



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO**

**Autor:** Prof. José Libardo Grande González

**Tutora:** Msc. Carmen O. Pérez

Bárbula, Marzo, 2017.



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DIRECTIVO**

**Caso: Unidad Educativa Dr. Francisco Polo  
Castellano**

**Autor:** Prof. José Libardo Grande González

**Trabajo de especial de grado  
presentado ante la Comisión  
Coordinadora del Programa  
de Gerencia Avanzada en  
Educación, Dirección de  
Postgrado de la Facultad de  
Ciencias de la Educación de  
la Universidad de Carabobo,  
como requisito para optar al  
grado académico de  
Gerencia Avanzada en  
Educación**

Bárbula, Marzo, 2017.



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



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe magister, Carmen Omaira Pérez, G. titular de la Cédula de Identidad No. V.- 4129464 En mi carácter de Tutora, del Trabajo de Maestría titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO POLO CASTELLANO**, presentado por el Prof. José Libardo Grande, titular de la cédula de identidad No. 18855017, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

-----  
Magister: CARMEN OMAIRA PÉREZ G.

En Bárbula a los 25 días del mes Marzo de 2017

## DEDICATORIA

*Al Creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado, por ello con toda la humildad que de mi corazón puede emanar dedico primeramente mi trabajo a Dios.*

*A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

*A mis hermanas, Isabel y Mayra, a mis sobrinos, Moisés David, José Ángel, Maximiliano y Obed, que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional.*

*A Vanessa que gracias a su apoyo y conocimientos hicieron de esta experiencia una de las más especiales en mi carrera profesional.*

*José Libardo Grande González*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco en primer lugar a Dios por darme el Don de la Perseverancia para alcanzar eta meta.*

*A la Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas para ser mejor persona y buen profesional*

*A los Catedráticos que con el pasar de los años se convirtieron en un ejemplo a seguir, en especial a la Dra. Irma Molina, por sus constantes asesorías en el transcurrir de estos dos años de estudios.*

*A mi asesora de Tesis Msc. Carmen Omaira Pérez Gallardo por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico así como también haberme tenido la paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis con sus acertadas recomendaciones.*

*Y para finalizar también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clases durante este periodo de estudio ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera y formación profesional.*

*A Todos Gracias!*

*José Libardo Grande González*



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



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO, DE LA UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO POLO CASTELLANO** presentado por la ciudadana(o) **JOSÉ LIBARDO GRANDE GONZÁLEZ, C.I. 18855017**, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido	C.I.	Firma del jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Marzo, 2017.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>p.p.</b>
Portada	i
Contraportada	ii
Aval Del Tutor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Veredicto	vi
Índice General	vii
Índice De Tablas	viii
Índice De Gráficos	ix
Resumen	x
Abstract	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.	4
Objetivos de la Investigación	8
Justificación	9
Delimitación	11
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	12
Antecedentes Internacionales	13
Antecedentes Nacionales	18
Bases Teóricas.	22
Fundamentación Teórica	43
Bases Legales	54
Cuadro N <sup>o</sup> 1 Operacionalización de Variables	57
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	59
Nivel de la Investigación	59
Diseño de la Investigación	60
Población	60
Muestra	61
Técnicas de Recolección de Información	61
Instrumento	61
Validez del Instrumento	62

Confiabilidad del Instrumento	63
Técnicas de Análisis de Datos	65
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis de los resultados	66
<b>CONCLUSIONES</b>	107
<b>RECOMENDACIONES</b>	110
<b>MATRIZ DOFA</b>	111
<b>CAPÍTULO V LA PROPUESTA</b>	
Presentación	113
Objetivo General	114
Objetivos Específicos	114
Justificación	115
Fundamentación	115
Descripción y contenido de la propuesta	116
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	129
<b>ANEXOS</b>	132
Instrumentos	133
Validez de los instrumentos	139
Tablas de análisis de datos Instrumento	157



## ÍNDICE DE TABLAS

	p.p.
Tabla No. 1. Resultados del indicador Análisis del entorno	67
Tabla No. 2. Resultados del indicador Formulación	69
Tabla No. 3. Resultados del indicador Evaluación	71
Tabla No. 4. Resultados del indicador Planificación	73
Tabla No. 5. Resultados del indicador Organización	77
Tabla No. 6. Resultados del indicador Dirección	80
Tabla No. 7. Resultados del indicador Control	83
Tabla No. 8. Resultados del indicador Motivación	85
Tabla No. 9 Resultados del indicador Toma de decisiones	87
Tabla No. 10 Resultados del indicador Comunicación	89
Tabla No. 11 Resultados del indicador Planeación	92
Tabla No. 12 Resultados del indicador Gestión	95
Tabla No. 13 Resultados del indicador Trabajo en Equipo	98
Tabla No. 14 Resultados del indicador Acción estratégica	101
Tabla No. 15 Resultados del indicador Autoadministración	104

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	p.p.
Gráfico No. 1. Resultados del indicador Análisis del entorno	67
Gráfico No. 2. Resultados del indicador Formulación	69
Gráfico No. 3. Resultados del indicador Evaluación	71
Gráfico No. 4. Resultados del indicador Planificación	73
Gráfico No. 5. Resultados del indicador Organización	77
Gráfico No. 6. Resultados del indicador Dirección	80
Gráfico No. 7. Resultados del indicador Control	83
Gráfico No. 8 Resultados del indicador Motivación	85
Gráfico No. 9 Resultados del indicador Toma de decisiones	87
Gráfico No. 10 Resultados del indicador Comunicación	89
Gráfico No. 11 Resultados del indicador Planeación	92
Gráfico No. 12 Resultados del indicador Gestión	95
Gráfico No. 13 Resultados del indicador Trabajo en equipo	98
Gráfico No. 14 Resultados del indicador Acción estratégica	101
Gráfico No. 15 Resultados del indicador Autoadministración	104



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA FRANCISCO POLO CASTELLANO**

**AUTOR:** Prof. José L. Grande G.

**TUTORA:** Msc. Carmen O. Pérez

**AÑO:** 2017

**RESÚMEN**

El presente estudio tiene como propósito, Proponer estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, relacionada con el área de Dirección en las organizaciones educativas, bajo la línea Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo. Las Teorías que sustentan el estudio están relacionadas con los modelos de Liderazgo que tratan de explicar lo que define a los Líderes Efectivos, la Teoría de Motivación de Maslow y Herzberg, así como también la de Competencias de Hellriegel, Jackson y Slocum. La investigación se ajusta a un proyecto factible de nivel descriptivo enmarcado en un diseño de campo y documental, de carácter no experimental. La población objeto de estudio está constituida por cinco (05) miembros del personal directivo y quince (15) del personal docente que conforman a la Institución, para la muestra se consideró el mismo número de la población, por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma. La información se recolectó a través de dos cuestionarios dirigidos, uno al personal directivo y otro al personal docente, el cual estuvo constituido por treinta y cinco (35) preguntas cerradas con tres opciones de respuesta (siempre, algunas veces y nunca); el mismo fue sometido a la validación del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados fueron tabulados de forma manual, analizando los ítems mediante la determinación de frecuencias absolutas y porcentajes de cada uno de ellos, los cuales están representados mediante tablas y gráficos estadísticos constatados con el marco teórico. Las conclusiones evidenciaron debilidades por parte del personal directivo a la hora de llevar a cabo la gerencia de la institución. Por lo cual se de propone elaborar estrategias gerenciales para la optimización de su desempeño.

**Temática:** Dirección en las organizaciones educativas

**Área Prioritaria** de la FACE. Gerencia Educativa

**Área Prioritaria** de la UC. Educación

**Línea de Investigación.** Gerencia educativa, gestión y Trabajo

**Palabras Claves:** Estrategias Gerenciales, Optimización, Desempeño, Personal directivo



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



**MANAGEMENT STRATEGIES FOR OPTIMIZING MANAGERIAL PERFORMANCE**

**Author:** Teacher José L. Grande G.

**Guardian:** Msc. Carmen O. Pérez

**Year:** 2017

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to propose management strategies for the optimization of the performance of management personnel of the Educational Unit Dr. Francisco Polo Castellano, related to the area of Management in educational organizations, under the line of Management Education, Management and Work. The Theories behind the study are related to Leadership models that try to explain what defines Effective Leaders, Maslow and Herzberg's Theory of Motivation as well as Hellriegel, Jackson and Slocum Competencies. The research is in accordance with a feasible project of descriptive level framed in a field and documentary design, of non-experimental nature. The study population consists of five (05) members of the executive staff and fifteen (15) of the teaching staff that make up the Institution, for the sample the same number of the population was considered, since it is very small, allowing to cover The whole of it. The information will be collected through two questionnaires addressed, one to the managerial staff and the other to the teaching staff, which consists of thirty-five (35) closed questions with three response options (always, sometimes and never); Which was submitted to the validation of the expert judgment. Reliability was measured by Cronbach's alpha coefficient. The results were tabulated manually, analyzing the items by means of the determination of absolute frequencies and percentages of each of them, which are represented by tables and statistical graphs verified with the theoretical framework. The conclusions showed weaknesses on the part of the managers in the management of the institution. Therefore, it is proposed to develop management strategies for the optimization of its performance

Theme: Leadership in Educational Organizations

Priority Area FACE. Educational management

Priority Area UC. Education

Line of research. Educational management, management and work

Key: Management Strategies, Optimization, Performance, management persone

## INTRODUCCIÓN

La sociedad global en la actualidad se enfrenta a una serie de cambios, los cuales demandan transformaciones a nivel político, social, económico y cultural. Asimismo, existe un consenso mundial sobre el rol protagónico que tendría la Educación como pilar fundamental en todos estos procesos de transformación. Al respecto, en Venezuela se han gestado una serie de cambios los cuales se consagran en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, donde se establece a la Educación como uno de los procesos fundamentales para alcanzar el desarrollo de la persona, el respeto a su dignidad y la construcción de una sociedad justa y amante de la paz.

Es así como en su artículo 102 establece a la educación como un derecho humano y un deber social fundamental, asumiéndola como una función indeclinable. Para ello se establece en la Ley Orgánica de Educación que esta debe estar a cargo de personas de reconocida idoneidad moral. Por otra parte, el artículo 11 del Reglamento para el ejercicio de la Profesión Docente establece, que corresponde a las autoridades educativas y a la primera autoridad, que es el director y colectivo de gestión, garantizar al personal docente el desempeño de su labor, considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo.

Ahora bien, es de suma importancia que para que una organización educativa alcance el éxito su personal directivo debe tomar en cuenta una serie de Estrategias Gerenciales las cuales son el conjunto de acciones que deben aplicar a fin de alcanzar las metas organizacionales, a través de las funciones y procesos gerenciales. Es imprescindible pues que estas formen parte del accionar del personal directivo para alcanzar su desempeño gerencial y el del personal a su cargo.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo fundamental Proponer estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, ubicada en la población Urbana de Guigue, Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo, las cuales contribuyan a mejorar la calidad de la educación que se lleva a cabo en la institución y que beneficiará a una población de casi cuatrocientos estudiantes que diariamente hacen presencia en la Unidad Educativa.

La investigación está desarrollada en cinco capítulos. En el Capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la delimitación del problema. A continuación se desarrolla el Capítulo II que corresponde al marco teórico, donde se sitúan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales que la sustentan, así como el cuadro de operacionalización de variables en donde se destacan los indicadores.

Seguidamente se desarrolla el Capítulo III, en el cual se establece el marco metodológico que indica el diseño y tipo de investigación, la población y la muestra, la técnica de recolección de datos, los instrumentos, la validación y confiabilidad de los mismos. Así como también el procedimiento para la organización y tabulación de los datos, los cuales se realizaron en tablas en términos porcentuales y representados en gráficos estadísticos, el análisis de los mismos se contrastó con el marco teórico.

Luego se desarrolla el capítulo IV el cual indican las conclusiones a las cuales llega la investigación producto de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos. Seguidamente se tiene el Capítulo V en el cual se presentan la propuesta, los objetivos, la justificación y el diseño de las estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones a nivel mundial están atravesando una transformación fundamental, como es la transición de un paradigma moderno a un paradigma postmoderno, lo que implica un cambio en la manera de administrar o gerenciar, la cual según Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), se refieren a la “toma de decisiones que guiaran a la organización por la planeación, organización, dirección y control” (p.8).

Resulta oportuno señalar que Venezuela, no escapa a esta realidad, actualmente sus organizaciones están atravesando por cambios rápidos que se reflejan en los procesos de revolución científica- tecnológica y en la mundialización de los fenómenos políticos, económicos, culturales y sociales. Cambios, que de acuerdo a Zurita (2003), llevan a los entes educativos a responder a las exigencias que esta demandando esta sociedad global, la cual requiere de un nuevo ciudadano capaz de participar de forma proactiva en los procesos de transformación social.

En este sentido, en marzo del año 1999, cuando entra en vigencia la nueva Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, el país experimenta una serie cambios relevantes en lo que a educación se refiere, convirtiéndose la misma en un elemento fundamental para impulsar ese proceso de transformación.

De allí que en su artículo 102 se establezca lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, (...). El Estado la asume como función indeclinable y de máximo nivel en todos sus niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. (...) y esta fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social (...) (p.102)

Por tanto es tarea de la gerencia educativa adoptar cambios ajustados a las nuevas realidades que dirijan a la educación como proceso fundamental para alcanzar los fines de la República, a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control, de esta manera se pueda dirigir una institución con eficacia, organizando y distribuyendo los recursos materiales y el talento humano para la consecución de los objetivos preestablecidos a fin de cumplir con las exigencias de la sociedad y su transformación.

En este orden de ideas Guedez (citado por García, O, 2010) manifiesta que la gerencia educativa se orienta hacia la búsqueda de la excelencia y calidad en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. En función a lo antes expuesto el Ministerio del Poder Popular para la Educación, como máximo ente rector de la Educación, ha venido impulsando reformas educativas que se adaptan a las nuevas tendencias, las cuales buscan ubicar a las escuelas en un escenario de participación que respondan a las necesidades del cambio y a la realidad social, económica, política, científica, tecnológica y cultural del país.



En este contexto la labor del gerente es fundamental. El gerente es “una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información, con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización” (Hellriegel, y Otros, 2009, p.7). Por tanto el gerente educativo como actor fundamental, encargado de proyectar la educación y su institución, debe poseer una serie de destrezas y habilidades que le permitan cumplir las funciones gerenciales antes mencionadas y llevar a cabo de manera efectiva los distintos procesos gerenciales dentro de los cuales se pueden considerar la motivación y el liderazgo, para alcanzar el éxito de la institución.

En este sentido, Arias (2011) menciona que el director de un centro educativo ocupa un lugar de suma importancia para la creación de una verdadera comunidad de enseñanza, ya que este interviene de manera decisiva en los procesos institucionales y en la orientación de los procesos pedagógicos. Es una persona clave en el desarrollo de la institución por lo que debe crear una mística de trabajo y una cultura organizacional que lleve al desarrollo e identidad de la organización que dirige, es por todo esto que el gerente o director de un centro educativo debe exhibir habilidades, desempeñar diversos roles y tener un perfil que le permita actuar en tan importante función que contribuyan al desarrollo de la productividad del país en consonancia con los fines de la educación.

Así mismo, Alvarado (citado por Ruíz, Carrillo y Quintero, 2012), expresa que:

Los directivos de las instituciones deben ser funcionarios técnica y humanamente capacitados, creativos e innovadores y con una actitud permanente hacia el cambio, con excelente motivación que exprese su compromiso e iniciativa hacia la tarea educativa, con habilidades sociales o capacidades que induzcan respuestas positivas a los demás y se exprese en la influencia que logra. (p.111)

En este mismo orden de ideas, Gutiérrez (2010) señala que el director deberá contar con unas herramientas indispensables para el trabajo en la educación, estar preparado y capacitado desde el punto de vista técnico, analítico, conceptual y comunicacional, para poder trabajar con los recursos materiales, humanos y económicos, de forma que las competencias ejercidas y sus procesos sean acordes con las necesidades de la institución. Esto le permitirá dirigir a sus equipos de manera que la comunicación y la toma de decisiones sean efectivas, en pro del beneficio de todos los miembros de la institución.

En relación a esto, Carrillo y Otros (2012), opinan que resulta inminente el desempeño de un equipo directivo que sume prioridad y atención al cumplimiento de los lineamientos y las necesidades de su institución. En primera instancia, el estamento de los estudiantes, cuya formación representa el fin fundamental de la educación; luego, sin desestimar su importancia, las necesidades de los miembros que integran la institución; pues de su disposición para el trabajo y condición laboral depende el buen funcionamiento de la organización educativa.

Por tal motivo, se hace indispensable que el equipo directivo desarrolle una serie de competencias gerenciales necesarias para llevar a su personal al logro de los objetivos organizacionales, en este sentido Hellriegel y Otros (2009) establecen que “son el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p.4). Es importante señalar, que los autores anteriormente mencionados, señalan seis competencias gerenciales centrales y vitales para la gerencia, las cuales son: Competencia para la comunicación, para la planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, multiculturalidad y autoadministración.

Por lo antes expuesto, se puede concluir que la eficacia con que una institución educativa alcanza sus objetivos depende del desarrollo de las distintas competencias por parte del personal directivo. Por otra parte, Fernández, (2004), plantea que “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas” (p. 89).

Por esta razón, es importante que el director de una institución educativa tenga claramente definidos los objetivos, la misión y la visión, ajustados a la realidad inmediata; igualmente es necesario que conozca al personal que lo acompaña, sus necesidades e inquietudes, el entorno físico y social de la institución, a fin de saber con qué recursos y talentos cuenta. Así también se hace indispensable el trabajo en equipo, estableciendo las funciones a desempeñar por cada miembro de la institución, de esta forma percibirán lo que se espera de ellos; además pueden llevar una evaluación y autoevaluación de los procesos que se llevan a cabo y reorientarlos al logro de los fines propuestos, sin olvidar el verdadero significado y fin de la educación.

En relación a lo anterior, suele observarse como en muchas instituciones, el personal directivo presenta debilidades a la hora de motivar, orientar y conducir a sus miembros a alcanzar las metas de la institución y proyectarla hacia los objetivos y fines de la educación. Esto debido a que la gerencia no cuenta con las competencias básicas y no aplica estrategias gerenciales efectivas que le permitan llevar a sus instituciones al éxito.

Esta realidad se presenta en la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano, previa observación de las labores diarias en el desempeño del personal directivo, tanto en sus funciones como en los procesos que debe aplicar, se observan debilidades que obstaculizan el normal desarrollo de las actividades del personal docente a su cargo, la comunicación es poco efectiva, la planificación de los planes y proyectos

de la institución se hace sin tomar en cuenta las opiniones, necesidades e intereses del personal, los miembros del personal directivo trabajan cada uno por su lado, manifestando no conocer el trabajo de los demás ante los acompañamientos del Municipio Escolar Carlos Arvelo 2, se evidencia una falta de compromiso de parte de todo el personal, manifiestan no sentirse motivados al trabajo, lo que repercute en el clima organizacional y dificulta el logro de los objetivos institucionales.

Por esta razón, emerge la necesidad de realizar un diagnóstico que permita diseñar estrategias para la optimización del desempeño del personal directivo en dicha institución. Motivo por el cual se considera importante formular las siguientes interrogantes: ¿Cuáles estrategias gerenciales utiliza el personal directivo para la optimización de su desempeño en la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano según la opinión del personal docente y directivo? ¿Cuál será la factibilidad de diseñar una propuesta de estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del equipo directivo de la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano? y ¿Cuáles estrategias se podrán diseñar para optimizar el desempeño del personal directivo de la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano? En función a estas interrogantes se derivan los siguientes objetivos.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano

## **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar a través de la opinión del personal docente y directivo las estrategias gerenciales que utiliza el personal directivo para la optimización en su desempeño en la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano.
- Determinar la factibilidad de elaborar las estrategias gerenciales que permitan la optimización del desempeño del personal directivo en la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano
- Elaborar estrategias gerenciales que permitan la optimización del desempeño del personal directivo en la U.E. Dr. Francisco

## **Justificación**

En la sociedad actual han ocurrido múltiples cambios, sociales, culturales, económicos, tecnológicos y educativos, ante los cuales las organizaciones principalmente las educativas han tenido que adaptarse para garantizar la efectividad de su funcionamiento. Por lo que, el director como gerente de una institución debe estar a la vanguardia ante estos cambios.

Desde este punto de vista, la gerencia representa un momento de fundamental importancia dentro del proceso educativo, donde el ser gerente no es solo dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, este debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en sus seguidores y llevarlos a trabajar en función de la misión, visión, objetivos y valores de la institución. Por tanto es imprescindible que los gerente del contexto escolar, cuenten con una serie de estrategias gerenciales que le permitan optimizar su desempeño y por tanto manejar con eficacia las diversas situaciones a las cuales pueden enfrentarse al hacerse cargo de una institución.

Este trabajo surge de la necesidad evidente de proponer estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano, para que estos puedan guiar a su institución al logro de los objetivos en cuanto a calidad educativa que hoy día en Venezuela se ha visto afectada por las improvisaciones al momento de seleccionar al talento humano que tiene la enorme responsabilidad de dirigir los destinos de las instituciones educativas para los cuales muchos no poseen las competencias a la hora de ejercer dichos cargos.

En función a lo antes expuesto y considerando la situación antes descrita, el trabajo de investigación es de singular importancia ya que proporcionara a su personal directivo, conformado por cinco miembros que incluyen a una directora, una subdirectora, un coordinador pedagógico, un coordinador del departamento de evaluación y control de estudio y una coordinadora del departamento de desarrollo y protección estudiantil, una serie de estrategias gerenciales, que los oriente en los procesos propios de una institución educativa y contribuya a optimizar la calidad de la educación que se lleva a cabo en la misma y que beneficiara a una población de casi cuatrocientos estudiantes que diariamente hacen presencia en la unidad educativa. Así como a quince miembros del personal docente, administrativo y de ambiente que la conforman. Además de atender de manera efectiva las necesidades reales de la población que la rodea.

Desde el punto de vista del aporte teórico, la investigación esta enmarcado en el conocimiento que proporcionara al equipo directivo de la institución en relación a las diversas estrategias que le permitirán optimizar su desempeño directivo. Se presenta como una herramienta orientadora para encauzar los procesos de transformación y promover la conciencia sobre el cambio, su sentido y las formas de lograrlo.

En cuanto a la relevancia práctica, el estudio plantea una solución a la problemática que manifiesta el personal directivo tanto en sus funciones como en los procesos que debe aplicar, las cuales obstaculizan el normal desarrollo de las actividades del personal docente, administrativo y de ambiente a su cargo, afectando el trabajo cotidiano y dificultando el logro de los objetivos institucionales.

Desde el punto de vista social, responde a las necesidades y expectativas de todos los actores educativos (estudiantes, padres y representantes, docentes, administrativos, de ambiente y comunidad en general) que en estos tiempos se enfrenta a constantes avances en todas las áreas del conocimiento, políticos, sociales, económicos, tecnológicos. Se presenta como una oportunidad para redimensionar y concretar la participación social en un sentido más amplio de compromiso y corresponsabilidad de todo el personal de la Unidad Educativa.

Del mismo modo, desde el punto de vista educativo, puede servir de referencia para aplicarla en otras instituciones que presenten problemas similares a la que en esta investigación se plantean. Desde el punto de vista científico, la investigación ofrece aportes teóricos metodológicos que pueden servir de base para otras investigaciones que como estas persigan el mismo objetivo y pudieran tener una trascendencia no solo a nivel local, regional, nacional sino también internacional.

### **Delimitación**

La Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, es una institución privada, pertenece al nivel educativo de Media General, ubicada en el Casco Central de la población de Guigue, Parroquia Guigue, del Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo. La investigación se llevó a cabo durante el año escolar 2015-2016, los sujetos que conformaron parte de la población fueron el personal directivo, así como también el personal docente a su cargo ya que son estos los que perciben la forma como el directivo lleva la gerencia en la organización, los cuales ascienden a quince profesionales de la docencia

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Toda investigación debe estar sustentada en fundamentos teóricos que le den validez a las variables estudiadas, a fin de vincular la teoría con la realidad percibida por el objeto de estudio, en este sentido Hernández, Fernández y Baptista, (2010) señala que un marco teórico es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”.

De igual forma, los autores antes mencionados, lo interpretan como un proceso y producto; es “un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación (...). Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio (...). El marco teórico proporciona una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos moveremos” (Hernández, 2010). Contempla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

En la actualidad, las organizaciones han venido enfrentando múltiples cambios que se reflejan en los distintos procesos de transformación políticos, económicos, culturales y sociales.



Al respecto, Venezuela, no escapa a esta realidad y por ello las autoridades en materia educativa han implementado una serie de reformas, con la finalidad de impulsar los procesos de transformación social, estableciendo a las escuelas como escenarios para la participación protagónica que se adapte a las nuevas realidades desde el punto social, económico, político, científico, tecnológico y cultural del país.

En este sentido, el gerente educativo es un ente esencial, ya que es el responsable de dirigir a su equipo a la consecución de las metas institucionales haciendo uso de las funciones y procesos gerenciales. Es así como la eficacia de todo el personal directivo dependerá del desarrollo de las distintas competencias para la aplicación de una serie de estrategias que le permitan alcanzar los objetivos propuestos. Al respecto, se tienen los siguientes trabajos de corte internacional y nacional relacionados con la presente investigación.

### **Antecedentes Internacionales**

En relación a lo antes planteado, una investigación relevante fue realizada por Barrios, Camarero, Tierno y Iranzo, (2015), los cuales desarrollaron un estudio llamado “Modelo y Funciones de Dirección Escolar en España: El caso Tarragona”, el cual fue publicado en la Revista Iberoamericana de Educación, y que forma parte del proyecto LINE2014 “Las nuevas exigencias para la dirección escolar en la Educación Primaria: análisis y propuestas”, cuyo objetivo fue identificar los diferentes modelos de gestión escolar en centros de primaria públicos y privados-concertados, y contrastarlos con la normativa vigente, para profundizar en qué funciones directivas los directores encuentran mayor dificultad y requieren. Se fundamentaron teóricamente en los Modelos de Dirección Escolar implementados en los centros educativos de España según Estruch (2002).

La investigación es de corte descriptiva, la muestra considerada fue de ciento veintiocho (128) directores y directoras de centros de primaria de la provincia de Tarragona (España). Los resultados evidencian una mayor presencia de modelos de gestión que de liderazgo pedagógico, aparecen, además, relaciones entre el liderazgo, el género y la experiencia en el cargo. Los autores manifiestan la necesidad de formar a los directores de competencias en cuanto al liderazgo pedagógico, coordinación interna y relaciones sinérgicas con la comunidad, además del establecimiento de redes de colaboración entre directores que fortalezcan proyectos específicos de mejora escolar. Los autores mencionan que sin estos recursos, es muy fácil caer en modelos que eviten el ejercicio de esas competencias y se instalan en inercias gerencialitas.

La citada investigación se relaciona con el presente estudio ya que establece la necesidad de la formación de los directores en competencias relacionadas con el liderazgo, establecimiento de alianzas, comunicación, entre otras con la finalidad de desarrollar las funciones encomendadas a su cargo como son la planificación, organización, dirección y control en pro de lograr mejorar significativas de la institución que dirigen.

En este mismo orden de ideas, otra investigación de corte internacional es la realizada por García y Solbes (2015) titulada “Los Equipos Directivos en la Formación Profesional Española: Una Propuesta de Formación Continua”, trabajo presentado en la Revista Iberoamericana de Educación y realizado para la Universidad de Valencia, España, tuvo como objetivo presentar el curso de perfeccionamiento “Herramientas para el desarrollo de la dirección de centros docentes”, el cual propone la formación continua para docentes que pertenecen a equipos directivos de sus centros escolares. Para la elaboración de la propuesta se sustentaron en teóricos como Carbonell (2002), Gardner (2011), Antúnez y Gairín (1996), Campo (2010) para justificar los principios teóricos relacionados con el Liderazgo, la Planificación, Dirección, Trabajo en Equipo e Innovaciones Pedagógicas.

La metodología de esta investigación se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible y la población estudiada fue de veinte (20) directores de la comunidad valenciana, las conclusiones de los autores señalan el desconocimiento de conceptos básicos de clima, cultura, gestión de conflictos o diseño de documentos de planificación, así como de las innovaciones pedagógicas que se llevan a cabo en pocos centros públicos, lo cual permite afirmar que la profesionalización de la dirección ha de ser el camino a seguir. Así mismo mostró la dificultad para trabajar en equipo y la tendencia de los directores a tomar decisiones sin consulta alguna sin tomarse el tiempo necesario para hacer un estudio detallado de la problemática, lo que muestra la necesidad de una formación continua y especializada.

Este estudio guarda relación con la presente investigación debido a que evidencia como la formación permanente ha de convertirse en una senda de largo recorrido que permita a todo profesional pertrecharse de recursos para llevar a cabo su labor y, en el caso de los directores, profesionalizarse para mejorar en su gestión y dinamización de la comunidad educativa.

Cabe considerar, por otra parte, la investigación realizada por Díaz y Delgado (2014), de corte internacional, titulada “Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una Propuesta Desde La Socioformación”, para optar al título de Magister en Educación: Investigación Pedagógica, ante la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de Chiclayo, Perú, la cual tuvo como objetivo principal Diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación.

La investigación estuvo sustentada bajo el enfoque teórico de competencias desarrollado por Tobón (2012), Merters (1998), Perez (1998) y Cartro (2005), además hizo uso de diferentes modelo de gestión entre los que se nombran Deming, Baldrige, M.E.G.C., ISO 9000 y el M.I.E.G. El tipo de estudio es descriptivo propositivo con muestra de estudio de doscientos sesenta y dos (262) profesionales entre directivos y profesores de educación básica, cuyos resultados permitieron a los autores identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas, por lo que estos proponen un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño.

Este estudio es de gran relevancia para la presente investigación ya que propone un modelo de formación en competencias para los directores que requieren potenciarlas para lograr mejores resultados en sus instituciones, el cual constituye un antecedente metodológico para esta investigación.

Es preciso mencionar otro estudio de carácter internacional, relacionado con la presente investigación, desarrollado por Hernández, Obando, Pérez, y Quesada, (2013), el cual lleva por nombre “Estrategias Administrativas implementadas por la Dirección en relación con los Factores asociados al Clima Organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú”, realizada para la Universidad de Costa Rica, cuyo objetivo fue identificar las estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores de resolución de conflictos, motivación y promoción de valores, asociados al clima organizacional, además los autores diseñan una propuesta estratégica para el fortalecimiento de la administración, por parte de la dirección, en relación con los factores que contribuyen con el clima organizacional.

Los autores se fundamentaron teóricamente en los supuestos de Venegas (2002), Bustos, Miranda y Peralta (2001). Los autores desarrollaron la investigación bajo un enfoque cuantitativo descriptivo, la población objeto de estudio estuvo conformada por un total de setenta y siete (77) personas.

Los resultados de la investigación permiten evidenciar la necesidad de que el profesional en administración de la educación refuerce sus estrategias para la resolución del conflicto por medio de la negociación, mediación y arbitraje; asimismo, incentive acciones para motivar a su personal docente y administrativo con el fin de aumentar su eficiencia en el desarrollo de labores, por medio del reconocimiento, capacitaciones e interacción entre el personal. En cuanto a la promoción de valores, la dirección debe fortalecer sus estrategias para un mayor compromiso del personal a su cargo, para con la institución educativa. Para ello, los autores elaboran una propuesta que facilita la aplicación de algunas estrategias en ese sentido, especialmente en lo que corresponde a la resolución de conflictos y motivación del personal docente y administrativo.

El citado estudio guarda una estrecha relación con la presente investigación ya que evidencia la necesidad de que el profesional en administración de la educación se interese por el mejoramiento de sus estrategias administrativas en relación con la resolución de conflictos, la motivación y la promoción de valores entre su personal docente y administrativo, con el fin de contribuir al desarrollo del clima organizacional de los centros educativos, lo que constituye un antecedente metodológico para esta investigación.

### **Antecedentes Nacionales**

Ahora, tomando en cuenta estudios a nivel nacional y que se han realizado con relación a esta investigación, tenemos a Flores (2015), quien desarrolló una investigación titulada “Plan De Estrategias Gerenciales Basado en el Liderazgo del Director para Optimizar el Desempeño Docente en la Escuela Carmen Elena

Soto de Terán Ubicada en Sotillo Municipio Brión del Estado Miranda”, Trabajo Presentado como Requisito para Optar al Grado de Magister Scientiarum de Ciencias de la Educación Mención Administración Educativa, ante la Universidad Nacional Abierta, Caracas, el cual tuvo como objetivo general proponer un plan de estrategias gerenciales basadas en el liderazgo del director para optimizar el desempeño docente en la Escuela Carmen Elena Soto de Terán Ubicada en Sotillo Municipio Brión del Estado Miranda, la cual pertenece al nivel de educación básica y media general.

El estudio estuvo sustentado en las teorías del Liderazgo para lo cual hace referencia a Stoner (1997), así como también en los supuestos de Chiavenato (2006). La investigación fue un proyecto factible basado en un estudio de campo y documental, la población objeto de estudio estuvo conformada por un total de veintiocho (28) docentes y tres (03) directivos pertenecientes a la institución, ante este número de sujetos la muestra concebida constituyó el 100 por ciento de la población mencionada, se concluyó que el liderazgo del personal directivo es medianamente efectivo para la optimización del desempeño docente debido a que la modalidad adoptada se caracteriza por ser de tipo autocrático, por lo cual se recomendó la aplicación de un plan de estrategias para el fortalecimiento del liderazgo del personal directivo que contribuya con el mejoramiento del desempeño docente.

El trabajo citado se relaciona con el presente estudio, pues el mismo en función de los resultados obtenidos propuso la aplicación de un plan de estrategias para el fortalecimiento del personal directivo que contribuirá al mejoramiento del desempeño docente de la institución.

En este mismo orden de ideas, Rojas (2015), quien realizó una investigación cuyo título es “Estrategias que permitan Mejorar la Gestión Administrativa de los Directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos Del Municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano de Miranda”, Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación, mención Administración Educativa, ante la Universidad Nacional Abierta, Caracas, tuvo como propósito fundamental, proponer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano de Miranda.

La investigación se sustentó en Teorías relacionadas con las competencias y la gestión administrativa, haciendo referencia de los principios de la administración, Estrategias Gerenciales, Liderazgo, Comunicación y la Teoría de las Relaciones Humanas, bajo los supuestos de Chiavenato (2006), Robbins (2007), Donnelly, Gibson e Ivancevich (1997). La misma se desarrolló en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de Campo. Se trabajó con una población de cinco (05) directivos de los centros de educación inicial Bolivariana a quienes se le aplicó un cuestionario escala tipo Likert de 30 preguntas.

Las conclusiones del estudio fueron: Los directivos de las instituciones, en su mayoría están en condición de encargados, tienen pocos años de servicio desempeñando la función directiva, su nivel de conocimiento en materia de gerencia educativa es muy poca y sus relaciones comunicacionales con el personal que está a su cargo es muy deficiente. Para lo cual se propuso una serie de estrategias donde se promueven entrevistas con personas especializadas en la gerencia educativa para buscar orientaciones, que ayuden a ampliar temas relacionados con la gerencia y administración educativa, gestión escolar, comunicación y toma de decisiones.

El citado estudio constituye un valioso antecedente, aunque no es el mismo nivel donde se hace la investigación, manejan indicadores que se incluyen en el presente estudio, además que propone una serie de estrategias que le permitan al personal directivo ampliar temas relacionados con la gerencia y la administración educativa, la cual es la finalidad de esta investigación para optimizar el desempeño del personal directivo.

En este mismo orden de ideas, otra investigación de relevancia para este estudio es la realizada por Garcés (2014), titulada como “Modelo de Gestión Escolar para la Planificación Educativa de Actividades Administrativas y Gerenciales en la Unidad Educativa Privada 13 de Junio del Municipio Pérez del Estado Miranda”, trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación, mención Administración Educativa, ante la Universidad Nacional Abierta, San José de Barlovento, la cual tuvo como propósito el Diseño de un Modelo de Gestión para la Planificación Educativa de Actividades Administrativas y Gerenciales en la Unidad Educativa Privada 13 de Junio del Municipio Pérez del Estado Miranda.

Las bases que sustentan la investigación teóricamente están dadas por los supuestos de Chiavenato (2008), Beckhard (2003), Robbins (2003) y Williams (2004). La misma se desarrollo como un proyecto factible, de nivel descriptivo, bajo la metodología de campo no experimental, trabajando con una población y muestra de tipo censal conformada por tres (03) directivos y veintitrés (23) docentes.

Entre los hallazgos del estudio se destacan que no se aplican adecuadamente los procedimientos para identificar acertadamente las fallas que pueden ocasionar dificultades en el desarrollo de la gestión escolar. Así también los directivos no poseen los conocimientos referentes a las competencias y dominio general que se deben tener para llevar a cabo una buena gestión escolar.



Este estudio se considera pertinente con la presente investigación ya que determina que los docentes no dominan las competencias gerenciales que les permiten llevar de manera adecuada la gestión de sus instituciones educativas, al igual que lo observado en la institución objeto de estudio de la presente investigación, por lo cual se constituye en un antecedente metodológico para la misma.

Dentro de este marco, también es conveniente citar la investigación realizada por los Doctores en Educación Castro, Fossi, Guerrero y Vera (2013), titulada “Competencias Gerenciales y Gestión de los Proyectos Educativos”. El propósito del estudio fue determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y la gestión de los proyectos educativos integrales comunitarios en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Lagunillas. Esta investigación se sustentó en la Teoría de Competencias de Benavides (2008) y en los lineamientos estratégicos de un Proyecto Educativo Integral Comunitario. La metodología de investigación fue descriptiva con un diseño de campo, la población objeto de estudio estuvo compuesta por doce (12) directivos, ochenta (80) docentes y ochenta (80) representantes.

Los resultados del estudio permitieron concluir a los investigadores que los Gerentes Educativos siempre ponen en práctica las competencias claves como autocontrol, flexibilidad y confianza en sí mismo. En este sentido, la población encuestada manifestó que el gerente educativo aplica eficientemente sus competencias de gestión dentro de las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, al emplear herramientas como dirección, desarrollo del talento en beneficio del profesionalismo de los docentes y ampliación del conocimiento de la comunidad que se integra cada día a la escuela, aunado a esto, el liderazgo ejercido por el mismo, para guiar con eficacia la institución.

Este estudio es de gran relevancia para esta investigación ya que logro demostrar de manera contundente la relación entre las competencias gerenciales y las funciones afines a la dirección de una institución educativa, lo que la constituye un antecedente valioso para este estudio pues aporta las bases para proponer estrategias que optimicen el desempeño del personal directivo a la hora de direccionar con eficacia a las instituciones de educación.

Visto de esta forma, en estos estudios se observa como punto focal e importante la necesidad de que exista un perfil adecuado en los gerentes educativos. Este hecho es relevante para considerarlo como un antecedente necesario para la presente investigación. En consecuencia, la relevancia que tienen en esta investigación, es que guardan una relación temática y conceptual que reafirma la necesidad de optimizar el desempeño gerencial mediante la actualización, capacitación y el desarrollo de una serie de competencias por parte del personal directivo por lo cual se hace necesario el diseño de estrategias gerenciales que los lleve a dirigir a su personal con eficacia al éxito.

### **Bases Teóricas**

A continuación se desarrollan los basamentos teóricos que dan sustento a la presente investigación. En este sentido, y para efectos de la misma se tomarán en cuenta y se desarrollará la dimensión concerniente a Estrategias Gerenciales y Optimización del Desempeño Gerencial direccionado a la gestión escolar como elementos que estructuran el ámbito escolar dirigidos al personal directivo quienes son los actores principales del hecho educativo.

## **Estrategias Gerenciales**

Antes de hacer referencia a qué es y que implica la definición de Estrategias Gerenciales y su vinculación para este trabajo de investigación, definiremos que es una Estrategia. Al referirse a una Estrategia, Certo, (1991) señala que “es un plan maestro integral que establece la manera en que se lograra la misión y objetivos de la organización” (p.14). Por su parte, Hellriegel y Otros, (2009), las definen como “los cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas” (p. 218).

Por tanto, se puede decir que una estrategia se compone de una serie de **acciones planificadas** que ayudan a **tomar decisiones** y a **conseguir los mejores resultados** posibles, la cual está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. No es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de la visión a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde se desenvuelve la empresa (Hernández, p.309)

En relación a lo antes expuesto y para este trabajo de investigación se tiene que Estrategias Gerenciales son el conjunto de acciones que utiliza el personal directivo en la institución a su cargo a fin de alcanzar las metas organizacionales, a través de las funciones y procesos gerenciales. Al respecto, García, O. (2010) las define como “el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar, dirigir y evaluar una organización, con la finalidad de lograr las metas y los objetivos propuestos con anticipación” (p. 101)

De esta manera, es necesario que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano tome en cuenta que las estrategias gerenciales bien estructuradas que son las que determinarán el éxito de la labor gerencial se lleve a cabo en su institución para alcanzar las metas propuestas en la organización educativa.

Sin duda, las estrategias representan el comportamiento global y concentrado de la organización, están orientadas hacia el futuro de la misma y representa el comportamiento de la organización en su ambiente (Certo, 1991, p. 326). El autor establece los siguientes pasos para la Administración de una Estrategia, los cuales son:

- Análisis del entorno: “Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la organización. Abarca el análisis organizacional (Externo)” y el análisis ambiental (Interno) (Certo, 1991, p.10).

El primero se refiere al ambiente externo, “esta integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel” (Certo, 1991, p.11). El segundo se refiere al ambiente interno, “esta integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel” (Certo, 1991, p.11).

En consideración de lo antes expuesto, es de suma importancia que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano realice un minucioso análisis de su entorno interno y externo para de esta manera trazar las estrategias de acción que le permitan alcanzar con éxito las metas de la institución.

- Formulación de Estrategias: Es el desarrollo de los planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades. Incluye la definición de la misión, la formulación de los objetivos institucionales y el establecimiento de las directrices. (Certo, 1991, p. 12). Por tanto, abarca determinar los cursos de acciones adecuadas para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, los propósitos organizacionales.

Importa y por muchas más razones, formular estrategias que reflejen el análisis ambiental y las condiciones internas de la organización, capaces de conducir a la realización de la misión y lograr la consecución de los objetivos organizacionales, en este sentido el autor antes mencionado señala que la matriz DOFA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son factores específicos de una institución determinada. (Certo, 1991, p.10)

En relación a lo antes expuesto, se hace necesario que el personal directivo de Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano realice el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para poder establecer la planificación de los distintos cursos de acción que los lleven al éxito institucional.

➤ Evaluación: “Es un proceso en el que se supervisan las actividades y los resultados de desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.” (Certo, 1991, p. 17). Por tanto es la etapa final y principal que tienen los gerentes para determinar que una estrategia funciona adecuadamente. Incluye la revisión de los factores externos e internos, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas a través del seguimiento constante que permitan optimizar el funcionamiento de la Institución.

Por consiguiente, se hace fundamental que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano realice un seguimiento constante y una medición acorde con los objetivos planteados y los alcanzados y de esta manera se tomen los correctivos necesarios para dirigir a la institución al éxito.

Ahora bien, para llevar a cabo los planteamientos antes expuestos se hace uso de las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control (Hellriegel y Otros, 2009, p. 9), las cuales van concatenadas una con la otra y son fundamentales para lograr las metas de la organización.

## **Funciones Gerenciales**

Al respecto, Hellriegel y Otros, (2009), señalan que un gerente de éxito es capaz de desempeñar cuatro funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control. El autor antes mencionado señala que la Planeación o Planificación “implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarla” (p. 9). En este mismo orden de ideas Robbins y Coulter (2008) señala que la “planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarla y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la misma. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

Desde la perspectiva más general, es indispensable que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, realice de manera consciente la planificación del año escolar, claro esta, bajo el cronograma que proporciona el Ministerio del Poder Popular para la Educación, ente rector de la Educación Venezolana, para lograr como lo señalan los autores antes mencionados establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro; para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar las metas, y para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a dichas metas.

En efecto, se hace necesario cómo en todo proceso de planeación a primero se hace un Diagnóstico, el cual constituye la fase donde se detectan las debilidades y dificultades, las amenazas, las fortalezas, las oportunidades, logros y avances de las acciones que se haya propuesto. Para ello, se deben aplicar es como herramienta la matriz DOFA, aparte de otras técnicas e instrumentos (conversatorios, entrevistas, revisión de fichas de inscripción, cuestionarios, sociogramas, otros), que permitan obtener y sistematizar información sobre la organización y su entorno.

Se plantea entonces, lo indispensable que es al inicio de todo año escolar el personal directivo de la Unidad Educativa Francisco Polo Castellano determine, mediante las estrategias antes señaladas, todos los aspectos relacionados con los factores internos y externos que pueden influir en la institución para llevar a cabo de manera normal las labores de enseñanza y aprendizaje que en ella se desarrollan.

En este mismo orden de ideas, Hellriegel y Otros, (2009), establecen que la Misión Institucional, “es el objeto o razón de ser de una organización” (p. 217). Al respecto los autores antes mencionados, señalan que el enunciado de una misión sirve de guía para las decisiones estratégicas y para alcanzar las metas a largo plazo. Ahora bien, otro aspecto fundamental estrechamente relacionado con la misión es la Visión, Hellriegel y Otros, (2009), establecen que “expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual esta dirigida al corazón y la mente de sus miembros” (p. 216).

En este sentido, es de vital importancia que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano reflexione sobre la Misión y la Visión de la institución y evalúe si es necesaria una redimensión en la misma para adaptarla a los propósitos de toda institución educativa, al entorno en la cual se encuentra y si es pertinente con las aspiraciones de la comunidad educativa que hace vida en la misma.

Debe señalarse, que la planeación incluye varias etapas, seguidamente al diagnóstico, y de la revisión de la misión y visión de la organización, se hace el establecimiento de las Metas, las cuales según Robbins y Coulter (2008)”son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo” (p.160).

Por su parte Hellriegel y Otros, (2009), explican que se “refieren a los resultados que los administradores y otras personas de una empresa han elegido y se han comprometido alcanzar para la supervivencia de esta y para su crecimiento a largo plazo” (p. 218).

Sin lugar a dudas, el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, debe considerar el establecimiento de metas reales y tomar en cuenta que estas, proporcionaran al personal de la institución un sentido de dirección, lo que reforzará su motivación y obtendrán una fuente de inspiración que les servirá para superar los obstáculos que inevitablemente se les presentarán a la hora de llevar a cabo sus labores, además les permitirá enfocar los esfuerzos estableciendo las prioridades y compromisos en la forma en que se harán uso de los recursos limitados, así también guiaran los planes y decisiones que deban ejecutar y por ultimo podrán evaluar el avance logrado y tomar los correctivos necesarios cuando se evidencie que se esta alejando de los objetivos propuestos a inicio del año escolar

Entonces, una vez establecidas las metas en función de la misión y visión de la institución y puesta en marcha los planes para hacerlos realidad, entra en escena la segunda función gerencial, la Organización, según Robbins y Coulter (2008) define organización como “el proceso de crear la estructura de una organización”. (p.234). En este mismo orden de ideas, Hellriegel y Otros, (2009), se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupara cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. (p.9). En relación a lo señalado, el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano debe considerar la importancia de organizar de manera efectiva la institución pues como se ha señalado, de esta función dependerá que los empleados realicen su trabajo con eficiencia y eficacia.



En este mismo orden de ideas, los autores antes mencionados expresan que es fundamental la Organización del Talento Humano, lo cual es la asignación del personal según sus habilidades, destrezas y actitudes en función del cargo a desempeñar dentro de la Institución, ya que de esto dependerá se ejecuten las tareas de forma efectiva y con eficacia.

En resumidas cuentas, se hace necesario que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano organice el talento humano según sus habilidades, destrezas y actitudes y de esta manera sean asignados acorde con los requerimientos particulares de cada coordinación dentro de la institución para que el trabajo se lleve de manera fluida y con efectividad, en función alcanzar las metas de la organización.

Al respecto, Hellriegel, y Otros, (2009), establece que la Asignación de Recursos se “refiere a la asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o nuevas” (p. 218)

De este modo, se hace de primordial importancia, que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano organice de manera consiente y bajo el planteamiento antes señalado al personal a su cargo para que estos puedan desempeñarse de manera eficiente y reducir al máximo las situaciones problemáticas que se dan cuando los intereses, aspiraciones, desempeño académico, diferencias sociales y de pensamiento, de las personas que conforman un grupo no están equilibradas y pueden afectar negativamente el normal desenvolvimiento de la institución.

Ahora bien, diseñados los planes y establecida la estructura, es necesario la Dirección, la cual según Hellriegel, y Otros (2009) “implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización” (p. 10).

Por su parte, Robbins y Coulter (2008) la define como “Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados” (p. 9). La dirección implica por tanto procesos como el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación, procesos que serán ampliados más adelante en el basamento teórico de la presente investigación.

Al respecto de las observaciones anteriores, el personal directivo de Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano debe considerar que los aspectos que forman parte de la dirección de una institución educativa son fundamentales pues de ellos dependerá que el personal tome acciones de manera tal que se puedan alcanzar con éxito las metas de la Institución, así también estén totalmente claro de cómo accionar ante una situación particular a la hora de tomar decisiones, pues estas se presentaran todos los días desde situaciones sencillas hasta aquellas de mayor complejidad y de ello dependerá el normal desenvolvimiento de las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Siguiendo las funciones gerenciales encontramos por ultimo al Control, la cual es definida por Hellriegel, y Otros, (2009), como “el proceso que utiliza una persona, grupo u organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar las acciones correctivas” (p. 10). Por su parte Robbins y Coulter (2008), define el control como “el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.” (p. 456).

En tal sentido, los autores antes señalados indican que el proceso de control consiste en tres etapas: la evaluación del rendimiento real, la comparación de éste con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

Por consiguiente, el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano debe considerar que el Control es la única forma que tienen los gerentes para garantizar que el comportamiento y las decisiones se apeguen a las normas y a las disposiciones legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas para que los objetivos organizacionales se cumplan, así como también para replanificar en caso de que las actividades que se lleven a cabo no cumplan con los objetivos propuestos y deben tomar en cuenta que se hace necesario estar evaluando las distintas actividades tanto durante como después de ejecutadas para tomar las acciones correctivas necesarias para alcanzar el éxito

En relación a todo lo antes planteado, desde el punto de vista de los diversos autores consultados, es necesario que el gerente conozca las implicaciones de cada una de las funciones gerenciales para llevar a cabo una gerencia efectiva. En el contexto gerencial educativo y específicamente en el caso de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano es necesario que el personal directivo maneje efectivamente las funciones gerenciales antes mencionadas para poder orientar a su institución hacia la finalidad para lo cual ha sido establecida como es el pleno desarrollo de la persona y el logro de un hombre capaz de participar activamente en los procesos de transformación social.

### **Procesos Gerenciales**

Para esta investigación los procesos gerenciales son aquellos que se desprenden de las funciones gerenciales y están relacionados con el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones. En relación a la Motivación, la cual es definida por Hellriegel, y Otros, (2009) como “el estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas o externa estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos” (p.458).

Por su parte, Robbins y Coulter (2008) refieren a la motivación como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 392).

Por tanto, la Motivación al Desarrollo Personal es un medio para lograr el éxito ya que las personas que están motivadas tienen un mejor desempeño, a su vez estos se sienten más satisfechos lo que influye de manera positiva en la satisfacción de los clientes, la rotación de los empleados, mayor seguridad y mayor rentabilidad. En este sentido Hellriegel, y Otros, (2009), establecen seis factores de la motivación los cuales hace que los empleados tengan sentimientos positivos, algunos factores de la motivación son: los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento.

En relación a los planteamientos antes mencionados, para que el grado de compromiso del personal de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano este a la altura de la institución y que por medio de esta todos se avoquen al trabajo en pro de alcanzar con éxito los objetivos de la institución se hace necesario que el personal directivo conozca a su personal, sus aspiraciones, su pensar, sus gustos, valore sus habilidades y destrezas y las formas de accionar ante ciertas situaciones, de forma tal que pueda tomarlas en cuenta a la hora de direccionar su accionar a la hora de asignar los puestos de responsabilidad, asignar las tareas e incluso tomar decisiones que los incluyan y puedan afectar su normal desenvolvimiento de alguna manera.

Ahora bien, para que un gerente pueda motivar de manera positiva a sus empleados es importante, que tenga presente y maneje de manera correcta el proceso gerencial de la Toma de Decisiones, la cual según Hellriegel y Otros, (2009) “abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas de solución y la elección de un curso de acción” (p. 254).

Al respecto, Robbins y Coulter (2008), definen una decisión como” la elección entre dos o más alternativas” y el proceso de toma de decisiones como “una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión” (p. 134).

En este mismo orden de ideas, los autores antes referidos hacen alusión a la existencia de dos tipos de decisiones:

- Decisiones Programadas: Se toman de acuerdo a las políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Es una decisión repetida que se maneja de rutina. (p. 142).
- Decisiones No Programadas: Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Estas son únicas, no se repiten y requieren soluciones a la medida. (p. 143).

En relación a la toma de decisiones, en de suma importancia que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, este consiente que la forma como se aborde el proceso de la toma de decisiones determinara el éxito de su gerencia y por tanto de la institución, pues mediante ella podrá identificar correctamente cuales son las situaciones problemáticas que debe abordar según su grado de importancia y la forma como lo hará, planteando de manera asertiva las alternativas de solución adecuada según sea el caso, se hace imprescindible que trabaje en esto para así garantizar la optimización de sus desempeño gerencial en pro de la institucionalidad.

Evidentemente, que para que un gerente educativo sea exitoso en las funciones de dirección en un plantel es de vital importancia que conozca y aplique de manera adecuada estos procesos antes planteados pues de esta manera, en primer lugar el personal docente, administrativo, de ambiente y comunidad educativa en general a su cargo, actuara en pro del cumplimiento de las funciones para los cuales se les ha asignado, lo que influirá de manera significativa en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, la cual no esta demás recordar es el fin ultimo de la institución; en segundo lugar el que maneje de manera adecuada el proceso de toma de decisiones lo llevara a plantear las soluciones más acertadas para su institución y se pueda dar respuesta a tiempo a los entes educativos a nivel nacional y que demandan la formación integral de un ciudadano capaz de participar activa y consiente en la transformación del país.

### **Optimización del Desempeño del Personal Directivo**

Para la presente investigación se entiende como optimización del desempeño del personal directivo a la forma de obtener mayor eficiencia y eficacia para llevar a cabo los procesos de gestión gerencial por parte del personal directivo en pro del perfecto funcionamiento de la institución que dirige.

Al respecto, se entiende por desempeño como el resultado final de una actividad. En este sentido Robbins y Coulter (2008) definen desempeño gerencial como la “medida de eficiencia y eficacia de un gerente” (p.354). Entendiéndose eficiencia como la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización y eficacia como la capacidad para determinar los objetivos apropiados. Por tanto, implica el grado en que se alcanzan los objetivos y se mide por la productividad (cantidad de bienes o servicios producidos) y la efectividad organizacional (medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de que tan bien se está cumpliendo dichas metas)

Ahora bien, para que los gerentes puedan lograr un desempeño gerencial exitoso deben poseer una serie de habilidades, comportamientos y actitudes que le permitan ser efectivos en el cargo que desempeñan. Al respecto Hellriegel, y Otros, (2009) establecen que “la combinación de conocimiento, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal son definidas como competencias” (p.4).

En este mismo orden de ideas, los autores antes mencionados, definen Competencias Gerenciales como “el conjunto de habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones (p. 4).

Al respecto, el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano debe tener en cuenta que para optimización de su desempeño gerencial es necesario que ellos como gerentes desarrollen una serie de competencias que contribuirían al cumplimiento de las funciones de la organización facilitando la adaptación y renovación continua de la institución para ajustarla a las demandas de la sociedad global a la cual se enfrenta y que cada día exige cambios en función de los procesos de transformación social, política, económica y tecnológica que vive el país y el mundo en general.

En relación al tema de las competencias gerenciales, los autores antes mencionados establecen seis competencias gerenciales, las cuales son indispensables para que un gerente lleve de manera eficiente su gestión. Estas son:

### **Competencia para la Comunicación**

Se trata, de la capacidad que tiene el gerente para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que las personas se puedan entender. En este mismo orden de ideas Robbins y Coulter (2008) definen como Comunicación “la transferencia y la comprensión de significados” (p. 256).

Los autores señalan que la comunicación abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Un gerente que posea la competencia de comunicación escucha, informa a otros, fomenta canales abiertos y negocia con otros. Hellriegel y Otros (2009) establecen que un gerente se maneja dentro de las dimensiones de la comunicación informal, formal y la negociación de la siguiente manera:

- En la comunicación formal, informa a las personas acerca de los hechos y actividades importantes y las mantiene actualizadas. Efectúa presentaciones públicas persuasivas, que tienen mucho impacto, y maneja bien las preguntas, escribe de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos (p. 19).
- En la comunicación informal, promueve la comunicación bilateral solicitando la retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar, tiene conciencia de los sentimientos del otro y crea relaciones interpersonales sólidas (p. 19).
- En relación a la dimensión negociación, genera consensos en torno a las metas y el compromiso para alcanzarlas, consigue recursos para su equipo y arregla las disputas que surgen entre los distintos grupos de interés, tiene habilidades para desarrollar relaciones y ejercer influencia en los superiores (p. 19).

Es por tanto fundamental que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, considere esta competencia de vital importancia, pues de ella dependerá que se puedan transmitir y comprender los mensajes que permitan llevar de manera efectiva las distintas actividades para alcanzar con éxito el cumplimiento de los planes establecidos para la institución, utilizando para ello, los medios formales e informales según sea el caso, procurando eliminar toda barrera que pueda afectar al proceso y manejar adecuadamente la forma como fluye la comunicación.



Así también, se hace necesario el personal directivo trabaje en pro de escuchar a su personal y realizar la retroalimentación del proceso cuando sea necesario, además de utilizar de manera adecuada la presentación de la información a transmitir, y generar los consensos necesarios a la hora de plantear las distintas actividades y resolver los inconvenientes que puedan presentarse.

### **Competencia para la Planeación**

En relación a esta competencia, Hellriegel y Otros, (2009) establecen que implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los empleados. El gerente que posee esta competencia establece metas claras y desafiantes y cuando surgen problemas intervienen para ayudar a resolverlos. Los autores señalan que las dimensiones de esta competencia son: la recolección, análisis y solución de problemas, la planeación y organización de proyectos, la administración del tiempo y la elaboración de presupuestos y administración financiera. El gerente que se maneja dentro de las dimensiones de esta competencia se desenvuelve de la siguiente manera:

- En relación a la recolección de información: observa el entorno y los datos que este suministra y los utiliza para identificar síntomas y problemas, esto lo hace mediante la documentación práctica del medio que lo rodea (p. 20).
- En relación al análisis y solución de problemas, reflexiona sobre las posibles alternativas de solución, toma soluciones oportunas y asume riesgos calculados anticipando las posibles consecuencias (p. 20).
- En cuanto a la planeación y organización de proyectos prepara planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia, clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidades, determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea (p. 20).

En relación a lo antes planteado, el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano debe reflexionar sobre sus habilidades, destrezas y capacidades a la hora de revisar y ajustar la institución que dirige en función de los cambios externos e internos que la afecten, elaborando los planes institucionales en concordancia con los lineamientos emitidos por los entes educativos de alta gerencia.

### **Competencia para la Gestión**

En relación a esta competencia, Hellriegel y Otros, (2009) establecen que implica la administración del tiempo y la elaboración de presupuestos que permitan alcanzar de manera efectiva los objetivos planteados. El gerente que se maneja dentro de las dimensiones de esta competencia se desenvuelve de la siguiente manera:

- En la administración del tiempo maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo pero no se dispersa demasiado, monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica si fuese necesario, y trabaja con efectividad a pesar de la presión del mismo (p. 20).
  
- En relación a la elaboración de presupuestos y administración financiera entiende los presupuestos, flujo de efectivo, presenta los informes financieros y anuales y por lo general emplea la información para tomar decisiones, lleva registros financieros completos y exactos define los lineamiento y presupuestos para otros y trabaja dentro de los que le marcan a él (p. 20).

Por consiguiente, el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano debe tomar en cuenta que se hace necesario cumplir en los tiempos previstos con los requerimientos solicitados por los entes educativos de alta gerencia, organizando a su personal de manera efectiva y asignado los recursos tanto materiales como humanos para cumplir con las metas planteadas en los tiempos estipulados, pues de ello dependerá la optimización de su desempeño gerencial.

### **Competencia para el Trabajo en Equipo**

Antes de comenzar a analizar las implicaciones de esta competencia se hace necesario definir que es un equipo, en este sentido Robbins y Coulter (2008) definen “Los equipos como grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias”. (P. 383).

Ahora bien, la competencia para el trabajo en equipo implica la creación de un entorno saludable mediante el establecimiento de relaciones ganar- ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de los otros y el manejo de conflictos de forma productiva.

Al respecto, Hellriegel y Otros, (2009) establecen que la competencia para el trabajo en equipo “significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados.” (p. 20). Las dimensiones de esta competencia son: diseño de equipos, creación de un entorno de apoyo y administración de la dinámica del equipo. Los gerentes que tienen habilidades para la competencia de trabajo en equipo se desenvuelven según las dimensiones de la siguiente manera:

- **Diseño de Equipos:** formula objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo, asigna personal completo para el equipo tomando en cuenta el valor de las ideas diversas y de las habilidades que se necesiten, define las responsabilidades del equipo completo y asigna las tareas y responsabilidades de forma ordena para cada miembro del mismo (p. 21).
- **Creación de un Entorno de Apoyo:** crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo en el cual se brinda reconocimientos, elogios y recompensas, ayuda al equipo a identificar y adquirir los recursos que necesita para alcanzar sus metas y actúa como entrenador, consejero y mentor, mostrando paciencia con los miembros del equipo mientras aprenden (p. 21).
- **Organización de Equipos de Trabajo:** conoce las fortaleza y debilidades de los miembros del equipo y emplea sus fortalezas para que las tareas se cumplan como equipo, saca a la luz los conflictos y discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño y por ultimo comparte los méritos con otros (p. 21).

En relación a lo anterior, se hace fundamental que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, considere como de vital importancia para la optimización de su desempeño gerencial desarrollar las habilidades para conocer el talento humano a su cargo, sus fortalezas y potencialidades para así ubicarlos en los distintos puestos de responsabilidad, asignándole las responsabilidades acordes con los mismos, además de establecer los sistemas de apoyo adecuados para motivar a dichos equipos de trabajo y que estos alcance de forma satisfactoria sus tareas, es indispensables que el personal directivo tome en cuenta la formación continua y oportuna de todo el personal y trabaje en las debilidades y optimice las fortalezas de los mismos.

### **Competencia para la Acción Estratégica**

Según Hellriegel y Otros, (2009) una estrategia es el curso de acción central que se elije y aplica para alcanzar una meta. En relación a esto la competencia para la acción estratégica demuestra la forma en que los gerentes de

muchas organizaciones dirigen la preparación y aplicación de estrategias únicas que crearan una ventaja competitiva. En este sentido la competencia para la acción estratégica “consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellas”. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 22). Las dimensiones de la competencia son:

- Conocimiento de la Organización: conoce las preocupaciones de los grupos de interés, las fortalezas y las limitaciones de distintas estrategias de negocios y las competencias que distinguen a la organización (p. 22).
- Aplicación de Acciones Estratégicas: asigna prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa, reconoce y aborda los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración, establece metas tácticas y operativas que facilitan la ejecución de las estrategias (p. 22).

De los anteriores planteamientos se deduce, que la competencia para la acción estratégica también implica conocer a la organización (y no solo la unidad particular en la que trabaja el gerente) como un sistema de partes interrelacionadas. Esto incluye comprender la forma en que los departamentos, las funciones y las divisiones se relacionan entre si y también como un cambio en una de ellas afectará a las demás. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 23).

En resumidas cuentas, en el contexto educativo esta competencia es vital, por tanto se hace indispensable que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano entrene sus facultades y desarrolle las habilidades y destrezas que le permitan conocer a fondo a su institución y determinar los factores que la afectan y emprender las acciones estratégicas necesarias que le permitan cumplir con las metas educativas en pro de la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se lleva a cabo en la misma.

## **Competencia para la autoadministración**

A la capacidad que el gerente manifiesta de conocer sus debilidades y fortalezas a la hora de ejecutar las funciones y procesos gerenciales se le denomina autoadministración. En este sentido, Hellriegel y Otros, (2009), define la competencia para la autoadministración como “ la capacidad que tienen los gerentes para identificar sus fortalezas y los puntos que debe desarrollar en relación con el liderazgo, la motivación, la ética y otras áreas, así como también la capacidad para autoevaluarse constantemente” (prefacio)

En este mismo orden de ideas, los autores señalan que “el gerente se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de el” (p. 26). La competencia para la autoadministración incluye las siguientes dimensiones:

- Integridad y conducta ética: al respecto Robbins y Coulter (2008), definen la ética como “las reglas y principios que definen la conducta correcta e incorrecta” (pág. 110). Esta dimensión abarca la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas. Igualmente se refiere a la aplicación de las disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como las reglas de conductas de la organización al tiempo de demostrar dignidad y respeto para otros en las relaciones de trabajo, la comunicación, el manejo del conflicto interpersonal, negociación y emprender acciones en contra de prácticas discriminatorias.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal: El gerente que maneja esta dimensión encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia. Se cuida bien, en lo mental y lo físico, y emplea salidas constructivas para ventilar su frustración y reducir la tensión. Evalúa y establece las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo.

Sobre la base de las consideraciones antes planteadas, esta competencia engloba aptitudes claves para que el gerente entienda su personalidad, así como la de otros, al tiempo que se pueda percibir, apreciar e interpretar de manera correcta a sí mismo, a sus pares y al ambiente para actuar sobre sus emociones y motivaciones relacionadas con el trabajo con el fin de determinar sus propias metas de desarrollo asumiendo la responsabilidad de su manejo propio.

En este mismo orden de ideas, pero en el contexto educativo, se hace vital que cada miembro del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano individualmente desarrolle esta competencia pues de ello dependerá que cada uno pueda articularse de manera efectiva al equipo. Las habilidades, destrezas y actitudes relacionadas con esta competencia le permitirán a cada miembro del personal directivo motivarse, lo impulsara a actuar para el logro del éxito, apoyándose en su fuerza de voluntad y en la confianza en sus capacidades.

### **Fundamentación Teórica**

La fundamentación teórica desarrolla en forma amplia las teorías que sustentan un trabajo de investigación. Para este trabajo se desarrollaran las Teoría de Liderazgo y Motivación.

### **Liderazgo**

Al respecto Hellriegel y Otros, (2009) definen Liderazgo como la “relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten” (p.497). En relación a lo antes planteado y para fines de esta investigación se hará referencia a los modelos de liderazgo que tratan de explicar lo que define a los Líderes Efectivos.

## **Modelo 1 Características personales de los líderes efectivos**

Al respecto, las características personales de los líderes son atributos que hacen que cada persona sea única, entre los cuales podemos mencionar los rasgos físicos, sociales y psicológicos, estos suelen producir una conducta bastante previsible a lo largo del tiempo y en diversas situaciones. En relación a esto surge el término de inteligencia emocional, la cual es definida como “el conjunto de habilidades que permiten a las personas reconocer y comprender sus sentimientos y emociones y también los de terceros y, a continuación, utilizar este conocimiento para guiar su forma de pensar y actuar” (Hellriegel y Otros, 2009, p. 499).

En el mismo orden de ideas, los autores señalan que las características que conforman el término Inteligencia Emocional y que definen las características personales de un líder efectivo son:

- Autoconciencia: “Es la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones y los impulsos propios y también su efecto en terceros” (Hellriegel y Otros, 2009, p. 499). Abarca el autoconocimiento de metas y motivos que los impulsan.
- Autocontrol: “Es la habilidad para regular y redirigir los impulsos, los estados de ánimo y los deseos personales” (Hellriegel y Otros, 2009, p. 501)
- Conciencia Social: “Se refiere a la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas, así como la habilidad para tratarlas con base en sus reacciones emocionales” (Hellriegel y Otros, 2009, p. 502)
- Habilidad Social: “Es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes y crear entendimientos” (Hellriegel y otros, 2009, p. 502)



En relación a los planteamientos antes señalados, se hace fundamental que cada miembro del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano desarrolle las habilidades, destrezas y capacidades antes señaladas si desea que su liderazgo sea realmente efectivo para la optimización de su desempeño gerencial en la institución.

## **Modelo 2 Conductas del Liderazgo**

Al respecto, los modelos conductuales para explicar el liderazgo “se concentran en explicar las diferencias que hay entre las acciones de los líderes efectivos y los no efectivos” (Hellriegel y Otros, 2009, p. 502). Muchas han sido las teorías que tratan de explicar los factores que modelan las conductas de los líderes, entre ellas las de más aceptación están:

### **Teoría X y Teoría Y**

Fue desarrollada por Douglas Mc Gregor en 1960 mediante el libro “El lado humano de la empresa” basándose en las aptitudes presentes en los líderes empresariales junto a la manera en que estas afectan a los seguidores y a las interacciones entre unos y otros.

Al respecto, La teoría X “representa un conjunto de postulados y creencias básicas que adoptan una visión de mando y control de la administración, partiendo de una visión negativa de la naturaleza humana. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 503). Se parte del principio de que la administración es un proceso que implica dirigir, controlar y modificar la conducta de los subordinados, de modo que se adapten a las necesidades de la organización, para ello se dictan normas, unas reglas claras, todo el mundo debe tener claro, que tiene que hacer, y como debe de hacerlo.

Como ventajas, este tipo de dirección es capaz de proporcionar soluciones eficaces de forma rápida, y si las instrucciones son transmitidas correctamente a los subordinados, estos suelen aceptarlas de buen grado. Sin embargo, con este tipo de dirección, se desaprovecha parte del potencial de los individuos que forman la organización. Este tipo de líder está claramente orientado hacia la tarea, actúa como un padre hacia sus subordinados, castigándolos o recompensándolos, según la situación.

Para ejercer eficazmente, este líder ha de planificar y dirigir adecuadamente, el trabajo de sus subordinados. Posteriormente, irá controlando la forma y tiempo en que desarrollan la tarea. La forma más utilizada para influir en su personal será, evaluando el trabajo desarrollado por cada miembro de su equipo.

Ahora bien, la Teoría Y supone “un conjunto de postulados y creencias que adaptan una visión de liderazgo y de las facultades de la administración basada en una visión positiva de la naturaleza humana” (Hellriegel y Otros, 2009, p. 503). Al respecto, la organización establece objetivos y fija el equipo que debe alcanzarlos, estableciendo unas líneas de actuación muy generales. Es el propio trabajador quien se establece pautas, para evaluar como avanza la tarea asignada. Se favorece la colaboración, así como el trabajo en equipo y el intercambio de ideas, por parte de la organización.

La principal motivación de los miembros de la organización, viene determinada por la promoción dentro de la misma, y el desarrollo personal. Asumir nuevas y mayores responsabilidades es una recompensa. Como ventajas, este tipo de dirección es capaz de proporcionar soluciones más creativas a los problemas, y goza de una mayor independencia, y automaticidad, a la hora de funcionar. Por el contrario, las decisiones se toman de una manera más lenta, y la organización se vuelve más compleja. Este tipo de líder está orientado hacia el trabajador, mostrando interés en cada una de ellos, a sus problemas y necesidades.

El líder que gerencia desde esta visión ha de saber dinamizar a su equipo, sacando lo mejor de cada una de las personas que lo forman, favoreciendo y promoviendo el trabajo en equipo. Una vez hecho esto, se pone a disposición de ellos para proporcionarles los recursos que necesiten. Posteriormente, tendrá que ir supervisando y coordinando la ejecución de los trabajos por parte de sus subordinados, en la mayoría de los casos desde un plano muy superficial, sin entrar en muchos detalles, ni invadir el espacio de sus trabajadores.

En relación a los planteamientos antes señalados, se hace fundamental que cada miembro del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano analice en función de esta teoría como considera al personal a su cargo y si desea que su liderazgo sea realmente efectivo para la optimización de su desempeño gerencial en la institución, cuales deberían ser las acciones a emprender para adaptarla al modelo que mejor convenga a los objetivos planteados.

### **Modelo 3 Contingencias de la conducta del liderazgo**

Según los modelos de contingencia del liderazgo, “los factores situacionales determinan cual es el mejor estilo de liderazgo que se debe emplear” (Hellriegel y Otros, 2009, p. 506). Esto implica que los líderes pueden variar su comportamiento en función a la situación que se les presente. Para fines de esta investigación se hará uso del modelo de contingencia de Vromm-Jago, el cual señala que los líderes deberán evaluar un conjunto de factores situacional y luego decidir como actuaran.

Al respecto, postula que “los líderes deberían elegir uno de entre cinco estilos de liderazgo con base en cinco variables contingentes, a la par que reconocen el tiempo que se requerirá, así como otros costos asociados a cada uno de los estilos”. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 510).

El punto focal de este modelo es como hacen los líderes para hacer participar a sus equipos a la hora de tomar decisiones. Al respecto postula cinco estilos de liderazgo:

- Que decide: El líder toma la decisión y la anuncia o vende al equipo (Hellriegel y Otros, 2009, p. 510).
- Conducta individual: El líder presenta el problema a los miembros del equipo en forma individual y escucha sus opiniones y sugerencia, luego de forma inmediata toma la decisión. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 510).
- Consultar al equipo: El líder presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión y escucha sus opiniones y sugerencia, luego de forma inmediata toma la decisión. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 510).
- Facilitador: El líder presenta el problema a los miembros del equipo en una reunión y actúa como facilitador, definiendo el problema que debe ser resuelto y las limitaciones que hay para tomar la decisión (Hellriegel y Otros, 2009, p. 510).
- Delegador: El líder permite que el equipo tome la decisión dentro de los límites establecidos. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 510).

En el mismo orden de ideas, el modelo establece siete factores contingentes que debe evaluar el líder antes de tomar la decisión de cual estilo de los cinco antes señalados utilizara, los cuales son: Importancia de la decisión, importancia del compromiso, conocimiento experto del líder, probabilidad de un compromiso, apoyo del equipo, conocimiento experto del equipo y competencia del equipo.

Al respecto es de vital importancia, que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano tenga en cuenta que el estilo de liderazgo a implementar en función de los factores contingenciales ya que de ello dependerá la forma de abordar la situación problemática, decidiendo entre dejarlo en manos de su personal o tomando personalmente y sin consulta las acciones a ejecutar, lo cual determinara la efectividad de su desempeño a la hora de gerenciar ante situaciones problemáticas de la institución.

Ahora bien, se hace necesario tomar en cuenta que ante cambios se debe ejercer un liderazgo orientado a la transformación, surge entonces la Teoría de los Líderes Transformacionales, teoría del liderazgo del siglo XXI, la cual hace alusión a un gerente que inspira a otros con su visión, a pesar de las discrepancias mostrando confianza en sí mismos y sus opiniones. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 514).

Al respecto, el objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes. Los líderes transformacionales poseen las siguientes características: Visionarios, dignos de confianza, respetuosos, seguros, pensadores, carismáticos y éticos (Hellriegel y Otros, 2009, p. 514).

En relación a lo antes planteado los autores Hellriegel y Otros, (2009), señalan las dimensiones que deben tomarse en cuenta para desarrollar líderes del futuro, relacionadas con el liderazgo transformacional:

- Competencias del Liderazgo Fundamentales: estas son aquellas que deben poseer los nuevos empleados y perfeccionar mediante la experiencia en asignaciones gerenciales sucesivas. Estas son: ética e integridad, capacidad intelectual, madurez y criterio. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 519).
- Competencias del Liderazgo Esencial: Estas competencias se desarrollan por medio de la experiencia al liderar una función o un departamento, montan el escenario para puestos directivos más complejos. Estas son: orientación al cliente, desarrollar a las personas, inspirar a otros, salud y resultados de negocio. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 519).

- **Competencias del Liderazgo Visionario:** estas competencias se desarrollan a medida que los directores asumen responsabilidades que requieren que operen más allá de los límites de una unidad particular de la organización y se usan mucho en los puestos de niveles más altos. Estas son: perspectiva global, visión, estrategia, alentar la innovación, construir alianzas y agilidad organizacional. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 519).

Al respecto, es de vital importancia que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano tenga en cuenta que en estos momentos de profundas transformaciones a nivel mundial y nacional se hace necesario de un liderazgo transformacional para orientar al personal a su cargo y motivarlo en aras de trabajar en pro de la institución que necesita para la formación de ciudadanos comprometidos con los procesos de transformación social, política, económica y tecnológica que día a día se gestan en el mundo entero.

### **Motivación**

Desde mediados del siglo XX se ha venido estudiando el tema de la motivación en las organizaciones, y varias teorías han surgido al respecto. En su mayoría, sostienen que dada la oportunidad, y el estímulo correcto, la gente trabaja bien y en forma positiva. Para este trabajo de investigación se tomarán en cuenta la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría motivacional de Herzberg.

### **Jerarquías de Maslow**

Desarrollada por Abraham Maslow, conocida como la pirámide de Maslow. Según Hellriegel y Otros (2009) el ser humano tiene cinco áreas de necesidades:

- Fisiológicas: calor, refugio, comida, sexo
- Seguridad: sentido de seguridad, ausencia de miedo
- Necesidades sociales: interactuar con otras personas, tener amigos
- Estima: ser apreciado por otras personas
- Auto-actualización: ganar, lograr, alcanzar su potencial. (pág. 484)

Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel, estima. A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo. (Hellriegel y Otros, 2009, p. 483).

Al respecto es de vital importancia que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano tenga en cuenta, si quiere optimización en su desempeño gerencial, que la manera como motiva al personal será un factor determinante en la ejecución de las tareas por parte de los implicados, por ello es necesario que analice si estos satisfacen las necesidades antes planteadas y como contribuir a que estos los alcancen y puedan presentarse dispuestos al trabajo.

### **Teoría motivacional de Herzberg**

Otra importante teoría es la Teoría Bifactorial de Herzberg, que habla de dos factores: “Los de higiene” y “los de motivación”. Los de higiene se refieren a las características del entorno laboral que no están relacionadas con las tareas que producen insatisfacción (Hellriegel y Otros, 2009, p. 477), es decir, son necesidades básicas en el trabajo, que no motivan, pero si no se cubren, ocurre insatisfacción. Estos factores son:

- Salario y Beneficios: incluye salario, beneficios extra, bonos, vacaciones, etc.
- Condiciones de Trabajo: horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo
- Políticas Organizacionales: reglas y regulaciones, formales o informales, que gobiernan la relación entre empleado y organización
- Status: rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás
- Seguridad Laboral: la confianza de tener su empleo seguro en la empresa
- Supervisión y Autonomía: el grado de control que el empleado tiene sobre el contenido y la ejecución de su trabajo
- Vida de Oficina: nivel y tipo de relaciones interpersonales del individuo en su ambiente de trabajo
- Vida Personal: el tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses

Por otro lado, los motivadores son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados tengan sentimientos positivos (Hellriegel y Otros, 2009, p. 479). En este sentido los autores antes mencionados señalan que los factores motivadores son:

- Logros: Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.
- Responsabilidad: la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta el auto-estima.
- Reconocimiento: reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio.



- Interés en el trabajo: un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más placentero que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona.
- Crecimiento: ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede mejorar. Es importante ser honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.

En consecuencia, es necesario que el personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano tenga en cuenta, que las condiciones de trabajo que le presenta a sus trabajadores influye en la motivación de los mismos a la hora de ejecutar las tareas, por ende debe ser garante de que las mismas sean adecuadas y estén en concordancia con las necesidades e intereses del personal en función, claro esta de sus funciones dentro de la institución.

### **Bases Legales**

Dentro de una investigación el basamento legal es un elemento fundamental, ya que determina los alcances y límites de la misma dentro del contexto del ámbito jurídico y legal.

Dentro de este orden de ideas, la presente investigación tiene como referentes y bases legales tres órganos jurídicos que son la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en sus artículos: 102, 103 y 104; En la Ley Orgánica de Educación (2009), en sus artículos: 05, 06 y 15; y por ultimo en el Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente (1991) en sus artículos: 06, 07, 08, 09, 10, 11 y 34.

## **Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2000)**

La Carta Magna Venezolana establece en su artículo 03 que la Educación y el Trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar los fines de la República entre los cuales se mencionan los siguientes: la defensa y el desarrollo de la persona, el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz.

Así también, en su artículo 102 se establece que: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, democrático, gratuito y obligatorio. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades (...)”. (p.102)

Del mismo modo, en el artículo 103 se establece “que toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones, oportunidades sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones (...)” (p. 103)

Así mismo, el artículo 104 establece “que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente (...)” (p.105)

## **Ley Orgánica de Educación (2009)**

La Ley Orgánica de Educación, en el artículo 05, la Ley establece que:

El estado docente es la expresión rectora del Estado, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas (p.5).

Así también, en el artículo 06, de la Ley establece que:

El Estado ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: 1. Garantiza; 2. Regula, supervisa y controla; 3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas; 4. Promueve, integra y facilita la participación social; 5. Promueve la integración cultural y educativa, regional y universal. (p.5)

En este sentido, supervisa y controla "...la idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia" (numeral h, p.10); e igualmente coordina políticas "De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación,..." (Numeral k, p.13).

### **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991)**

De igual manera el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente en sus artículos 06, 07,08 y 09 establece los derechos y deberes que tiene todo profesional de la educación como persona responsable en el ejercicio de su profesión y del cargo asignado, para lo cual debe cumplir a cabalidad con la responsabilidad asignada.

Ahora bien, el artículo 10 reconoce la autonomía de la que dispone todo educador a la hora de ejercer su función docente, siempre y cuando esté dentro de las pautas enmarcadas desde la autoridad educativa. Por esto el personal directivo debe diseñar estrategias de acompañamiento preventivo que ayude al cuerpo docente a desarrollar su actividad con la mayor eficiencia posible.

Por otra parte, el artículo 11 establece, que corresponde a las autoridades educativas y a la primera autoridad que es el director y su equipo directivo, garantizar al personal docente el desempeño de su labor, considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo.

Es importante señalar que el artículo 34 del presente reglamento se establece los pasos que hay que seguir para optar al cargo de director de un plantel. Para el mismo, se requiere haber desempeñado de forma eficiente el cargo de subdirector. En este caso el problema se presenta, porque el mismo reglamento no establece quién hace la evaluación para saber si una determinada persona ejerció eficientemente el cargo de subdirector.

**Cuadro N<sup>o</sup>1**

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Francisco Polo Castellano

Variables	Definición Conceptual	Dimensión Operacional	Indicadores	Subindicador	Ítem
<b>Estrategias gerenciales</b>	Es el conjunto de acciones que utiliza el personal directivo en la institución a su cargo a fin de alcanzar las metas organizacionales, a través de las funciones y procesos gerenciales	Administración de la estrategia	Análisis del entorno	Interno	1
				Externo	2
			Formulación	Matriz DOFA	3
			Evaluación	Medición del Rendimiento	4
				Seguimiento	5
		Funciones gerenciales	Planificación	Diagnóstico	6
				Misión	7
				Visión	8
				Metas	9, 10
			Organización	Organización del Talento Humano	11
				Asignación de los recursos	12
			Dirección	Liderazgo	13
				Toma de decisiones	14
				Motivación	15
			Control	Evaluación	16
				Retroalimentación	17
			Procesos gerenciales	Motivación	Motivación al desarrollo personal
		Toma de decisiones		Programadas y No programadas	19

Variables	Definición Conceptual	Dimensión Operacional	Indicadores	Subindicador	Ítem
<b>Optimización del desempeño del personal directivo</b>	Se entiende como la forma de obtener mayor eficiencia y eficacia para llevar a cabo los procesos de gestión gerencial por parte del personal directivo en el perfecto funcionamiento de la institución que dirige	Competencias gerenciales para la optimización del desempeño	Comunicación	Formal	20
				Informal	21
				Negociación	22
			Planeación	Recolección de Información	23
				Análisis y solución de problemas	24
				Planeación y organización de proyectos	5
			Gestión	Autoadministración del tiempo	26
				Elaboración de presupuestos y administración financiera	27
			Trabajo en Equipo	Diseño de equipos	28
				Creación de un ambiente de apoyo	29
				Organización de equipos de trabajo	30
			Acción Estratégica	Conocimiento de la organización	31
				Aplicación de acciones estratégicas	32
			Auto administración	Integridad y conducta ética	33
				Ímpetu y entrega personal	34
Equilibrio de la vida personal y laboral	35				

Fuente: Grande, J. (2016)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Al respecto, Arias (2012) señala que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación” (p.110). A continuación se presenta el nivel y el diseño de la investigación así como también la población y muestra objeto de estudio, además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos con sus respectivas validez y confiabilidad.

#### **Tipo de la Investigación**

En el presente estudio pretende diseñar estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano. Por sus características, la investigación se ajusta a un proyecto factible, el cual según Balestrini (2006), citado por Araujo (2009) consiste en la “propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctica, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social” (p.46)

#### **Nivel de la Investigación**

El nivel de estudio se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. (Arias, 2012, p.23). En este sentido la presente investigación es descriptiva, la cual es definida según Arias (2012) como aquella que “consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

## **Diseño de la Investigación**

Al respecto, esta investigación está enmarcada en un diseño de campo, de carácter no experimental, la cual consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos sin manipular variables, es decir no se altera las condiciones existentes (Arias, 2012, p.31). Y documental, para registrar el análisis y la interpretación de las bases teóricas y legales que sustentan esta investigación, la cual es un proceso que abarca la búsqueda, análisis e interpretación de datos registrados por otras investigaciones (Arias, 2012, p.27).

Se considera además, que la presente investigación es de carácter transaccional, la cual se orienta a la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito fundamental consiste en describir la variable objeto de estudio, al mismo tiempo que analiza su incidencia en un momento determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.120).

## **Población**

Se define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (Arias, 2012, p.81). En este sentido la población objeto de estudio esta conformada por veinte (20) personas que conforman a la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano. Las características básicas que la conforman son: dos estratos de una personal que funciones gerenciales (5) y otra que es personal docente (15).

### **Cuadro N<sup>o</sup> 2**

#### **Características de la Población**

	<b>Personal Directivo</b>	<b>Personal Docente</b>	<b>Total</b>
<b>Cantidad</b>	5	15	20

Fuente: Grande, J. (2016)



## **Muestra**

Se define muestra como el “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. (Arias, 2012, p.83). Al respecto se tiene que todos los sujetos son la muestra del estudio, por lo cual se considera Censal poblacional, ya que la población es poca, veinte (20) sujetos y todos son accesibles. Además, será estratificada por estar dividida en dos subconjuntos, uno de docentes y otro de personal directivo, ambos con las mismas características

## **Técnica e instrumento de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos son los medios materiales que se utilizan para recoger y almacenar la información (Arias, 2012, p.11). Al respecto y para los fines de esta investigación y según la modalidad de proyecto factible la técnica de recolección de datos es la encuesta escrita, conocida como cuestionario y el cual según Arias (2012) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74). Para la presente investigación, se consideraron las dimensiones e indicadores de las variables. También es importante destacar que la información recabada a través de la encuesta es válida sólo para el tiempo o período en que se recolectó la información.

## **Instrumento**

Ya establecida la encuesta como la técnica para la recolección de la información, el instrumento elaborado fue un cuestionario escrito, el cual según Arias (2012) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.74).

Al respecto se diseñó un cuestionario para personal directivo y otro para el personal docente, conformado por treinta (35) Ítems cada uno, el cual considero las dimensiones e indicadores de las variables de investigación, su estructura y forma está representada a través de la redacción de preguntas de selección simple con alternativas de respuestas variadas de tipo cerrada. Las preguntas son cerradas y de selección múltiples, con tres alternativas de respuesta, especificadas de la siguiente manera: Siempre, Algunas Veces y Nunca, asignándoles a cada una un valor numérico. Siempre (3), Algunas Veces (2), Nunca (1).

### **Validez del instrumento**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.201). En este sentido, los autores antes mencionados establecen tres (3) formas de validación, los cuales se aplicarán para la validación de instrumento de la presente investigación.

En primer lugar, la validación de contenido, "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide." (p.201); El procedimiento frecuente se conoce como el Juicio de Expertos.

En segundo lugar, la validación de criterio, establece la validez de un instrumento de medición al compararla con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. (p.202). Por consiguiente, no sólo hay que hacer el mayor número conveniente de preguntas, sino que además se tengan diferentes perspectivas (criterios), con el fin que el instrumento sea más válido.

Por último, la validez de constructo, "se refiere al grado en que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que concierne a los conceptos que se están midiendo" (p. 203)

Al respecto, el instrumento de la presente investigación fue sometido a la evaluación y estudio de docentes expertos y especialistas en el área de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación y de la Maestría en Investigación de la Universidad de Carabobo para determinar su validez en función del juicio de expertos, el criterio y de constructo.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Luego de la validación del instrumento por parte de los expertos en la materia, se procederá a llevar a cabo el estudio piloto con diez (10) sujetos, población que no forma parte de la muestra, a los cuales se les aplicará el instrumento y para calcular su confiabilidad se utilizará el Alfa de Cronbach, que en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2010), “se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.277); el mismo genera valores que van entre cero (0) y uno (1), lo que indica que a medida que el valor se vaya acercando cada vez más a uno (1), el instrumento tendrá mayor confiabilidad.

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \cdot \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right], \text{ donde}$$

- $S_i$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_T$  es la varianza de los valores totales observados y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

Donde al aplicar la prueba piloto para calcular la confiabilidad del instrumento N° 1 dirigido al personal directivo se tiene que:

- $K = 35$
- $\sum_{i=1}^{k=35} Si^2 = 7,07$
- $S_t^2 = 97,1$

Al aplicar la fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{35}{35 - 1} \right] \cdot \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^{k=35} 7,07}{97,17} \right]$$

$$\alpha = (1,02) \cdot (1 - 0,07)$$

$$\alpha = (1,02) \cdot (0,93)$$

$$\alpha = 0,94$$

Ahora bien, al aplicar la prueba piloto para calcular la confiabilidad del instrumento N° 2 dirigido a los docentes se tiene que:

- $K = 35$
- $\sum_{i=1}^{k=35} Si^2 = 12,76$
- $S_t^2 = 86,4$

Al aplicar la fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{35}{35 - 1} \right] \cdot \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^{k=35} 12,76}{86,4} \right]$$

$$\alpha = (1,02) \cdot (1 - 0,14)$$

$$\alpha = (1,02) \cdot (0,86)$$

$$\alpha = 0,87$$

## **Relación para el coeficiente de confiabilidad**

Como criterio general, Pallela y Martins (2010) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>0.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>0.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>0.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>0.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>0.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<0.5$  es inaceptable

Por lo cual para esta investigación se considera que ambos instrumentos son confiables.

## **Técnica de Análisis de Datos**

Los datos que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento a las veinte (20) personas que conforman la muestra se tabularon de forma manual, analizando los ítems mediante la determinación de frecuencias absolutas y porcentajes de cada ítem y se presentan en tablas y gráficos estadísticos relacionados con las teorías que sustentan la investigación

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Corresponde a este capítulo el análisis e interpretación de los datos recopilados mediante la aplicación del cuestionario a cada una de las muestras participantes en el estudio, es decir, Personal Directivo y Docentes de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, atendiendo a una metodología cuantitativa y su vez cualitativa mediante el procesamiento del análisis respectivo de los resultados.

#### **Análisis de los Resultados**

Este proceso se hace en base en la presentación de los resultados estadísticos por cada una de las dimensiones e indicadores, respecto a las variables de la investigación. Los datos obtenidos se muestran en forma de frecuencias relativas o porcentajes, en tablas elaboradas para tal fin. Es importante destacar, que el análisis se efectuó agrupando los datos de acuerdo con las dimensiones que conforman cada variable.

En atención a ello se presentan la descripción estadística de los porcentajes obtenidos, la cual es una herramienta que permite verificar las tendencias de acuerdo a la alternativa consultada. Al respecto, Hurtado (2007), señala, el análisis de los datos se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados. Este proceso se cumplió, trasladando los datos cualitativos, a través de datos cuantitativos expresados en las veinte (20) opiniones recopiladas según la respuesta de cada individuo, las cuales se reflejan en tablas de tabulación elaboradas para describir en ellas las frecuencias porcentuales, tanto por los docentes como por los miembros del personal directivo de la institución objeto de estudio, a través de las alternativas Siempre, Algunas, Veces y Nunca.

**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Administración de la Estrategia

**Indicador:** Análisis del Entorno

**Ítems:** 1 y 2

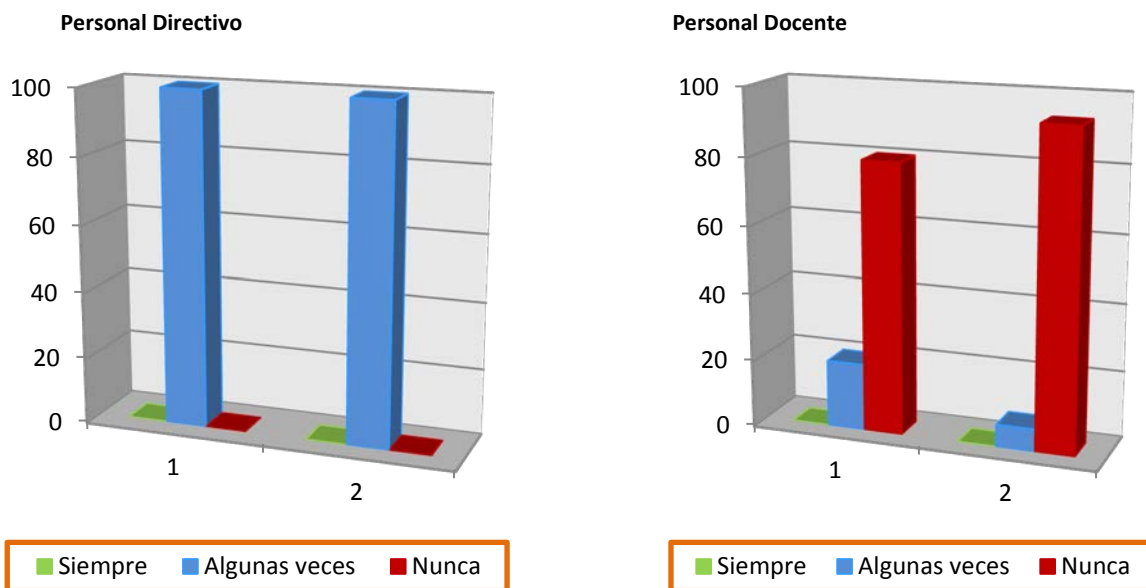
**Tabla N° 1**

**Resultados del indicador Análisis del Entorno**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>1</b>	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	3	20	12	80	15	100
<b>2</b>	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	1	6,66	14	93.33	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N°1**



## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 1, del indicador Análisis del Entorno, atendiendo al subindicador Interno, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 1, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Realiza el análisis del entorno interno de la Institución Escolar”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un ochenta (80) por ciento, frente a un veinte (20) por ciento acumulado por aquellos que se inclinaron hacia la opción Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

Al verificar los datos del Subindicador Externo, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 2, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Realiza el análisis del entorno externo de la Institución Educativa”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un noventa y tres con treinta y tres (93,33) por ciento ante un seis con sesenta y seis (6,66) por ciento que se inclinó a la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuesta.

Ahora bien, el Análisis del Entorno según Certo (1991), “Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la organización. Abarca el análisis organizacional (Externo) y el análisis ambiental (Interno)” (p.10). Además señala que este determina las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución lo cual permite trazar las estrategias de acción que facilitarían alcanzar con éxito las metas de la organización.



Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en el Análisis del Entorno de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca realizan el análisis del entorno interno y externo de la Institución Educativa.

**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Administración de la Estrategia

**Indicador:** Formulación

**Ítems:** 3

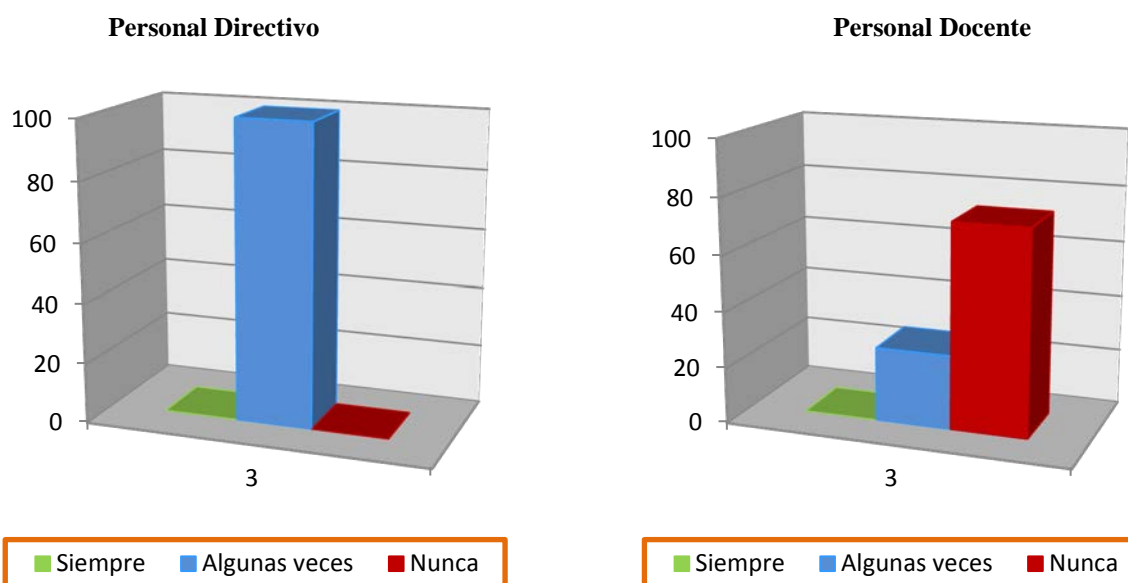
**Tabla N° 2**

**Resultados del indicador Formulación**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	4	26,66	11	73,33	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N°2**



## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 2, del indicador Formulación, atendiendo al subindicador Matriz DOFA, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 3, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Construye la Matriz DOFA para detectar las necesidades de la Institución”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un setenta y tres con treinta y tres (73,33) por ciento frente a un veinte y seis con sesenta y seis (26,66) por ciento que se inclinó a la opción Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Certo (1991), quien señala que la matriz DOFA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son factores específicos de una institución determinada. (p.10). Además, esta permitirá trazar las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, los propósitos organizacionales.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Formulación de Estrategia de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca construyen la Matriz DOFA de la Institución Educativa.

**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Administración de la Estrategia

**Indicador:** Evaluación

**Ítems:** 4 y 5

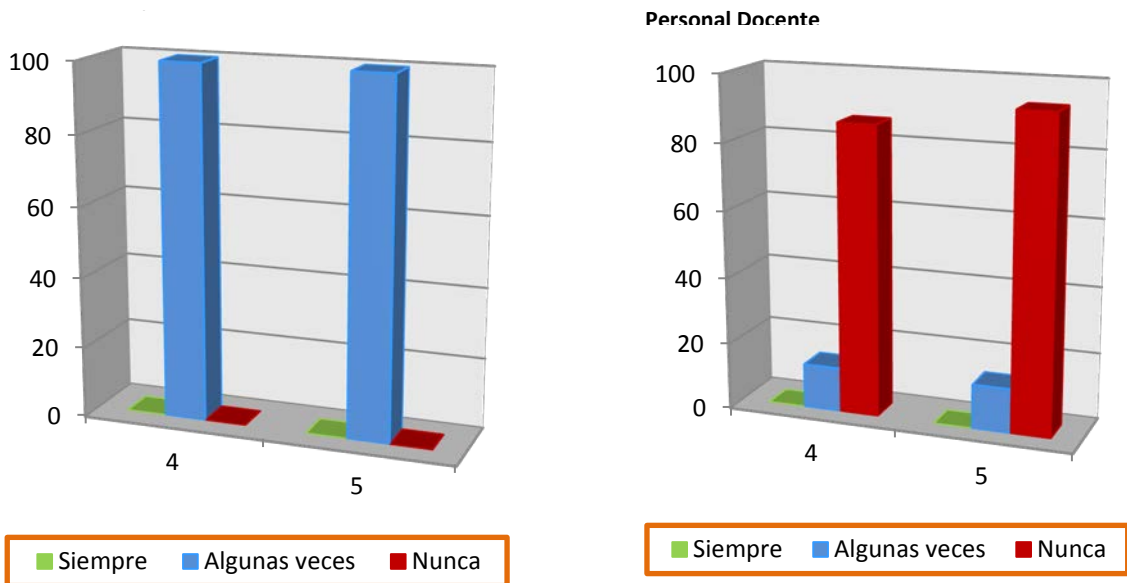
**Tabla N° 3**

**Resultados del indicador Evaluación**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	2	13,33	13	86,67	15	100
5	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	2	13,33	13	86,67	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N°3**



## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 3, del indicador Evaluación, atendiendo al subindicador Medición del Rendimiento, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 4, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Evalúa constantemente el desempeño del personal docente de la institución educativa”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un ochenta y seis con sesenta y siete (86,67) por ciento frente a un trece con treinta y tres (13,37) por ciento acumulado por aquellos que se decidieron por la opción Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

Al verificar los datos del subindicador Seguimiento, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 5, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Hace el seguimiento del rendimiento de todo el personal a su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca un ochenta y seis con sesenta y siete (86,67) por ciento frente al trece con treinta y tres (13,37) por ciento que se inclinó a la opción Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Certo (1991), quien señala que la evaluación “Es un proceso en el que se supervisan las actividades y los resultados de desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.” (p. 17). Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la

Evaluación de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca evalúan constantemente el desempeño del personal docente y tampoco realizan el seguimiento de todo el personal de la Institución Educativa.

**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicador:** Planificación

**Ítems:** 6, 7, 8, 9 y 10

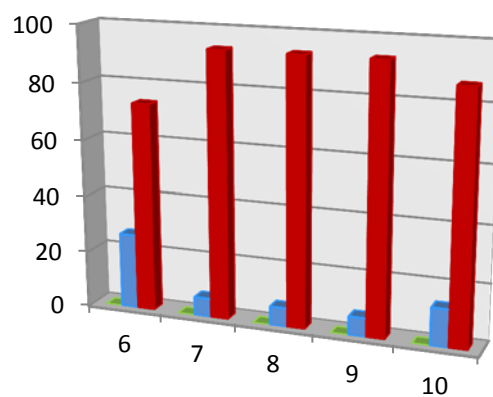
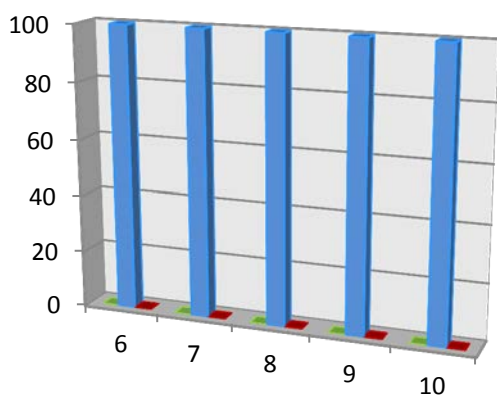
**Tabla N° 4**

**Resultados del indicador Planificación**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	4	26,67	11	73,33	15	100
7	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	1	6,67	14	93,33	15	100
8	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	1	6,67	14	93,33	15	100
9	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	1	6,67	14	93,33	15	100
10	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	2	13,33	13	86,67	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N° 4**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 4, del indicador Planificación, atendiendo al subindicador Diagnóstico, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 6, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Diagnostica las necesidades de la organización a su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca un setenta y tres con treinta y tres (73,33) por ciento frente a un veinte y seis con sesenta y seis (26,67) por ciento que se acumuló en la opción Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

Al verificar los datos atendiendo al subindicador Misión, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 7, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Da a conocer a los miembros de la Organización la Misión de la Institución Educativa”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca un noventa y tres con treinta y tres (93,33) por ciento frente a un seis con sesenta y siete (6,67) por ciento que decidió por la opción de respuesta Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

En relación al subindicador Visión, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 8, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Da a conocer a los miembros de la organización la Visión de la Institución Educativa”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces fue de un cien (100) por ciento.

De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un noventa y tres con treinta y tres (93,33) por ciento frente a un seis con sesenta y siete (6,67) por ciento que contestó Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

En atención al subindicador Metas, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 9, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Da a conocer a los miembros de la organización las metas de la Institución Educativa”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un ochenta y seis con sesena y siete (86,67) por ciento frente a un trece con treinta y tres (13,33) por ciento que se acumuló por aquellos que seleccionaron la opción Algunas Veces, quedando la Alternativa Siempre sin respuestas.

En cuanto al subindicador Metas, correspondiente al Ítems N 10, donde se pregunta al personal directivo y docente si “Cumple de manera idónea con las metas de la Institución Educativa” el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un ochenta y seis. con sesenta y siete (86,67) por ciento en relación a un trece con treinta y tres (13,33) por ciento que se inclinó a responder por la opción Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

Ahora bien, la Planeación o Planificación implica según Hellriegel y Otros (2009) “determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarla” (p. 9). Los autores señalan que implica el establecimiento de la Misión la cual “es el objeto o razón de ser de una organización” (p. 217) y sirve de guía para las decisiones estratégicas y para alcanzar las metas a largo plazo, la Visión, “expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual esta dirigida al corazón y la mente de sus miembros” (p. 216) y por ultimo las metas, las cuales según Robbins y Coulter (2008), “son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo” (p.160).

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades Función Gerencial de Planificación de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca realizan el diagnóstico de las necesidades de la organización, tampoco dan a conocer a los miembros del personal la Misión, Visión y Metas de la Institución Educativa y no cumplen de manera idónea con las metas de la institución educativa.



**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicador:** Organización

**Ítems:** 11 y 12

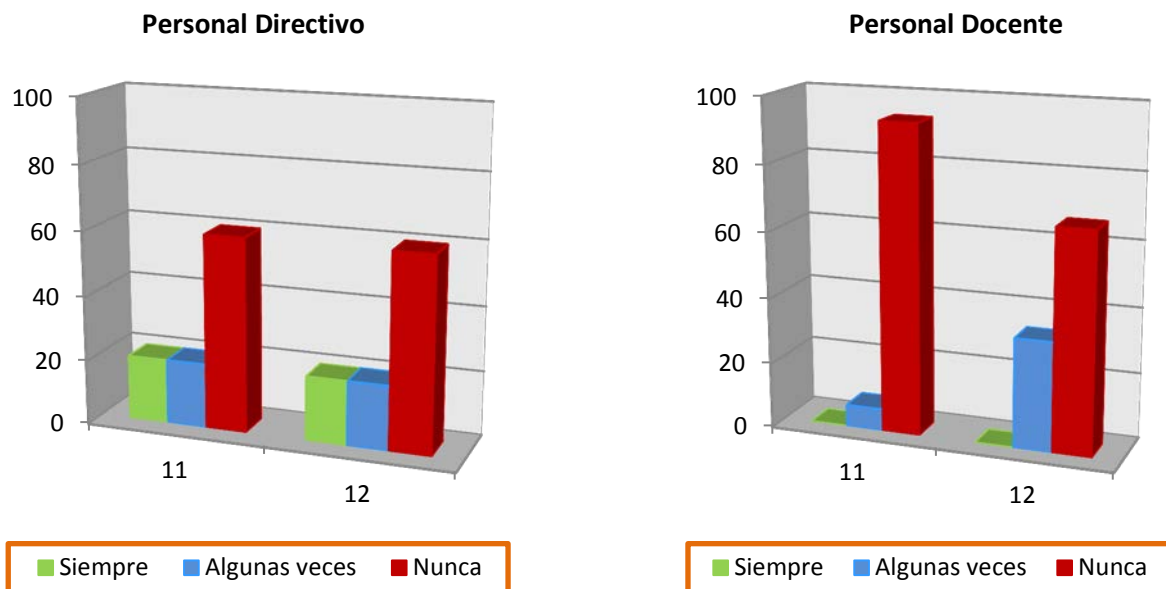
**Tabla N° 5**

**Resultados del indicador Organización**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	1	20	1	20	3	60	5	100	0	0	1	6,67	14	93,33	15	100
12	1	20	1	20	3	60	5	100	0	0	5	33,33	10	66,67	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N°5**



## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 5, del indicador Organización, atendiendo al subindicador Organización del Talento Humano, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 11, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Asigna el talento humano de acuerdo a su especialidad”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Nunca, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un sesenta (60) frente a las alternativas Siempre y Nunca que acumularon un veinte (20) por ciento cada una. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un noventa y tres con treinta y tres (93,33) por ciento frente a un seis con sesenta y siete (67) por ciento que se inclinó por la alternativa de respuesta Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin selección.

Atendiendo al subindicador Asignación de Recursos, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 12, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas escolares”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Nunca, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un sesenta (60) por ciento frente a las alternativas Siempre y Nunca que acumularon un veinte (20) por ciento cada una. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un sesenta y tres con sesenta y siete (63,67) por ciento frente a un treinta y tres con treinta y tres (33,33) por ciento que se inclinó a contestar Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuesta.

Ahora bien, es preciso señalar lo mencionado por Hellriegel, y Otros, (2009), quien señala que la Organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupara cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. (p.9).

Los autores antes mencionados expresan que es fundamental la Organización del Talento Humano, lo cual es la asignación del personal según sus habilidades, destrezas y actitudes en función del cargo a desempeñar dentro de la Institución, ya que de esto dependerá se ejecuten las tareas de forma efectiva y con eficacia. Así también es conveniente señalar lo que mencionan, los autores antes mencionados en relación a la Asignación de Recursos la cual se “refiere a la asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o nuevas” (p. 218).

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Organización de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca asignan el talento humano de acuerdo a su especialidad y tampoco asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas escolares.

**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicador:** Dirección

**Ítems:** 13, 14 y 15

**Tabla N° 6**

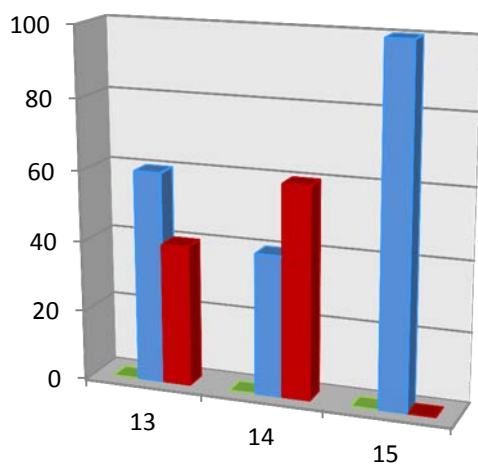
**Resultados del indicador Dirección**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	0	0	3	60	2	40	5	100	0	0	1	6,67	14	93,33	15	100
14	0	0	2	40	3	60	5	100	0	0	5	33,33	10	66,67	15	100
15	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	33,33	10	66,67	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

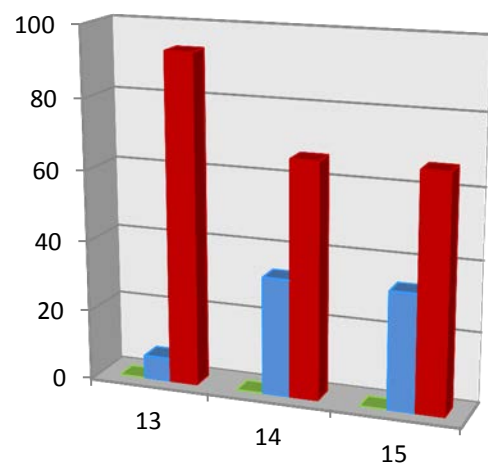
**Grafico N° 6**

**Personal Directivo**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

**Personal Docente**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 6, del indicador Dirección, atendiendo al subindicador Liderazgo, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 13, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Dirige a la Institución orientándola hacia su optimización” el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un sesenta (60) por ciento frente a la alternativa Nunca con un cuarenta (40) por ciento acumulado, quedando la alternativa Siempre sin respuestas. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un noventa y tres con treinta y tres (93,33) por ciento en relación a un seis con sesenta y siete (6,67) por ciento acumulado ante las selecciones de los entrevistados por la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

En relación a la Toma de Decisiones, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 14, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Toma decisiones considerando las opiniones del personal a su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Nunca, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fueron de un sesenta (60) por ciento frente al acumulado en la alternativa Algunas Veces con un cuarenta (40) por ciento, quedando la opción Siempre sin respuestas. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un sesenta y seis con sesenta y siete (66,67) por ciento frente a un treinta y tres con treinta y tres (33,33) por ciento que se inclinó a responder Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

En atención a la Motivación, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 15, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Motiva a todo el personal hacia la optimización de su desempeño”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un sesenta y seis con sesenta y siete (66,67) por ciento frente al acumulado de treinta y tres con treinta y tres (33,33) por ciento que se inclinó hacia la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Robbins y Coulter (2008) quien la Dirección como “Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados” (p. 9). La dirección implica por tanto procesos como el liderazgo, el cual es definido por Hellriegel y Otros (2009) como la “relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten” (p.497),

Así también la toma de decisiones definida por Robbins y Coulter (2008) como “una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión” (p. 134), y por último la motivación que es definida por el autor antes citado como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 392).

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Función de Dirección de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca dirigen a la institución orientándola hacia su optimización.

**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicador:** Control

**Ítems:** 16 y 17

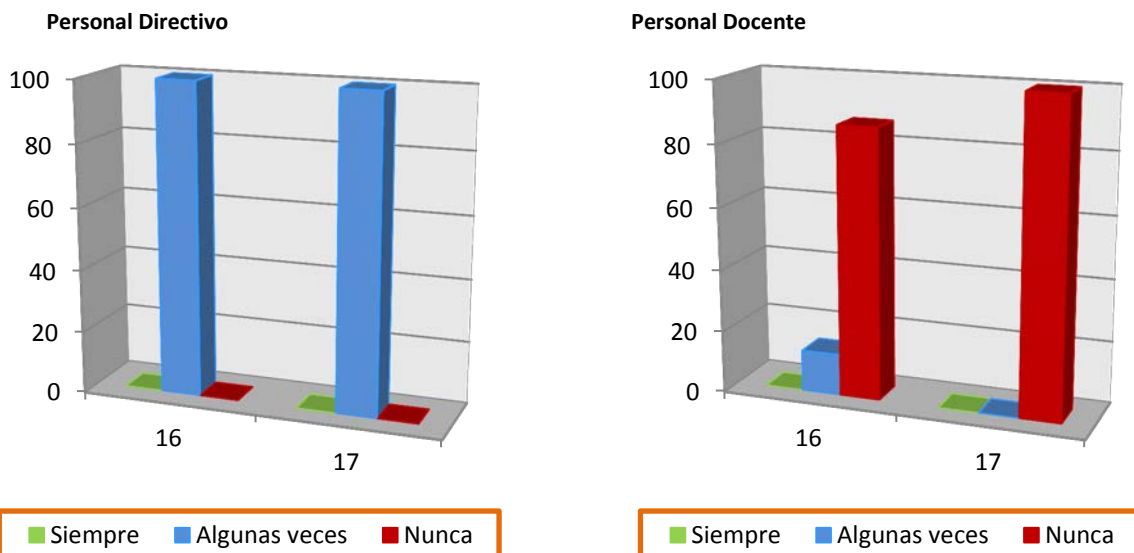
**Tabla N° 7**

**Resultados del indicador Control**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	2	13,33	13	86,67	15	100
17	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	0	0	15	100	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N° 7**



## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 7, del indicador Control, atendiendo al subindicador Evaluación, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 16, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Evalúa el desempeño en el cumplimiento de las actividades a realizar en cada uno de los proyectos”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un ochenta y seis con sesena y siete (86,67) por ciento siendo un trece con treinta y tres (13,33) por ciento el acumulado en la alternativa de respuesta Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

En lo referente a la Retroalimentación, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 17, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Lleva a cabo la retroalimentación de las actividades que realiza el personal a su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un cien (100) por ciento.

Ante esta tendencia es conveniente mencionar lo que refiere Hellriegel, y Otros, (2009), en relación al Control el cual lo define como “el proceso que utiliza una persona, grupo u organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar las acciones correctivas” (p. 10). El cual abarca la Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las actividades a realizar y la Retroalimentación de las actividades que realiza el personal a su cargo.



Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Función de Control de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca evalúan el desempeño en el cumplimiento de las actividades en cada uno de los proyectos y de ninguna manera se realiza la retroalimentación de las actividades que ejecuta el personal.

**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Procesos Gerenciales

**Indicador:** Motivación

**Ítems:** 18

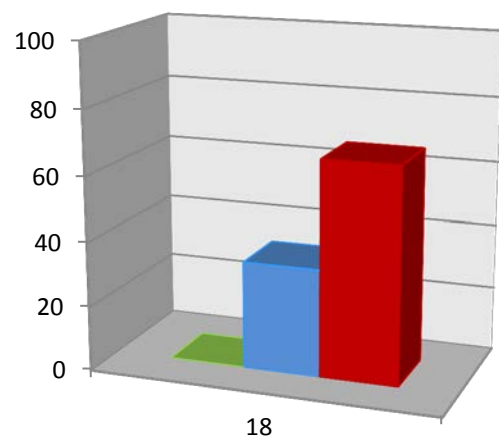
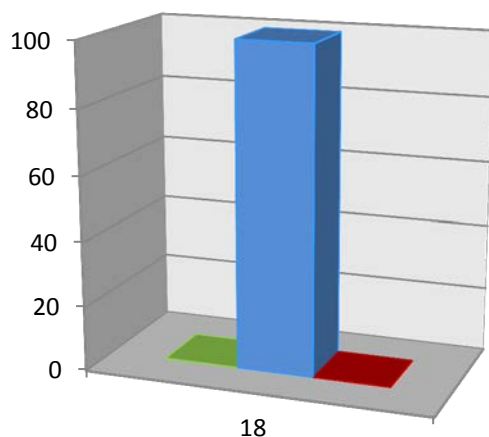
**Tabla N° 8**

**Resultados del indicador Motivación**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nuca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nuca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>18</b>	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	33,33	10	66,67	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N° 8**



## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 8, del indicador Motivación, atendiendo al subindicador Motivación al desarrollo Personal, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 18, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Motiva al personal para su desarrollo profesional a fin de alcanzar la optimización de su desempeño”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca con un sesenta y seis con sesenta y siete (66,67) por ciento frente a un treinta y tres con treinta y tres (33,33) por ciento acumulado por las selecciones de los entrevistados por la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Hellriegel, y Otros, (2009) en relación a la Motivación, la cual es definida como “el estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas o externa estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos” (p.458). Por tanto es un medio para lograr el éxito ya que las personas que están motivadas tienen un mejor desempeño, a su vez estos se sienten más satisfechos lo que influye de manera positiva en la satisfacción de los clientes, la rotación de los empleados, mayor seguridad y mayor rentabilidad.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Motivación del Personal de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca realizan la Motivación al personal para su desarrollo profesional a fin de alcanzar la optimización de su desempeño.

**Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Procesos Gerenciales

**Indicador:** Toma de Decisiones

**Ítems:** 19

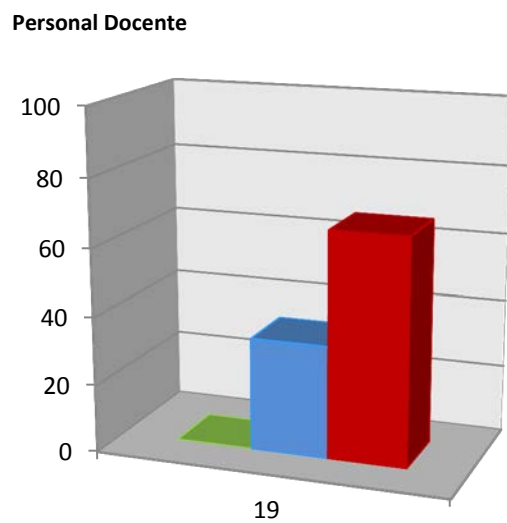
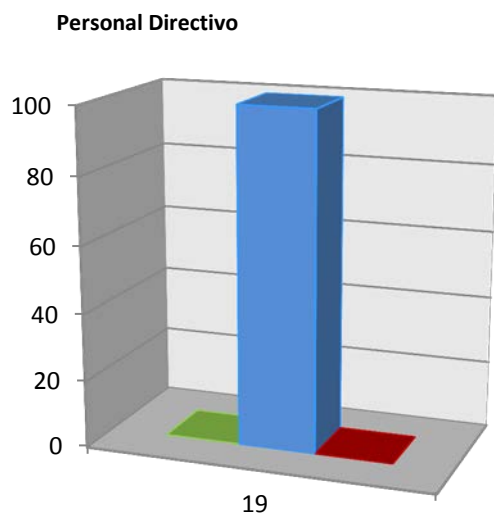
**Tabla N° 9**

**Resultados del indicador Toma de Decisiones**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	33,33	10	66,67	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N°9**



## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 9, del indicador Toma de Decisiones, atendiendo al subindicador Programadas y No Programadas, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 19, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “A la hora de tomar decisiones lo hace con la participación del personal a su cargo considerando las más acertadas”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un sesenta y seis con sesenta y siete (66,67) por ciento en relación al acumulado de un treinta y tres con treinta y tres (33,33) por ciento en la alternativa de respuesta Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin selección.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Hellriegel y Otros, (2009) “abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas de solución y la elección de un curso de acción” (p. 254). Mediante ella podrá identificar correctamente cuales son las situaciones problemáticas que debe abordar según su grado de importancia y la forma como lo hará, planteando de manera asertiva las alternativas de solución adecuada según sea el caso, se hace imprescindible que trabaje en esto para así garantizar la optimización de sus desempeño gerencial en pro de la institucionalidad.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Toma de Decisiones de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca a la hora de tomar decisiones lo hace con la participación del personal a su cargo considerando las más acertadas.

**Variable:** Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Dimensión:** Competencias Gerenciales para la Optimización del Desempeño

**Indicador:** Comunicación

**Ítems:** 20, 21 y 22

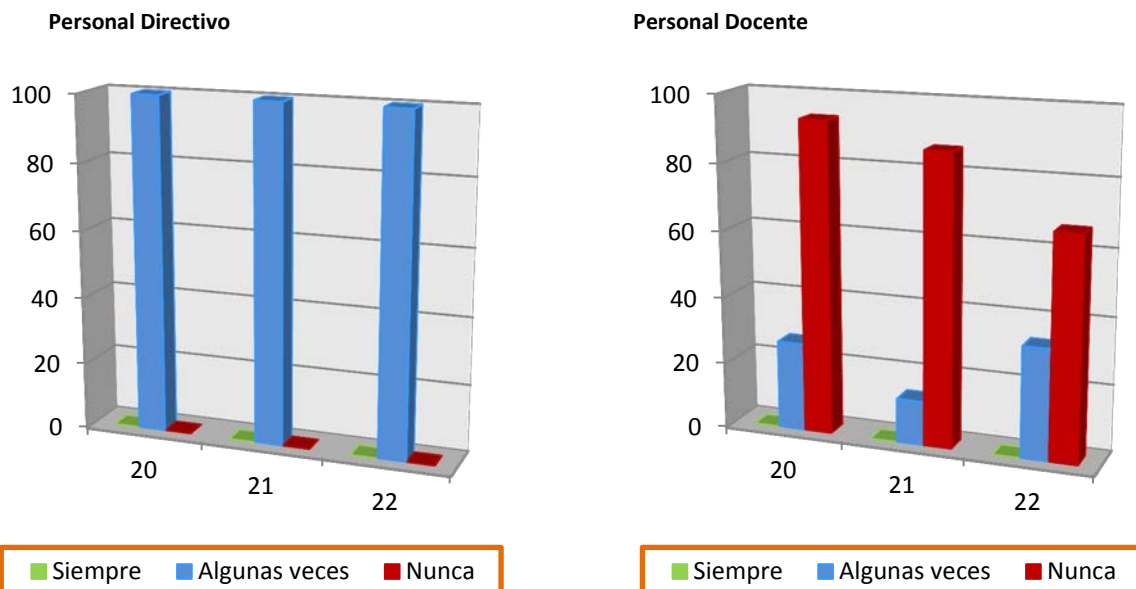
**Tabla N° 10**

**Resultados del indicador Comunicación**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	4	26,67	11	73,33	15	100
21	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	2	13,33	13	86,67	15	100
22	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	33,33	10	66,67	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N° 10**



## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 10, del indicador Comunicación, atendiendo al subindicador Formal, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 20, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Promueve la comunicación bilateral”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un setenta y tres con treinta y tres (73,33) por ciento frente a un veinte y seis con sesenta y siete (26,67) por ciento acumulado por aquellos que seleccionaron la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuesta.

Atendiendo al subindicador Informal, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 21, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Informa al personal docente claramente de forma escrita las actividades planificadas”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un ochenta y seis con sesenta y siete (86,67) por ciento en relación al acumulado de trece con treinta y tres (13,33) por ciento que se decidió por la alternativa de respuesta Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin selección.

Al respecto del subindicador Negociación, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 22, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Genera consensos en torno a situaciones conflictivas entre el personal a su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento.

De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un sesenta y seis con sesenta y siete (66,67) por ciento ante el treinta y tres con treinta y tres (33,33) por ciento que se inclinó a seleccionar la alternativa de respuesta Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin selección alguna.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Robbins y Coulter (2008) quienes definen como Comunicación “la transferencia y la comprensión de significados” (p. 256). Así también lo expresado por Hellriegel y Otros (2009) quienes establecen que un gerente debe manejarse dentro de las dimensiones de la comunicación informal, formal y la negociación para de esta manera informar a las personas acerca de los hechos y actividades importantes escribir de forma clara, concisa y efectiva, promover la comunicación bilateral solicitando la retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar y para generar consensos en torno a las metas y el compromiso para alcanzarlas, conseguir recursos para su equipo y arreglar las disputas que surgen entre los distintos grupos de interés.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Competencia Gerencial de Comunicación por parte del personal Directivo de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca promueven la comunicación bilateral, informan al personal docente claramente de forma escrita las actividades planificadas y generan consensos en torno a las situaciones conflictivas entre el personal a su cargo.

**Variable:** Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Dimensión:** Competencias Gerenciales para la Optimización del Desempeño

**Indicador:** Planeación

**Ítems:** 23, 24 y 25

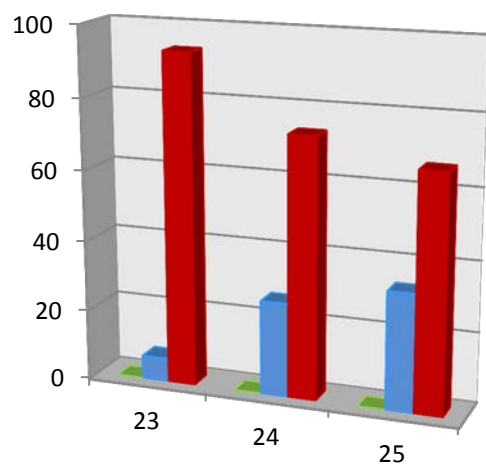
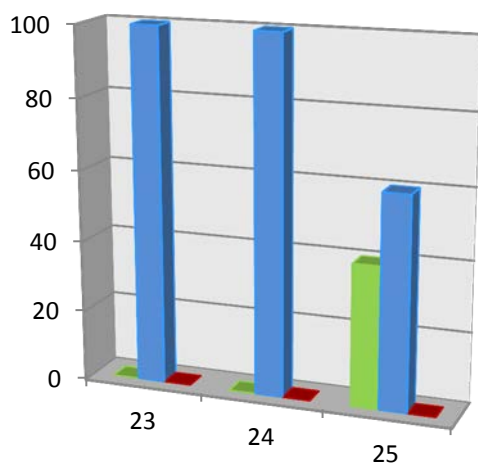
**Tabla N° 11**

**Resultados del indicador Planeación**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	1	6,67	14	93,33	15	100
24	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	4	26,67	11	73,33	15	100
25	2	40	3	60	0	0	5	100	0	0	5	33,33	10	66,67	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N° 11**





## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 11, del indicador Planeación, atendiendo al subindicador Recolección de Información, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 23, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Plantea múltiples alternativas para la solución de un problema” el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un noventa y tres con treinta y tres (93,33) por ciento frente a un seis con sesenta y siete (6,67) por ciento acumulado en la alternativa de respuesta Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin selección.

Con respecto al subindicador Análisis y Solución de Problemas, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 24, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Maneja varios asuntos al mismo tiempo de forma efectiva para la solución de problemas”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un setenta y tres con treinta y tres (73,33) por ciento frente a un veinte y seis con sesenta y siete (26,67) por ciento que se acumuló en la opción Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

Con respecto al subindicador Planeación y Organización de Proyectos, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 25, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Prepara los proyectos en función de los objetivos institucionales”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un sesenta (60) por ciento en relación al cuarenta (40) por ciento acumulado por aquellos que

seleccionaron la alternativa Siempre, quedando la opción Nunca sin respuesta. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un sesenta y seis con sesenta y siete (66,67) por ciento en relación al treinta y tres con treinta y tres (33,33) por ciento acumulado por los que seleccionaron la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Hellriegel y Otros, (2009), los cuales establecen que la Planeación implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas, es imprescindible que los gerentes posean esta competencia ya que de ella depende **se** observe el entorno y los datos que este suministra y los utilice para identificar síntomas y problemas, reflexione sobre las posibles alternativas de solución, escoja soluciones oportunas y asuma riesgos calculados anticipando las posibles consecuencias, así también prepare los planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia, clasificando las tareas por orden de prioridad y delegando responsabilidades que sean necesarias para alcanzar con éxito las metas de la organización.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Competencia Gerencial de Planeación por parte del personal Directivo de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca plantean múltiples alternativas para la solución de un problema, no manejan varios asuntos al mismo tiempo de forma efectiva para la solución de problemas y no preparan los proyectos en función de los objetivos institucionales.

**Variable:** Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Dimensión:** Competencias Gerenciales para la Optimización del Desempeño

**Indicador:** Gestión

**Ítems:** 26 y 27

**Tabla N° 12**

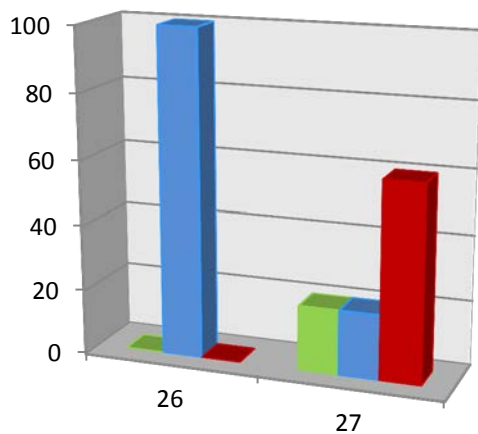
**Resultados del indicador Gestión**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	4	26,67	11	73,33	15	100
27	1	20	1	20	3	60	5	100	0	0	4	26,67	11	73,33	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

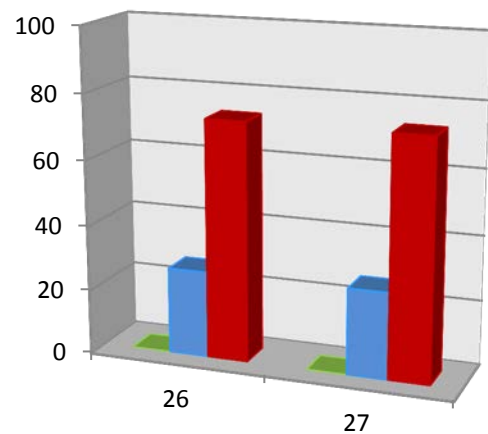
**Grafico N° 12**

**Personal Directivo**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

**Personal Docente**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 12, del indicador Gestión, atendiendo al subindicador Administración del Tiempo, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 26, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Gestiona la administración del tiempo en función a las actividades planificadas”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un setenta y tres con treinta y tres (73,33) por ciento frente a un veinte y seis con sesenta y siete (26,67) por ciento acumulado por aquellos que respondieron Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin selección.

Con referencia al subindicador Elaboración de Presupuesto y Administración Financiera, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 27, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Elabora presupuestos en función de las necesidades adaptada a los recursos de la Institución”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Nunca, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un sesenta (60) por ciento, frente al porcentaje acumulado de veinte (20) por ciento en las alternativas Siempre y Algunas Veces. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en setenta y tres con treinta y tres (73,33) por ciento en relación al acumulado por las respuestas de veinte y seis con sesenta y siete (26,67) por ciento de la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Hellriegel y Otros, (2009) quienes establecen que la Competencia para la Gestión implica la administración del tiempo y la elaboración de presupuestos que permitan alcanzar de manera efectiva los objetivos planteados. Es necesario que los gerentes desarrollen esta competencia pues les permitirá manejar varios asuntos y

proyectos al mismo tiempo monitoreando y modificando si fuese necesario, trabajando con efectividad bajo presión, así como también presentar los informes financieros y anuales llevando los registros financieros completos y exactos que le permitan tomar las decisiones adecuadas para llevar a su institución al éxito.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades Competencia de Gestión por parte del Personal Directivo de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos nunca Gestionan la administración del tiempo en función de las actividades planificadas y al elaborar presupuestos en función de las necesidades adaptada a los recursos de la Institución.

**Variable:** Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Dimensión:** Competencias Gerenciales para la Optimización del Desempeño

**Indicador:** Trabajo en Equipo

**Ítems:** 28, 29 y 30

**Tabla N° 13**

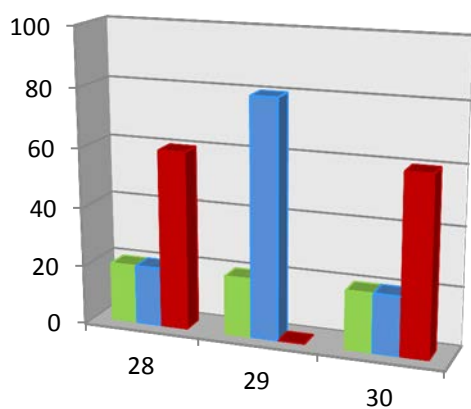
**Resultados del indicador Trabajo en Equipo**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
28	1	20	1	20	3	60	5	100	0	0	6	40	9	60	15	100
29	1	20	4	80	0	0	5	100	0	0	2	13,33	13	86,67	15	100
30	1	20	1	20	3	60	5	100	0	0	6	40	9	60	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

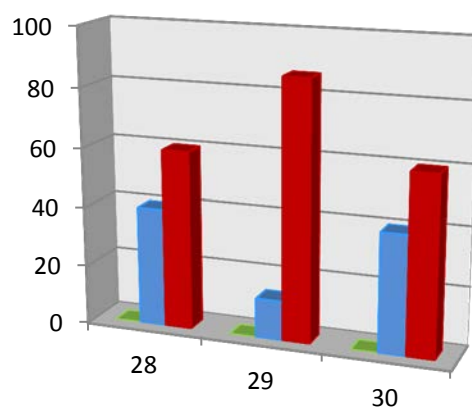
**Grafico N° 13**

**Personal Directivo**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

**Personal Docente**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N° 13, del indicador Trabajo en Equipo, atendiendo al subindicador Diseño de Equipos, correspondiente al Ítems N° 28, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Diseña equipos de trabajo en función de las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Nunca, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un sesenta (60) por ciento frente al acumulado por las selecciones a las alternativas Siempre y Nunca con un veinte (20) por ciento cada una. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un sesenta (60) por ciento en relación al cuarenta (40) por ciento acumulado por aquellos que se inclinaron por la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

Con respecto al subindicador Creación de un Ambiente de Apoyo, correspondiente al Ítems N° 29, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Crea un ambiente de apoyo para el desarrollo profesional del personal a su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un ochenta (80) por ciento frente al porcentaje de un veinte (20) por ciento que se inclinó hacia la alternativa Siempre quedando la opción Nunca sin respuestas. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un ochenta y seis con sesenta y siete (86,67) por ciento ante un trece con treinta y tres (13,33) por ciento acumulado por aquellos que se inclinaron hacia la alternativa de respuesta Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin selección.

Con referencia al subindicador Organización de Equipos de Trabajo, correspondiente al Ítems N° 30, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Organiza los equipos de trabajo para dinamizar la optimización del desempeño del personal a su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Nunca, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un sesenta (60) por ciento ante las alternativas Siempre y Nunca con un acumulado de veinte (20) por ciento cada una. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un sesenta (60) por ciento ante el cuarenta (40) por ciento acumulado por los que eligieron la opción Algunas Veces, quedando la alternativa Siempre sin respuestas.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Hellriegel y Otros, (2009), los cuales establecen que la importancia de poseer esta competencia radica en que los que la poseen formulan objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo, asignan el personal completo para el equipo tomando en cuenta el valor de las ideas diversas y de las habilidades que se necesiten, definen las responsabilidades del equipo completo y asignan las tareas y responsabilidades de forma ordenada para cada miembro del mismo, así también crean un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo en el cual se brinda reconocimientos, elogios y recompensas en función del conocimiento de las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo todo en pro del beneficio de la Institución.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Competencia Gerencial de Trabajo en Equipo de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca Diseñan equipos de trabajo en función de las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal, así tampoco crean un ambiente de apoyo para el desarrollo profesional del personal a su cargo.



**Variable:** Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Dimensión:** Competencias Gerenciales para la Optimización del Desempeño

**Indicador:** Acción Estratégica

**Ítems:** 31 y 32

**Tabla N° 14**

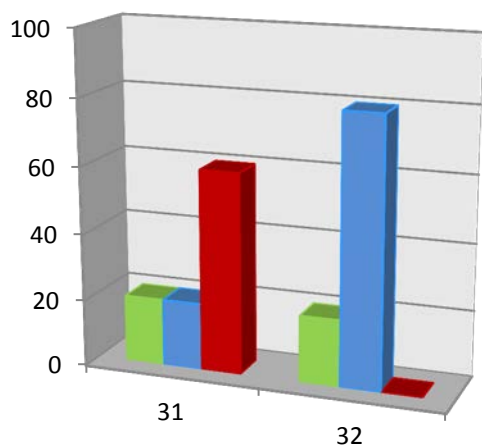
**Resultados del indicador Acción Estratégica**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
31	1	20	1	20	3	60	5	100	0	0	3	20	12	80	15	100
32	1	20	4	80	0	0	5	100	0	0	1	6,67	14	93,33	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

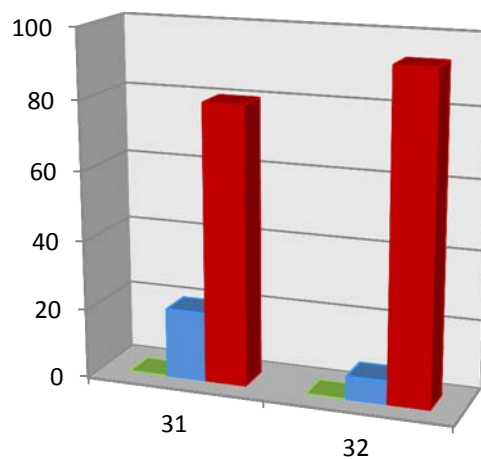
**Grafico N° 14**

**Personal Directivo**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

**Personal Docente**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 14, del indicador Acción Estratégica, atendiendo al subindicador Conocimiento de la Organización, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 31, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Conoce las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal a su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Nunca, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un sesenta (60) por ciento ante la el acumulado en las alternativas Siempre y Nunca con un veinte (20) por ciento cada una. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un ochenta (80) por ciento frente al veinte (20) por ciento acumulado por las selecciones a la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

En atención al subindicador Aplicación de Acciones Estratégicas, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 32, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Aplica acciones estratégicas para optimizar los planes institucionales”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Algunas Veces, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un ochenta (80) por ciento frente a un veinte (20) por ciento acumulado que eligió la opción Siempre, quedando la alternativa Nunca sin respuesta. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Nunca en un noventa y tres con treinta y tres (93,33) por ciento ante el seis con sesenta y siete (6,67) por ciento acumulado por aquellos que se inclinaron a la alternativa Algunas Veces, quedando la opción Siempre sin respuestas.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Hellriegel y Otros, (2009) quienes en relación a la competencia para la acción estratégica establecen que implica comprender la misión general y los valores de la organización y garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellas.

Destacan que los gerentes que poseen esta competencia pueden conocer las preocupaciones de los grupos de interés, las fortalezas y las limitaciones de distintas estrategias de negocios y las competencias que distinguen a la organización, así como asignar prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa, estableciendo las metas tácticas y operativas que facilitan la ejecución de las estrategias para llevar a sus organizaciones al éxito.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Competencia Acción Estratégica del Personal Directivo de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca conocen las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal a su cargo y tampoco aplica las acciones estratégicas para optimizar los planes institucionales.

**Variable:** Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Dimensión:** Competencias Gerenciales para la Optimización del Desempeño

**Indicador:** Autoadministración

**Ítems:** 33, 34 y 35

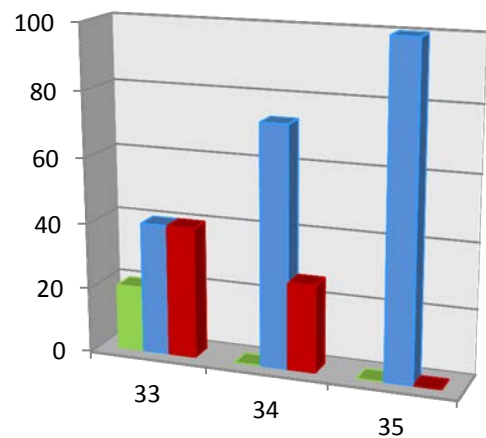
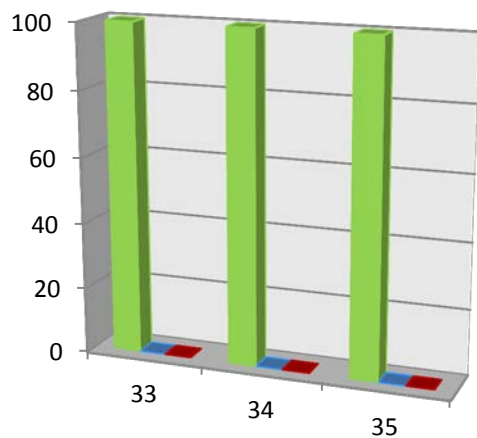
**Tabla N° 15**

**Resultados del indicador Autoadministración**

Ítems	Personal Directivo								Personal Docente							
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
33	5	100	0	0	0	0	5	100	3	20	6	40	6	40	15	100
34	5	100	0	0	0	0	5	100	0	0	11	73,33	4	26,67	15	100
35	5	100	0	0	0	0	5	100	0	0	15	100	0	0	15	100

Fuente: Grande, J. (2016)

**Grafico N° 15**



■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

■ Siempre ■ Algunas veces ■ Nunca

## **Análisis**

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico N<sup>o</sup> 15, del indicador Autoadministración, atendiendo al subindicador Integridad y Conducta Ética, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 33, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Mantiene una conducta ética al desempeñarse en su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Siempre, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Algunas Veces y Nunca en un cuarenta (40) por ciento cada una ante un veinte (20) por ciento que se inclinó por la alternativa Siempre.

En relación al subindicador Ímpetu y Entrega Personal, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 34, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Se desempeña con ímpetu personal al asumir su cargo”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Siempre, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Algunas Veces en un setenta y tres con treinta y tres (73,33) por ciento frente a un veinte y seis con sesenta y siete (26,67) por ciento por los que eligieron la alternativa Siempre, quedando la opción Nunca sin respuesta.

Con respecto al subindicador Equilibrio de la Vida Personal y Laboral, correspondiente al Ítems N<sup>o</sup> 35, donde se pregunta al personal directivo y docente lo siguiente: “Demuestra equilibrio al asumir sus funciones en relación con su vida personal”, el mayor porcentaje frecuentado se acumuló en la alternativa Siempre, observándose que las respuestas emitidas por los Directivos fue de un cien (100) por ciento. De igual manera los docentes respondieron a la misma pregunta siendo el mayor porcentaje frecuentado el acumulado en la alternativa Algunas Veces en un cien (100) por ciento.

Ante esta tendencia es preciso señalar lo mencionado por Hellriegel y Otros, (2009), los cuales establecen que la competencia para la autoadministración es la capacidad que tienen los gerentes para identificar sus fortalezas y los puntos que debe desarrollar en relación con los distintos procesos gerenciales, así como también la capacidad para autoevaluarse constantemente, la cual es de suma importancia para los gerentes ya que de esta manera pueden incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas, de demostrar dignidad y respeto para otros en las relaciones de trabajo, la comunicación, el manejo del conflicto interpersonal, negociación, además de encontrar un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo que no descuida ningún aspecto de su existencia, evaluando y estableciendo las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo, lo que lo llevará a cumplir con eficacia y eficiencia su rol dentro de la organización conduciéndola con equilibrio al éxito.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los directivos discrepan de las emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la Competencia Autoadministración del Personal Directivo de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos algunas veces mantienen una conducta ética al desempeñarse en su cargo, así como desempeñarse con Ímpetu al asumirlo y al demostrar equilibrio al asumir sus funciones en relación con su vida personal.

## CONCLUSIONES

Finalizado el análisis de los resultados obtenidos producto de la aplicación de la encuesta al personal docente y directivo de la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano se tienen las siguientes conclusiones:

De acuerdo al objetivo N° 1, se pudo diagnosticar a través de la opinión del personal docente y directivo las estrategias gerenciales que utiliza el personal directivo para la optimización en su desempeño en la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano se evidenció lo siguiente:

En relación a la dimensión administración de la estrategia se evidencian debilidades en el Análisis del Entorno, Formulación y Evaluación de la Institución objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, los directivos Nunca realizan el análisis del entorno interno y externo, construyen la matriz DOFA y realizan la medición de rendimiento y el seguimiento de desempeño del personal de la Institución Educativa.

Ahora bien, al estudiar la dimensión Funciones Gerenciales se observaron debilidades en la planificación, organización, dirección y control a la hora de llevar la gerencia de la Institución, ya que los resultados indican que los directivos Nunca realizan el diagnóstico de las necesidades de la organización, tampoco dan a conocer a los miembros del personal la Misión, Visión y Metas de la Institución Educativa y no cumplen de manera idónea con las metas de la institución educativa. Nunca asignan el talento humano de acuerdo a su especialidad y tampoco asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas escolares, Nunca dirigen a la institución orientándola hacia su optimización, solo algunas veces, se toma en cuenta las opiniones del personal y se la motiva hacia la optimización de su desempeño y por ultimo Nunca evalúan el desempeño en el cumplimiento de las actividades en cada uno de los proyectos y tampoco, se realiza la retroalimentación de las actividades que ejecuta el personal.

En el mismo orden de ideas, al estudiar la dimensión procesos gerenciales se evidenciaron debilidades en cuanto a la motivación y la toma de decisiones ya que según la opinión de los docentes encuestados los directivos Nunca motivan al personal para su desarrollo profesional a fin de alcanzar la optimización de su desempeño y Nunca al personal docente participar en la toma de decisiones.

En cuanto a la dimensión competencias gerenciales para la optimización del desempeño se evidenciaron debilidades en las competencias de Comunicación pues para la mayoría de los docentes opinaron que, los directivos Nunca promueven la comunicación bilateral, ni informan al personal docente claramente de forma escrita las actividades planificadas tampoco generan consensos en torno a las situaciones conflictivas entre el personal a su cargo.

De igual manera, pero esta vez en relación a la competencia de Planeación se encontraron debilidades, pues para la mayoría de los docentes encuestados, opinan que los directivos Nunca plantean múltiples alternativas para la solución de un problema, no manejan varios asuntos al mismo tiempo de forma efectiva para la solución de problemas y no preparan los proyectos en función de los objetivos institucionales.

Ahora bien, estudiando los resultados relacionados con la competencia de Gestión se evidenciaron debilidades debido a que para la mayoría de los docentes aseguran que, los directivos nunca gestionan la administración del tiempo en función de las actividades planificadas ni elaboran presupuestos en función de las necesidades adaptada a los recursos de la Institución.



Por otra parte, al estudiar las opiniones emitidas por los encuestados al ser consultados sobre la Competencia Trabajo en Equipo se observaron debilidades pues para la mayoría de los docentes opinaron que, los directivos Nunca organizan equipos de trabajo en función de las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal, así como tampoco crean un ambiente de apoyo para el desarrollo profesional del personal a su cargo.

Evaluando la competencia Acción Estratégica se evidenciaron debilidades del personal directivo en la misma, pues para la mayoría de los docentes opinan que, los directivos Nunca conocen las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal a su cargo y tampoco aplican las acciones estratégicas para optimizar los planes institucionales.

Por último, en relación a la competencia de Autoadministración se observaron fortalezas en el personal directivo ya que según la opinión de la mayoría de los docentes encuestados, los directivos algunas veces mantienen una conducta ética al desempeñarse en su cargo, así como desempeñarse con Ímpetu al asumirlo y al demostrar equilibrio al asumir sus funciones en relación con su vida personal.

En función a lo antes planteados se constató la necesidad de de dar respuesta a las debilidades manifestadas por el personal docente y directivo encuestado, mediante la implementación de estrategias gerenciales orientadas hacia la optimización de su desempeño.

De acuerdo al objetivo N<sup>o</sup> 2 el cual fue la determinar la factibilidad de elaborar las estrategias gerenciales que permitan la optimización del desempeño del personal directivo en la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano se tiene que en la institución objeto de estudio se cuenta con los recursos económicos, materiales y el talento humano para llevarlas a cabo de manera eficaz y efectiva, así como la buena disposición de todo el personal docente y directivo para ejecutarlas.

En relación al objetivo N<sup>o</sup> 3 Elaborar estrategias gerenciales que permitan la optimización del desempeño del personal directivo en la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano estas se desarrollarán de acuerdo a los resultados del diagnóstico el cual justifica la necesidad de la elaboración de las estrategias las cuales estarán enfocadas en fortalecimiento de las competencias que le permitan al personal directivo optimizar su desempeño y de esta manera llevar de manera eficiente y eficaz las funciones y procesos gerenciales propias de una Institución Educativa

### **RECOMENDACIONES**

De acuerdo con las conclusiones obtenidas en la presente investigación y en aras de la optimización del desempeño del personal directivo de la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano se recomienda:

Elaboración de estrategias gerenciales que permitan la optimización del desempeño del personal directivo

Talleres de autoevaluación con la finalidad de que los directivos y docentes aprendan a conocer sus fortalezas y debilidades, así como también fortalecer su proceso de toma de decisiones con el objetivo de ser más asertivos.

Talleres de sensibilización dirigidos a fortalecer los valores tales como: la solidaridad, el compañerismo, la honestidad, el respeto, la amabilidad, la responsabilidad y la generosidad.

Talleres para la conformación de equipos altamente efectivos que les permitan articularse de manera alineada para lograr los objetivos institucionales.

		Análisis Interno	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ DOFA</b>		<b>F<sub>1</sub></b> Amplio Espacio físico <b>F<sub>2</sub></b> Receptividad y disposición de cambio <b>F<sub>3</sub></b> Recursos financieros medios <b>F<sub>4</sub></b> Equipamiento tecnológico	<b>D<sub>1</sub></b> Deficiente habilidades gerenciales <b>D<sub>2</sub></b> Falta de capacitación <b>D<sub>3</sub></b> Baja motivación <b>D<sub>4</sub></b> Escasa aplicación de estrategias <b>D<sub>5</sub></b> No existe el trabajo en equipo
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
	<b>O<sub>1</sub></b> Formulación de estrategias innovadoras para la actualización y fortalecimiento de las funciones gerenciales  <b>O<sub>2</sub></b> Dominio de la tecnología de la información y comunicación	Jornada especial de actualización en funciones gerenciales (F <sub>1</sub> ,F <sub>2</sub> ,F <sub>3</sub> ,F <sub>4</sub> ,O <sub>1</sub> ,O <sub>2</sub> )  Elaboración de Instructivos Informativos (F <sub>1</sub> ,F <sub>2</sub> ,F <sub>3</sub> ,F <sub>4</sub> ,O <sub>1</sub> ,O <sub>2</sub> )  Creación de una pagina web de la institución (F <sub>1</sub> ,F <sub>2</sub> ,F <sub>3</sub> ,F <sub>4</sub> ,O <sub>1</sub> ,O <sub>2</sub> )	Taller para fortalecer los procesos gerenciales de motivación, liderazgo y toma de decisiones (O <sub>1</sub> ,O <sub>2</sub> ,D <sub>1</sub> ,D <sub>2</sub> ,D <sub>3</sub> ,D <sub>4</sub> ,D <sub>5</sub> )
	AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
	<b>A<sub>1</sub></b> Falta de compromiso del personal <b>A<sub>2</sub></b> Conflictos interpersonales <b>A<sub>3</sub></b> Fallas de comunicación	Uso de las redes sociales (F <sub>1</sub> , F <sub>2</sub> ,F <sub>3</sub> ,F <sub>4</sub> ,A <sub>1</sub> ,A <sub>2</sub> )  Dinámicas para el fortalecimiento de la competencia de comunicación (F <sub>1</sub> , F <sub>2</sub> ,F <sub>3</sub> ,F <sub>4</sub> , A <sub>3</sub> )  Dinámicas para el fortalecimiento de la competencia de trabajo en equipo (F <sub>1</sub> , F <sub>2</sub> ,F <sub>3</sub> ,F <sub>4</sub> ,A <sub>2</sub> )  Dinámicas para el fortalecimiento de la competencia de manejo personal (F <sub>1</sub> , F <sub>2</sub> ,F <sub>3</sub> ,F <sub>4</sub> ,A <sub>1</sub> )	Sesiones de intercambio para fortalecer el trabajo en equipo (D <sub>1</sub> ,D <sub>2</sub> ,D <sub>3</sub> ,D <sub>4</sub> ,D <sub>5</sub> ,A <sub>1</sub> ,A <sub>2</sub> ,A <sub>3</sub> )

Fuente: Grande, J. (2016)



Dr. Francisco Polo  
Castellano

# ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

La Propuesta consiste en la elaborar estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano. La misma esta enfocada en el desarrollo de competencias referidas a la comunicación, planeación, gestión, trabajo en equipo, acción estratégica y autoadministración.

#### Contenido

1. Presentación de la propuesta
2. Objetivo General de la Propuesta
3. Objetivos Específicos de la Propuesta
4. Justificación de la Propuesta
5. Fundamentación
6. Descripción y Contenido de la Propuesta

#### **Presentación de la Propuesta**

La presente propuesta tiene como finalidad implementar estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la Unidad Educativa Dr. Francisco Polo Castellano, ya que existen debilidades en relación a las competencias referidas a la comunicación, planeación, gestión, trabajo en equipo, acción estratégica y autoadministración, las cuales afectan su desempeño en la gerencia de la mencionada Institución Educativa

En este sentido, a través de la presente propuesta se plantea aplicar una serie de estrategias (folletos informativos, talleres, retiros, entre otros) que permitan fortalecer las habilidades y destrezas del personal directivo a la hora de llevar a cabo la gerencia de la Institución, al respecto se busca la optimización de la comunicación, la planificación, la gestión, el trabajo en equipo, la acción estratégica y la autoadministración en aras de un desempeño gerencial asertivo.

### **1. Objetivo General de la Propuesta**

Elaborar estrategias gerenciales que permitan la optimización del desempeño del personal directivo en la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano.

### **2. Objetivos Específicos de la Propuesta**

- 2.1** Elaborar estrategias para la optimización de la gerencia del personal directivo basadas en las funciones gerenciales
- 2.2** Diseñar estrategias para la optimización de los procesos gerenciales de motivación, toma de decisiones y liderazgo
- 2.3** Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial de comunicación
- 2.4** Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial manejo personal
- 2.5** Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial trabajo en equipo
- 2.6** Revisión de las estrategias aplicadas para la optimización del desempeño gerencial

### **3. Justificación de la Propuesta**

En función de los múltiples cambios a los cuales se enfrentan las instituciones educativas para garantizar la efectividad de su funcionamiento, el personal directivo por ende desempeña una vital función, lo que amerita que este deba capacitarse y actualizarse constantemente, así como hacer uso de las tecnologías de la comunicación y la información, para estar a la vanguardia ante estos cambios.

Desde este punto de vista, la gerencia representa un momento de fundamental importancia dentro del proceso educativo, donde el ser gerente no es solo para dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder. Por tanto es imprescindible que los gerente del contexto escolar, cuenten con una serie de estrategias gerenciales que le permitan optimizar su desempeño y por tanto manejar con eficacia las diversas situaciones a las cuales pueden enfrentarse al hacerse cargo de una institución.

En tal sentido la siguiente propuesta busca proporcionar al personal directivo estrategias gerenciales para la optimización de su desempeño y en consecuencia llevar al éxito a su institución educativa y alcanzar los fines de la educación en relación a la formación de un ciudadano capacitado para participar de manera consciente y activa en los procesos de transformación social que demanda el país.

### **4. Fundamentación**

El diseño de estrategias gerenciales que permitan la optimización del desempeño del personal directivo, así como su formación y actualización, debe entenderse como un proceso fundamental que debe darse de manera continua y que permita generar una reflexión y acomodación en la práctica, tanto de lo que se hace y del cómo se hace.

Entre los instrumentos legales que dan sustento a esta propuesta se tienen: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009) y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991). En este sentido se tiene que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 104 establece que: “que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente (...)” (p.105).

La Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 06, establece que:

El Estado ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: 1. Garantiza; 2. Regula, supervisa y controla; 3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas; 4. Promueve, integra y facilita la participación social; 5. Promueve la integración cultural y educativa, regional y universal. (p.5)


En este sentido, supervisa y controla “...la idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia” (numeral h, p.10); e igualmente coordina políticas “De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación,...” (Numeral k, p.13).

De igual manera el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991) en sus artículos 06, 07,08 y 09 establece los derechos y deberes que tiene todo profesional de la educación como persona responsable en el ejercicio de su profesión y del cargo asignado, para lo cual debe cumplir a cabalidad con la responsabilidad asignada.

Por otra parte, el artículo 11 establece, que corresponde a las autoridades educativas y a la primera autoridad que es el director y su equipo directivo, garantizar al personal docente el desempeño de su labor, considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo.



## 5. Descripción y Contenido de la Propuesta

<b>Objetivo: Elaborar estrategias para la optimización de la gerencia del personal directivo basadas en las funciones gerenciales</b>			
<b>Estrategia # 1 Jornada especial de actualización en funciones gerenciales</b>			
<b>Matriz</b> <b>F<sub>1</sub>,F<sub>2</sub>,F<sub>3</sub>,F<sub>4</sub>,O<sub>1</sub>,O<sub>2</sub></b>	<b>DOFA:</b>	<b>Horas: 16 Horas</b>	<b>Lugar: Casa de Retiro Abadía Guigue. Edo. Carabobo</b>
<b>Descripción</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>La jornada especial de capacitación y actualización en funciones gerenciales se llevará a cabo a través del desarrollo de un simposio dictado por 5 especialistas en gerencia educativa donde de manera teórica y practica se abordaran aspectos relacionados con la optimización del desempeño gerencial en el cual el personal directivo tendrá la oportunidad de fortalecer sus conocimientos en cuanto a gerencia se refiere. El simposio titulado: Las Funciones Gerenciales en el siglo XXI, estará estructurado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dinámica de Apertura</li> <li>➤ Entrega de material didáctico informativo (Tríptico, CD con la información que se abordará en formato digital)</li> <li>➤ Desarrollo de las ponencias:</li> </ul> <p><b>Ponencia # 1 La planificación como herramienta fundamental para el éxito gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Video de apertura relacionado con la importancia de la planificación</li> <li>• Discurso con participación del auditorio donde se explica los aspectos que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo una planificación efectiva, haciendo énfasis en el diagnostico institucional y la determinación de los proyectos a ejecutarse desde la dirección del plantel.</li> <li>• Planificación de acciones a corto y mediano plazo a ejecutarse por parte del personal directivo presente</li> </ul>	<p><b>Talento Humano:</b> Especialistas en gerencia educativa y personal directivo</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Globos, tríptico informativo, hojas, bolígrafos, carpetas</p>	<p>Con la participación de los miembros del personal directivo en las diversas actividades pautadas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un plan de acción a corto y mediano plazo</li> <li>• Organización del talento humano de la institución</li> <li>• Acciones para optimizar el liderazgo,</li> </ul>

<p>en cinco (5) ponencias, las cuales se desarrollaran haciendo uso de distintos recursos y medios audiovisuales, videos reflexivos, estudios de casos, entre otros y que culminaran en la reflexión de la gerencia que lleva el personal asistente, así como la concreción de planes de acción a corto y mediano plazo para la optimización de sus desempeño gerencial, además de su evaluación personal como líderes dentro de la institución que dirigen.</p>	<p>Ponencia # 2 <b>La organización del talento humano y su importancia para la efectividad institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica relacionada con la organización de grupos</li> <li>• Discurso basado en el estudio de casos reales donde se ejemplifica los factores que deben considerarse para la organización del talento humano y los recursos de la institución y su importancia en el desempeño gerencial.</li> <li>• Caracterización del personal presente y su reorganización en las distintas funciones directivas.</li> </ul> <p>Ponencia # 3 <b>La dirección basada en procesos gerenciales para la optimización del desempeño gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura reflexiva relacionada con el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones</li> <li>• Desarrollo de aspectos fundamentales de la dirección institucional mediante el abordaje de tópicos fundamentales de liderazgo transformacional, factores motivacionales en los tiempos actuales y el proceso de toma de decisiones efectivo</li> <li>• Cuestionarios para determinar el tipo de líder y liderazgo que lleva a cabo el personal directivo presente</li> <li>• Test para determinar la motivación del personal directivo</li> <li>• Test para determinar como se ejecuta la toma de decisiones institucional y personal</li> <li>• Establecimiento de acciones concretas que permitan optimizar el desempeño gerencial en cuanto a dirección se refiere.</li> </ul>	<p><b>Recursos Tecnológicos:</b> Video beam, computadora</p>	<p>motivación y toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de acción para llevar a cabo el control a mediano y corto plazo</li> <li>• Reflexiones personal de la gerencia que llevan a cabo</li> </ul>
--	--	--	--

	<p>Ponencia # 4 <b>El control, factor clave para la reflexión permanente del desempeño gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de evaluación al grupo</li> <li>• Discurso explicativo de los elementos básicos del control para la evaluación y retroalimentación de las actividades institucionales</li> <li>• Establecimiento de actividades para realizar el control constante de la institución</li> </ul> <p>Ponencia # 5 <b>Las funciones gerenciales y su importancia para el éxito institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmento de una película donde se destaca la labor de un buen gerente</li> <li>• Discurso que resalta la importancia de las funciones gerenciales en el momento actual el cual se destaca por los constantes cambios en el ámbito educativo</li> <li>➤ Dinámica de Cierre y construcción de reflexiones personales por parte del personal directivo presente.</li> </ul>		
--	---	--	--

**Objetivo: Diseñar estrategias para la optimización de los procesos de motivación, toma de decisiones y liderazgo**

**Estrategia # 2 Taller para fortalecer los procesos gerenciales**




**Matriz DOFA: O<sub>1</sub>,O<sub>2</sub>,D<sub>1</sub>,D<sub>2</sub>,D<sub>3</sub>,D<sub>4</sub>,D<sub>5</sub>**


**Horas: 8 Horas**

**Lugar: U.E. Dr. Francisco Polo Castellano**

Descripción	Contenidos	Recursos	Evaluación
<p>El taller de capacitación en procesos gerenciales se llevará a cabo por dos especialistas en gerencia, los cuales mediante el desarrollo de la teoría y la práctica a través de la aplicación de una serie de test y una serie de dinámicas basada en el estudio de casos abordaran aspectos relacionados con el liderazgo efectivo, la motivación y la toma de decisiones, a través de las cuales el personal directivo presente tendrá la oportunidad de perfeccionar sus competencias en cuanto a</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinámicas de inicio</li> <li>2. Entrega de material digitalizado</li> <li>3. Test para identificar el tipo de liderazgo que lleva a cabo el personal directivo presente</li> <li>4. Actividad # 1: <b>Desarrollo de tópicos sobre el Liderazgo Transformacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de liderazgo transformacional</li> <li>• Caracterización de un líder transformacional</li> <li>• Estudio de casos de liderazgo efectivo</li> </ul> </li> <li>5. Actividad # 2: <b>Desarrollo de tópicos sobre la Motivación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de motivación</li> <li>• Teorías de la motivación</li> <li>• Estudios de casos</li> </ul> </li> <li>6. Test para determinar los pasos que lleva a cabo el personal directivo asistente para tomar decisiones institucionales</li> <li>7. Actividad # 3: <b>Desarrollo de tópicos sobre el proceso de Toma de Decisiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de toma de decisiones</li> <li>• Proceso en la toma de decisiones</li> <li>• Estudio de casos de la toma de decisiones</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>Talento Humano:</b> Especialistas en gerencia y personal Directivo</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Material informativo, hojas, bolígrafos, carpetas</p> <p><b>Recursos Tecnológicos:</b> Video beam, computadora</p>	<p>Con la participación de los miembros del personal directivo en las diversas actividades pautadas:</p> <p>Elaboración de plan de trabajo con acciones concretas en relación a la optimización de desempeño en cuanto a liderazgo, motivación y toma de decisiones</p>

procesos gerenciales se refiere.	8. Elaboración de plan de trabajo para fortalecer los procesos gerenciales		
----------------------------------	--	--	--

<b>Objetivo: Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial de comunicación</b>			
Estrategia # 3 Uso de las redes sociales (Whatsapp, Facebook, Twitter, Instagram)			
Matriz DOFA: F <sub>1</sub> , F <sub>2</sub> , F <sub>3</sub> , F <sub>4</sub> , A <sub>1</sub> , A <sub>2</sub>	Horas: 4 Horas	Lugar: U.E. Dr. Francisco Polo Castellano	
Descripción	Contenido	Recursos	Evaluación
Consiste en la creación de grupos cerrados en las redes sociales para el intercambio de información en tiempo real, así como la publicación de las actividades planificadas y ejecutadas desde las diferentes instancias directivas de la institución educativa, donde todos los miembros puedan calificar el trabajo realizado y realizar aportes constructivos a la optimización de las actividades a ejecutarse en tiempos posteriores. La creación de estos grupos estará regida por una serie de acuerdos planteados y elegidos por la mayoría de sus integrantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sesión de trabajo para determinar los aspectos operativos del grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Normativa de participación</li> <li>Nombre del grupo</li> <li>Administrador del grupo</li> <li>Establecimiento de logotipos, imágenes de fondo, fotos de perfil, entre otras</li> </ul> </li> <li>Creación del grupo en las siguientes redes sociales: <ul style="list-style-type: none"> <li>WhatsApp</li> <li>Twitter</li> <li>Instagram</li> <li>Facebook</li> </ul> </li> <li>Inclusión de los miembros</li> <li>Bienvenida a los grupos</li> <li>Intercambio de Información</li> </ol>	<b>Talento Humano:</b> Personal Directivo  <b>Recursos Tecnológicos:</b> Teléfono inteligente Computadora	Con la participación de los miembros del personal en las publicación e intercambio de información entre los miembros del grupo.

<b>Objetivo: Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial de comunicación</b>			
<b>Estrategia # 4 Creación de una página Web de la Institución</b>			
<b>Matriz DOFA: F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>4</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub></b>	<b>Horas: 8 Horas</b>	<b>Lugar: U.E. Dr. Francisco Polo Castellano</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Contenido</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Consiste en la creación de una pagina Web, mediante el uso de la aplicación webnode, en la cual se publicará información relacionada con el plantel con la finalidad de proyectarla ante otras instituciones e interesados.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sesión de trabajo para el establecimiento de los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Normativa de publicación en la página web</li> <li>Contenido informativo: Misión, visión, valores, insignia, organigrama, proyectos, planificación, programas, servicios, formas de contacto, actividades varia, entre otras</li> </ul> </li> <li>Creación de la pagina web a cargo de un especialista</li> </ol>	<b>Talento Humano:</b> Personal Especializado en la creación de paginas web.  <b>Recursos Tecnológicos:</b> Computadora	Con la participación de los miembros del personal en las publicación de información

**Objetivo: Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial de comunicación**

**Estrategia # 5 Elaboración de Instructivos Informativos**



**Matriz DOFA: F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>4</sub>, A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>**

**Horas: 8 Horas**

**Lugar: U.E. Dr. Francisco Polo Castellano**

Descripción	Contenido	Recursos	Evaluación
<p>Consiste en la elaboración de dos (2) instructivos con la finalidad de informar a todo el personal que hacen vida en la institución sobre aspectos básicos del plantel y que dan sentido del ser de la misma. Los cuales serán realizados de manera creativa, publicados en la cartelera de la dirección del plantel y distribuidos a todo el personal docente, administrativo, obrero, estudiantes, padres y representantes y comunidad en general en la I jornada de reflexión institucional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Instructivo Institucional:</b> Señalara la misión, visión, valores de la institución, así como otros datos de interés relacionados con la institución, por ejemplo, año de fundación, el porque de su nombre, perfil de los egresados, organigrama del personal, breve descripción de los miembros directivos, caracterización general de la institución (matricula de todo el personal, espacios con los que cuenta, programas y servicios que prestan), entre otras.</li> <li><b>Instructivo de Funciones:</b> Expresara la descripción del puesto, la Misión de la misma, las competencias, habilidades o conocimientos que debe tener la persona que ocupará el puesto y los resultados precisos que se esperan de su puesto, puede detallarlos uno a uno y, preferible que sean medibles.</li> </ol>	<p><b>Talento Humano:</b> Personal Directivo</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Hojas.</p> <p><b>Recursos Tecnológicos:</b> Computadora, impresora</p>	<p>Con la participación de los miembros del personal</p>

**Objetivo: Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial de comunicación**

**Estrategia # 6 Dinámicas para el fortalecimiento de la competencia de comunicación**



**Matriz DOFA: F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>4</sub>, A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>**

**Horas: 4 Horas por sesión**

**Lugar: U.E. Dr. Francisco Polo Castellano**

Descripción	Contenido	Recursos	Evaluación
<p>Consiste en la ejecución de una serie de dinámicas, dirigidas por un especialista en gerencia, en las cuales los miembros del personal directivo harán uso de sus competencias comunicativas a la hora de llevar a cabo su gerencia. En estas dinámicas se evaluará como el personal se desenvuelve ante situaciones determinadas y luego se orientarán en relación a como optimizar su desempeño ante las debilidades que sean detectadas. De esta manera se entrenará las habilidades y destrezas del personal en su manera de comunicarse.</p>	<p><b>Dinámicas de comunicación efectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de casos</li> <li>• Establecimiento de procedimientos para la optimización de los procesos comunicativos</li> <li>• Reflexiones personales</li> <li>• Establecimiento de acciones concretas para la optimización de la competencia Comunicativa</li> </ul>	<p><b>Talento Humano:</b> Especialista en gerencia y dinámicas de capacitación</p> <p><b>Recursos Materiales:</b></p>	<p>Con la participación de los miembros del personal en las actividades planteadas :</p> <p>Establecimiento de acciones concretas a corto y mediano plazo dirigidas a la optimización de las habilidades y destrezas para la comunicación, el trabajo en equipo y el manejo personal.</p>





**Objetivo: Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial manejo personal**



**Estrategia # 7 Dinámicas para el fortalecimiento de la competencia de manejo personal**

**Matriz DOFA: F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>4</sub>, A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>**

**Horas: 4 Horas por sesión**

**Lugar: U.E. Dr. Francisco Polo Castellano**

Descripción	Contenido	Recursos	Evaluación
<p>Consiste en la ejecución de una serie de dinámicas, dirigidas por un especialista en gerencia, distribuidas en tres (3) sesiones de trabajo, en las cuales los miembros del personal directivo harán uso de sus competencias comunicativas, trabajo en equipo y manejo personal a la hora de llevar a cabo su gerencia. En estas dinámicas se evaluará como el personal se desenvuelve ante situaciones determinadas y luego se orientarán en relación a como optimizar su desempeño ante las debilidades que sean detectadas. De esta manera se entrenará las habilidades y destrezas del personal en su manera de comunicarse, trabajar en equipo y manejarse de forma personal.</p>	<p><b>Dinámicas de manejo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de test para determinar la reacción ante situaciones varias</li> <li>• Estudio de casos</li> <li>• Reflexiones personales</li> <li>• Establecimiento de acciones concretas para la optimización de la competencia manejo personal</li> </ul>	<p><b>Talento Humano:</b> Especialista en gerencia y dinámicas de capacitación</p> <p><b>Recursos Materiales:</b></p>	<p>Con la participación de los miembros del personal en las actividades planteadas :</p> <p>Establecimiento de acciones concretas a corto y mediano plazo dirigidas a la optimización de las habilidades y destrezas para la comunicación, el trabajo en equipo y el manejo personal.</p>

**Objetivo: Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial trabajo en equipo**

**Estrategia # 8 Sesiones de intercambio para fortalecer el trabajo en equipo**



**Matriz DOFA:**

**D1,D2,D3,D4,A1,A2,A3**

**Horas: 1 día**

**Lugar: Casa de Retiro Abadía Guigue. Edo. Carabobo**

Descripción	Contenido	Recursos	Evaluación
<p><b>Consiste en la planificación y organización de dos (2) sesiones de intercambio anual de impresiones, vivencias y experiencias, en la cual el personal directivo en conjunto con todo el personal de la institución participará en distintas actividades que incluyen lecturas y videos reflexivos, dinámicas para el desarrollo de habilidades y destrezas en trabajo en equipo y relaciones interpersonales, así como intercambio de experiencias y vivencias. Estas serán sesiones especiales que se realizarán en un ambiente menos informal fuera de la institución en las cuales se ejecutarán actividades deportivas, recreativas, crecimiento personal, entre otras, con el fin de mejorar las relaciones entre los miembros</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a la casa de retiro</li> <li>2. Establecimiento de los espacios</li> <li>3. Desayuno</li> <li>4. Actividad # 1 <b>Integración:</b> Dinámica de inicio para integración del personal presente Tu eres Yo con la finalidad de conocer aspectos personales relacionadas con cada miembro del personal</li> <li>5. Actividad # 2 <b>Recreativa:</b> Prácticas de Rapel para ejercitar el cuerpo</li> <li>6. Actividad # 3 <b>Refrigerio</b></li> <li>7. Actividad # 4 <b>Proyección y análisis de videos reflexivos:</b> para sensibilizar al personal asistente en cuanto a las relaciones interpersonales</li> <li>8. Actividad # 5 <b>Taller de crecimiento personal:</b> dirigido por un especialista en desarrollo personal con la finalidad de reforzar la motivación personal y el autoestima.</li> <li>9. Actividad # 6 <b>Deportiva:</b> Bailoterapia dirigido por un especialista en educación física</li> <li>10. Actividad # 7 <b>Almuerzo y Descanso:</b> En las áreas verdes de la Casa de retiro</li> </ol>	<p><b>Talento Humano:</b> Personal especialista en crecimiento personal Miembros del personal</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Varios</p> <p><b>Recursos Tecnológicos:</b></p>	<p>Con la participación de los miembros del personal en las actividades planificadas :</p> <p>Establecimiento de acciones a corto y mediano plazo para la optimización del desempeño personal dentro de la institución</p>

<p><b>del equipo y drenar las posibles tensiones productos del trabajo diario. En este intercambio se pueden analizar problemáticas surgidas en la institución, se debatirán soluciones o los resultados en función a alguna estrategia aplicada. Además podrán ser utilizadas para proyectar materiales informativos, de formación, entre otros</b></p>	<p>11. Actividad # 8 <b>Intercambio de vivencias y experiencias:</b> Con la finalidad de exponer aquellas situaciones experimentadas en los seis meses de trabajo anteriores y que se consideren significativas con el objeto de ser analizadas y se consideren los aspectos positivos y negativos de las mismas.</p> <p>12. Actividad # 9 <b>planteamiento de acciones a corto y mediano plazo para la optimización del desempeño personal dentro de la institución</b></p> <p>13. Actividad # 10 <b>Refrigerio</b></p> <p>14. Actividad # 11 <b>Dinámicas de cierre y despedida</b></p>	<p>Computadora, video beam.</p>	
--	---	-------------------------------------	--

**Objetivo: Diseñar estrategias para la optimización de la competencia gerencial de trabajo en equipo**

**Estrategia # 9 Dinámicas para el fortalecimiento de las competencia de trabajo en equipo**



**Matriz DOFA: F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>4</sub>, A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>**

**Horas: 4 Horas por sesión**

**Lugar: U.E. Dr. Francisco Polo Castellano**

Descripción	Contenido	Recursos	Evaluación
<p>Consiste en la ejecución de una serie de dinámicas, dirigidas por un especialista en gerencia, en las cuales los miembros del personal directivo harán uso de su competencia trabajo en equipo a la hora de llevar a cabo su gerencia. En estas dinámicas se evaluará como el personal se desenvuelve ante situaciones determinadas y luego se orientarán en relación a como optimizar su desempeño ante las debilidades que sean detectadas. De esta manera se entrenará las habilidades y destrezas del personal en su manera de trabajar en equipo.</p>	<p><b>Dinámicas de trabajo en equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de casos</li> <li>• Ejemplificación de liderazgo efectivo para el trabajo en equipo</li> <li>• Actividades para desarrollar las habilidades en el trabajo en equipo</li> <li>• Establecimiento de acciones concretas para la optimización de la competencia trabajo en equipo</li> </ul>	<p><b>Talento Humano:</b> Especialista en gerencia y dinámicas de capacitación</p> <p><b>Recursos Materiales:</b></p>	<p>Con la participación de los miembros del personal en las actividades planteadas :</p> <p>Establecimiento de acciones concretas a corto y mediano plazo dirigidas a la optimización de las habilidades y destrezas para la comunicación, el trabajo en equipo y el manejo personal.</p>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (6<sup>ta</sup> Ed.). Editorial Episteme. Caracas.
- Arias, P (2011). *Las competencias del director para promover la generación de proyectos educativos en educación inicial*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, Mención Planificación Educativa. Universidad del Zulia.
- Araujo, Y. (2009). Sistema de automatización para el supervisor en el proceso de organización escolar. *Trabajo realizado para optar al título de Magister en Supervisión Educativa ante la Universidad Rafael Urdaneta*. Maracaibo, Venezuela.
- Balestrini (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (7<sup>ma</sup> edición) Editorial Textos, C.A. Caracas, Venezuela.
- Barrios, Ch., Camarero, M., Tierno J. y Iranzo, P. (2015). Modelo y funciones de dirección escolar en España. El caso Tarragona. *Revista iberoamericana de educación N<sup>o</sup> 67*, pag. 89-106 Universidad de Valencia, España
- Castro, L. Fossi, L. y Guerrero, W (2013). Competencias gerenciales y gestión de proyectos educativos. *ORBIS, revista Científica de Ciencias Humanas*, Vol. 9, núm. 25, pág. 91-108. Maracaibo, Venezuela.
- Carrillo N. Quintero L. y Ruíz L., (2012). Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas. *Revista Administración Educativa*. Anuario del Sistema de Educación en Venezuela. Universidad de los Andes.
- Certo, S (1991). *Dirección estratégica*. (3<sup>a</sup> Edición). Pearson Educación. Colombia
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. 5.453, Marzo 24,2000.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7<sup>a</sup>.ed). México: Mc Graw Hill. Díaz, D. y Delgado, M. (2014). “*Competencias Gerenciales Para Los Directivos De Las Instituciones Educativas De Chiclayo: Una Propuesta Desde La Socioformación*”. Trabajo para optar al título de Magister en Educación: Investigación Pedagógica. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de Chiclayo, Perú.

- Fernández, R. (2004). *El director escolar y las necesidades de formación para un mejor desempeño profesional*. Trabajo de investigación para optar a la categoría de profesor asistente. Mención publicación. Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Flores, L. (2015). *Plan de estrategias gerenciales basado en el liderazgo del director para optimizar el desempeño docente en la escuela Carmen Elena Soto de Terán ubicada en Sotillo municipio Brión del estado Miranda*. Trabajo para optar al título de Magíster no publicado, Universidad Nacional Abierta, Caracas.
- Garcés, M. (2014). *Modelo de Gestión Escolar para la planificación de actividades administrativas y gerenciales en la Unidad Educativa privada 13 de Junio*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación, Mención Administración Educativa, Universidad Nacional Abierta, San José de Barlovento.
- García, O. (2010). *Estrategias gerenciales dirigidas al director educativo para el impulso del modelo educativo de los liceos Bolivarianos en el municipio escolar 10.2*. Trabajo para optar al título de Magíster no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
- García, S. y Solbes, J. (2015). Los equipos directivos en la formación profesional española: una propuesta de formación continua. *Revista iberoamericana, Año 2016- Nª 7, pag. 161- 182. Universidad de Valencia, España*
- Guedez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. (2ª. Ed.). Caracas: Tropykos.
- Gutiérrez, L. (2010). *Competencias gerenciales y resolución de conflictos en los centros de educación básica nivel inicial*. Trabajo de Magister publicado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª edición). Editorial Mc GRAW-HLL/ Interamericana Editores, S.A
- Hernández, M. Obando, K. Pérez, C. y Quesada, X. (2013). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Revista Electrónica Gestión de la educación escuela de la administración educativa. Año 2013, Vol. 3, Nª 1. Pag 23- 53. Universidad de Costa Rica, San José Costa Rica.*

- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J (2009). *Administración. Un enfoque basado en Competencias*. (11<sup>a</sup> ed.) México: CENGAGE Learning Editores S.A.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria de la Republica Bolivariana de Venezuela 5.929 agosto 17.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991). Caracas, Venezuela
- Robbins, S. y Coulter, M. (2008). *Administración*. (10<sup>ma</sup> Ed.) Pearson Educación. México
- Rojas, M (2015). “*Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de educación inicial bolivariano del municipio Pedro Gual, estado bolivariano de Miranda*”. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación, mención Administración Educativa, Universidad Nacional Abierta, Caracas.
- Sampieri, H, Batispa, L. y Fernández, C. (2010). *Metodología para la investigación*. (4<sup>a</sup> edición). México: Mc Granw- Hill Interamericana.
- Zurita, J (2003). *Nuevas Tecnologías: Teleformación una nueva alternativa para educar a los más alejados. Ciudad Guayana: Paradigma Educativo Guayana*. Trabajo para optar Trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación, Universidad de Guayana



## **ANEXOS**



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



**INSTRUMENTOS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO**

**AUTOR:**

Profesor: José L. Grande G.

Bárbula, Junio de 2016

### **Presentación.-**

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación que actualmente se realiza en la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo.

El cuestionario tiene por finalidad diagnosticar la necesidad de elaborar estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo de la U.E. Dr. Francisco Polo Castellano

La información suministrada por usted será utilizada con fines exclusivamente académicos, por tanto se le garantiza la confidencialidad de la misma. De antemano se le agradece la colaboración, claridad y sinceridad al responder.

### **INSTRUCCIONES**

Este instrumento es de carácter anónimo y confidencial, para responder observa las siguientes instrucciones.

1. Lea detenidamente el cuestionario antes de responder los ítems.
2. El cuestionario está conformado por un conjunto de proposiciones acompañadas por tres (3) alternativas de respuesta (Siempre, Algunas Veces, Nunca)
3. Marca con una "X", la alternativa que más se ajuste a tu opinión.
4. No dejes ninguna pregunta sin responder.

Ejemplo: Acude a los juegos de Magallanes Vs Caracas en el José Bernardo Pérez

<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
			X

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO

**Usted como miembro del personal directivo, considera que:**

Nº	ITEMS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	Realiza el análisis del entorno interno de la Institución Escolar			
2	Realiza el análisis del entorno externo de la Institución Educativa			
3	Construye la Matriz DOFA para detectar las necesidades de la Institución			
4	Evalúa constantemente el desempeño del personal docente de la Institución Educativa			
5	Hace seguimiento del rendimiento de todo el personal a su cargo			
6	Diagnostica las necesidades de la organización a su cargo			
7	Da a conocer a los miembros de la organización la misión de la institución educativa			
8	Da a conocer a los miembros de la organización la visión de la Institución educativa			
9	Da a conocer a los miembros de la organización las metas de la institución educativa			
10	Cumple de manera idónea con las metas de la institución educativa			
11	Asigna el talento humano de acuerdo a su especialidad			
12	Asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas escolares			
13	Dirige a la institución orientándola hacia su optimización			
14	Toma decisiones considerando las opiniones del personal a su cargo			
15	Motiva a todo el personal a su cargo hacia la optimización de su desempeño			
16	Evalúa el desempeño en el cumplimiento de las actividades a realizar en cada uno de los proyectos			
17	Lleva a cabo la retroalimentación de las actividades que realiza el personal a su cargo			
18	Motiva al personal para su desarrollo profesional a fin de alcanzar la optimización de su desempeño			
19	A la hora de tomar decisiones lo hace con la participación del personal a su cargo			

<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
20	Promueve la comunicación bilateral			
21	Informa al personal docente claramente de forma escrita las actividades planificadas			
22	Genera consensos en torno a situaciones conflictivas entre el personal a su cargo			
23	Plantea múltiples alternativas para la solución de un problema			
24	Maneja varios asuntos al mismo tiempo de forma efectiva para la solución de problemas			
25	Prepara los proyectos en función de los objetivos institucionales			
26	Gestiona la administración del tiempo en función a las actividades planificadas			
27	Elabora presupuestos en función de las necesidades adaptada a los recursos de la Institución			
28	Diseña equipos de trabajo en función de las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal			
29	Crea un ambiente de apoyo para el desarrollo profesional del personal a su cargo			
30	Organiza los equipos de trabajo para dinamizar la optimización del desempeño del personal a su cargo			
31	Conoce las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal a su cargo			
32	Aplica acciones estratégicas para optimizar los planes institucionales			
33	Mantiene una conducta ética al desempeñarse en su cargo			
34	Se desempeña con ímpetu personal al asumir su cargo			
35	Demuestra equilibrio al asumir sus funciones en relación con su vida personal			

## INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE

**Usted como miembro del personal docente, considera que el personal directivo:**

Nº	ITEMS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	Realiza el análisis del entorno interno de la Institución Escolar			
2	Realiza el análisis del entorno externo de la Institución Educativa			
3	Construye la Matriz DOFA para detectar las necesidades de la Institución			
4	Evalúa constantemente el desempeño del personal docente de la Institución Educativa			
5	Hace seguimiento del rendimiento de todo el personal a su cargo			
6	Diagnostica las necesidades de la organización a su cargo			
7	Da a conocer a los miembros de la organización la misión de la institución educativa			
8	Da a conocer a los miembros de la organización la visión de la Institución educativa			
9	Da a conocer a los miembros de la organización las metas de la institución educativa			
10	Cumple de manera idónea con las metas de la institución educativa			
11	Asigna el talento humano de acuerdo a su especialidad			
12	Asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas escolares			
13	Dirige a la institución orientándola hacia su optimización			
14	Toma decisiones considerando las opiniones del personal a su cargo			
15	Motiva a todo el personal a su cargo hacia la optimización de su desempeño			
16	Evalúa el desempeño en el cumplimiento de las actividades a realizar en cada uno de los proyectos			
17	Lleva a cabo la retroalimentación de las actividades que realiza el personal a su cargo			
18	Motiva al personal para su desarrollo profesional a fin de alcanzar la optimización de su desempeño			

<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
19	A la hora de tomar decisiones lo hace con la participación del personal a su cargo considerando las más acertadas			
21	Informa al personal docente claramente de forma escrita las actividades planificadas			
22	Genera consensos en torno a situaciones conflictivas entre el personal a su cargo			
23	Plantea múltiples alternativas para la solución de un problema			
24	Maneja varios asuntos al mismo tiempo de forma efectiva para la solución de problemas			
25	Prepara los proyectos en función de los objetivos institucionales			
26	Gestiona la administración del tiempo en función a las actividades planificadas			
27	Elabora presupuestos en función de las necesidades adaptada a los recursos de la Institución			
28	Diseña equipos de trabajo en función de las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal			
29	Crea un ambiente de apoyo para el desarrollo profesional del personal a su cargo			
30	Organiza los equipos de trabajo para dinamizar la optimización del desempeño del personal a su cargo			
31	Conoce las habilidades, destrezas, actitudes e intereses del personal a su cargo			
32	Aplica acciones estratégicas para optimizar los planes institucionales			
33	Mantiene una conducta ética al desempeñarse en su cargo			
34	Se desempeña con ímpetu personal al asumir su cargo			
35	Demuestra equilibrio al asumir sus funciones en relación con su vida personal			



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA DR. FRANCISCO POLO CASTELLANO**

**VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS**

**AUTOR:**

Profesor: José L. Grande G.

Bárbula, Junio de 2016



**Estimado (a) Profesor (a)**

Tengo el honor de dirigirme a usted para solicitar de su parte la valiosa colaboración, en el sentido de validar el instrumento que será utilizado para la recolección en el trabajo de grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA DR. FRANCISCO POLO CASTELLANO**, el cual es un requisito indispensable para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo.

Sus respuestas podrán ser registradas en la tabla de validación que ha sido elaborada con la finalidad que Usted pueda marcar con una equis (X) si aprueba o no cada uno de los ítems que conforma el instrumento de acuerdo a los criterios de redacción, coherencia con los objetivos de la investigación, pertinencia y la validez interna de contenido.

De antemano agradezco cualquier observación o sugerencia que pueda ayudar a enriquecer dichos instrumentos de recolección de información.

Atentamente,

**José Libardo Grande González**  
**C.I.V.- 18855017**



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



Título: Estrategias Gerenciales para la Optimización del Desempeño del Personal Directivo

Autor: José Libardo Grande González

**Formato de Validación de Expertos Instrumento N°1**

CRITERIOS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

CRITERIOS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Profesión	Nivel Académico	Fecha

Aprobado: SI \_\_\_ NO \_\_\_

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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



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



Estrategias Gerenciales para la Optimización del Desempeño  
 Personal Directivo

**Autor:** José Libardo Grande González

**Formato de Validación de Expertos Instrumento N°2**

CRITERIOS ÍTEMS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

CRITERIOS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Profesión	Nivel Académico	Fecha

Aprobado: SI \_\_\_ NO \_\_\_

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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



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



**Título:** Estrategias Gerenciales para la Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Autor:** José Libardo Grande González

**Formato de Validación de Expertos Instrumento N°1**

CRITERIOS ITEMS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	/		/		/		/		
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	/		/		/		/	

**DATOS DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Carmen D. Pérez G.	4129464	
Profesión	Nivel Académico	Fecha
Prof. Titular D.E FACEVE	Magister en Supervisión y Adm. de la Educación	25-06-2016

Aprobado: SI  NO

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---

Fecha: 25/06/2016



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



**Título:** Estrategias Gerenciales para la Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Autor:** José Libardo Grande González

Formato de Validación de Expertos Instrumento N°2

CRITERIOS ITEMS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	/		/		/		/		
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	/		/		/		/		

**DATOS DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Carmen Ortiz G.	4129464	<i>[Signature]</i>
Profesión	Nivel Académico	Fecha
Lic. en Educación	Magister en Supervisión y Adm.	25-06-16
Prof Titular D.E FACEUC	de la Educación	

Aprobado: SI  NO

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---

Fecha: 25/06/16



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



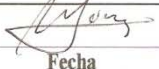
**Título:** Estrategias Gerenciales para la Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Autor:** José Libardo Grande González

**Formato de Validación de Expertos Instrumento N°1**

CRITERIOS ÍTEMs	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Imadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	/		/		/		/		
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	✓		✓		✓		✓		

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Wilma Gómez	3922192	
Profesión	Nivel Académico	Fecha
Lic. en Educación	Mds Educación	25-06-16

Profesor Titular de  
Fase V.C

Aprobado: SI  NO

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---

Fecha: 25/06/16



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



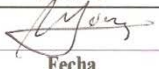
**Título:** Estrategias Gerenciales para la Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Autor:** José Libardo Grande González

**Formato de Validación de Expertos Instrumento N°2**

CRITERIOS ITEMS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	/		/		/		/		
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	✓		✓		✓		✓		

DATOS DEL EXPERTO		
Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
Wilma Gómez	3922192	
Profesión	Nivel Académico	Fecha
Lic. en Educación	Md. Educación	25-06-16

Profesor Titular DE  
Fase 2.º C

Aprobado: SI  NO

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---

Fecha: 25/06/16



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



**Título:** Estrategias Gerenciales para la Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Autor:** José Libardo Grande González

Formato de Validación de Expertos Instrumento N<sup>o</sup>1

CRITERIOS ITEMS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	/		/		/		/		
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	/	/	/	/	/	/	/

**DATOS DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
<i>Graciela Velazquez</i>	<i>7090818</i>	<i>[Firma]</i>
Profesión	Nivel Académico	Fecha
<i>Odontólogo Profesor</i>	<i>Magister Graciela Aranzada</i>	<i>25-6-2016</i>
<i>FACULTAD ODONTOLÓGICA UC</i>		
<i>D.E. TITULAR</i>		
Aprobado: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---



---

Fecha: 25/6/2016



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



**Título:** Estrategias Gerenciales para la Optimización del Desempeño del Personal Directivo

**Autor:** José Libardo Grande González

**Formato de Validación de Expertos Instrumento N°2**

CRITERIOS ITEMS	PERTINENCIA (oportunidad conveniencia)		CLARIDAD (Redacción)		COHERENCIA (Correspondencia)		DECISIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1	/		/		/		/		
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	/		/		/		/		

**DATOS DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido	C.I	FIRMA
<i>Yrenda Velazquez</i>	<i>7090818</i>	<i>[Firma]</i>
Profesión	Nivel Académico	Fecha
<i>Odontólogo Profesor</i>	<i>Magister Guacía Arroyave</i>	<i>25-6-2016</i>
<i>FACULTAD ODONTOLOGIA UC</i>		
<i>D.E. TITULAR</i>		

Aprobado: SI  NO

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---

Fecha: 25/6/2016



**TABLA DE ANALISIS DE DATOS INSTRUMENTO # 2 DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE**

Ít	Su																																			TOTAL	SUMA			
	1	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					
1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	80		
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	73	
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	3	1	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	70		
4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	67		
5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	80		
6	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	65		
7	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	48			
8	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	71			
9	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	77			
10	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	71				
Va ria nz a	0.17777778	0.17777778	0.54444444	0.23333333	0.27777778	0.27777778	0.82222222	0.4	0.45555556	0.5	0.48888889	0.48888889	0.5	0.48888889	0.4	0.32222222	0.45555556	0.48888889	0.62222222	0.48888889	0.45555556	0.27777778	0.17777778	0.26666667	0.26666667	0.17777778	0.17777778	0.27777778	0.27777778	0.26666667	0.26666667	0.45555556	0.26666667	85.4	12.76666667					