



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



acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador del docente a las actividades institucionales en las escuelas bolivarianas, municipio escolar n° 4, estado cojedes

AUTOR: Prof. Alexis Rafael Veloz Mireles

C.I. N°: 13.970.055

PROFESORA: Dra. Lesbia Lizardo

TUTOR: MSc. Lisette Zapata

Valencia, febrero de 2013



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



**ACCIÓN GERENCIAL ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN
SU ROL INTEGRADOR DEL DOCENTE A LAS ACTIVIDADES
INSTITUCIONALES EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS,
MUNICIPIO ESCOLAR N° 4, ESTADO COJEDES**

**Trabajo de Grado Presentando ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de
Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de
Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**

AUTOR: Prof. Alexis Rafael Veloz Mireles

C.I. N°: 13.970.055

PROFESORA: Dra. Lesbia Lizardo

TUTOR: MSc. Lisette Zapata

Valencia, febrero de 2013



MAESTRIA



ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **ACCIÓN GERENCIAL ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN SU ROL INTEGRADOR DEL DOCENTE A LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS, MUNICIPIO ESCOLAR N.4, ESTADO COJEDES**, presentado por el ciudadano: **ALEXIS VELOZ** titular de la cédula de identidad N° **13.970.055**, elaborado bajo la dirección de la Tutora **LISETTE ZAPATA** cédula de identidad N° **12.365.842**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los Veintinueve (29) días del mes de Febrero de dos mil doce.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

Prof. Carmen O. Pérez
Coordinadora del Programa



Archivo Acta de Aprobación
Margaret 2012-02-29

... La Universidad Efectiva

AUTORIZACIÓN 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 Lisett del Valle Zapata Pantoja Titular de la cédula de identidad N° 12.365.842 en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría Titulado: Acción Gerencial Estratégica del Personal Directivo en su rol Integrador del Docente a las Actividades Institucionales en las Escuelas Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4, Estado Cojedes.

Presentado por el (la) ciudadano (a) ALEXIS RAFAEL VELOZ MIRELES Titular de la cédula de identidad N° 13.970.055, para optar Al título de MAGISTER 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 le designe.

En Bárbula a los 02 días del mes de Julio del año dos mil Doce



Firma

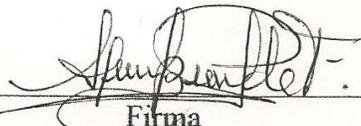
C.I: 12.365.842

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 Lisett del Valle Zapata Pantoja Titular de la cédula de identidad N° 12.365.842 en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría Titulado: **Acción Gerencial Estratégica del Personal Directivo en su rol Integrador del Docente a las Actividades Institucionales en las Escuelas Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4, Estado Cojedes.**

Presentado por el (la) ciudadano (a) ALEXIS RAFAEL VELOZ MIRELES Titular de la cédula de identidad N° 13.970.055, para optar Al título de MAGISTER 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 le designe.

En Valencia a los 02 días del mes de Julio del año dos mil Doce



Firma

C.I: 12.365.842

Nota: Para la inscripción del citado trabajo, el alumno consignará la relación de las reuniones periódicas efectuadas durante el desarrollo del mismo, suscrita por ambas partes.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA/ESPECIALIZACIÓN/DOCTORADO EN:

INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: ALEXIS RAFAEL VELOZ MIRELES Cédula de identidad: 13.970.055
Tutor (a): Msc Lisett Zapata Cédula de identidad: 12.365.842
Correo electrónico del participante: aleveloz_77@hotmail.com

Título tentativo del Trabajo: Acción Gerencial Estratégica del Personal Directivo en su rol Integrador
Del Docente a las Actividades Institucionales en las Escuelas Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4,
Estado Cojedes

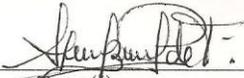
Línea de investigación: Procesos Gerenciales

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
PRIMERA	19/02/2011	9:00 AM	Seleccionar el Tema	
SEGUNDA	02/04/2011	10:00 AM	Búsqueda Sustento Bibliográfico	
TERCERA	04/06/2011	2:00 PM	Inicio Capítulo N° I	
CUARTA	24/09/2011	1:00 PM	Inicio Capítulo N° II	
QUINTA	30/01/2012	2:00 PM	Inicio Capítulo N° III	
SEXTA	18/02/2012	2:00 PM	Entrega Capítulos I- II- III	Para Evaluación
SEPTIMA	02/07/2012	1:00 PM	Entrega Trabajo Grado	Para ser Evaluado

Título definitivo: **ACCIÓN GERENCIAL ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DIRECTIVO**
EN SU ROL INTEGRADOR DEL DOCENTE A LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES
EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS, MUNICIPIO ESCOLAR N° 4, ESTADO COJEDES

Comentarios finales acerca de la investigación: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado/Tesis Doctoral arriba mencionado (a).


Tutor (a)

C.I: 12.365.842


Participante

C.I: 13.970.055



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado título: **ACCIÓN GERENCIAL ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN SU ROL INTEGRADOR DEL DOCENTE A LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS, MUNICIPIO ESCOLAR N° 4, ESTADO COJEDES.** Presentado por el Profesor Alexis Rafael Veloz Mireles C.I. N°: V-13.970.055, para optar al grado de Magister en Gerencia Avanzada en Educación; consideramos que reúne los requisitos necesarios para ser considerado como APROBADO.

Nombre	Apellido	C.I. N°	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por enseñarme a ver la luz en momentos de oscuridad, por extenderme su mano y levantarme cada vez que caía, pero sobre todo de darme la dicha de vivir y formarme en él.

A mi madre Vicenta de Barrios por ayudarme a ser mí el hombre que soy, por sus incontables sacrificios y por ayudarme a alcanzar mis metas, tanto personales como académicas.

A mi esposa Sonelis de Veloz, y mis hijos Sonexis y Génesis, ya que son mi fuente principal de inspiración por motivarme y apoyarme en cada decisión que tomo, por ser más que mi familia, el motor que me mueve día a día a ser mejor persona, mejor padre y mejor esposo, por ser mi razón de existir, este éxito no sólo es mío, sino de ustedes también.

A mis hermanos, Aurora, Lesvi, Carlos, Jorge, Aleida, Esmeralda, Adriana, Julián, Pedro y Melvis, por ser partes esencial en mi vida y por aportar un granito de felicidad a mis días.

A todos, mil gracias por creer en mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por darme la fuerza y valor necesarios para culminar la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación.

A mi esposa Sonelis de Veloz que ha sido mi amiga, ha creído en mí en cada decisión que tomo y me ha apoyado en los momentos buenos y malos sin pedir nada a cambio.

A mis hijos mis hijos Sonexis y Génesis que dan sentido a mi vida y que siempre están y estarán en mi corazón.

A mi madre Vicenta, hermanos y sobrinos quienes con sus palabras de aliento en momentos difíciles me han inspirado en la culminación de esta maestría.

Gracias, también, a mis queridos compañeros por compartir tres años de estudio de maestría teniéndome paciencia, pero sobre todo, por permitirme entrar en sus vidas, tanto en el aula, como fuera de la misma.

Por último, y no menos importante, quiero expresar a través de esta misiva mis más sinceros agradecimiento a los profesores; Dra. Lesbia Lizardo, MSc. Lissett Zapata y MSc. Arelis Falcón quienes además de transmitirme su vocación en esta investigación han demostrado ser excelentes profesionales con una gran virtud como lo es la sencillez.

A todos mil gracias, por acompañarme de forma incondicional y esta aventura de maestría, confiando en mí entendiendo mis ausencias y malos momento.

Gracias a todos.

ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	viii
RECONOCIMIENTO.....	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I EL PROBLEMA	 4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	8
 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	 11
Antecedentes Relacionado con la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	17
Fundamentación Teórica.....	31
Bases Legales.....	35
Operacionalización de las Variables.....	37
 CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	41
Población.....	43
Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
Validez del Instrumento.....	46
Confiabilidad del Instrumento.....	47

	pp.
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	50
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
Conclusiones.....	71
Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	pp.
1 Operacionalización de las Variables.....	39
2 Población y Muestra.....	45
3 Confiabilidad del Instrumento.....	48
4 Confiabilidad del Programa SPSS Versión 17.2.....	49
5 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Personales.....	51
6 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Conceptuales.....	54
7 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Conceptuales.....	57
8 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Conceptuales.....	59
9 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Conceptuales.....	61
10 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Integración.....	64
11 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Integración.....	66
12 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Clima Organizacional.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Personales.....	51
2 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Conceptuales.....	54
3 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Conceptuales.....	57
4 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Conceptuales.....	59
5 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Conceptuales.....	61
6 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Integración.....	64
7 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Integración.....	66
8 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Clima Organizacional.....	66



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



**ACCIÓN GERENCIAL ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN
SU ROL INTEGRADOR DEL DOCENTE A LAS ACTIVIDADES
INSTITUCIONALES EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS, MUNICIPIO
ESCOLAR N° 4, ESTADO COJEDES**

AUTOR: Alexis Rafael Veloz Mireles
TUTOR: MSc. Lisette Zapata
AÑO: 2013

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo describir la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador de los docentes a las actividades institucionales en Escuelas Bolivarianas; Municipio Escolar N° 4 estado Cojedes. El estudio se sustentó en las teorías de la motivación al logro de McClellan, Teoría del Liderazgo Situacional de Blanchard y Teoría de Campo de Lewin. Asimismo se ajustó al tipo de investigación descriptiva de diseño investigación campo. La población estuvo conformada por cincuenta (50) individuos y la muestra de dieciséis (16), el 30% de la población. Mientras que la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, consistió en treinta y un ítems, utilizando la escala de tipo Lickert con cinco alternativas de respuestas. La validez consistió en el Juicio de Expertos, de Constructo y de Contenido, la confiabilidad se efectuó a través del Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach. Se concluye que, el rol del gerente está discordante con cada una de las organizaciones educativas, pues los mismos, y según los datos obtenidos no motiva al personal docente a integrarse a las actividades institucionales, ni controla las mismas, igualmente, no involucra a dicho personal a realizar jornadas sociales en la comunidad. Mientras que, la percepción del liderazgo de los gerentes evidenció que el estilo asumido por ellos está lejos de promover la integración del grupo, esto conlleva que los docentes y demás personal no sienten motivación hacia el logro de sus metas, por lo que no se identifican por los valores que promueve el gerente. Se recomienda dictar talleres de mejoramiento profesional a los directores, en cuanto a liderazgo, trabajo en grupo, funciones gerenciales, recursos humanos, así como mejorar los canales de comunicación por cuando la escuela es una organización abierta que necesita de la triada escuela-familia-comunidad para poder alcanzar los objetivos propuestos

Palabras Clave: Acción gerencial estratégica, Rol integrador, liderazgo.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales

Área de Investigación: Desempeño Docente



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



Strategic management action of the managers in their integrating role of the teacher in institutional activities in the Bolivarian schools, township school N°4, Cojedes state.

AUTHOR: Alexis Rafael Veloz Mireles

TUTOR: Msc. Lisette Zapata

Year: 2013

ABSTRACT

The current research has an objective describe the strategic management action of the managers in their integrating role of the teacher in institutional activities in the Bolivarian schools, township school N°4, Cojedes state. The study was based on McClellan's achievement motivation theory, Blanchard's situational leadership theory and Lewin's field theory. Likewise, it was adjusted to the descriptive investigation type with a field research design. The population was formed by (50) individuals and the sample was constituted by (15) people, the 30 percent of the sample. While the technique was the survey and the instrument was the questionnaire, It was made of thirty one items using the Licker's scale type with five answer choices. The validity consisted in the expert judgment of construct and content, the validity was undertaken with the Alpha reliability coefficient – Cronbach. It is concluded that the management role is discordant with each of the educational organizations, since the same; according to the data obtained it does not motivate teachers to participate in the institutional activities, nor control them, it does not involved that staff to execute social events in the community. While, the leadership perception of the managers evidenced that the style assumed for them is far from promoting the team integration, this leads that teachers and other personals do not feel motivated to fulfill their goals. It is recommended to carry out professional improvement workshops to the managers about leadership, teamwork, management functions, human resources, also improve the communication channels because the school is an open organization that needs of the triad school – family – community to achieve the objectives.

Key words: strategic management action, integrating role, leadership.

Research line: Management processes

Research area: Teaching performance

INTRODUCCIÓN

Las exigencias a la que es sometida las escuelas primarias, por el medio social enfocados desde las perspectivas de una educación de calidad, compromete cada vez más el sentido de calidad y pertinencia del modelo educativo, que los países tendrán que estimular a fin de darle énfasis a los conocimientos y realidades, donde el trabajo en equipo dirigido a la integración de los docentes, a las actividades institucionales es y será la arista que impulse dicha calidad, permitiendo con esto acceder al conglomerado científico y tecnológico actualizado, para utilizarlo con alto grado de responsabilidad.

En relación a lo expuesto, el Sistema Educativo venezolano, enfrentan un contexto volátil, cambiante y de renovación por lo que requiere adaptarse a las transformaciones, donde el gerente a través de la acción gerencial estratégica ejerza sus funciones administrativas y realice acciones donde manifieste las habilidades personales y conceptuales.

De ahí que, según los procesos de cambio que necesite la organización, y en especial hacia la búsqueda de la integración de los docentes en las distintas actividades que se planifiquen dentro de la institución y fuera de ésta que procure elevar la calidad educativa y el acercamiento de la sociedad al ámbito educativo, a fin de lograr los fines deseados; tanto a nivel personal, profesional, como institucional, lo que implica la necesidad de una interrelación Organización – Individuo, para fomentar adecuadamente una cooperación entre cada uno de sus componentes, es decir, debe existir armonía y empatía entre ellas para fomentar un proceso de cambio y producción acordes con los intereses y necesidades.

Por tanto, la afirmación anterior implica que el gerente de las organizaciones educativas, al actuar de manera incoherente en su gestión gerencial, por desconocimiento o por falta de iniciativas en aplicar una Acción Gerencial Estratégica, pueden generar problemas organizacionales afectando la eficiencia, como cualidad de las instituciones educativas. De acuerdo con lo expuesto, la organización educativa se presenta como ese espacio de reflexión y diálogo donde la participación de docentes en las actividades institucionales, deben estar en función del manejo y construcción de nuevos conocimientos.

Atendiendo a estas consideraciones, las instituciones educativas específicamente, las Escuelas Bolivarianas que conforman el Municipio Escolar N° 4 estado Cojedes, necesitan erigirse como organizaciones inteligentes, capaces de motivar, orientar y ayudar a los docentes a integrarse a cada una de las distintas actividades que promueve tanto la institución educativa como la comunidad, debido a que éstas constituyen el resultado directo de la gestión realizada por directivos que en ellas trabajan, pues son los profesionales encargados de optimizar el proceso educativo a través del desarrollo de una estructura de funcionamiento escolar que les permita alcanzar el éxito y la competitividad para la inmediata satisfacción de necesidades sociales.

En consonancia con lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo evaluar la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador del docente a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes, con la finalidad de aportar soluciones viables para dicha integración y así elevar la calidad educativa.

De igual manera, la presente investigación se fundamenta en tres teorías: la teoría de la motivación de logro de McClellan la cual sostiene que los comportamientos que el sujeto aprende dependen más del aprendizaje social que de la

misma necesidad que se produce en el ámbito de la experiencia, en donde intervienen los valores culturales, sociales y el propio desarrollo cognitivo. Mientras que, la Teoría del Liderazgo Situacional de Blanchard, se fundamenta en que para cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados y la Teoría de Campo Lewin, la cual se ocupa de la dinámica de los grupos, el enfoque del ambiente o campo, es decir, se visualiza al individuo a través del grupo, los procesos de liderazgo y aprendizaje social, facetas en las que los medios juegan un importante papel, tanto por construir escenarios o ambientes, como por la capacidad que poseen para modificarlos.

En otro orden de ideas, la investigación está estructurada en IV Capítulos. En el capítulo I se plantean la problemática que conlleva a la investigación, en ella se establecen los objetivos, tanto general como específicos y la justificación. El capítulo II, describe el marco teórico, en él se muestra los antecedentes de la investigación, posteriormente se realiza el análisis de la operacionalización de las variables y las teorías que sustentan el tema seleccionado y las bases legales. Mientras que, el Capítulo III, contempla el marco metodológico tipo y diseño de la investigación y el procedimiento empleado para el desarrollo de la temática. El Capítulo IV explica el análisis y representación de los resultados; el Capítulo V muestra las conclusiones y recomendaciones; y finalmente, se expone la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El establecimiento de una organización se inicia con la agrupación de dos personas mínimo, que disponen de algún recurso y se guía por un proceso de interacción orientada a alcanzar un objetivo. Para Chiavenato, (2006) las organizaciones están conformadas en formales o informales, que tienen elementos que son comunes; así se tiene, personas y recursos cuyas interacciones y actividades apuntan al logro de una meta común. Una organización formal concibe una estructura, en donde se establecen normas y reglamentos, así como una jerarquía de puestos que administran las relaciones entre el personal y órganos componentes.

En este sentido, las instituciones educativas se consideran organizaciones sociales, al respecto Gairín (2006), las define como conformaciones de grupo de personas que ejercen determinadas funciones ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad; donde dichas funciones, solo podrán ejercerse con efectividad si cada individuo las conoce y aplica correctamente.

Por ello, la escuela es una organización formal, por cuanto posee normas, reglas y un contexto legal que le permita actuar de acuerdo a sus funciones, donde una de ellas es transmitir, conservar, promover y consolidar los patrones de conducta, las ideas y valores socialmente aceptados, creándose en este proceso una calidad superior, traducida en nuevos valores para la interpretación de nuevas realidades que construye cada generación. El proceso educativo tiene una incidencia vital en el comportamiento social de las personas, procurando desarrollar sus máximas potencialidades.

De ahí que, las sociedades que busquen el desarrollo deben modernizar sus estructuras, sus valores, y potenciar una educación para la formación de hombres creativos, innovadores, libres, atendiendo a todos los sectores sociales, donde cada uno de sus actores asumen sus funciones para así lograr una integración global y eficaz. Cabe destacar que, los cambios surgidos en el ámbito educativo conllevan a los gerentes a mantenerse actualizados en materia educativa como legislación, adelantos tecnológicos, nuevos paradigmas, entre otros, los cuales son pieza clave en un desempeño de calidad, evidenciándose en la propia praxis de su personal docente, así como la integración de estos últimos a las distintas actividades institucionales.

Desde este contexto, en los actuales momentos, Venezuela construye un modelo de desarrollo para el cual el Sistema Educativo, en todo su conjunto, constituye una esfera vital y un elemento articulador de la nueva matriz política, social y cultural que en el país se está generando. Esto implica, una transformación educativa que contemple dentro de su concepción, una educación integral de calidad para todos y todas dentro de un continuo desarrollo humano en cuanto a los procesos de enseñanza y de forma que los niveles y modalidades como instrumentos administrativos del Sistema Educativo. Sin embargo, Montilla (2009), expresa que;

Dentro de las organizaciones educativas venezolanas se ha observado una inadecuada integración de los gerentes de aula con la comunidad, lo que conlleva a una mínima participación de los primeros en las actividades institucionales, la cual se inicia en las funciones y competencias del director, el que se ha limitado a realizar sus obligaciones administrativas, descuidando las orientaciones y apoyo que debe brindarle a los docentes (p. 9)

En este sentido, el gerente educativo debe tener la capacidad para proporcionar dirección a la integración de los docentes en las actividades que se planifiquen en conjunto con la comunidad, por ello necesita desarrollar un clima organizacional y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa

y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante, planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras, lo cual es posible a través de una gerencia dirigida al logro de la excelencia educativa.

En atención a lo expuesto, una de las funciones que ejerce el gerente es la integración de la triada escuela-familia-comunidad, por lo tanto es imprescindible contar con un personal que esté comprometido con todo lo concerniente al proceso de enseñanza y aprendizaje y dispuesto a asumir diferentes roles, entre ellos el de orientador. Por tanto, la escuela dirige acciones conjunta con ésta para alcanzar los objetivos propuestos y compartir la responsabilidad de realizarlos.

Contrario a esto, en los últimos años los planteles educativos han sido objetos de críticas, por cuanto su participación en las actividades institucionales se han visto limitadas por diversas razones, como es la falta de planificación dirigida a las mismas. Tal es el caso de las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Municipio Lima Blanco del estado Cojedes, donde se observa que los docentes de dichas escuelas participan poco en las actividades institucionales, estando las acciones gerenciales no acordes a la necesidad de integración de docentes a dichas actividades; así como una planificación institucional la cual no contempla las mismas; lo que ha traído como consecuencias que la triada escuela-familia-comunidad no se integren para efectuar actividades como las institucionales, repercutiendo en la participación de los educandos e incluso a las que se realizan dentro de la organización educativa, por lo tanto la calidad educativa ha descendido.

En concordancia con lo expuesto, surge la necesidad de revisar la gerencia estratégica y el rol del gerente como el principal integrador del docente a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Lima Blanco estado Cojedes, donde se requiere por parte del docente y del gerente educativo estar

conscientes, preparados, actualizados para alcanzar los objetivos y el modo de operar que responda a sus intereses educativos al utilizar como mecanismo la interacción, toma de decisión y entender el camino a seguir en lo académico y de la gestión del conocimiento a fin de adquirir capacidades y habilidades técnicas, humanas y conceptuales. En atención a lo antes expuesto surgen las siguientes interrogantes.

¿Cuál es la acción gerencial estratégica que realiza el personal directivo en su rol integrador de los docentes a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas; Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes?

¿Cuáles son los elementos de la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador de los docentes a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas; Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes?

¿Cómo es el deber ser del personal directivo con el rol integrador en las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Describir la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador de los docentes a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas; Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la acción gerencial estratégica que realiza el personal directivo en su rol integrador de los docentes a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas; Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes.

2. Caracterizar los elementos de la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador de los docentes a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas; Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes.

3. Determinar el deber ser del personal directivo con el rol integrador en las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes.

JUSTIFICACIÓN

La eficacia, la productividad, el desempeño y la integración del docente a la comunidad, están intrínsecamente relacionado con la gerencia educativa, ya que ésta es la responsable del funcionamiento de la Institución; y de la gerencia dependerá, en gran medida, que el personal docente sea o no efectivo en su desempeño laboral, así como de su integración a las distintas actividades institucionales.

Por lo tanto, la eficacia como característica de la calidad educativa, estará relacionada con cada aspecto de la organización, es decir, son sus objetivos, cultura y clima organizacional entre otros, sin dejar de tomar en cuenta el factor humano. Asimismo, el adecuado clima organizacional generado en la institución educativa depende en gran medida del gerente, por lo que éste debe ser un motivador, guía y modelo a seguir, a través del cual los educadores puedan explorar, interactuar, expresar sus ideas en un clima de respeto, democracia y solidaridad.

Desde esta perspectiva, una característica de los líderes que debe ser aprendida por quienes dirigen organizaciones, es su capacidad para observar y modificar las emociones y los estados de ánimo de las comunidades en las que actúan. Referido al espacio de la escuela se afirma que una de las tareas más importantes, es crear estados de ánimo que posibiliten el logro tanto de los aprendizajes de todos los estudiantes como de la integración de los docentes a la

comunidad. Por lo tanto, se crean situaciones que permitan cambios profundos y duraderos en la vida escolar.

De ahí que, en el presente trabajo de grado al describir la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador del docente en las actividades institucionales en las Escuelas Primarias Bolivarianas del Municipio Lima Blanco estado Cojedes, constituye a elevar su nivel de productividad, en consonancia a la realidad educativa, social, económica, cultural y política que circunda las organizaciones educativas.

Dentro de ese contexto, su importancia radica, en describir los diversos aspectos teóricos como son la Teoría del Liderazgo Situacional de Blanchard, la cual se basa en mantener un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo, por cuanto la organización es un sistema activo y abierto que está en constantes cambios, y la Teoría de Campo de Lewin, la que se ocupa de la dinámica de los grupos, todas ellas permiten construir conocimientos que conllevan al gerente a mejorar sus funciones gerenciales, por ende, su rol integrador.

En este sentido, otros aportes que ofrece la presente investigación son: aporte institucional, aporte pedagógico, aporte personal y aporte social. En cuanto al aporte institucional, se justifica por considerar que el gerente cumple con sus funciones bajo el marco de la democracia y participación activa de su personal docente en las actividades institucionales, permitiendo una toma de decisiones en conjunto, una integración de la triada escuela-familia-comunidad lo que redundará en una mejor praxis de los docentes lo que elevará la calidad educativa.

Desde el punto de vista pedagógico, aportará mejoras dentro de la praxis del docente que promuevan el compromiso hacia su integración a las actividades institucionales, lo que abrirá espacios de comunicaciones efectivos entre la triada, escuela-

familia-comunidad, así como la revalorización de su quehacer profesional, de proyectar cambios subsiguientes de su actividad transformadora. Asimismo, el docente eleva la calidad y creatividad de su actividad pedagógica en el contexto de una efectiva valorización ética.

Mientras que el aspecto social, se beneficiará a través del cambio de actitud de los docentes, abriendo espacios de integración entre la triada, escuela-familia-comunidad, logrando así una y participación cónsona a la realidad educativa y social que circunda a las escuelas.

Asimismo, el aspecto personal es que el mismo permite al autor investigar una problemática que actualmente afecta a muchas instituciones educativas y, por ende, a él mismo, pero que le concede la oportunidad de interactuar con esa realidad generando soluciones, lo que lo conlleva a mejorar su propia praxis, la de sus colegas e incluso las del gerente.

Como último aspecto, el científico, la investigación servirá de antecedentes para otros trabajos de investigación que estén relacionados con la temática.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo desarrolla la parte teórica que consiste en una revisión bibliográfica con la finalidad de obtener datos de tipo documentales de investigaciones, tanto nacionales como internacionales; los términos básicos relacionados con el objeto de estudio, así como las teorías que sustenten la temática, los aspectos legales, entre otros.

Siguiendo lo señalado por, Sabino (2007), el marco teórico es “El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer”. (p. 46), es decir, son los aspectos generales, teóricos y legales que se relacionan con el objeto de la investigación.

Antecedentes Relacionados con la Investigación

En referencia a los antecedentes de la investigación, Martins y Palella (2006) señalan que son “...diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema” (p. 68). Son los estudios realizados y que están relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación. Con la finalidad de identificar aportes de estudios anteriores que pudieran relacionarse con el presente estudio, se revisaron algunas investigaciones, las cuales se presentan a continuación.

En concordancia con lo antes expuesto, a nivel internacional en Costa Rica, Badilla y Baltodano (2009) realizaron un artículo arbitrado titulado “Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa” la que tuvo como objetivo general

dar a conocer algunos de estos aportes y la manera en que el gerente educativo puede utilizarlos para mejorar la institución educativa; bajo una investigación documental de diseño bibliográfico. Concluyen que no existe un cuerpo teórico único que garantice el éxito a un gerente educativo, sino que se debe utilizar lo mejor de cada una de las concepciones que aporta la administración moderna, y adaptarlas, de acuerdo con las circunstancias.

En virtud del estudio citado, éste guarda relación con la investigación planteada, porque ambas analizan las funciones del gerente y cómo estos pueden mejorar sus funciones, con la finalidad de optimizar su praxis, y por ende elevar la calidad educativa. De igual manera, se analiza el conocimiento que tengan los gerentes sobre la cultura de la institución escolar y de sus propios problemas en los diferentes ámbitos de la gestión.

Dentro de este contexto, Cortez, (2007) realiza una investigación en la Universidad Hermosillo (Sonora), México, la cual tituló “La acción del gerente en las escuelas primarias para la motivación del personal docente en la participación de eventos educativos-religiosos. Municipio de León, Guanajuato”. El objetivo general fue proponer estrategias del gerente en las escuelas primarias para la motivación del personal docente en la participación de eventos educativos-religiosos. Municipio de León, Guanajuato.

En este orden de ideas, concluye la autora que una vez aplicado y analizado en instrumento se evidencia que los gerentes de las escuelas primarias del Municipio de León, Guanajuato no motivan a su personal docente a participar en los eventos educativos-religiosos que promueve la comunidad. Por lo que, recomienda realizar talleres motivacionales y charlas sobre la importancia de los eventos educativos-religiosos, por cuanto México es un país que se distingue por sus actos religiosos durante todo el año.

Por lo tanto, el trabajo antes expuesto está relacionado con la temática que expone el autor, por cuanto uno de los procesos de transformación que se espera para la gestión del director, y por ende, del ámbito educativo es implementar estrategias motivacionales con la finalidad de lograr que los docentes se integren a las actividades institucionales con el fin de optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto, al contexto nacional, Miceli (2011) en la Universidad de Carabobo efectuó una investigación titulada “La toma de decisiones del director para la satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “03 De Mayo”, su objetivo general: Analizar la toma de decisiones del director en la satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “03 de Mayo” del Distrito Escolar N° 2 Sector N° 1 municipio Falcón del estado Cojedes.

Desde estos aspectos, concluye la autora que a pesar de las barreras en la comunicación encontradas en la institución educativa antes mencionada, se evidenció una efectividad del gerente por cuanto su estilo de liderazgo es el democrático y el participativo. Recomienda la capacitación de los gerentes y docentes sobre las funciones administrativas, así como realizar y ejecutar un plan de acción que promueve la integración del personal de la institución en la toma de decisiones como medio para mejorar la calidad del proceso educativo.

En concordancia con lo antes expuesto, ambas investigaciones guardan relación porque analizan los estilos de liderazgos del gerente y su influencia que la motivación y comportamiento del personal docente, por lo tanto, la acción gerencial del director es fundamental para el logro de la integración y/o participación de cada uno de los docentes en las distintas actividades institucionales, así como en la toma de decisiones.

De igual manera, Monzón (2010) realizó una investigación la cual denominó Efectividad del departamento de orientación en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes en las Escuelas Bolivarianas del Municipio San Carlos del

estado Cojedes, el objetivo general fue analizar Efectividad del departamento de orientación en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes en las Escuelas Bolivarianas del Municipio San Carlos del estado Cojedes.

De este modo, concluye la autora que el Departamento de Orientación no cumple sus funciones con lo que respecta a las interrelaciones entre directivos y docentes, por lo que se recomienda emprender acciones, desde los entes gubernamentales del estado Cojedes hasta la organización de las escuelas que permitan que dicho departamento cumpla con sus funciones, tanto a nivel estudiantil como de personal administrativo y docente. Por cuanto, el proceso comunicacional y de interrelaciones son indispensable para una optima funcionabilidad de la organización educativa.

De tal manera, que el estudio antes citado está relacionado con la presente investigación, por cuanto abordan la importancia de la comunicación entre el gerente y los docentes, por otra parte, las interrelaciones entre cada uno de ellos influyen en las actuaciones y desempeño, y por ende, se reflejan en la calidad educativa que brinda la organización.

Asimismo, Gudiño y Viloría (2009) efectuaron una investigación en la Universidad Rafael Beloso Chacín titulada Desempeño gerencial en las instituciones de la AVEC del Municipio Boconó Trujillo, el objetivo general fue evaluar el desempeño gerencial educativo en las instituciones católicas bajo la coordinación de AVEC (Asociación Venezolana de Escuelas Católicas) del Municipio Boconó del estado Trujillo.

Para la realización del estudio se adoptó el tipo de investigación evaluativa con un diseño no experimental transaccional, para el cual se tomó la población total como muestra por ser finita conformada por dieciocho (18) directivos de gerencia alta y media de las diferentes instituciones de AVEC, aplicando un cuestionario validado de varias alternativas con un grado de confiabilidad de 0,75.

De ahí que, concluye la autora que los gerentes de AVEC planifican de acuerdo a los lineamientos emanados por la organización a nivel nacional y desde el punto de vista gerencial se puede resaltar que trabajan en equipo, existe sinergia y el manejo de personal se lleva a cabo a través de una comunicación participativa. Sin embargo, el personal docente se encuentra con pocas oportunidades para innovar.

En virtud del estudio citado, se observa que éste guarda relación con la temática en estudio, porque ambas analizan las acciones del gerente para obtener los datos sobre las actuaciones de los docentes en las distintas actividades que se desarrollan en la organización con el fin promover la participación activa de los mismos y poder así elevar la calidad educativa.

Por su parte, González (2008) efectuó un estudio titulado “Inteligencia Emocional y comunicación gerencial efectiva en los directivos de Educación Básica”, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, estado Zulia. Su objetivo fue determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva en los Directivos de Educación Básica.

En cuanto al tipo de investigación, ésta es descriptiva correlacional, con un diseño no experimental, transversal y de campo. La población fue de cien (100) docentes y veinte (20) directivos de los cuales no se extrajo ninguna muestra. Se les aplicó respectivamente dos (2) instrumentos con cuarenta y dos (42) ítems con alternativas de respuesta de: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca.

Donde, la metodología para el procesamiento de los datos fue la estadística descriptiva, mediante la distribución de frecuencias considerando la absoluta y la relativa. La correlación se efectuó a través de la fórmula de Pearson, dando como resultado una correlación de positiva media a positiva considerable entre las variables inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva.

De ahí que, el autor concluye que los docentes y directivos tienen una visión un tanto discrepante. Sin embargo, ambos grupos consideran la inteligencia emocional como un elemento relevante en la comunicación gerencial efectiva dentro de la Educación Básica. Por lo que, recomienda sensibilizarse ante la necesidad de desarrollar acciones que conduzcan al cambio de paradigmas, venciendo la resistencia y buscando las mejores vías para mantener y mejorar el proceso comunicativo dentro de las instituciones.

En consonancia a lo expuesto, el desempeño del gerente incide directamente en las funciones de los docentes de aula, por lo que es fundamental realizar actividades dentro de las organizaciones educativas dirigidas a optimizar las funciones de los gerentes para poder guiar, controlar, dirigir a los docentes en sus funciones pedagógicas, esto conlleva a optimizar las mismas y por ende brindar una mejor atención a los estudiantes. Por lo tanto, ambas investigaciones guardan relación.

Mientras que, Finol y Marcano (2007) en la Universidad del Zulia, efectuaron una investigación titulada: “Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas”. Su objetivo general fue determinar las competencias gerenciales de los directores y subdirectores del Municipio Maracaibo del estado Zulia.

Desde estos aspectos, concluyen las autoras que, la necesidad de conjugar la calidad humana, a través de las competencias personales del gerente educativo con las cualidades gerenciales que todas de manera concatenadas, proyecten habilidades, conocimientos y destrezas, para orientar, guiar, dirigir, organizar y liderar la acción gerencial con la finalidad de elevar la calidad educativa.

En concordancia con lo antes expuesto, la temática desarrollada por los autores Finol y Marcano, guarda relación con el presente estudio, por cuanto ambas

analizan las competencias de los directivos con el fin de elevar la calidad educativa, y por ende, de optimizar sus funciones gerenciales las cuales ayudarán a mejorar la participación de los docentes en las distintas actividades instituciones que se planifiquen en la organización educativa.

Bases Teóricas

Las bases teóricas relacionan las teorías con el objeto de estudio el que permite ubicar dentro del contexto los aspectos que conforman la estructura teórica de la investigación, concatenando los distintos aspectos generales del tema que el investigador estudia, donde se crea un constructo partiendo de la teoría hacia la práctica. Para Sabino (2007) las bases teóricas son el "...conjunto de proposiciones y conceptos tendientes a explicar el fenómeno que planteamos". (p. 39), es decir las explicaciones, los conceptos afines o diferentes de los diferentes términos que tienen que ver con las variables corresponden al marco teórico, pero su comportamiento producto de la investigación y los cruces que se hacen de ellas en los diferentes instrumentos de representación que ayudarán a la elaboración del marco metodológico.

Desde esta perspectiva, el objeto de estudio de la presente investigación parte de la necesidad de analizar la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol de integrador, la cual está intrínsecamente relacionada con el eficaz desenvolvimiento del personal directivo para dirigir a la institución educativa hacia el logro de las metas planteadas a través del uso de sus habilidades gerenciales.

De ahí que, la acción gerencial estratégica, según Chacón, (2001) "...son el conjunto de proceso y secuencias que sirven para apoyar el desarrollo de tareas intelectuales y manuales se derivan de los contenidos, para lograr un propósito" (p. 12), entonces, la acción gerencial estratégica son las que permiten conectar una etapa con la otra en un proceso tanto administrativo como pedagógico.

Al respecto, Francés (2006), plantea que las estrategias gerenciales es "La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para

alcanzarla” (p. 19), se puede definir la estrategia gerencial como el eficaz desenvolvimiento del personal directivo para dirigir a la institución educativa hacia el logro de las metas planteadas a través del uso de sus habilidades gerenciales. En consecuencia, la organización que esté acorde a los nuevos paradigmas tanto tecnológicas como económico del presente siglo, necesitará afrontar los retos que esto implica, por lo que es necesario abordar las estrategias gerenciales como un cúmulo de decisiones que determinen el futuro, la coherencia entre las iniciativas y las reacciones de las empresas frente al entorno.

Todo ello conlleva a la aplicación de las habilidades personales, Quinn, (1995) las define como “Los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar determinadas tareas o rol”. (p. 21), de tal manera que, esas habilidades no solamente son aquellas que el gerente desarrolla en el plano administrativo, sino también en el personal, por cuanto es quien dirige, organiza, lideriza, controla y evalúa todos los procesos que se realizan dentro de la organización. Así que, poseerlas y saber aplicarlas logrará gerenciar con eficiencia y eficacia.

Donde, la empatía, es un factor importante para el desarrollo de las habilidades personales, al respecto Piaget, (1965) define la empatía como “La habilidad cognitiva que permite tomar la perspectiva del otro, de entender su mundo” (p. 9), es decir, la habilidad para entender la apariencia emocional de los temas, así como la habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.

Desde esta perspectiva, la empatía está intrínsecamente relacionada con la inteligencia emocional, al respecto, Goleman, (1995) señala que es "la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, para motivarnos y manejar adecuadamente las emociones, tanto en beneficio propio como en nuestras relaciones". (p. 23). Es decir, el término inteligencia emocional implica conocer las propias emociones y regularlas tanto personalmente como socialmente, asimismo está relacionada con la motivación, ya que una persona es inteligente emocionalmente en

la medida que puede mejorar su propia motivación. Dicha habilidad le permite relacionarse en un momento dado con cada uno de su personal.

Entonces, entender a los demás; reconocer y conocer sus necesidades; ejercer influencia, desarrollar tácticas interpersonales y enviar mensajes claros y convincentes, desarrollar y mantener una amplia red de contactos son las características de un gerente que posee la habilidad de empatía. Por tanto, la empatía posee una importancia dentro del objeto de estudio de la presente investigación por cuanto, el gerente es quien tiene la responsabilidad de realizar acciones donde la participación de todo su personal docente-administrativo sea eficiente para lo cual ejercer estrategias dirigidas a la motivación es fundamental para el logro de la misma.

Asimismo, el gerente educativo necesita ser tolerante con cada uno de los distintos actores del ámbito educativo, al respecto Freire, (2004) "La tolerancia es la posibilidad que inventamos en nosotros de convivir con el diferente. De entender el diferente para poder pelear con el antagónico" (p. 10). La tolerancia entendida como respeto y consideración hacia la diferencia, es la disposición a admitir en los demás obrara de forma distinta a la propia.

De ahí que, ser tolerante es ante todo adquirir convicciones firmes y valores profundos, aceptando a las personas que difieren en opiniones de forma conciliatoria generando intereses para convenir. Esto conlleva, al gerente a ser proactivo por cuanto una de sus funciones es la toma decisiones pero de una manera armónica con una de sus empleados.

Por otro lado, Anderson, (2001) explica que ser proactivo "...no es una característica de la persona sino de su conducta como manifestación de su pensamiento, su manera de reaccionar emocionalmente y del lenguaje que utiliza" (p. 8). Es decir, ser proactivo es una actitud más que aptitud, es la forma como se enfrenta los conflictos organizacionales. El gerente al desarrollar los aspectos cognitivos, lingüísticos, emocionales y de actuación de la conducta proactiva, estará ayudando a emitir conductas más adecuadas dirigidas a optimizar su gestión.

En este orden de ideas, el ser diligente, Porras, (2000) expresa que el gerente educativo tiene como habilidad el ser diligente, y lo define como “Una persona cuidadosa, activo y que actúa con prontitud ante las diversas situaciones que enfrenta (p. 22), es decir, el gerente educativo actúa con diligencia lo que le permite estar comprometido con lo que se hace, procurando siempre de realizar sus funciones, roles y liderazgo lo mejor posible. Esto lo conlleva a ser perseverante, donde al autor antes citado señala que es una cualidad común a los gerentes, de aquellas personas con un liderazgo definido, que lejos de amilanarse frente a las dificultades ó a la adversidad, se engrandecen y redoblan sus esfuerzos, con una gran determinación, para conseguir los objetivos reales que se han fijado.

En cuanto a las Habilidades Conceptuales, Gómez, (2004) plantea que estas habilidades comprenden la “...destreza de ver una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto”. (p. 11), es por ello que el gerente contempla cada uno de los aspectos que conforman la institución educativa donde las actividades institucionales forman parte esencial entre las relaciones externas, familia-comunidad con las internas, escuela, consolidando la triada.

Dentro de las habilidades conceptuales se encuentra la habilidad de planificar, que según Chiavenato (2006) es "...una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (p. 320). De ahí que, planificar es un proceso complejo que comprende desde la determinación de las leyes de educación y una visión total del Sistema Educativo, hasta los detalles de la ubicación y funcionamiento de cada contexto que contemple la organización educativa, lo que conlleva al desarrollo de las situaciones de aprendizaje.

De este modo, Terry, (2006) señala que la planificación es; "...la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro,

es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” (p. 12). Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales, a la luz de cambios que requiere la Educación venezolana. En este sentido Stoner, Freeman, y Gilbert (2007) opinan que:

...la planificación implica que los gerentes piensen a través de sus objetivos y acciones con anticipación, basados en métodos y planes, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. (p. 42)

Asimismo; el proceso de planificación debe ser participativo y democrático, donde el gerente genere la participación todos los actores educativos, es decir, directivos, docentes, alumnos, entre otros. Por otra parte, la planificación es la visualización de la utopía realizable en el tiempo, el cual es el producto de una acción en conjunto y con la aplicación de recursos que permitan llevarla a cabo generando beneficios tangible e intangibles a cada uno de los actores del hecho educativo.

Dentro del acto de planificar está el proceso de diagnosticar, el cual es el estudio de la situación presente sobre las bases que le anteceden con la finalidad de tomar unas decisiones eficaces y efectivas a la situación planteada, con la finalidad de mejorar la organización, donde es necesario la intervención de los docentes y demás actores del ámbito educativa para tomar decisiones que mejoren la organización y eleven la calidad educativa. Al respecto, Rodríguez (2008) señala;

...es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. (p. 6)

Entonces, a partir de un diagnóstico se pasa a seleccionar el o los problemas que se desean solucionar o buscar la solución más idónea a la problemática planteada,

esto conllevará a estudiar acciones que se emprenderán a corto y mediano plazo para mejorarlos, siempre en un ambiente democrático. Estas acciones conllevan a planear, Terry, (2006) señala: “Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior” (p. 15).

Es decir, la acción de planear permite que los distintas personas de la institución se organizan colectivamente y las tareas se distribuyen entre docentes y otros actores responsables y, organizados en equipos de trabajo un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma.

De acuerdo a lo antes expuesto, la habilidad conceptual de dirigir lo expresa Koontz y O'Donnell, (1994) como "La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinado." (p. 114). Es fundamentalmente liderar al personal y tomar decisiones, hay que comprender el sentir y las motivaciones de la gente, para poder generar un adecuado clima organizacional, para que los empleados se esfuercen en dar lo mejor de sí mismos.

Por ello, dirigir está concatenado con los elementos de la dirección. Al mismo tiempo, la acción de guiar, según Fayol y Taylor (1994) es aquella función administrativa que orienta al personal en una decisión a tomar referida a cualquier temática. Este enfoque, basado en el componente humano, destaca la importancia de una función directiva que incluya en el sistema factores que induzcan a las personas a contribuir en forma tan efectiva y eficiente como sea posible; estos factores, entre otros, pueden ser la acción de motivar, la cual lleva a actuar para satisfacer una necesidad y conseguir unos objetivos.

Al respecto, Vroom, (1967) propone que la motivación es producto de la valencia que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la

expectativa de que sus metas se cumplan, asimismo la insistencia en que el individuo actúa para satisfacer sus metas es un factor importante dentro de esta teoría. Pero, el motivar, está concatenado con el proceso de comunicar, el cual es la acción de transmitir conocimientos, formas de pensar, actuar, entre otros.

Entonces, comunicar es la forma de dar a entender lo que se desea transmitir, al respecto Berlo (2008), expone que dentro de un grupo u organización uno de los factores que intervienen en su desarrollo es el proceso de comunicación. Este proceso es el mecanismo por el cual un mensaje sale del emisor a un receptor. Se considera proceso debido a que la comunicación es dinámica, hay interacción y cada una de sus partes influye en el proceso. Pero, dentro de dicho proceso se encuentra las barreras comunicacionales, pueden ser de diferentes tipos; según Bisbal (1999): ruidos del ambiente físico; del lenguaje o barrera semántica, psicológicos, administrativa.

En lo referente a las barreras en la comunicación Roger (2004), refiere al fracaso en la comunicación personal y grupal, sostiene que “la principal barrera que se opone a la comunicación interpersonal es la tendencia espontánea a juzgar, evaluar, aprobar o reprobar las afirmaciones de la otra persona o del grupo”. (p. 29) En el propio punto de vista, significa el mayor obstáculo para la comunicación personal. El mismo autor considera que el resolver este problema y superar este obstáculo se están logrando grandes avances dentro de las organizaciones.

En otro orden de ideas, la habilidad conceptual es la de organizar, es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para los logros de los objetivos y metas establecidos en la planificación. De allí que el gerente debe seleccionar junto con todos los autores del hecho educativo las actividades, definirlas y sus responsables, entre otras. Para Robbins y Coulter (2010) la organización es un sistema abierto donde fluyen diversos contextos, administrativos, personales, y “Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las

decisiones” (p. 7). Es decir, la organización es la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

De ahí que, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; es decir, definir metas, distribuir tareas, organizar tiempo y espacio; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Donde, la distribución de tareas según Bitter y Ramsey, citados por Fradilán (2009) es el “...acto de descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsable de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general, (p. 22). Es el acto de jerarquizar las acciones que realizarán los distintos actores de la organización.

Mientras que, Finol y Marcano (2007), expresan que la coordinación es “...asegurar que el trabajo fluya adecuadamente y que las diversas actividades se realicen con la importancia del caso” (p. 203). Por ende, organizar tiempo y espacio facilita los períodos de ejecución de las distintas planificaciones. Cabe destacar que los elementos de la organización son: la división del trabajo: Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: jerarquización, dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia, es distribuir tareas, y departamentalización divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud, se simplifica con organizar tiempo y espacio.

Aunado a lo anterior, la coordinación de los recursos; es la sincronización y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y

rapidez, en desarrollo de los objetivos. Así como la correcta aplicación de las normas y procedimientos relacionados con la administración de recursos humanos, económicos y materiales. Donde, al ser la empresa un ente con un objetivo común, surge la necesidad de coordinar para armonizar los esfuerzos estructurados con arreglo al modelo organizativo elegido.

Dentro de este orden de ideas, las habilidades conceptuales del gerente, como la de evaluar, la cual es un proceso sistemático de la obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto de la gestión que producen en la organización, el despliegue de sus capacidades administrativas, pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral. Al respecto, Chiavenato (2006) refiere que evaluar al personal indica el valor del desempeño de cada una de ellas, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.

Por su parte, Tyler, citado por Rojas (2010) la define como “El proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron las metas propuestas” (p. 39) La evaluación permite valorar de manera continua, formal e informal el logro de los objetivos de la institución a corto, mediano y largo plazo. Además, la evaluación del desempeño docente así como la autoevaluación del gerente generan un análisis que conllevan a la integración de cada uno de ellos a las distintas actividades institucionales, fusionar las tres funciones capitales de un Gerente: liderazgo, la de ejecutivo y la de estrategia las que contribuirán a elevar la calidad educativa.

Desde este contexto, al evaluar es necesario el controlar, por cuanto éste es el mecanismo del que se vale el gerente para comprender que las actividades se están llevando a cabo con efectividad en el plantel a su cargo. La esencia del control reside en la determinación de si la actividad controlada está o no alcanzando los resultados deseados. Esta acción la define Koontz y Weihrich (2007)

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas (p. 13)

Es decir, es necesario que el gerente educativo utilice mecanismos de control que permitan detectar los conflictos y/o problemas institucionales a fin de buscar la solución para corregirlos. Para llevar a cabo esto, el gerente tiene que mantener una vigilancia estrecha de todo cuanto ocurre en su organización, procurando obtener información significativa, precisa y oportuna de los que está sucediendo en el mismo.

En este sentido, Chiavenato (2006), expone que la finalidad del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten tanto como sea posible, a los objetivos establecidos. Para lo cual debe establecer estándares, medir resultados, compararlos con las normas establecidas y toma las medidas correctivas en caso necesario.

De este modo, cuando el gerente realiza la función de control, seguidamente acciona la de verificar, según Koontz y O'Donnell, (1994) señalan que la verificación; "Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan". (p. 25). Entonces, verificar los logros de acuerdo a los objetivos establecido a través de la retroalimentación del proceso; comprobando si cada una de las etapas está acorde a lo planificado, de igual manera permite conocer las debilidades para realizar los correctivos necesarios y evitar que se repitan.

Por otro lado, y siguiendo el orden de la presente investigación el gerente educativo presenta una serie de roles como el Rol de Integrador, este rol permite unificar los esfuerzos que la organización educativa efectúa, por cuanto la integración a cada actividad de los docentes, permitirán que se cumplan de manera eficaz los objetivos propuestos por la institución.

Es importante acotar que, la escuela es la entidad social más cercana a los ciudadanos de una determinada localidad, obligada a desarrollar procesos dirigidos a motivar y garantizar la participación de los factores involucrados en el quehacer educativo, lo cual puede materializarse mediante la implementación de planes, proyectos y diversas actividades comunitarias que conlleven al desarrollo local.

Al respecto, Koontz y O'Donnell, (1994) señalan que la integración; “Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura”. (p. 79) es reunir todos los elementos humanos, así como los materiales, económicos, técnicos para alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de esta perspectiva, el gerente tiene la responsabilidad de seleccionar la distribución de la tarea que le asignará a cada actor del ámbito educativo, especialmente al personal docente, por ser estos últimos los que orientan y facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Donde, para efectos de la presente temática se tomará lo estipulado en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2009), el cual en su Artículo 77 contempla: “El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo” (p. 32). Entonces, el personal docente es el conjunto de empleados altamente capacitados, con funciones de enseñanza y/o de apoyo a la enseñanza, de dirección y supervisión de la educación. Es importante destacar que, se debe reconocer a la docencia como un ejercicio de mediación, en el que por una parte se encuentra diversos tipos de contenidos y por el otro, al estudiante y a la institución.

Desde estos aspectos, el docente tiene la obligación de realizar una serie de actividades que, no solamente permita la integración de los educandos a dichas actividades, sino de la comunidad y la familia, y a su vez, el docente, integrarse a las

actividades planificadas tanto por la dirección del plantel como por la comunidad. Dentro de las cuales se encuentran las actividades escolares culturales; donde las actividades culturales escolares, se pueden definir como el conjunto de acciones que se desarrollan dentro y fuera de la institución, en las cuales intervienen directivos, docentes, estudiantes, familia y comunidad, siendo sus objetivos; reforzar los valores culturales escuela y comunidad, la integración de la triada, elevar la calidad educativa, entre otros.

Cabe resaltar, los aportes de Bruner (1997) por su afirmación de que "...la cultura da forma a la mente". (p. 15) Esto tiene un significado particular en cada sujeto por las formas de interrelación que establece y los nuevos conocimientos que adquiere. En este sentido, la temática desarrollada en la presente investigación vincula la gestión del gerente con la integración de los docentes a las distintas actividades institucionales, como las culturales, con la finalidad optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que dichas actividades culturales complementan tanto aspectos formativos de los estudiantes como los profesionales y personales, de los docentes es decir, que contribuyen a la formación integral de las personas en conjunto con los facilitadores, los docentes. Asimismo, existe una clara relación entre las actividades culturales y la educación formal y no formal, ya que, aparte de las actividades en sí, éstas ofrecen mejorar las interrelaciones entre la triada.

Mientras que, las Actividades escolares sociales, según Porras (2008) son aquellas "...donde convergen la socialización entre alumnos-docentes-familia y la sociedad... donde los maestros son los responsables de efectuar actividades que potencien esa socialización..." (p. 12), es decir, la socialización, la cual es parte fundamental en el desarrollo biopsicosocial del educando, necesita de acciones educativa dirigidas a optimizar la misma.

Desde este contexto, la técnica grupal según Fuentes (2006) "...son un conjunto de medios y procedimientos, que aplicados en una situación de grupo, sirven

para lograr un doble objetivo: productividad y gratificación grupal” (p. 10). Es decir, son técnicas dirigidas a generar dinámicas dentro de un grupo humano mediante las cuales surjan propuestas de interés para diferentes objetivos y/o para la búsqueda de soluciones a problemas institucionales. Lo más importante del manejo de las técnicas grupales en la dinámica de la conducción de grupos es su utilización adecuada y oportuna; por lo que es importante elegir la técnica grupal factible en el contexto, marco o ambiente social educativo pertinente.

En concordancia con lo expuesto, la gestión gerencial influye a toda la organización, especialmente al clima organizacional, entendiéndose éste como las características del medio ambiente de trabajo. Para Araujo y García (1998), “El Clima Organizacional está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando se desea evaluar el clima de una organización...”, (p. 34).

Donde el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Por tanto, es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.

De tal manera que, el liderazgo, según Koontz y Weihrich (2004), el liderazgo es el “Arte o el proceso de influir personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo” (p. 532). Por lo que, liderazgo significa convencer, persuadir y orientar más que imponer o amenazar. El líder debe en todo momento tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

Desde esta perspectiva, el líder democrático es aquel, según Lippit y White citados por Reyes (2010) caracteriza porque trata de mantener un equilibrio entre las prioridades de la empresa y las de los trabajadores. Es tolerante y respetuoso con las cualidades humanas, y consulta a sus colaboradores al margen de que después toma sus propias decisiones o las consensue con su equipo. En el trabajo es un miembro más del grupo, lo que provoca en él un gran desgaste de energía, ya que realiza su trabajo a la vez que actúa como comunicador. Planifica, organiza y dirige contando con la participación del equipo y tomando parte activa en la realización de los objetivos previstos por la organización.

Asimismo, el liderazgo al logro está intrínsecamente relacionado con la motivación del líder hacia sus subalternos, al respecto Farías (2006) expone que el liderazgo está dirigido a la obtención de una meta, a través de una motivación horizontal hacia su personal lo que generará un logro colectivo, manifestándose en una mejor y mayor productividad del colectivo.

Entonces, la motivación, la define Lapadula (2009) como "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que está presente en la organización mientras sucede todo esto" (p. 52), por tanto, es el proceso de surgimiento, mantenimiento y regulación de actos que producen cambios en el ambiente y que concuerdan con los estímulos del mismo.

Cabe destacar que, dentro de la motivación se encuentra los valores donde Prieto Figueroa, (2006) orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

Es por ello que, el sentido de pertenencia está dentro de los valores, Castillo (2008) señala que éste "...fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que (...) todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos (...) socorrernos mutuamente"; (p. 3) es la percepción del ser humano de que algún objeto u organización es de su propiedad porque lo adquiere mediante algún esfuerzo propio o ajeno o mediante un intercambio que supone una recompensa.

En concordancia con lo antes expuesto, las relaciones interpersonales Meier, (1998) "...el producto de los actos recíprocos del hombre" (p. 12) que son expresión de las relaciones sociales en que vive, y que por tanto tienen un carácter activo y creador. El hombre es no sólo parte de la realidad, sino que él mismo la crea continuamente, así las relaciones interpersonales está basado en los sentimientos de los individuos. Ese pensamiento estratégico se canaliza por la energía motivacional que hace que la persona se interese en su ocupación y viva su compromiso con alegría y afecto, adecuando su conducta al rol que desempeña, con coherencia y actitud negociadora respecto a otras posiciones, siendo importante que las personas se interesen en lo que hacen, se lo pasen bien realizando la tarea con otras personas.

Fundamentación Teórica

Para Sabino (2007) la fundamentación teórica son "...las bases teóricas en el que se reflejan varios puntos relacionados con el tema que se está investigando" (p. 68), entonces, son cada una de las teorías que sustentan la temática en estudio, y por ende, guardan estrecha relación con la investigación, dándole mayor confiabilidad a la misma.

Teoría de la Motivación de Logro de McClellan (1985)

Esta teoría sostiene que los comportamientos que el sujeto aprende depende más del aprendizaje social que de la misma necesidad. Asimismo señala que, el ser

humano viene predeterminado a reaccionar y a activarse diferencialmente ante ciertos indicadores-estímulos, éstos se combinan, formando una compleja red de situaciones, emociones, metas y cogniciones o expectativas. Todo este proceso se produce en el ámbito de la experiencia, en el aprendizaje social, en donde intervienen los valores culturales, sociales y el propio desarrollo cognitivo.

Donde, los tres grandes motivos sociales son: motivo al logro, de afiliación y de poder, entre otros motivos que influyen en el individuo se observan; altruismo, ansiedad social, aprobación social, cooperación, sentido de pertenencia, asertividad, obediencia a la autoridad, autonomía funcional. Así el autor resalta como motivación al logro varias situaciones como; en las que los individuos pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; por lo que, prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

Bajo el alero de esta Teoría, el gerente educativo al promover la motivación entre sus docentes impulsará responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y conducirá su personal a integrarse a las actividades institucionales, por cuanto es la motivación la que lleva al individuo a actuar de cierta manera, decidiéndose por una conducta firme hacia un objetivo, donde el gerente logra alinear el comportamiento de su personal con el que requiere la organización educativa para el cumplimiento de las metas, así tendrá una ventaja competitiva que traerá grandes beneficios a la triad escuela-familia-comunidad.

Teoría del Liderazgo Situacional de Blanchard, (2006)

Esta teoría se basa en mantener un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo

de trabajo, por cuanto la organización es un sistema activo y abierto que está en constantes cambios. Al respecto, Sánchez (2008) expresa; “La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales”. (p. 23), es decir, el líder para poder ejercer un liderazgo que permita el crecimiento de la organización, precisa de la interacción con cada una de las personas que integran dicha organización.

En tal sentido, esta teoría se fundamenta en cuatro estilos de dirección; ordenador, es dar instrucciones y supervisar el desarrollo del trabajo; persuadir, este estilo hace referencia del acto de explicar las decisiones tomadas por los superiores las ventajas y desventajas de las mismas; participar; es la acción de compartir sus ideas y opiniones con su personal con la finalidad de tomar decisiones en conjunto, y delegar; aquí es donde el líder permite al subordinado tomar decisiones para el logro de las metas propuestas.

Cabe destacar que, en esta teoría existe la reciprocidad, ya que para cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados, esta teoría es más atractiva para el gerente - líder, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

Teoría de Campo

El comportamiento humano es consecuencia del conjunto de las circunstancias ambientales. Más que su pasado o las previsiones de futuro, es el entorno personal el que define y describe la proyección social del individuo. Ese entorno, ese ambiente o campo, tiene un carácter dinámico, por lo que el comportamiento es fruto de la interacción de los individuos y grupos en un espacio y en un momento dado. Esta distinción se inspira en los estudios perceptivos de la Gestalt, Lewin (1952) sintetiza su concepción y postula la teoría de Campo. Ésta nace como un método para analizar

las relaciones causales que se producen en la estructura social y ofrece no pocos puntos en común con los planteamientos sistémicos, especialmente con los futuros desarrollos acerca de la dinámica de sistemas aplicada a las ciencias sociales.

Desde estos aspectos, la obra de Lewin, (1952) se proyecta sobre el ámbito de la comunicación en diversas vertientes y ejercen una influencia significativa; donde la Teoría de Campo abandona la visión individualista de la psicología tradicional, que integraba al individuo en un conjunto amorfo, la sociedad de masas, en el que se habían asentado muchos de los paradigmas comunicacionales. El conjunto, el grupo social, no es la mera suma de partes iguales, individuos.

Por lo tanto, dicha teoría se preocupa por la dinámica de los grupos, el enfoque del ambiente o campo, es decir, se visualiza al individuo a través del grupo, los procesos de liderazgo y aprendizaje social, facetas en las que los medios juegan un importante papel, tanto por construir escenarios o ambientes, como por la capacidad que poseen para modificarlos. Al respecto, Lewin (1952) expresó:

Los enunciados básicos de una teoría del campo son: a) La conducta ha de deducirse de una totalidad de hechos coexistentes. b) Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico; el estado de cada una de las partes del campo depende de todas las otras. (p. 38)

De ahí que, dicha teoría contempla valencias las cuales permiten comprender el entorno del grupo y así generar soluciones, siendo dichas valencias: (a) Fuerza: La teoría del Campo es una teoría de la motivación, por lo que define a la fuerza como la causa de las acciones. Dentro de este contexto, al existir una necesidad, se produce una fuerza, o campo de fuerzas, con lo que se produce una actividad con valencia: (b) Tensión: Es la diferencia entre las metas propuestas y el estado actual del individuo. Existe una presión interna de dirección definida, un estado interior de tensión que nos empuja a llevar a cabo la intención, aunque no haya ninguna ocasión predeterminada que lo sugiera y (c) Necesidad: Es la que crea las tensiones motivadoras. Cabe destacar que, siempre que existe una necesidad psicológica,

existe en el individuo un estado interno de tensión. Una tensión es el estado de un sistema que trata de alterarse de manera que se vuelva igual a los estados de los sistemas que lo rodean. Asimismo, esta teoría tiene tres (3) características fundamentales:

1. La conducta es una función del campo existente en el momento en que aquella tiene lugar

2. El estudio comienza analizando la situación como un todo a partir del cual se diferencian las partes componentes.

3. La persona concreta en una situación concreta, puede ser matemáticamente representada.

Siendo la presencia en una situación concreta de fuerzas subyacentes como determinantes de la conducta, y entonces define campo como la totalidad de hechos coexistentes concebidos como mutuamente independientes. Por lo tanto, la teoría de Campo también es conocida como Dinámicas de Grupo, que es el proceso social a través del cual las personas interactúan de modo directo; en los grupos pequeños recibe el nombre de dinámica de grupos; es decir, el estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo.

Donde, la importancia de la teoría de grupos viene dada por constituir una herramienta que permite al gerente y al docente, a través de las técnicas grupales, canalizar y orientar los fenómenos que tienen lugar en la organización a favor de un resultado educativo óptimo. No obstante, es necesario señalar que se trata de un método más al servicio de la gerencia, de manera que su uso ha de adaptarse a cada circunstancia, a cada grupo de estudio de la organización.

Bases Legales

Desde el punto de vista legal, la presente investigación contempla las normativas legales, tales como la Constitución, Ley Orgánica de Educación (2009) y

su reglamento, decretos, resoluciones con la finalidad de dar sustento legal a la misma. De ahí que, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) señala en su Artículo 132: “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social”. (p. 48).

Es decir, los docentes tienen el deber de integrarse a las actividades instituciones que planifiquen, tanto la escuela como la comunidad con el fin de promover la cultura y la democracia dentro de los contextos educativos, familiares y sociales. En virtud de lo expresado, la presente investigación sostiene que los docentes deben cumplir con cada una de sus funciones de integración de toda la comunidad al ámbito educativo.

En cuanto, a la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009), su Artículo 19 contempla que todo el personal de las organizaciones educativas deben incorporarse a las distintas actividades que se desarrollen en las escuelas y comunidades, esto con la finalidad de elevar la calidad educativa y procurar la integración de la escuela a la comunidad, siendo su cita textual:

El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad... (p. 12)

Mientras que, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, (2003) en el Artículo 69 estipula que el director es la máxima autoridad del plantel y le corresponde impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Asimismo en el Capítulo VII denominado: De la Educación Extra Escolar expresa en el Artículo 48 que se deben “...diseñar programas que tiendan a elevar el nivel cultural, artístico y moral de la población...” (p. 7), el artículo antes citado en su numeral 1 dice: Estimular... la disposición para la organización, la participación, la creatividad, la iniciativa, la crítica constructiva...”

En este orden de ideas, el Artículo 51, del Reglamento antes citado contempla: “Los planes y programas de educación extra escolar deberán ser suficientemente difundidos en la comunidad a la cual van dirigidos, a los fines de lograr la participación activa de sus miembros”. (Ob. Cit., p. 8), es decir, las actividades institucionales extra escolar, las cuales se difunden y muchas de ellas se llevan a cabo en la comunidad, tiene como fin el logro de la integración de cada uno de los actores del ámbito educativo. Por ello, es importante que, tanto directivos como docentes estén conscientes de cada uno de los preceptos legales que ayudan a conocer e implementar las actividades institucionales.

Operacionalización de las Variables

Para la operacionalización de las variables es necesario definir las conceptualmente, de ahí que Albarran, (2008), explica que la definición conceptual de las variables “...representa el concepto del significado que corresponde a las variables propuestas, y que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p. 21). Es decir, que las variables definen el significado de cada uno de los objetos de estudio. Por lo que en esta investigación se definen conceptual y operacionalmente las variables.

Mientras que, Martins y Palella (2006), la definición operacional pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión, donde la variable se define en términos de las acciones que sirven para medirla indica qué hacer para que cualquier investigador pueda observar el

fenómeno. En concordancia, con lo antes expuesto, se define conceptual y operacionalmente las variables con los mismos conceptos, por cuanto ambas representan las áreas del conocimiento que integran las mismas, de la cual se desprenden los indicadores, donde están concatenados los conceptos en ambas variables. En este orden de ideas, la conceptualización de las variables son las siguientes.

- Variable Acción Gerencial Estratégica: Eficaz desenvolvimiento del personal directivo para dirigir a la institución educativa hacia el logro de las metas planteadas a través del uso de sus habilidades gerenciales.

- Rol de Integrador: Capacidad que tiene el personal directivo para promover la integración y participación del personal a su cargo en todas las actividades instituciones planificadas.

Asimismo, en la presente investigación se toma la definición operacional igual a la conceptual, por cuanto ambas expresan de manera concatenadas definiciones de las variables que no requieren de otra que las complementen. A continuación se muestra el cuadro contentivo con la operacionalización de las variables, la cual describe la dimensión, los indicadores y los sub indicadores, así como los números de los ítems.

Cuadro N° 1

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Describir la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador del docente a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEMS
Acción Gerencial Estratégica	Eficaz desenvolvimiento del personal directivo para dirigir a la institución educativa hacia el logro de las metas planteadas a través del uso de sus habilidades gerenciales	Habilidades Personales	Empático		1
			Tolerante		2
			Proactivo		3
			Diligente		4
			Perseverante		5
Habilidades conceptuales			Planificar	- Diagnosticar - Planear	6 7
			Dirigir	- Guiar - Motivar - Comunicar	8 9 10
			Organizar	- Definir metas - Distribuir tareas - Organizar tiempo y espacio - Coordinar recursos	11 12 13 y 14 15
			Evaluar	- Controlar - Verificar	16 y 17 18

Cuadro N° 1 (cont.)

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEMS
Rol Integrador	Capacidad que tiene el personal directivo para promover la integración y participación del personal a su cargo en todas las actividades instituciones planificadas	Integración	Personal Docente	- Actividades escolares culturales	19 y 20
				- Actividades escolares sociales	21 y 22
		Técnica grupal	- Convivencias	23	
				- Talleres	24
		Clima Organizacional	- Liderazgo	- Democrático	25, 26 y 27
			- Motivación		28 y 29
			- Valores	- Al logro	30
			- Sentido de Pertenencia		31
			- Relaciones Interpersonales		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco Metodológico de la investigación se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización de la misma. Al respecto Balestrini (2006) señala que “...está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno – operacionales implícitos en todo proceso de investigación” (p. 125)

Dentro de este orden de ideas, el modelo que se seguirá para el desarrollo de la investigación es el paradigma cuantitativo, el cual según Palella y Martins (2006) se caracterizan por recabar datos para sustentar la argumentación, explicando que lo “...que no se puede medir no es digno de credibilidad” (p. 39), de allí que, todo lo que el investigador recaba debe estar soportado en el dato estadístico.

Tipo y Diseño de la Investigación

En cuanto al tipo y diseño de la investigación, Arias (2006) señala, “el tipo de investigación se refiere, a la estrategia que será adoptada para responder al problema de investigación” (p. 73). La presente investigación, de acuerdo a la naturaleza y características del problema, estará enmarcada en una investigación descriptiva. El autor citado expresa que este tipo de investigación consiste en caracterizar un fenómeno con la finalidad de establecer su estructura o comportamiento.

Mientras que, Martins y Palella (2006), acotan que la investigación descriptiva “Es aquella que interpreta realidades de hechos” (p. 102) es decir, se analiza el fenómeno de estudio caracterizando cada aspecto del mismo, de esta manera se

establece su estructura, por ende, para su desarrollo la hipótesis no es necesaria. Este diseño permite observar la interacción de los eventos con el contexto y su complejidad, sin la interferencia de factores artificiales que pudieran alterar los resultados.

Por su parte, Arias (2006:31) expone que la investigación de campo “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos de investigación, de la realidad donde ocurren los hechos”. Por tanto, este diseño se sustenta en que el investigador observa el fenómeno directamente donde se encuentra recolectando la información de manera directa de los sujetos que constituyen la muestra.

En este orden de ideas, para darle una secuencia lógica a la investigación, esta se efectuó por fases. Para, Martins y Palella (2006) estas fases aquellas que le dan orden y jerarquización a la recolección de datos, a la vez que permite exponer la problemática y concatenarla con las variables que surjan del análisis de los distintos documentos que se estudian y estén en consonancia con la temática. De tal manera, que se procedió de la siguiente manera:

- Fase I: Se inició con la delimitación del problema observado en las Escuelas Primarias Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes; el cual consistió que los docentes de dichas escuelas participan poco en las actividades institucionales, lo que ha traído como consecuencias que la triada escuela-familia-comunidad sea inexistente, repercutiendo en la poca integración de los educandos a las mismas, e incluso a las que se realizan dentro de la organización educativa, por lo tanto la calidad educativa ha descendido.

- Fase II: Después, de observar la problemática se procedió a la indagación de las literaturas y haciendo una revisión exhaustiva de las mismas que estuvieran en consonancia con la problemática en estudio, se formularán las interrogantes de la

investigación, los objetivos, justificación, se revisó la teoría, y se formuló el marco teórico.

- Fase III: En esta fase se aplicó el instrumento de recolección de datos con el fin de obtener respuestas a las interrogantes de la investigación. El instrumento se validó a través de un trabajo desarrollado por el investigador y expertos quienes evaluaron el instrumento haciendo los correctivos que consideraron necesarios para seleccionar los ítems, garantizando que éstos se correlacionen con los indicadores de las variables en estudio. Igualmente la redacción de los ítems estará en una forma clara y sencilla para evitar errores de interpretación por parte de los encuestados. La validación definitiva fue generada por un grupo de expertos quienes determinaron que cumplieran con los propósitos establecidos.

Asimismo, se realizó el análisis de datos donde se efectuaron varios pasos: A través del análisis se produjeron los datos que se verificaron e interpretaron mediante la categorización, ordenación, manipulación y resumen. Tomando en cuenta los objetivos propuestos en la investigación. De allí se utilizó cuadros y gráficos que mostraron los porcentajes obtenidos en las respuestas.

Población

La población dentro de la investigación la define Arias (2006) como "...un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación..." (p. 81) es decir son cada una de las unidades que concuerdan con una serie de especificaciones que están interconectadas entre ellas.

Mientras que, Balestrini (2006) define población como "la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará un fracción (la muestra), que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción" (p. 139), es decir, es el conjunto finito o

infinito de individuos, casos o elementos, que representan características comunes y que son susceptible de observación y sobre el cual se generalizan las conclusiones de la Investigación.

Por su parte, Hernández, Fernández y Batista (2010) la definen como "...el conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de especificaciones". (p. 208). De esta manera, la presente investigación conformó la población en las Escuelas Bolivarianas, pertenecientes al Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes, las cuales la integran: Escuela Primaria Bolivariana "Manaure", con dos (2) gerentes y veintiocho (28) docentes; Escuela Primaria Bolivariana "Monseñor Sixto Sosa", un (1) gerente y once (11) docentes y la Escuela Rural "Potrerito" con un (1) gerente siete (7) docentes de aula, para un total de 50 individuos.

Muestra

Con respecto a la muestra, ésta representa una parte del conjunto de la población, según Arias (2006) la muestra "se define como un subgrupo de la población, que debe ser reflejo fiel y representación de la misma, se toma con la finalidad de estudiar sus principales características" (p. 86) Para definir el tamaño de la muestra, se debe identificar el tamaño de la población, y a partir de ese dato determinar el porcentaje representativo de la misma.

Partiendo del criterio establecido anteriormente, Sabino (2007), señala que es la "...parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo", (p. 125), es decir, es una porción de la población que la representa, y las cuales poseen las mismas características. Al respecto, Ramírez (2008), expone que la "...mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con nivel elevado de representatividad" (p. 91).

De ahí que, la muestra que se tomó para el desarrollo de la presente investigación es de diez y seis (16) individuos, es decir, el 30% de la población

conformada entre gerentes y docentes, de la siguiente manera: Escuela Primaria Bolivariana “Manaure”, un (1) gerentes y ocho (8) docentes; Escuela Primaria Bolivariana “Monseñor Sixto Sosa”, un (1) gerente y tres (3) docentes y la Escuela Rural “Potrerito” con un (1) gerente y dos (2) docentes de aula. A continuación se muestra el cuadro contentivo con la población y muestra de estudio.

Cuadro N° 2

Población y Muestra

ESCUELA	POBLACIÓN		MUESTRA	
	GERENTE	DOCENTE	GERENTE	DOCENTE
Escuela Primaria Bolivariana “Manaure”	2	28	1	8
Escuela Primaria Bolivariana “Monseñor Sixto Sosa”	1	11	1	3
Escuela Rural “Potrerito”	1	7	1	2
TOTAL	4	46	3	13
TOTAL POBLACIÓN Y MUESTRA	50		16	

Fuente: Veloz (2012)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se seleccionaron: la observación y la encuesta. Para, Arias (2006) esta técnica “Consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69), es decir, es aquella técnica que consiste en el uso de los sentidos, para captar el fenómeno en toda su magnitud.

En relación, a la técnica de la encuesta Sabino (2007:88) señala que, es “...exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y

simple, es preguntárselo a ellas” Por lo tanto se apoya básicamente en la comunicación verbal, por lo que generalmente se exige un entrevistador garantizando mejor y más información.

Mientras que, el instrumento de la observación fue el diario de observación, según, Hurtado (2008) este instrumento “...constituye un proceso de atención, selección recolección y registro, para lo cual el investigador se apoya en sus sentidos” (p. 156). Es decir, es la elaboración de un registro detallado de cada aspecto observado del fenómeno.

En este orden de ideas, Martins y Palella (2006) plantean que el cuestionario es el instrumento de la encuesta, que consiste en una serie de preguntas de tres (3) tipos: (a) abiertas, (b) cerradas y (c) semicerradas, en atención a lo señalado por los autores se seleccionará el cuestionario con preguntas abiertas. Asimismo, expresan los autores que este instrumento “Debe estar cuidadosamente elaborado en forma y contenido...” (p. 144). Entonces, el cuestionario consiste en una serie de preguntas secuenciales formuladas a la muestra la que permite la obtención de información de dicha muestra.

En virtud, del planteamiento anterior se elaboró el cuestionario diseñado por treinta y un (31) ítems, cuya evaluación se rigió de acuerdo a la escala tipo Lickert con las alternativas de (a) S= siempre que es acto que se practica todo el tiempo; (b) CS= casi siempre, que se practica la mayoría de las veces, (c) AV= A Veces, actividad que ocurre eventualmente y (d) N= Nunca; en ningún momento se realiza la actividad.

Validez del Instrumento

Según Tejada (2007) la validez es: “... el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir” (p. 26). Es decir, la validez del instrumento se determina a través de los cuestionarios, los cuales estarán

diseñados con la finalidad de medir distintos aspectos que el investigador considera relevante.

De ahí que, la validez efectuó a partir de la validez de Juicio de Expertos; la cual se realizó con el análisis y estudio de la investigación de expertos con altos conocimientos sobre el tema y de metodología. Entonces, estará validado el instrumento por; un magíster en metodología y dos magísteres en gerencia educativa, quienes analizarán cada aspecto el cual le corresponda, y llevarán a cabo las correcciones que estimen necesarias.

Confiabilidad del Instrumento

Respecto a la confiabilidad, Hurtado (2008), destaca que “La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado (...) se refiere a la exactitud de la medición” (p. 161). En base a la definición anterior se aplicó una prueba piloto de treinta y un (31) ítems a diez (10) docentes encuestados al azar con características similares a la muestra. Los resultados obtenidos en la prueba piloto, se codificarán, para ser transformadas las puntuaciones en estándar y hallar los valores mediante el programa SPSS de Windows.

Mientras que, Martins y Palella (2006), definen la muestra como “...la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p. 176), de acuerdo a estos autores, la confiabilidad es la medición del instrumento, varias veces aplicados y donde el resultado no varía. En este sentido, se seleccionó entre el Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach, ya que éste se adapta al instrumento construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el coeficiente de confiabilidad “...representa la medida en que un instrumento tiende a producir los mismos resultados en diferentes aplicaciones” (p. 162). De esta manera, se procedió a

efectuar la confiabilidad utilizando la tecnología, el programa SPSS versión 17.2; a través de la fórmula siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente de Cronbach

K = N° de ítems

Si² = varianza ítems

St² = varianza total del instrumento

Cabe destacar que, la escala para el Coeficiente Alfa va del cero (0) al uno (1), lo que se considera que cero (0) confiabilidad es nula y uno (1) confiabilidad máxima, si el coeficiente de confiabilidad obtenido una vez sometidos a análisis los resultados de la prueba piloto, es igual o mayor a 0,85, será posible afirmar que el instrumento es confiable, por lo cual será aplicado sin otras modificaciones que las eventualmente sugieran los expertos consultados. Asimismo, el cálculo de la confiabilidad de los cuestionarios del estudio se realizará a través del software SPSS de Windows XP 2007. A continuación se muestra la confiabilidad según Martins y Palella (2006).

Cuadro N° 3

Confiabilidad del Instrumento

RANGO	CONFIABILIDAD
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Media o Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Martins y Palella (2006)

En relación, al cuadro anterior se procedió a aplicar la prueba piloto con la finalidad de obtener la confiabilidad del instrumento, y como se ha expuesto en párrafos anteriores se efectuó por medio del programa SPSS versión 17.0, A continuación el cuadro donde se evidencia la confiabilidad del referido programa.

Cuadro N° 4

Confiabilidad del Programa SPSS versión 17.0

		N	%
Casos	Válidos	16	98,8
	Excluidos ^a	1	1,2
	Total	15	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,973	,969	31

Donde, N = 16 quien son los sujetos a quienes se les aplicó en cuestionario, quedando excluido un individuo, N de elementos = a los ítems 31, es decir son las preguntas formuladas a la muestra, por último el Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados se obtuvo 0.969, lo que hizo al instrumento con una muy alta confiabilidad.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra la presentación y análisis de los resultados que surgieron durante el proceso de investigación y de la aplicación computacional y descriptiva de cada proceso. Por tanto, una vez que en el proceso de investigación se ha diseñado y seleccionado cuidadosamente la metodología apropiada para afrontar la problemática, es sumamente importante la fase donde se organizan los elementos recogidos en el proceso investigativo para darle el rigor científico necesario a fin de tener un soporte sólido, para tal fin es necesario realizar los procedimientos estadísticos y de análisis, tanto a nivel computacional como descriptivo.

En este sentido, Balestrini (2006), señala que estos procedimientos “...permiten resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; describir la asociación que existe entre dos variables...” (Ob. Cit.; p. 184), es decir se procede al análisis estadístico de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento los cuales se diseñaron en función de las variables. Desde esta óptica, y en función de los niveles de medición de las variables delimitadas se introducirán para cada una de ellas, en el presente capítulo el análisis estadístico de los datos, los criterios que a continuación se expresan.

De tal manera que, el análisis que a continuación se realiza se estructura en una serie de pasos que incluyen las diferentes medidas adoptadas en la investigación, en cuanto a las fases que se contemplaron para el desarrollo de la misma. Siendo, la primera recabar la información aportada por la muestra. Posteriormente, se procedió a tabular dicha información en cuadros de frecuencias absolutas y porcentajes. A continuación la presentación y análisis de los datos.

Cuadro N° 5

Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Personales

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0	1	7	0	0	3	20	11	73	15	100
2	1	7	2	13	1	7	8	53	3	20	15	100
3	0	0	1	7	0	0	14	93	0	0	15	100
4	1	7	0	0	0	0	0	0	14	93	15	100
5	1	7	1	7	2	13	3	20	8	53	15	100

Fuente: Veloz (2012)

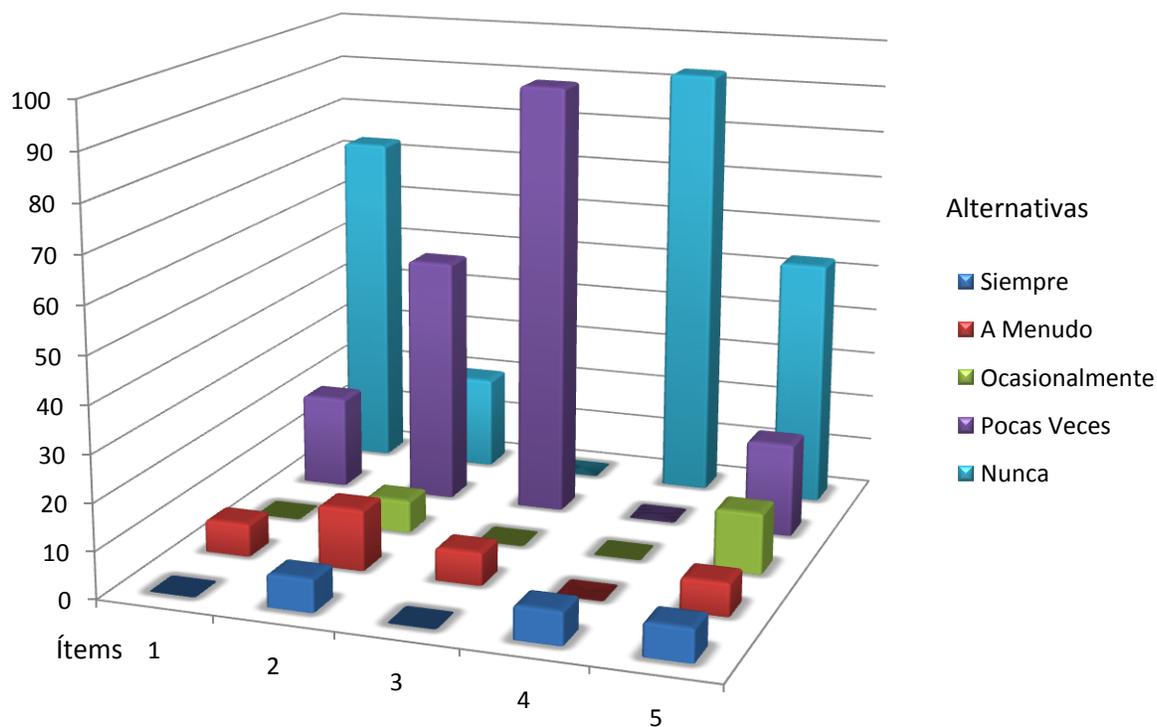


Gráfico N° 1 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades Personales.

Fuente: Veloz (2012)

Análisis e Interpretación Cuadro N° 5 Gráfico N° 1

En el ítem N° se preguntó a los encuestados ¿Entiende a su personal ante una situación dada?, el 7% respondió que a menudo, el 20% pocas veces y el 73% que nunca. Ítem N° 2: ¿Respeto su punto de vista?, el 7% dijo que siempre, el 13% que a menudo, el 7% ocasionalmente, un 53% que pocas veces y el 20% que nunca. Para el ítem N° 3: ¿Mantiene la calma ante situaciones conflictivas?, donde un 7% consideró que a menudo y el 93% que pocas veces. Ítem N° 4: ¿Resuelve de manera eficaz y eficiente situaciones imprevistas? El 7% dijo que siempre y el 93% que nunca. Ítem N° 5: ¿Cumple con las metas institucionales?, un 7% respondió que siempre, otro 7% que a menudo, un 13% que ocasionalmente, el 20% que pocas veces y el 53% que nunca.

Dentro de este marco de ideas, los gerentes y/o docentes de las escuelas primarias Bolivarianas, Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes consideran la dimensión habilidades personales como uno de los factores que inciden en la poca integración de los docentes a las actividades institucionales. Al respecto, Quinn, (1995) define esas habilidades como “Los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar determinadas tareas o rol”. (p. 21).

De tal manera que, esas habilidades no solamente son aquellas que el gerente desarrolla en el plano administrativo, sino también en el personal, por cuanto es quien dirige, organiza, lideriza, controla y evalúa todos los procesos que se realizan dentro de la organización. Así que, poseerlas y saber aplicarlas logrará gerenciar con eficiencia y eficacia. Por tanto, cuanto el gerente no anticipa sus decisiones ante posibles situaciones conflictivas, pues se obtuvo que el 93% de los encuestados respondiera que pocas veces es proactivo.

De ahí que, Anderson, (2001) explica que ser proactivo “...no es una característica de la persona sino de su conducta como manifestación de su pensamiento, su manera de reaccionar emocionalmente y del lenguaje que utiliza” (p. 8). Es decir, ser proactivo es una actitud más que aptitud, es la forma como se enfrenta los conflictos organizacionales. El gerente al desarrollar los aspectos cognitivos, lingüísticos, emocionales y de actuación de la conducta proactiva, estará ayudando a emitir conductas más adecuadas dirigidas a optimizar su gestión.

En este orden de idea, al preguntar acerca de la habilidad de ser diligente el 93% dijo que nunca desarrolla ésta habilidad. El ser diligente, Porras, (2000) expresa que el gerente educativo tiene como habilidad el ser diligente, y lo define como “Una persona cuidadosa, activo y que actúa con prontitud ante las diversas situaciones que enfrenta (p. 22), es decir, el gerente educativo actúa con diligencia lo que le permite estar comprometido con lo que se hace, procurando siempre de realizar sus funciones, roles y liderazgo lo mejor posible.

Cuadro N° 6

Variable Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades conceptuales

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	1	7	0	0	0	0	0	0	14	93	15	100
7	0	0	0	0	1	7	0	0	14	93	15	100

Fuente: Veloz (2012)

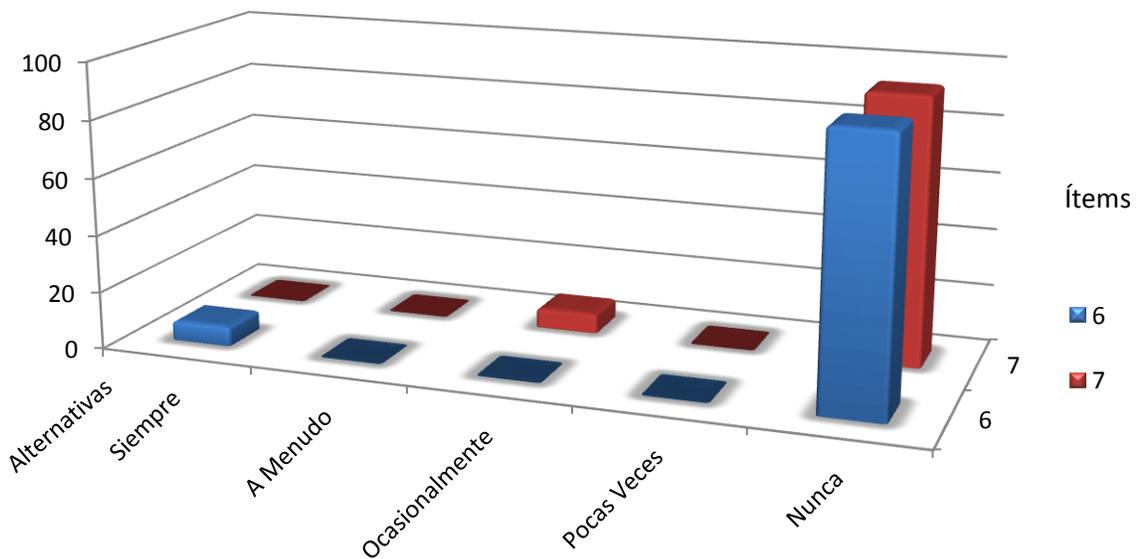


Gráfico N° 2 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades conceptuales.

Fuente: Veloz (2012)

Análisis e Interpretación Cuadro N° 6 Gráfico N° 2

En el ítem N° 6 se preguntó: ¿Diagnostica las necesidades del plantel antes de realizar la planificación?, el 7% dijo que siempre y el 93% que nunca. Ítem N° 7: ¿Planifica conjuntamente con los docentes las actividades a desarrollarse dentro y fuera de la institución?, un 7% respondió que ocasionalmente y el 93% que nunca. Estos ítems están relacionados con las habilidades de diagnosticar y planear. Dentro de las habilidades conceptuales se encuentra la habilidad Al respecto, Rodríguez (2008) señala;

...es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. (p. 6)

Entonces, a partir de un diagnóstico se pasa a seleccionar el o los problemas que se desean mejorar y las acciones que se emprenderán a corto y mediano plazo para mejorarlos. De ahí que, al obtener que el 93% de los encuestados respondieron que nunca se diagnostica las necesidades del plantel antes de planificar evidencia la necesidad de accionar mecanismos que optimicen esta habilidad. De igual manera, la planificación.

En cuanto, a planificar, Chiavenato (2006) señala que es "...una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (p. 320). De ahí que, planificar es un proceso complejo que comprende desde la determinación de las leyes de educación y una visión total del Sistema Educativo, hasta los detalles de la ubicación y funcionamiento de cada contexto que contemple la organización educativa, lo que conlleva al desarrollo de las situaciones de aprendizaje.

Entonces, si los gerentes de las distintas organizaciones educativas realizan el diagnóstico y la planificación no acordes a sus funciones y realidad de la organización educativa conlleva a una institución a desarrollar las distintas actividades, en especial las institucionales desde la perspectiva de cada uno de los actores, sin considerar las consecuencias de estas acciones, pues la escuela está aislada de la familia y la comunidad.

De ahí que, esta divergencia entre la importancia y la práctica que aplica los directivos de las escuelas primarias del Municipio N° Escolar N° 4, estado Cojedes están discordante con la realidad de la triada, escuela-familia-comunidad, por cuanto el diagnóstico y la planificación desde la praxis está lejos de aplicarse; aunque, cada institución educativa adapta su modelo de acuerdo a sus necesidades y cultura, el deber ser es abarcar los elementos más importantes de una institución que la encaminen a una organización hacia una dirección actualizada y proactiva.

Cuadro N° 7

Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades conceptuales

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
9	1	7	1	7	2	13	3	20	8	53	15	100
10	1	7	0	0	0	0	0	0	14	93	15	100

Fuente: Veloz (2012)

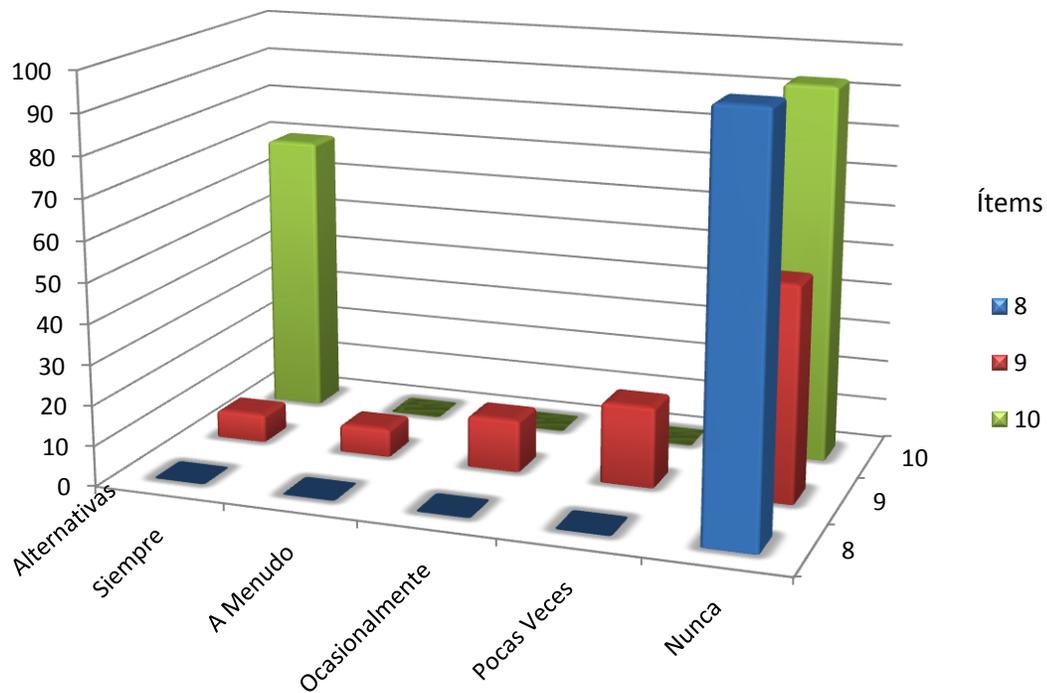


Gráfico N° 3 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades conceptuales.

Fuente: Veloz (2012)

Análisis e Interpretación Cuadro N° 7 Gráfico N° 3

Se preguntó en el ítem N° 8: ¿Guía a su personal en las actividades a realizarse en la institución?, a lo que el 100% dijo que nunca. Ítem N° 9: ¿Motiva a los docentes en el logro de las metas?, un 7% respondió que siempre, otro 7% que a menudo, un 13% que ocasionalmente, el 20% que pocas veces y el 53% que nunca. En el ítem N° 10: ¿Mantiene una comunicación eficaz con todo el personal de la institución? El 7% respondió que siempre y el 93% que nunca.

Los datos que arrojó el instrumento evidencia que los gerentes de las distintas organizaciones educativas estudiadas no están comprometidos con la cultura organizacional del plantel por cuanto no se sienten identificados con la misma ya que se obtuvo que el 100% de los encuestados consideraron que nunca son guiados por los gerentes, sin embargo acotaron que la motivación está presente en las acciones del gerente, pero la comunicación está lejos de ser efectiva y eficaz.

Al respecto, Vroom, (1967) señala que la motivación es producto de la valencia que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan, asimismo la insistencia en que el individuo actúa para satisfacer sus metas es un factor importante dentro de esta teoría. Pero, el motivar, está concatenado con el proceso de comunicar, el cual es la acción de transmitir conocimientos, formas de pensar, actuar, entre otros.

Entonces, comunicar es la forma de dar a entender lo que se desea transmitir, al respecto Berlo (2008), expone que dentro de un grupo u organización uno de los factores que intervienen en su desarrollo es el proceso de comunicación. Este proceso es el mecanismo por el cual un mensaje sale del emisor a un receptor. Se considera proceso debido a que la comunicación es dinámica, hay interacción y cada una de sus partes influye en el proceso, donde pueden estar presentes las barreras comunicacionales.

Cuadro N° 8

Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades conceptuales

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
12	0	0	1	7	0	0	0	0	14	93	15	100
13	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
14	0	0	1	7	0	0	3	20	11	73	15	100
15	1	7	0	0	0	0	3	20	11	73	15	100

Fuente: Veloz (2012)

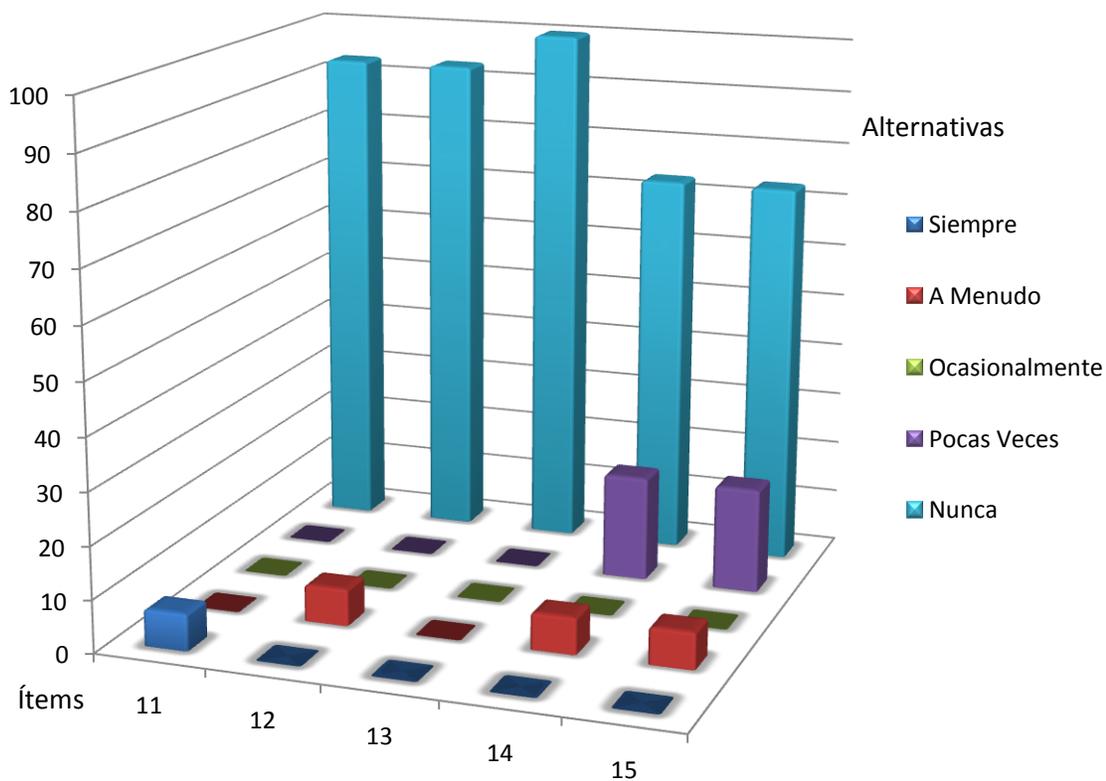


Gráfico N° 4 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades conceptuales.

Fuente: Veloz (2012)

Análisis e Interpretación Cuadro N° 8 Gráfico N° 4

En el ítem N° 11 se preguntó a los encuestados: ¿Explica en forma clara las metas a seguir por la institución? El 100% respondió que nunca. Ítem N° 12: ¿Distribuye las tareas al personal docente tomando en cuenta sus capacidades? El 7% dijo que a menudo y el 93% que nunca. Ítem N° 13: ¿Organiza las actividades en función del aprovechamiento del tiempo y el espacio? El 100% dijo que nunca. Ítem N° 14: ¿Propone espacios para la realización de actividades que contribuyan a la integración de los docentes?, el 7% que a menudo, el 20% que pocas veces y un 73% que nunca. En el ítem N° 15: ¿Coordina las actividades que permiten concretar proyectos? Un 7% que siempre, el 20% que pocas veces y el 73% que nunca.

Al obtener que alto porcentaje, el 100% en la alternativa nunca, en cuanto a la explicación clara de las metas a seguir en las instituciones evidencia que la estructura de las organizaciones no están debe diseñadas para que todos los actores de las mismas conozcan quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; es decir, no están definidas las metas, así como la distribución de las tareas, organizar tiempo y espacio; por cuanto los porcentajes más altos siempre se inclinaron en la alternativa nunca.

Asimismo, Finol y Marcano (2007), expresan que la coordinación es “...asegurar que el trabajo fluya adecuadamente y que las diversas actividades se realicen con la importancia del caso” (p. 203). Por ende, organizar tiempo y espacio facilita los períodos de ejecución de las distintas planificaciones, así como las demás habilidades conceptuales.

Cuadro N° 9

Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades conceptuales

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
17	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
18	1	7	0	0	0	0	0	0	14	93	15	100

Fuente: Veloz (2012)

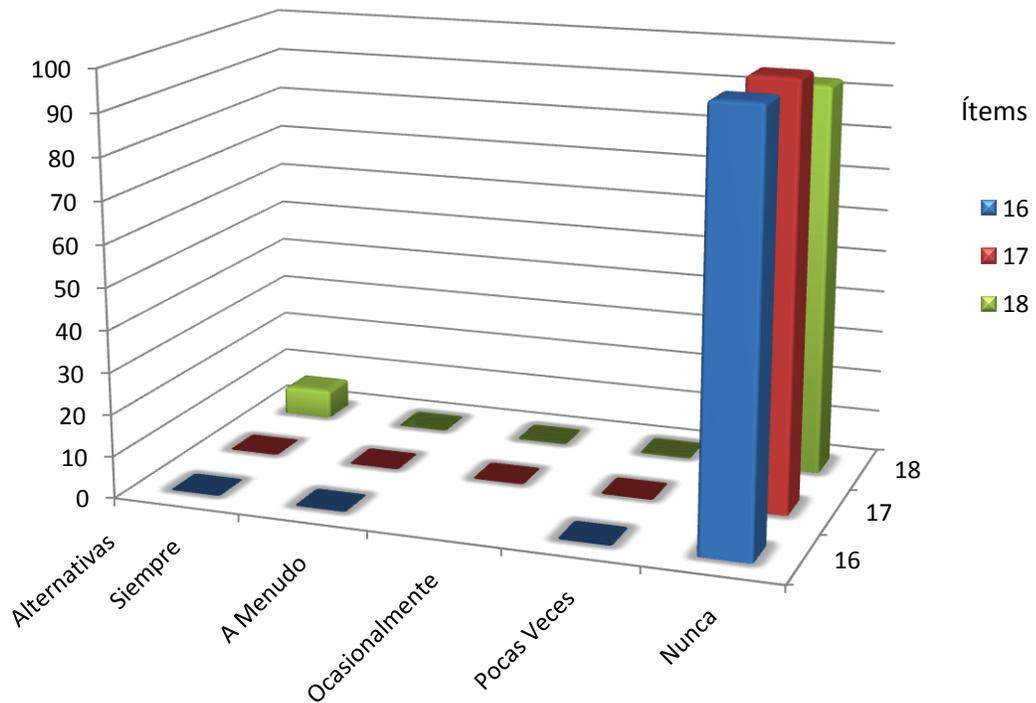


Gráfico N° 5 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Habilidades conceptuales.

Fuente: Veloz (2012)

Análisis e Interpretación Cuadro N° 9 Gráfico N° 5

Para el ítem N° 16 se preguntó: ¿Gestiona recursos para mejorar la infraestructura del plantel? Donde el 100% de los encuestados respondieron que nunca. Ítem N° 17: ¿Controla la realización de las actividades institucionales? Donde el 100% consideró la alternativa de nunca. Ítem N° 8: ¿Verifica progresivamente el avance en el logro del plan para el año escolar? El 7% dijo que siempre y el 93% que nunca.

De lo antes expuesto, se evidencia que los gerentes de las instituciones educativas objeto de estudio no gestionan recursos que ayuden a mejorar la infraestructura de las mismas, así como una inexistente control en cuanto a las actividades institucionales que se deben de realizar como parte de las funciones de los docentes y como estrategia para lograr una integración adecuada de la triada escuela-familia-comunidad. En cuanto a verificar los logros que se alcancen en las instituciones un alto porcentaje, 93%, manifestaron que nunca se efectúan.

Dentro de este orden de ideas, las habilidades conceptuales del gerente, como la de evaluar, la cual es un proceso sistemático de la obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto de la gestión que producen en la organización, el despliegue de sus capacidades administrativas, pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral.

Al respecto, Chiavenato (2006) refiere que evaluar al personal indica el valor del desempeño de cada una de ellas, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.

Por su parte, Tyler, citado por Rojas (2010) la define como “El proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron las metas propuestas” (p. 39) La evaluación permite valorar de manera continua, formal e informal el logro de los objetivos de la institución a corto, mediano y largo plazo. Además, la evaluación del desempeño docente así como la autoevaluación del gerente generan un análisis que conllevan a la integración de cada uno de ellos a las distintas actividades institucionales, fusionar las tres funciones capitales de un Gerente: liderazgo, la de ejecutivo y la de estrategia las que contribuirán a elevar la calidad educativa.

Desde este contexto, al evaluar es necesario el controlar, por cuanto éste es el mecanismo del que se vale el gerente para comprender que las actividades se están llevando a cabo con efectividad en el plantel a su cargo. Entonces, para lograr integrar a los docentes a las actividades instituciones es necesario que los gerentes activen planes que conlleven a la gestión de los recursos, a controlar de manera eficiente las actividades y verificar las mismas de forma constante.

Cuadro N° 10

Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Integración

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	1	7	0	0	0	0	9	60	5	33	15	100
20	0	0	1	7	1	7	8	53	5	33	15	100
21	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
22	0	0	0	0	0	0	1	7	14	93	15	100

Fuente: Veloz (2012)

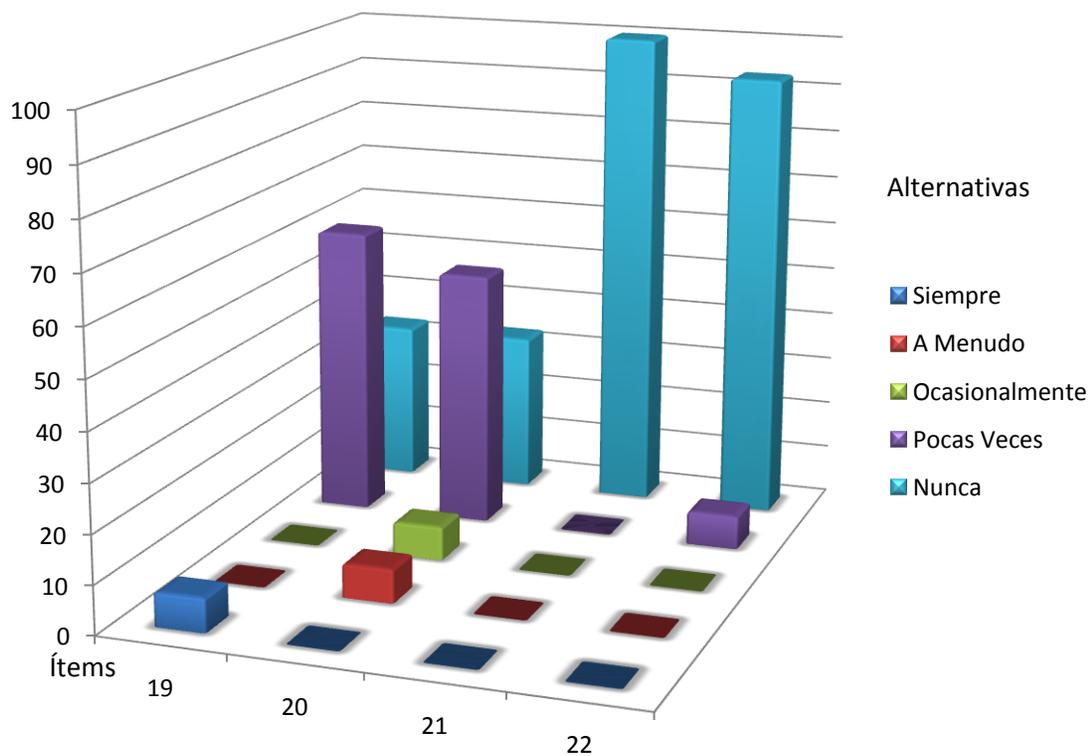


Gráfico N° 6 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Integración Fuente: Veloz (2012)

Análisis e Interpretación Cuadro N° 10 Gráfico N° 6

En el ítem N° 19 se preguntó a los encuestados: ¿Estimula a los docentes hacia la participación en las diferentes actividades culturales y tradicionales en la comunidad? El 7% respondieron que siempre, 60% que pocas veces y el 33% que nunca. Ítem N° 20: ¿Planifica actividades culturales que permiten la integración de toda la comunidad escolar?, el 7% contestó que a menudo, el 7% que ocasionalmente, el 53% que pocas veces y el 33% nunca.

Ítem N° 21: ¿Involucra al personal docente en la realización de jornadas sociales en la comunidad? El 100% de los encuestados consideraron la alternativa nunca. Ítem N° 22: ¿Integra a los docentes en la planificación y ejecución de actividades escolares que involucre a la comunidad? Un 7% dijo que pocas veces y el 93% que nunca.

De los resultados obtenidos, se observa que en las escuelas primarias Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes, poseen una inadecuada integración de los docentes en las actividades institucionales lo que requiere de estrategias gerenciales que le permita lograr dicha integración con la finalidad de elevar la calidad educativa. Desde estos aspectos, el docente tiene la obligación de realizar una serie de actividades que, no solamente permita la integración de los educandos a dichas actividades, sino de la comunidad y la familia, y a su vez, el docente, integrarse a las actividades planificadas tanto por la dirección del plantel como por la comunidad.

Cuadro N° 11

Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Integración

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	0	0	0	0	0	0	10	67	5	33	15	100
24	1	7	0	0	0	0	0	0	14	93	15	100
25	1	7	0	0	0	0	9	60	5	33	15	100

Fuente: Veloz (2012)

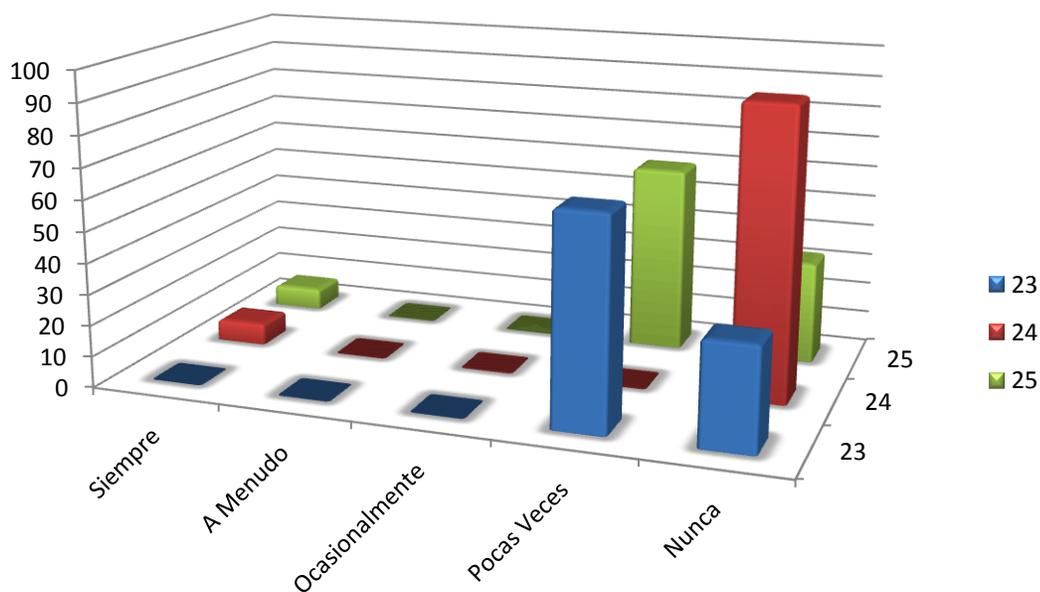


Gráfico N° 7 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Integración Fuente: Veloz (2012)

Análisis e Interpretación Cuadro N° 11 Gráfico N° 7

En el ítem N° 23: ¿Organiza frecuentemente actividades que permiten la convivencia del personal? El 67% respondió que pocas veces y el 33% que nunca. Ítem N° 24: ¿Promueve talleres de capacitación? 7% dijo que siempre y 93% que nunca. Ítems N° 25: ¿Promueve un clima organizacional favorable en el ambiente laboral? 7% respondieron que siempre, 60% que pocas veces y el 33% que nunca.

Dentro de este contexto, la gestión escolar integracionista y participativa, es un proceso mediante el cual se motiva a integrarse y participar responsable de manera consciente a los principales implicados en la labor educativa, donde la comunidad es parte importante de dicha labor, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece.

En este sentido, y enmarcado en el tipo de gestión por lo cual se pronuncia, el gerente tendría que dejar su posición de control administrativo y adoptar junto con el personal docente-administrativo y cuerpo estudiantil de la organización educativa una función organizadora y coordinadora de trabajo escolar, entendiendo la acción de organizar como “dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación”. (García citado por Piña, 2008, p. 32).

Cuadro N° 12

Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Clima Organizacional

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26	1	7	3	20	2	13	4	27	5	33	15	100
27	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
28	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
29	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100	15	100
30	0	0	0	0	0	0	1	7	14	93	15	100
31	1	7	1	7	2	13	6	40	5	33	15	100

Fuente: Veloz (2012)

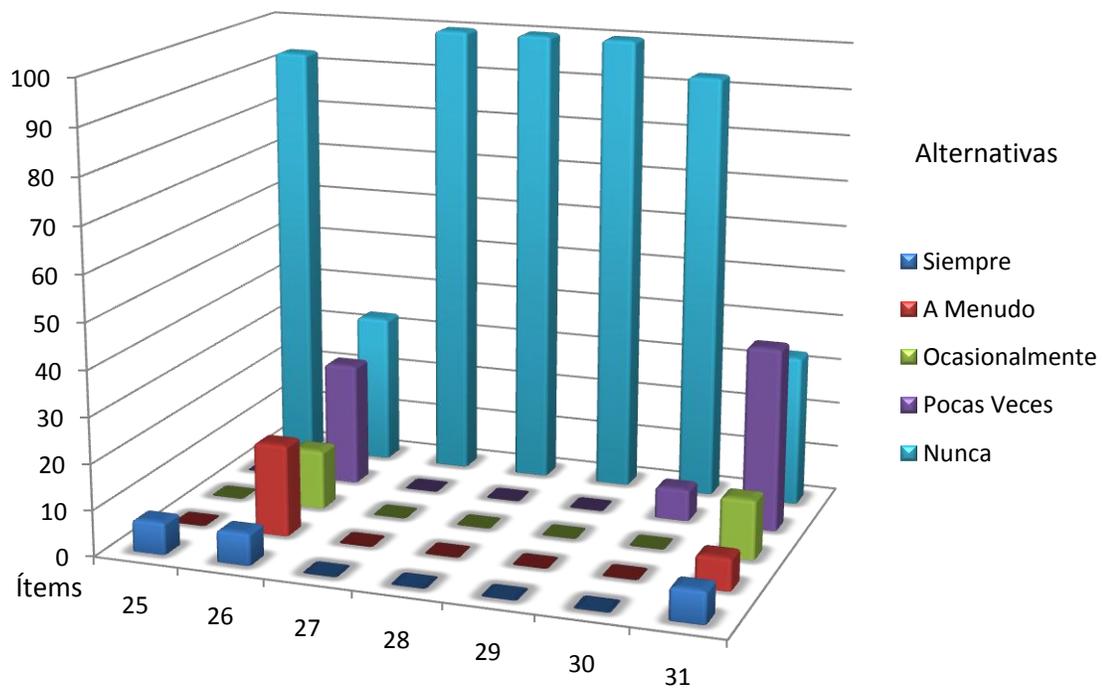


Gráfico N° 8 Acción Gerencial Estratégica. Dimensión Clima Organizacional

Fuente: Veloz (2012)

Análisis e Interpretación Cuadro N° 12 Gráfico N° 8

En el ítem N° 25 se preguntó a los encuestados: ¿Promueve un clima organizacional favorable en el ambiente laboral?, el 7% dijo que siempre y el 93% que nunca. Ítem N° 26: ¿Promueve la participación activa del personal en todas las actividades institucionales? El 7% siempre, el 20% que a menudo, un 13% que ocasionalmente, el 27% pocas veces y un 33% nunca.

En el ítem N° 27: ¿El estilo de liderazgo asumido por el personal directivo promueve la integración del grupo? El 100% de los encuestados dijo que nunca. Ítem N° 28: ¿Se siente motivado por el directivo hacia el logro de sus metas planteadas? El 100% consideró la alternativa nunca. Ítem N° 29: ¿Se identifica con los valores de integración que promueve el director? En la opción nunca se obtuvo el 100%. Ítem N° 30: ¿Se identifica con las metas planteadas por la institución? Un 7% dijo que pocas veces y un 93% que nunca. Ítem N° 31: Mantiene buenas relaciones con docentes y directivos?: el 7% que siempre, un 7% a menudo, un 13% ocasionalmente, el 40% pocas veces mientras que un 33% que nunca.

Los datos analizados evidenciaron que el clima organizacional de las distintas instituciones educativas está lejos de ser más adecuado para que las organizaciones funcionen de manera óptima. Para Araujo y García (1998), “El Clima Organizacional está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando se desea evaluar el clima de una organización...”, (p. 34), donde el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Por tanto, es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Por tanto, el éxito o fracaso de una institución educativa es atribuido al manejo de su gerencia, ella provee el liderazgo para la acción del equipo de trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizado la estadística que arrojó el instrumento aplicado se pudo establecer las conclusiones y recomendaciones. Por tanto, las variables estudiadas permitieron ampliar la temática de estudio, es decir la acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador de los docentes a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas; Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes, donde se obtuvo, en un alto porcentaje que los gerentes de las distintas organizaciones educativas se está dedicando exclusivamente al rol que debe cumplir el docente de aula, sin dedicar suficiente tiempo para la gerencia administrativa, así como la poca participación de los docentes en las actividades institucionales.

Entonces, el desempeño gerencial se mide por la eficiencia y eficacia de los directivos, la cual se encuentra sustentada en la capacidad de desarrollar un clima organizacional sinérgico, el de establecer y mantener una cultura organizacional con visión compartida, mantener un adecuado manejo de la información, tomar decisiones que garanticen la optimización organizacional, negociar, trabajar en equipo y utilizar un mínimo de recursos financieros, materiales e incluso de talento humano.

Desde esta perspectiva, se parte del hecho que el rol del gerente conlleva a una gestión eficaz y eficiente, siendo estos factores determinantes en la productividad organizacional. De ahí que, los gerentes deben estar en una continua búsqueda de conocimiento, que los oriente o guíe a mantener y consolidar una gestión efectiva en las organizaciones; ya que son los artífices principales que modelan y

estimulan al personal bajo su cargo para buscar lograr los objetivos organizacionales como individuales.

En cuanto, al clima organizacional de las Escuelas Primarias del referido Municipio, se pudo determinar que son muy pocos los directivo y los docentes que han asumido el compromiso real de los que significa para la escuela el tener y mantener una clima organizacional que le de vida y propósitos a la misma, siendo éstos los elementos que la guían y conducen como centro formativo tanto a través de los contenidos como de las aptitudes y actitudes que se pueden observar, para elevar la calidad educativa.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisaría, como elementos de la dinámica organizacional. De ahí que, del análisis presentado se infiere que un alto porcentaje, 93 por ciento, coinciden que en las escuelas del antes mencionado municipio nunca se promueve un clima organizacional favorable en el ambiente laboral.

Por tanto, el rol del gerente está discordante con cada una de las organizaciones educativas, pues los mismos, y según los datos obtenidos no motiva al personal docente a integrarse a las actividades institucionales, ni controla las mismas, igualmente, no involucra al dicho personal a realizar jornadas sociales en la comunidad.

Cabe destacar que, las actividades institucionales permiten un desarrollo institucional que genera una interrelación entre la triada que optimiza las actitudes y aptitudes de cada uno de ellos, por cuanto se crea un compromiso que inicia con la motivación y culmina con una educación acorde al medio geográfico en el cual están

suscrita las escuelas en estudio. De igual manera, al participar los docentes en dichas actividades se forja un clima organizacional que redirige las acciones de los diferentes actores hacia una participación democrática y activa.

En consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. De ahí que, la principal responsabilidad del Gerente educativo consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Mientras que, la percepción del liderazgo de los gerentes evidenció que el estilo asumido por ellos está lejos de promover la integración del grupo, esto conlleva que los docentes y demás personal no sienten motivación hacia el logro de sus metas, por lo que no se sienten identificado por los valores que promueve el gerente. Entonces la cultura organizacional es otro factor que se ve afectado por el rol del gerente.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorías, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos

Recomendaciones

En virtud, de las conclusiones que se obtuvo del análisis es necesario sugerir las siguientes recomendaciones: Se requiere dictar talleres de mejoramiento profesional a los directores, en cuanto a liderazgo, trabajo en grupo, funciones gerenciales, recursos humanos, entre otros.

De igual manera, que el director de cada una de las escuelas estudiadas involucre al personal en la toma de decisiones, les reconozca su labor y valoren su trabajo para lograr los objetivos organizacionales. Asimismo, los gerentes deben diseñar estrategias adecuadas para motivar con éxito a su personal, proporcionando un ambiente adecuado, en donde existan los elementos de la cultura organizacional que los identifican.

También es importante optimizar los canales de comunicación tanto dentro de la institución como fuera de ella, por cuando la escuela es una organización abierta que necesita de la triada, escuela-familia-comunidad para poder alcanzar los objetivos y metas propuestos con la finalidad de mejorar la calidad educativa y brindar una atención acorde a los nuevos paradigmas.

Asimismo, se sugiere dictar talleres, charlas realizar conversatorios para lograr la integración de: (a) los docentes a las distintas actividades institucionales, (b) mejorar el clima y la cultura organizacional, (c) integración efectiva y eficaz de la triada escuela-familia-comunidad, (d), mejorar el liderazgo de los gerentes, (e) mejorar las interrelaciones entre la triada.

REFERENCIAS

- Anderson, A. (2001) *Aprender a creer en usted mismo*. Barcelona España Editorial Amat
- Albarrán, E. (2008). *Normas para la Elaboración Presentación y Evaluación de trabajos Especiales de Grado*. Caracas.
- Arias, F. (2006) *El proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Caracas Venezuela. Editorial Texto. C.A
- Araujo, B. y García, L. (1998). *Perfil de Competencias Básicas del Personal Educativo*. Ministerio de Educación. Dirección de Educación Básica. Material Mimeografiado
- Balestrini, M. (2006) *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Caracas: BL Consultores Asociados
- Badilla, A. y Baltodano, V. (2009) *Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa* Revista Electrónica Educare, vol. XIII, núm. 2, diciembre, 2009, pp. 147-158 Universidad Nacional Costa Rica
- Berlo, D. (2008). *El Proceso de Comunicación*. Buenos Aires. Argentina Primera reimpresión Editorial El Ateneo.
- Bisbal, M. (1999). *La Comunicación Interrumpida*. Fondo Editorial de la Facultad de Humanidades y Educación. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Blanchrd, K. (2006) *El autoliderazgo y el ejecutivo al minuto: como aumentar la eficiencia mediante el Autoliderazgo Situacional*. Barcelona España. Editorial Plaza
- Bruner, J. (1997). *Acción, pensamiento y lenguaje*. Segunda Edición Madrid España Editorial. Alianza

- Castillo, P. (2008) *Con Identidad y Sentido de Pertenencia*. Ponencia. Disponible en WWW.alresctadelosvalores.org/ve. (Consultado 03/11/2011)
- Chacón. M. (2001) *La acción gerencial estratégica como mecanismo para el mejoramiento de las empresas*. Barcelona España. Editorial Paidós.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. Séptima Edición España Editorial Mc Graw Hill
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860*. Caracas: Autor
- Cortez, A. (2007) *La acción del gerente en las escuelas primarias para la motivación del personal docente en la participación de eventos educativos-religiosos. Municipio de León, Guanajuato*. Trabajo de Grado de maestría no publicado. Universidad de Hermosillo México
- Farías, M. (2006) *El Gerente como Líder en las escuelas primarias venezolanas*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Santa María Caracas Venezuela
- Fayol, H., y Taylor, F. (1994) *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. Buenos Aires Argentina. Editorial Ateneo.
- Finol, N y Marcano, M. (2007) *Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas*. Universidad del Zulia. Artículo Arbitrado Revista Venezolana de Gerencia, vol. 12, núm. 39, septiembre, 2007, pp. 410-430
- Fradilán, F. (2009) *La dimensión administrativa de la gestión*. Trabajo de grado no publicada. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Núcleo Ciudad Bolívar Venezuela
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*. Primera edición. Editorial Prentice Hall. España
- Freire, P. (2004). *La Educación como Práctica de la Libertad*. Argentina. Editorial Siglo XXI.
- Fuentes P. (2006) *Técnicas de trabajo individual y de grupo en el aula*, 23era edición Madrid, Editorial Pirámide.

- Gairín, J. (2006). *Dossier para el taller de Gestión y Organización de Centros Escolares*. Guadalajara. México
- Goleman, D. (1995): *La Inteligencia emocional en la Empresa*. Buenos Aires Argentina. Editorial Vergara.
- Gómez, C. (2004) *Habilidades Gerenciales en el Proceso Educativo*. Maturín. Estado Monagas. INFORHUM.
- González (2008) *Inteligencia Emocional y comunicación gerencial efectiva en los directivos de Educación Básica*. Trabajo de grado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, estado Zulia, Venezuela
- Gudiño, M. y Vilorio, N. (2009) *Desempeño gerencial en las instituciones de la AVEC del Municipio Boconó* Telos, Vol. 12, Núm. 1, 2010, pp. 43-62 Universidad Rafael Beloso Chacín Venezuela
- Hernández, S., Baptista L., y Fernández C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1994). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007) *Administración Un Perspectiva Global*. 14a. edición, México Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Lapadula, S. (2009) *la educación en valores, como herramienta del gerente, en el rescate de los principios éticos y morales en las Escuelas Básicas Bolivarianas*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Santa María Caracas Venezuela
- Ley Orgánica de Educación (2009) *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929* Caracas: Autor
- Lewin, K. (1952). *Teoría del campo y experimentación en psicología social* Quinta edición London Inglaterra. Editorial Tavistock
- McClellan, D. (1985) *Estudio de la motivación Humana*, Madrid España. Editorial Narcea
- Martins, F. y Palella, S. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL

- Miceli, M. (2011) *La Toma de decisiones del director para la satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Bolivariano 01 de Mayo*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela
- Meier, A. (1998) *Sociología de la Educación*. Ciencias Sociales. La Habana. Cuba
- Montilla, E. (2009) *Cumplimiento de las funciones de integración escuela-comunidad por parte de los gerentes educativos de las Escuelas Básicas Bolivarianas* Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia educativa No Publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Monzón, M. (2010) *Efectividad del departamento de orientación en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes en las Escuelas Bolivarianas del municipio San Carlos del estado Cojedes* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Páez, D. (2011) *Desempeño gerencial de los docentes para el fortalecimiento de la práctica pedagógica en el Subsistema de Educación Primaria Bolivariana*. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia educativa No Publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Pérez, A. (2008) *La supervisión escolar como un proceso de gestión participativa de la comunidad educativa y su entorno en las Escuelas Básicas venezolanas* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Piaget, J. (1965) *The Moral Judgment of the Child*. Free Press Paperback, New York. Editorial. McMillan Publishing Co. Inc.
- Piña, Z (2008) *Importancia de la planificación de proyectos que se realizan en las escuelas básicas venezolanas que generan soluciones a necesidades comunes de las escuelas básicas venezolanas y la comunidad*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Porras, A. (2008) *Actividades socializadoras en el escolar*. México Editorial McGraw Hill Interamericana
- Porras, Z. (2000) *La formación de valores morales entre los gerentes*. México. Editorial Panapo.
- Prieto Figueroa, L. (2006) *El Estado Docente* Caracas Venezuela Fundación Biblioteca Ayacucho

- Quinn, R (1995). **Maestría en Gestión de las Organizaciones**. Traducción, Carmen León Pérez. Madrid-España. Ediciones Díaz Santos.
- Ramírez, T. (2008) **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Tercera edición. Primera reimpresión. Caracas- Venezuela
- Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente (2009). *Gaceta Oficial N° 39.098*. 14 de enero de 2009
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) (2003). *Decreto N° 2.385*. Caracas: Autor
- Reyes (2010) *Gestión del desempeño gerencial en la aplicación de técnicas grupales para el mejoramiento de la calidad educativa en los Liceos Bolivarianos Venezolanos* Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia educativa No Publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Robbins y Couter (2010) *Administración*. Décima edición. México. Editorial Pearson
- Rodríguez, D. (2008) *Diagnóstico Organizacional*. Segunda edición México. Grupo editorial Alga Omega S.A.
- Roger, M. (2004). *Identidad Profesional y Formación de Directores*. En: Coloquio La Dirección de la Escuela. Caracas: Fundación Polar.
- Rojas, O. (2010) *La música como estrategia pedagógica para la enseñanza del ajedrez en niños y niñas del Nivel de Educación Inicial*. Trabajo de grado no Publicado Universidad Latinoamericana y del Caribe. Venezuela
- Sabino, C. (2007) *El proceso de investigación* Cuarta edición. Caracas Venezuela. Editorial Panapo
- Sánchez, I. (2008) *Los estilos de dirección y liderazgos*. Resis de maestrías. Universidad del Valle San Fernando Cali Colombia
- Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (2007). *Administración*. Séptima Edición. México D. F.- México Editorial Prentice - Hall.
- Terry, G. (2006). *Principios de la Administración*. Segunda edición Buenos Aires Argentina Editorial El Ateneo.
- Vroom, V. (1967) *Mundo y Motivación* Nueva York Estados Unidos Editorial John Wiley

ANEXOS

Cuadro N° 13

Diagrama de Grantt

Actividad según Objetivos	<=== Tiempo Estimado (2011) ===>											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Seleccionar tema												
Búsqueda de la bibliografía e información												
Capítulo I												
Capítulo II												
Capítulo II												
Entrega de Proyecto												

Fuente: Veloz (2012)

Distinguido (a) Gerente/Docente

Reciba, ante todo un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a Usted para solicitar su valioso apoyo para realizar el estudio titulado “La acción gerencial estratégica del personal directivo en su rol integrador de los docentes a las actividades institucionales en las Escuelas Bolivarianas; Municipio Escolar N° 4, estado Cojedes”, el cual es requisito de grado.

Este instrumento es confidencial, por lo tanto Usted no debe identificarse.

Agradeciendo su valiosa colaboración

AUTOR: Prof. Alexis Veloz

C.I. N°: 13.970.055

TUTORA: MSc. Lisette Zapata

C.I. N°: 12.365.842

A continuación se presenta un cuestionario de treinta y un (31) preguntas con cinco (5) alternativas de respuestas de selección simple. Marque con una (X) la respuesta que usted considere correcta

Ejemplo:

Lee Usted el periódico diariamente

Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas veces	Nunca

Nº	ÍTEMS Usted como gerente y/o docente considera	Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas Veces	Nunca
1	Entiende a su personal ante una situación dada					
2	Respeto su punto de vista					
3	Anticipa sus decisiones ante posibles situaciones conflictivas					
4	Resuelve de manera eficaz y eficiente situaciones imprevistas					
5	Se mantiene firme ante las metas fijadas en el plantel					
6	Diagnostica las necesidades del plantel antes de realizar la planificación					
7	Planifica conjuntamente con los docentes las actividades a desarrollarse dentro y fuera de la institución					
8	Guía a su personal en las actividades a realizarse en la institución					
9	Motiva a los docentes en el logro de las metas					
10	Mantiene una comunicación eficaz con todo el personal de la institución					
11	Explica en forma clara las metas a seguir por la institución					
12	Distribuye las tareas al personal docente tomando en cuenta sus capacidades					
13	Organiza las actividades en función del aprovechamiento del tiempo y el espacio					
14	Propone espacios para la realización de actividades que contribuyan a la integración de los docentes					

(cont.)

Nº	ÍTEMS Usted como gerente y/o docente considera	Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas Veces	Nunca
15	Coordina las actividades que permiten concretar proyectos					
16	Gestiona recursos para mejorar la infraestructura del plantel					
17	Controla la realización de las actividades institucionales					
18	Verifica progresivamente el avance en el logro de las competencias previstas para el año escolar					
19	Estimula a los docentes hacia la participación en las diferentes actividades culturales y tradicionales en la comunidad					
20	Planifica actividades culturales que permiten la integración de toda la comunidad escolar.					
21	Involucra al personal docente en la realización de jornadas sociales en la comunidad					
22	Integra a los docentes en la planificación y ejecución de actividades escolares que involucre a la comunidad					
23	Organiza frecuentemente actividades que permiten la convivencia del personal					
24	Promueve talleres de capacitación					
25	Promueve un clima organizacional favorable en el ambiente laboral					
26	Promueve la participación activa del personal en todas las actividades institucionales					
27	El estilo de liderazgo asumido por el personal directivo promueve la integración del grupo					
28	Se siente motivado por el directivo hacia el logro de sus metas planteadas					
29	Se identifica con los valores de integración que promueve el director					
30	Se identifica con las metas planteadas por la institución					
31	Mantiene buenas relaciones personal con el director					



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



**ACCIÓN GERENCIAL ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN
SU ROL INTEGRADOR DEL DOCENTE A LAS ACTIVIDADES
INSTITUCIONALES EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS, MUNICIPIO
ESCOLAR N° 4, ESTADO COJEDES´**

Validación del Instrumento

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Experto: María Fernanda Pérez

Título MSc. en Gerencia Educativa

Autor: Alexis Veloz

Tutor: Lisett Zapata

Escala: A (excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Deficiente)

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	A	A	A	A
13	A	A	A	A
14	A	A	A	A
15	A	A	A	A
16	A	A	A	A
17	A	A	A	A
18	A	A	A	A
19	A	A	A	A
20	A	A	A	A
21	A	A	A	A
22	A	A	A	A
23	A	A	A	A
24	A	A	A	A
25	A	A	A	A
26	A	A	A	A
27	A	A	A	A
28	A	A	A	A
29	A	A	A	A
30	A	A	A	A
31	A	A	A	A

JUICIO DE EXPERTO

FECHA: 16/02/2014

Observaciones Generales:

El instrumento reúne todas las condiciones en cuanto a los criterios, pertinencias, coherencia y claridad, en los ítems, de acuerdo al contenido de la investigación.

Según su juicio se considera:

El instrumento es aplicable, pues tiene todos las condiciones para ello.

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

que conforma este instrumento, es común a criterios pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considere correcta.

Experto: [Firma] FIRMA DEL EXPERTO
Título: [Firma]
Autor: Alexis Veloz
Tutor: [Firma]

FECHA: 11-02-2012

ITEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	A	A	A	A
2	A	A	A	A
3	A	A	A	A
4	A	A	A	A
5	A	A	A	A
6	A	A	A	A
7	A	A	A	A
8	A	A	A	A
9	A	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A



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



**ACCIÓN GERENCIAL ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN
SU ROL INTEGRADOR DEL DOCENTE A LAS ACTIVIDADES
INSTITUCIONALES EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS, MUNICIPIO
ESCOLAR N° 4, ESTADO COJEDES´**

Validación del Instrumento

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Experto: Vladimir Lago

Título MSc. en Metodología

Autor: Alexis Veloz

Tutor: Lisett Zapata

Escala: A (excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Deficiente)

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	A	A	A	A
13	A	A	A	A
14	A	A	A	A
15	A	A	A	A
16	A	A	A	A
17	A	A	A	A
18	A	A	A	A
19	A	A	A	A
20	A	A	A	A
21	A	A	A	A
22	A	A	A	A
23	A	A	A	A
24	A	A	A	A
25	A	A	A	A
26	A	A	A	A
27	A	A	A	A
28	A	A	A	A
29	A	A	A	A
30	A	A	A	A
31	A	A	A	A

JUICIO DE EXPERTO

Observaciones Generales:

Cada uno de los ítems cumplen con los requisitos para ser aplicados a la investigación.

Según su juicio se considera:

El instrumento es válido y aplicable en la investigación que se está realizando.

FIRMA DEL EXPERTO

Bladimir Lopez

FECHA: 11-02-2012

L. Carrion O. Pérez
Coordinadora del Programa

Caja Registrada de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
Teléfono: 2017-60212



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



**ACCIÓN GERENCIAL ESTRATÉGICA DEL PERSONAL DIRECTIVO EN
SU ROL INTEGRADOR DEL DOCENTE A LAS ACTIVIDADES
INSTITUCIONALES EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS, MUNICIPIO
ESCOLAR N° 4, ESTADO COJEDES´**

Validación del Instrumento

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Experto: Lisett Zapata

Título MSc. en Gerencia Educativa

Autor: Alexis Veloz

Tutor: Lisett Zapata

Escala: A (excelente) B (Muy Bueno) C (Bueno) D (Deficiente)

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
13	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
14	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
15	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
16	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
17	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
18	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
19	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
20	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
21	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
22	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
23	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
24	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
25	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
26	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
27	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
28	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
29	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
30	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
31	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

JUICIO DE EXPERTO

Observaciones Generales:

Los ítems cumplen con los criterios de pertinencia, coherencia y redacción clara para ser aplicados al objeto de estudio

Según su juicio se considera:

El instrumento se considera pertinente
y aplicable a la investigación

FIRMA DEL EXPERTO

FECHA: 11-02-2012

ITEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	A	A	A	A
2	A	A	A	A
3	A	A	A	A
4	A	A	A	A
5	A	A	A	A
6	A	A	A	A
7	A	A	A	A
8	A	A	A	A
9	A	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A

