. Trabajo Especial de Grado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, del Estado Zulia
- Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. España.
- Hernández (2008). Toma de decisiones y perfil de competencias del gerente de las instituciones de educación superior (IES) en Venezuela. Trabajo Especial de Grado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, del Estado Zulia.
- Hernández, Fernández y Baptista. (1999). Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill. México.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2000). Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill. México.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Trillas, México.
- Herrera, A. (2007). Toma de decisiones gerenciales. Disponible: <http://www.slideboom.com/presentations/195361>.
- Kaufman, A. (1988). Psicología genética: aspectos metodológicos e implicancias pedagógica. Enfoques de Educación. Buenos Aires.
- Kisnerman, N. (1990). Colección Teoría y Práctica del Trabajo Social. Tomo VI. Grupo. 2° Edición. Editorial Hvmánitas. Buenos Aires.
- Koontz H, y Weihrich H. (2004). Administración. Una perspectiva global. Décima segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Koontz, H. Y Weihrich. (2005). Elementos de la Administración. 7ma Edición. México. Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial No. 5929. Extraordinario, de 15 de agosto de 2009. Caracas. [Consulta: 2013, Febrero 12]
- Liendo, L. (1995). Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Editorial Kapelusa. Buenos Aires.
- López, A. (2006). Paradigma de Liderazgo. Editorial Mc.Graw Hill Interamericana. México.

Manes, J. (2008). Gestión Estratégicas para Instituciones Educativas. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires Argentina.

Manual de Trabajos de grado de Especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011)

Marín, J. (2005). Prácticas de Administración. Material Instruccional de la Universidad Central de Venezuela.

Melinkoff, R. (1990). Los Procesos administrativos. Panapo: Caracas.

Méndez, C. (2001). Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana SA. Bogota DC. Colombia.

Mendoza B. (2004). Construcción del Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL.

Montero, M. (2004) Introducción a la Psicología Comunitaria. Buenos Aires. Ed. Paidós.

Mosley, D., Megginson, C. y Pietri, P. (2005). Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Cengage Learning Editores.

Moyer, R. (2004). Administración Financiera Contemporánea. Cengage Learning Editores.

Münch & García (2008). Fundamentos de la Administración.

Muñoz, H. (1998). Rumbo a la interculturalidad en educación. México. Ed. UPN.

Olmo, L. (2003). Actitud Emprendedora. Tesis de Grado. Universidad de Viña del Mar.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2007)

Paytan, B. (2009). Prácticas de Administración. Universidad Central de Venezuela. Núcleo Lara.

Pérez, A. (2006). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. 2da. Edición. Caracas. Fedeupel.

- Pérez, J. (2008). Estrategias gerenciales para optimizar el clima organizacional de la Unidad Educativa Estatal Chirgua del Municipio Iribarren del Estado Lara. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa ante la UPEL – Barquisimeto.
- Ramírez, T. (2004). Estilos de Gerencia. Documento en Línea. Disponible: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/estilo-de-gerencia/418306.html>. . [Consulta: 2012, Noviembre 12]
- Ramírez, T. (2006) Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO.
- Ramírez, T. (2010) Como hacer un Proyecto de Investigación Editorial Panapo. Caracas.
- Reeves, M. (2010). Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social” en la Universidad de Chile para optar al título de Magister en Gestión y Políticas Públicas. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Universidad de Chile.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003)
- Rincón, H. (2008). Ideas iniciales para una construcción onto-epistemológica de la producción y gerencia del conocimiento en la universidad. Documento en línea disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25174/2/articulo12.pdf>.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Ruiz, L. (1992). Gerencia en el Aula. Venezuela: FEDUPEL
- Ruiz Bolívar, C. (2002). Sistema de mediación Tutorial. Coordinación Lara.
- Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Ed. Panapo. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires
- Saez, R. (2005). Planificación como función del proceso administrativo. Trabajo de Grado en Maestría en Educación. Universidad de Carabobo (Área de Estudios de Postgrado).

- Sallenave, P. (2005). Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Business & Economics.
- Siliceo, A. (2003). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Editorial Mc.Graw Hill Interamericana. México
- Smith, Y. (2002). Conduciendo la Investigación. Editorial Comala. Caracas
- Stoner, J. y Otros. (2000). Administración. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. México
- Tamayo y Tamayo (2000) Técnicas y Métodos de Investigación. Editorial México. Trillas.
- Taylor, S. Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos. Ediciones Paidós. Tercera Edición.
- Ticona A. (2007). Evaluación y Supervisión Educativa. Edic. Magíster – EDIMAG. Lima.
- Urbaneja, D. (1998). Temas de Formación Sociopolítica. Fundación Centro Gumilla.
- Vela, J. (2000). Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. La experiencia vivencial de la dinámica de grupos. Bogotá: Indo American Press Service.

**ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

# Instrumento

## Personal Directivo

| Dimensión                 | Ítem | Enunciado                                                                                                                                                         | Siempre | Casi Siempre | Algunas Veces | Casi Nunca | Nunca |
|---------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------|------------|-------|
|                           |      | DIRECTIVO                                                                                                                                                         | (S)     | (CS)         | (AV)          | (CN)       | (N)   |
| Trabajo en Equipo         | 1    | Promueve el trabajo en equipo con el personal docente                                                                                                             |         |              |               |            |       |
|                           | 2    | Motiva al personal a su cargo a cumplir con los objetivos de la institución.                                                                                      |         |              |               |            |       |
|                           | 3    | Agradece a sus subordinados cuando le prestan colaboración con actividades de la institución                                                                      |         |              |               |            |       |
| Comunicación Eficaz       | 4    | Para mejorar la efectividad en el desarrollo de las actividades, utiliza la retroalimentación como herramienta para ayudar al personal docente.                   |         |              |               |            |       |
|                           | 5    | Dialoga con cada uno de los miembros del personal de manera franca sobre aspectos de la institución.                                                              |         |              |               |            |       |
|                           | 6    | Escucha los planteamientos del personal docente al momento de tomar una decisión                                                                                  |         |              |               |            |       |
|                           | 7    | Mantiene un clima de respeto, con todo el personal y miembros de la comunidad educativa, aún cuando no esté de acuerdo                                            |         |              |               |            |       |
|                           | 8    | Promueve un clima organizacional armónico dentro de la institución educativa, basada en el respeto, la tolerancia a todos los miembros de la comunidad educativa. |         |              |               |            |       |
|                           | 9    | Toma decisiones sin notificarlas a los demás miembros de la institución                                                                                           |         |              |               |            |       |
|                           | 10   | Los criterios de evaluación utilizados no son conocidos por el resto del grupo                                                                                    |         |              |               |            |       |
| Desarrollo de Liderazgo   | 11   | Brinda a los miembros de la institución la oportunidad de realizar sugerencias ante cualquier problemática                                                        |         |              |               |            |       |
|                           | 12   | Antes de tomar una decisión, la discute con los demás miembros de la institución                                                                                  |         |              |               |            |       |
|                           | 13   | Ante cualquier necesidad de la institución ofrece diversas alternativas para luego elegir las más viable con los demás miembros de la institución.                |         |              |               |            |       |
|                           | 14   | Cede por completo la toma de decisiones al personal de la institución dejando a su mando el desarrollo de todo proceso                                            |         |              |               |            |       |
|                           | 15   | Deja q cada trabajador ejerza su función como considere conveniente                                                                                               |         |              |               |            |       |
|                           | 16   | Procura no involucrasen el trabajo realizado por sus subordinados                                                                                                 |         |              |               |            |       |
| Gerencia y Administración | 17   | Organiza y emplea recursos de la función gerencial para lograr los objetivos de la institución                                                                    |         |              |               |            |       |
|                           | 18   | Atiende directamente la problemática de la institución                                                                                                            |         |              |               |            |       |
|                           | 19   | Persigue fines comunes orientado a procesar los planes de trabajo de área de trabajo                                                                              |         |              |               |            |       |

| Dimensión          | Ítem | Enunciado                                                                                                                                               | Siempre | Casi Siempre | Algunas Veces | Casi Nunca | Nunca |
|--------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------|------------|-------|
|                    |      |                                                                                                                                                         | (S)     | (CS)         | (AV)          | (CN)       | (N)   |
| Planificación      | 20   | Considera que no necesita realizar un diagnóstico de Situaciones.                                                                                       |         |              |               |            |       |
|                    | 21   | Solicita al personal docente la realización de un diagnóstico antes de planificar                                                                       |         |              |               |            |       |
|                    | 22   | Selecciona acciones que le permitan lograr los objetivos de la institución                                                                              |         |              |               |            |       |
|                    | 23   | Escoge actividades que le permitan elaborar nuevas políticas de acuerdo a las necesidades de la institución                                             |         |              |               |            |       |
|                    | 24   | Ordena los recursos a utilizar en función de las prioridades de la institución                                                                          |         |              |               |            |       |
|                    | 25   | Considera recursos existentes para establecer objetivos alcanzables.                                                                                    |         |              |               |            |       |
| Organización       | 26   | Realiza contactos con los niveles jerárquicos superiores para la obtención de recursos necesarios.                                                      |         |              |               |            |       |
|                    | 27   | Realiza resumen de trabajo con su personal para elaborar cronograma de actividades                                                                      |         |              |               |            |       |
|                    | 28   | Divide el trabajo considerando la efectividad de las personas que trabajan en la institución                                                            |         |              |               |            |       |
|                    | 29   | Divide las horas de trabajo de forma objetiva                                                                                                           |         |              |               |            |       |
|                    | 30   | Al organizar al personal lo hace con base en competencias.                                                                                              |         |              |               |            |       |
|                    | 31   | Delega actividades administrativas a los docentes                                                                                                       |         |              |               |            |       |
| Toma de decisiones | 32   | Organiza grupos de trabajo para realizar actividades fuera de la institución                                                                            |         |              |               |            |       |
|                    | 33   | Realiza un diagnostico participativo para determinar las necesidades o problemas de la institución                                                      |         |              |               |            |       |
|                    | 34   | Realiza con el personal de la institución una lista con todas las alternativas posibles que podrían utilizarse para solventar el problema               |         |              |               |            |       |
|                    | 35   | Desarrolla la decisión y acción seleccionada por el colectivo                                                                                           |         |              |               |            |       |
| Dirección          | 36   | Emprenden nuevas iniciativas gerenciales a beneficio de la institución                                                                                  |         |              |               |            |       |
|                    | 37   | Discute con los docentes los objetivos que persigue la institución en forma democrática, interactiva y dialógica                                        |         |              |               |            |       |
|                    | 38   | Motiva al personal para que contribuyan para lograr las metas y objetivos institucionales                                                               |         |              |               |            |       |
|                    | 39   | Promueve la formación de equipos que aseguren la continuidad de los objetivos institucionales con sentido de responsabilidad y compromiso institucional |         |              |               |            |       |
|                    | 40   | Sirve de guía y estímulo para que el personal unifique esfuerzos y cumpla con los objetivos institucionales                                             |         |              |               |            |       |

| Dimensión    | Ítem | Enunciado                                                                                                                                           | Siempre | Casi Siempre | Algunas Veces | Casi Nunca | Nunca |
|--------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------|------------|-------|
|              |      | <i>En su función</i>                                                                                                                                | (S)     | (CS)         | (AV)          | (CN)       | (N)   |
| Coordinación | 41   | Las decisiones relativas al trabajo se transmiten desde los niveles jerárquicos mas altos y luego a los niveles más bajos de la institución         |         |              |               |            |       |
|              | 42   | Delega autoridad y controla las actividades de acuerdo al cargo.                                                                                    |         |              |               |            |       |
|              | 43   | Fomenta que cada departamento coordine su trabajo para mantener un espíritu de equipo                                                               |         |              |               |            |       |
|              | 44   | Promueve una comunicación fluida y democrática entre los responsables de cada área de trabajo                                                       |         |              |               |            |       |
| Supervisión  | 45   | Los actores institucionales tienen pleno conocimiento de la filosofía gerencial , misión, visión, políticas y objetivos institucionales             |         |              |               |            |       |
|              | 46   | Establece pautas para la recepción de documentos que deben ser entregados a la dirección                                                            |         |              |               |            |       |
|              | 47   | Promueve reuniones periódicas con el personal para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos conforme a la visión de la institución       |         |              |               |            |       |
|              | 48   | Realiza un proceso de acompañamiento pedagógico en forma permanente consentido democrático y dialógico                                              |         |              |               |            |       |
|              | 49   | Discuten con los actores institucionales los resultados obtenidos en función de la planificación, las metas y objetivos que persigue la institución |         |              |               |            |       |

**Instrumento**

**Personal Docente**

| Dimensión               | Ítem | Enunciado                                                                                                                                         | Siempre | Casi Siempre | Algunas Veces | Casi Nunca | Nunca |
|-------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------|------------|-------|
|                         |      | <i>El Director en su función</i>                                                                                                                  | (S)     | (CS)         | (AV)          | (CN)       | (N)   |
| Trabajo en Equipo       | 1    | Promueve el trabajo en equipo con todo los docentes                                                                                               |         |              |               |            |       |
|                         | 2    | Le motiva para que en equipos de trabajo se cumplan los objetivos de la institución.                                                              |         |              |               |            |       |
|                         | 3    | Le agradece cuando le prestan colaboración con actividades de la institución                                                                      |         |              |               |            |       |
| Comunicación Eficaz     | 4    | Retroalimenta al personal evaluado sobre sus errores pero también de sus aciertos.                                                                |         |              |               |            |       |
|                         | 5    | Propicia el diálogo directo y franco con los miembros de la institución.                                                                          |         |              |               |            |       |
|                         | 6    | Al momento de la toma de decisiones, el directivo toma en cuenta su opinión.                                                                      |         |              |               |            |       |
|                         | 7    | El directivo le grita cuando no está de acuerdo con su planteamiento o postura.                                                                   |         |              |               |            |       |
|                         | 8    | Fomenta un clima organizacional armónico dentro de la institución educativa, basada en el respeto a todos los miembros de la comunidad educativa. |         |              |               |            |       |
| Desarrollo de Liderazgo | 9    | Se comunica para impartir órdenes pero no escucha las opiniones del grupo                                                                         |         |              |               |            |       |
|                         | 10   | Pone énfasis en el control escrito y adherencia a los procedimientos.                                                                             |         |              |               |            |       |
|                         | 11   | Comparte información con todos los miembros de la institución.                                                                                    |         |              |               |            |       |
|                         | 12   | Se comunica con el grupo para sugerir, dar instrucciones y escucha las ideas del grupo.                                                           |         |              |               |            |       |
|                         | 13   | Le brinda oportunidad para participar en la toma de decisiones                                                                                    |         |              |               |            |       |
|                         | 14   | Discute con sentido democrático la toma decisiones y ejercer el mando de los procesos de la institución                                           |         |              |               |            |       |
|                         | 15   | Presenta algunos esbozo de las actividades a realizar y aclara que suministrará información; solo si se la solicitan.                             |         |              |               |            |       |
|                         | 16   | Da orientaciones y acompañamiento pedagógico permanente                                                                                           |         |              |               |            |       |

|                           |    |                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|---------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Gerencia y Administración | 17 | Organiza con los actores institucionales y emplea recursos de la función gerencial para lograr los objetivos de la institución.                   |  |  |  |  |  |
|                           | 18 | Está atento a las necesidades y problemáticas de la institución.                                                                                  |  |  |  |  |  |
|                           | 19 | Suministra orientaciones técnicas, docentes establecidas de acuerdo a las características y necesidades de la institución.                        |  |  |  |  |  |
| Planificación             | 20 | Realiza un diagnóstico de Situaciones.                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|                           | 21 | Realizar de un diagnóstico antes de planificar y lo discute con los actores institucionales                                                       |  |  |  |  |  |
|                           | 22 | Selecciona acciones que le permitan lograr los objetivos de la organización escolar                                                               |  |  |  |  |  |
|                           | 23 | Diseña actividades que le permitan elaborar nuevas políticas de acuerdo a las necesidades de la institución (Ej: con el concurso de los docentes) |  |  |  |  |  |
|                           | 24 | Ordena los recursos a utilizar en función de las prioridades de la institución                                                                    |  |  |  |  |  |
|                           | 25 | Considera recursos existentes para establecer objetivos alcanzables.                                                                              |  |  |  |  |  |
|                           | 26 | Realiza contactos con los niveles jerárquicos superiores para la obtención de recursos necesarios para la escuela                                 |  |  |  |  |  |
| Organización              | 27 | Le invita para a la realización de un cronograma de actividades.                                                                                  |  |  |  |  |  |
|                           | 28 | Divide el trabajo considerando la efectividad de las personas para establecer objetivos a alcanzar                                                |  |  |  |  |  |
|                           | 29 | Divide las horas de trabajo de forma objetiva                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|                           | 30 | Al organizar al personal lo hace con base en competencias.                                                                                        |  |  |  |  |  |
|                           | 31 | Le delega actividades administrativas                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|                           | 32 | Organiza grupos de trabajo para realizar actividades fuera de la institución                                                                      |  |  |  |  |  |
| Toma de decisiones        | 33 | Realiza un diagnóstico participativo para determinar las necesidades o problemáticas de la institución.                                           |  |  |  |  |  |
|                           | 34 | Le pide realizar una lista de todas las alternativas posibles que podrían utilizarse para solventar el problema.                                  |  |  |  |  |  |
|                           | 35 | Lleva a cabo la dedición y acción tomada por el colectivo                                                                                         |  |  |  |  |  |
|                           | 36 | Evalúa si la decisión final está tendiendo los resultados esperados.                                                                              |  |  |  |  |  |

|              |    |                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Dirección    | 37 | Le informa sobre los objetivos, misión y visión que persigue la institución                                                              |  |  |  |  |  |
|              | 38 | Se preocupa porque los objetivos y metas de la de la institución se cumplan                                                              |  |  |  |  |  |
|              | 39 | Forma equipos de trabajo que aseguren la continuidad de los objetivos de la institución                                                  |  |  |  |  |  |
|              | 40 | Le guía y estimula para la consecución de los objetivos de la institución.                                                               |  |  |  |  |  |
| Coordinación | 41 | Da instrucciones respetando las líneas de mando.                                                                                         |  |  |  |  |  |
|              | 42 | Delega autoridad y controla las actividades realizadas.                                                                                  |  |  |  |  |  |
|              | 43 | Fomenta que cada departamento coordine su trabajo para mantener un espíritu de equipo                                                    |  |  |  |  |  |
|              | 44 | Se comunica adecuadamente con los responsables de cada área de trabajo                                                                   |  |  |  |  |  |
| Supervisión  | 45 | Supervisa si los actores institucionales tienen pleno conocimiento de la filosofía gerencial, misión, visión y políticas institucionales |  |  |  |  |  |
|              | 46 | Establece pautas para la recepción de documentos que deben ser entregados a la dirección                                                 |  |  |  |  |  |
|              | 47 | Promueve reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos conforme a la planificado                         |  |  |  |  |  |
|              | 48 | Realiza una supervisión de las actividades que realiza en la institución.                                                                |  |  |  |  |  |
|              | 49 | Le informa sobre los resultados obtenidos en función de la planificación                                                                 |  |  |  |  |  |

## **ANEXO B**

### **FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACION  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL  
BARQUISIMETO-EDO-LARA



Estimado (a) Experto (a):

Atendiendo a los requerimientos de la Universidad Central de Venezuela: me dirijo a usted para solicitar muy respetuosamente la revisión exhaustiva del presente instrumento relacionado con mi trabajo de investigación titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA FUNCION DIRECTIVA ESCOLAR EN LOS LICEOS DEL MUNICIPIO TORRES DEL ESTADO LARA”**.

Segura de que su ética, profesionalismo y reconocida trayectoria nutrirá aún más el contenido de este importante estudio, sus observación, sugerencias y recomendaciones serán necesarias para mejorar la versión final del mismo. A continuación presento el formato de validación para fines de evaluación siguiendo los parámetros de claridad, congruencia, pertinencia y espacios para observación.

Atentamente:

---

**Leohandri Rodríguez**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACION  
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL  
BARQUISIMETO-EDO-LARA



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Yo, \_\_\_\_\_ portador (a) de la  
Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_ con el nivel  
académico de \_\_\_\_\_ en mi  
condición de experto, hago constar que he validado el instrumento  
presentado por el participante para el trabajo de grado titulado  
**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA FUNCION  
DIRECTIVA ESCOLAR EN LOS LICEOS DEL MUNICIPIO TORRES DEL  
ESTADO LARA”.**

El cual reúne las condiciones de calidad, congruencia, pertinencia y  
tendencia para ser sometido a estudio piloto.

Constancia que se realizó en la ciudad de \_\_\_\_\_  
a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

## FORMATO DE VALIDACIÓN

A continuación se le presenta tres aspectos: Congruencia, Pertinencia y Claridad, a Fin de evaluar cada uno de los ítems que conforma el instrumento. Por favor, marque con una “X” el aspecto que usted considera correcto, en caso contrario se le agradece realizar las observaciones que considere necesarias.

| Ítems | Congruencia |    | Pertinencia |    | Claridad |    | Modificaciones | Observación |
|-------|-------------|----|-------------|----|----------|----|----------------|-------------|
| 1     | SI          | NO | SI          | NO | SI       | NO |                |             |
| 2     |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 3     |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 4     |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 5     |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 6     |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 7     |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 8     |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 9     |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 10    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 11    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 12    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 13    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 14    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 15    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 16    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 17    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 18    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 19    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 20    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 21    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 22    |             |    |             |    |          |    |                |             |
| 23    |             |    |             |    |          |    |                |             |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 24 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 38 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 39 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 41 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 42 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 43 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 44 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 45 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 46 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 47 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 48 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 49 |  |  |  |  |  |  |  |  |

Firma\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

C.I:\_\_\_\_\_

## IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Instrucciones: Coloca en los espacios en blanco los datos personales que se solicitan: |     |
| NOMBRES:                                                                               |     |
|                                                                                        |     |
| APELLIDOS:                                                                             |     |
|                                                                                        |     |
| INSTITUCIÓN DONDE DEMPEÑA FUNCIONES:                                                   |     |
|                                                                                        |     |
| DIRECCIÓN:                                                                             |     |
|                                                                                        |     |
| TITULO DE PREGRADO:                                                                    |     |
|                                                                                        |     |
| INSTITUCIÓN:                                                                           | AÑO |
|                                                                                        |     |
| TITULO DE POSTGRADO                                                                    |     |
|                                                                                        |     |
| INSTITUCIÓN:                                                                           | AÑO |
|                                                                                        |     |

**Hoja de observaciones, recomendaciones y sugerencias generales  
hecha al instrumento por parte del experto**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Experto - Especialista

## **ANEXO C**

### **CONFIABILIDAD**

## Análisis de fiabilidad (Directivo)

\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*

### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

|     |      | Mean   | Std Dev | Cases |
|-----|------|--------|---------|-------|
| 1.  | IT1  | 2,6000 | 1,3499  | 05,0  |
| 2.  | IT2  | 4,2000 | ,7888   | 05,0  |
| 3.  | IT3  | 4,2000 | ,7888   | 05,0  |
| 4.  | IT4  | 3,9000 | ,8756   | 05,0  |
| 5.  | IT5  | 3,9000 | ,8756   | 05,0  |
| 6.  | IT6  | 3,7000 | ,9487   | 05,0  |
| 7.  | IT7  | 3,1000 | 1,1972  | 05,0  |
| 8.  | IT8  | 3,2000 | 1,3166  | 05,0  |
| 9.  | IT9  | 3,2000 | 1,3166  | 05,0  |
| 10. | IT10 | 3,9000 | ,7379   | 05,0  |
| 11. | IT11 | 3,5000 | 1,6499  | 05,0  |
| 12. | IT12 | 4,2000 | ,9189   | 05,0  |
| 13. | IT13 | 3,9000 | 1,1005  | 05,0  |
| 14. | IT14 | 3,9000 | ,7379   | 05,0  |
| 15. | IT15 | 3,4000 | 1,5055  | 05,0  |
| 16. | IT16 | 4,1000 | ,9944   | 05,0  |
| 17. | IT17 | 4,2000 | 1,0328  | 05,0  |
| 18. | IT18 | 3,8000 | ,4216   | 05,0  |
| 19. | IT19 | 3,8000 | 1,1353  | 05,0  |
| 20. | IT20 | 4,3000 | 1,0593  | 05,0  |
| 21. | IT21 | 3,7000 | 1,2517  | 05,0  |
| 22. | IT22 | 4,0000 | ,8165   | 05,0  |
| 23. | IT23 | 3,4000 | 1,5055  | 05,0  |
| 24. | IT24 | 4,1000 | ,8756   | 05,0  |
| 25. | IT25 | 4,3000 | 1,0593  | 05,0  |
| 26. | IT26 | 3,0000 | 1,4907  | 05,0  |
| 27. | IT27 | 3,4000 | 1,1738  | 05,0  |
| 28. | IT28 | 3,8000 | ,4216   | 05,0  |
| 29. | IT29 | 3,2000 | 1,3166  | 05,0  |
| 30. | IT30 | 4,3000 | 1,0593  | 05,0  |
| 31. | IT31 | 4,0000 | ,8165   | 05,0  |
| 32. | IT32 | 2,6000 | 1,3499  | 05,0  |
| 33. | IT33 | 4,2000 | ,7888   | 05,0  |
| 34. | IT34 | 4,2000 | ,7888   | 05,0  |
| 35. | IT35 | 3,9000 | ,8756   | 05,0  |
| 36. | IT36 | 3,9000 | ,8756   | 05,0  |
| 37. | IT37 | 3,7000 | ,9487   | 05,0  |
| 38. | IT38 | 3,1000 | 1,1972  | 05,0  |
| 39. | IT39 | 3,2000 | 1,3166  | 05,0  |
| 40. | IT40 | 3,2000 | 1,3166  | 05,0  |
| 41. | IT41 | 3,9000 | ,7379   | 05,0  |
| 42. | IT42 | 3,5000 | 1,6499  | 05,0  |
| 43. | IT43 | 4,2000 | ,9189   | 05,0  |
| 44. | IT44 | 3,9000 | 1,1005  | 05,0  |
| 45. | IT45 | 3,9000 | ,7379   | 05,0  |

|     |      |        |        |      |
|-----|------|--------|--------|------|
| 46. | IT46 | 3,4000 | 1,5055 | 05,0 |
| 47. | IT47 | 4,1000 | ,9944  | 05,0 |
| 48. | IT48 | 4,2000 | 1,0328 | 05,0 |
| 49. | IT49 | 3,8000 | ,4216  | 05,0 |

N of Cases = 05,0

Reliability Coefficients 49 items

Alpha = ,8043

|   | IT1  | IT2  | IT3  | IT4  | IT5  | IT6  | IT7  | IT8  | IT9  |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 1,00 |
| 2 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 |
| 3 | 2,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 5,00 | 5,00 |
| 4 | 1,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| 5 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
|   | IT10 | IT11 | IT12 | IT13 | IT14 | IT15 | IT16 | IT17 | IT18 |
| 1 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| 2 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |
| 3 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 | 3,00 |
| 4 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |
| 5 | 5,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 |
|   | IT19 | IT20 | IT21 | IT22 | IT23 | IT24 | IT25 | IT26 | IT27 |
| 1 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 |
| 2 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 1,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 |
| 3 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 4,00 |
| 4 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 |
| 5 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 5,00 |
|   | IT28 | IT29 | IT30 | IT31 | IT32 | IT33 | IT34 | IT35 | IT36 |
| 1 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |
| 2 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| 3 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 |
| 4 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 1,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 |
| 5 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 |

|   | IT37 | IT38 | IT39 | IT39 | IT40 | IT41 | IT42 | IT43 | IT44 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 1,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| 2 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| 3 | 3,00 | 1,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 |
| 4 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 |
| 5 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 |
|   | IT45 | IT46 | IT47 | IT48 | IT49 |      |      |      |      |
| 1 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |      |      |      |      |
| 2 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |      |      |      |      |
| 3 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 | 3,00 |      |      |      |      |
| 4 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |      |      |      |      |
| 5 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 |      |      |      |      |

## Análisis de fiabilidad (Docentes)

\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*

| R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A ) |      |        |        |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|------|
| 1.                                                                      | IT1  | 3,2000 | 1,3166 | 10,0 |
| 2.                                                                      | IT2  | 4,3000 | ,8233  | 10,0 |
| 3.                                                                      | IT3  | 4,2000 | ,7888  | 10,0 |
| 4.                                                                      | IT4  | 3,9000 | ,8756  | 10,0 |
| 5.                                                                      | IT5  | 3,9000 | ,8756  | 10,0 |
| 6.                                                                      | IT6  | 3,8000 | 1,0328 | 10,0 |
| 7.                                                                      | IT7  | 3,9000 | ,9944  | 10,0 |
| 8.                                                                      | IT8  | 3,6000 | 1,3499 | 10,0 |
| 9.                                                                      | IT9  | 3,7000 | 1,2517 | 10,0 |
| 10.                                                                     | IT10 | 4,1000 | ,7379  | 10,0 |
| 11.                                                                     | IT11 | 3,5000 | 1,6499 | 10,0 |
| 12.                                                                     | IT12 | 4,3000 | ,8233  | 10,0 |
| 13.                                                                     | IT13 | 4,2000 | ,9189  | 10,0 |
| 14.                                                                     | IT14 | 4,1000 | ,7379  | 10,0 |
| 15.                                                                     | IT15 | 2,8000 | 1,3166 | 10,0 |
| 16.                                                                     | IT16 | 3,4000 | 1,2649 | 10,0 |
| 17.                                                                     | IT17 | 2,8000 | 1,6193 | 10,0 |
| 18.                                                                     | IT18 | 3,8000 | 1,2293 | 10,0 |
| 19.                                                                     | IT19 | 3,7000 | 1,0593 | 10,0 |
| 20.                                                                     | IT20 | 2,7000 | 1,2517 | 10,0 |
| 21.                                                                     | IT21 | 3,2000 | 1,3166 | 10,0 |
| 22.                                                                     | IT22 | 4,0000 | ,8165  | 10,0 |
| 23.                                                                     | IT23 | 3,4000 | 1,5055 | 10,0 |
| 24.                                                                     | IT24 | 3,4000 | 1,2649 | 10,0 |
| 25.                                                                     | IT25 | 4,3000 | 1,0593 | 10,0 |
| 26.                                                                     | IT26 | 3,8000 | 1,4757 | 10,0 |
| 27.                                                                     | IT27 | 3,6000 | 1,0750 | 10,0 |
| 28.                                                                     | IT28 | 3,1000 | 1,1972 | 10,0 |
| 29.                                                                     | IT29 | 4,3000 | 1,0593 | 10,0 |
| 30.                                                                     | IT30 | 4,0000 | ,6667  | 10,0 |
| 31.                                                                     | IT31 | 3,2000 | 1,3166 | 10,0 |
| 32.                                                                     | IT32 | 4,3000 | ,8233  | 10,0 |
| 33.                                                                     | IT33 | 4,2000 | ,7888  | 10,0 |
| 34.                                                                     | IT34 | 3,9000 | ,8756  | 10,0 |
| 35.                                                                     | IT35 | 3,9000 | ,8756  | 10,0 |
| 36.                                                                     | IT36 | 3,8000 | 1,0328 | 10,0 |
| 37.                                                                     | IT37 | 3,8000 | 1,3166 | 10,0 |
| 38.                                                                     | IT38 | 3,6000 | 1,1738 | 10,0 |
| 39.                                                                     | IT39 | 4,3000 | 1,0593 | 10,0 |
| 40.                                                                     | IT40 | 3,8000 | 1,4757 | 10,0 |
| 41.                                                                     | IT41 | 3,6000 | 1,0750 | 10,0 |
| 42.                                                                     | IT42 | 3,1000 | 1,1972 | 10,0 |
| 43.                                                                     | IT43 | 3,3000 | 1,4944 | 10,0 |
| 44.                                                                     | IT44 | 3,6000 | 1,1738 | 10,0 |
| 45.                                                                     | IT45 | 4,2000 | ,7888  | 10,0 |
| 46.                                                                     | IT46 | 3,8000 | 1,3166 | 10,0 |
| 47.                                                                     | IT47 | 3,6000 | 1,1738 | 10,0 |

|     |      |        |        |      |
|-----|------|--------|--------|------|
| 48. | IT48 | 3,8000 | 1,4757 | 10,0 |
| 49. | IT49 | 3,8000 | 1,4757 | 10,0 |

N of Cases = 10,0

Reliability Coefficients 49 items

Alpha = ,8243

|    | IT1  | IT2  | IT3  | IT4  | IT5  | IT6  | IT7  | IT8  | IT9  |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 1,00 |
| 2  | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 |
| 3  | 2,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| 4  | 1,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| 5  | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| 6  | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 3,00 |
| 7  | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| 8  | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 |
| 9  | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 |
| 10 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 |
|    | IT10 | IT11 | IT12 | IT13 | IT14 | IT15 | IT16 | IT17 | IT18 |
| 1  | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| 2  | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 1,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 |
| 3  | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,00 |
| 4  | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 1,00 | 1,00 |
| 5  | 5,00 | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 2,00 | 5,00 | 1,00 | 4,00 |
| 6  | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 |
| 7  | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 5,00 |
| 8  | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 4,00 | 1,00 | 5,00 |
| 9  | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 4,00 |
| 10 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 |

|    | IT19 | IT20 | IT21 | IT22 | IT23 | IT23 | IT24 | IT25 | IT26 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1  | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 3,00 |
| 2  | 3,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| 3  | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 | 4,00 |
| 4  | 3,00 | 5,00 | 1,00 | 5,00 | 1,00 | 2,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 |
| 5  | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 2,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 |
| 6  | 2,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 |
| 7  | 5,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| 8  | 5,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 |
| 9  | 5,00 | 2,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 |
| 10 | 3,00 | 2,00 | 1,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 1,00 | 3,00 |
|    | IT27 | IT28 | IT29 | IT30 | IT31 | IT32 | IT33 | IT34 | IT35 |
| 1  | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |
| 2  | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| 3  | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 |
| 4  | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 1,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 |
| 5  | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 |
| 6  | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 4,00 |
| 7  | 1,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 |
| 8  | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 |
| 9  | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 |
| 10 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
|    | IT36 | IT37 | IT38 | IT39 | IT40 | IT41 | IT42 | IT43 | IT44 |
| 1  | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| 2  | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 |
| 3  | 3,00 | 4,00 | 2,00 | 5,00 | 2,00 | 4,00 | 1,00 | 2,00 | 3,00 |
| 4  | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 1,00 | 4,00 |
| 5  | 5,00 | 3,00 | 2,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 |
| 6  | 2,00 | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 3,00 |
| 7  | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 1,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| 8  | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 |
| 9  | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 |
| 10 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 1,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 1,00 |

|    | IT45 | IT46 | IT47 | IT48 | IT49 |
|----|------|------|------|------|------|
| 1  | 4,00 | 1,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 |
| 2  | 3,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 |
| 3  | 5,00 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| 4  | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| 5  | 4,00 | 3,00 | 2,00 | 5,00 | 5,00 |
| 6  | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| 7  | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| 8  | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 |
| 9  | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| 10 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 |