



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



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA GESTIÓN
GERENCIAL DOCENTE EN TIEMPO DE PANDEMIA DIRIGIDO A LA U.E
COLEGIO SAN FRANCISCO DE SALES "FE Y ALEGRÍA" VALENCIA –
ESTADO CARABOBO**

**Autor(a): Lcda. Wendy Charita
CI: 17.491.595**

Bárbula, Abril 2022



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



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA GESTIÓN
GERENCIAL DOCENTE EN TIEMPO DE PANDEMIA DIRIGIDO A LA U.E
COLEGIO SAN FRANCISCO DE SALES “FE Y ALEGRÍA” VALENCIA –
ESTADO CARABOBO

Autor(a): Lcda. Charita Wendy

Tutor: Freddy Carrasquero

Tesis de investigación
presentada ante la Dirección de
Postgrado de la Facultad de
Ciencias de la Educación de la
Universidad de Carabobo para
optar al Título de Magister en
Gerencia Avanzada en
educación.

Bárbula, Abril 2022.



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA GESTIÓN GERENCIAL DOCENTE EN TIEMPO DE PANDEMIA DIRIGIDO A LA U.E. COLEGIO SAN FRANCISCO DE SALES "FE Y ALEGRÍA" VALENCIA- ESTADO CARABOBO.

Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION** por la aspirante:

WENDY CHARITA

C.I.: V- 17.491.595

Realizado bajo la tutoría del Profesor **FREDDY CARRASQUERO**, cédula de identidad N° V- 15.088.647

Una vez evaluado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los seis días del mes de Noviembre del año dos mil veintidós.

Prof. Luis Guanipa

C.I.: V-13.045.403

Fecha: 06-12-2022

Profa. María de Castro

C.I.: V-12.107.485

Fecha: 06-12-2022



Prof. Freddy Carrasquero

C.I.: V-15.088.647

Fecha: 06-12-2022



MAESTRIA

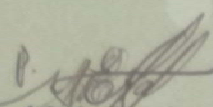
ACTA DE APROBACIÓN

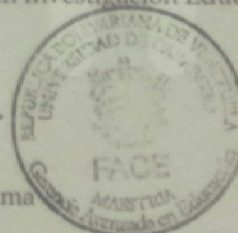


La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA GESTIÓN GERENCIAL DOCENTE EN TIEMPO DE PANDEMIA DIRIGIDO A LA U.E. COLEGIO SAN FRANCISCO DE SALES "FE Y ALEGRÍA" VALENCIA-ESTADO CARABOBO**, elaborado bajo la línea de investigación: *Gerencia Educativa Gestión y Trabajo*, presentado por la ciudadana Wendy Charita, titular de la cédula de identidad N° 17.491.595, elaborado bajo la dirección del tutor Prof. **Freddy Carrasquero**, cédula de identidad N° 15.088.647, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintitrés (23) día del mes de Marzo de dos mil Veintidós.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Investigación Educativa


Prof. Luis Guanipa
Coordinador del Programa



Elab. Lz: 2022-03-23
Archivo Acta de Aprobación

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la presente fecha quien suscribe **Freddy Carrasquero** titular de la cédula de identidad No. **15.088.647**, en mi carácter de Tutor del trabajo de Maestría titulado: **“ Planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe Y Alegría” Valencia – Estado Carabobo.”**, presentado por la ciudadana **Wendy Charita** titular de la cedula de identidad No. **17.491.595**, para optar por el 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. Por tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 11 días del mes Noviembre del año dos mil 21.



Firma

C.I.: 15.088.647



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRIA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN
INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Wendy Charita. **Cedula de identidad:** 17.491.595.

Tutor: Freddy Carrasquero. **Cedula de identidad:** 15.088.647.

Correo electrónico del participante: wendycharita0510@gmail.com.

Título tentativo del trabajo: Planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe Y Alegría” Valencia – Estado Carabobo.

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo. Integración Comunitaria.

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACION
1	16-10-2021	11:00am 4:00 pm	Revisión del tema	Aceptación del tema
2	20-01-2022	9:00am 4:30 pm	Planteamiento del problema	Búsqueda de información
3	17-02-2022	9:00am 2:00 pm	Capítulo I antecedentes	Revisión mejoras
4	20-03-2022	12:00pm 4:30 pm	Antecedentes, bases conceptuales marco metodológico	Revisión
5	24-04-2022	2:30pm 5:00 pm	Revisión final	Listo el trabajo

Título definitivo: Planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe Y Alegría” Valencia – Estado Carabobo.

Comentarios finales acerca de la investigación: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado de Maestría arriba mencionado.

Tutor

C.I: 15.088.647

Participante

C.I: 17.491.595

AGRADECIMIENTOS

A Dios como fuente de inspiración y sabiduría, por ser el motor que me ayuda en la prosecución de mis metas y proyectos.

A tu paciencia y comprensión, cuando estaba desesperada preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con mis proyectos. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para Mí y para Ti, gracias por estar siempre a mi lado. Esposo de mi vida Juan Aranguren.

A la profesora Lisbeth Castillo por ser tutor académico y guiarme en cada una de sus clases.

Al Profesor Freddy Carrasquero por su valioso trabajo como tutor y guía de este proyecto.

A la profesora María Auxiliadora Henríquez por ser guía en cada uno de mis pasos a dar durante esta investigación dando orientaciones pedagógicas y aportes investigativos, logrando así la realización de este trabajo. Mil gracias sin su apoyo no fuera llegado a la meta.

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

A todas aquellas personas que NO creyeron en mi capacidad de superación mil gracias, por ustedes soy más fuerte, valiente y luchadora.

Lcda. Wendy Charita

DEDICATORIA

A Dios que siempre me acompaña y apoya sin pedir nada a cambio. Por darme la paz en tantos momentos de desesperación.

¡Te quiero mucho! A ti Padre Wolfgang Charita. A quien le debo todo en la vida, le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindó desde la distancia para culminar esta meta propuesta, Porque siempre he contado contigo para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo ¡Gracias!

Dentro de mi recorrido por la vida me pude dar cuenta de que hay muchas cosas para las que soy buena, encontré destrezas y habilidades que jamás pensé, desarrollar en mí, pero lo realmente importante es que pude descubrir que por más disfrute trabajar sola, siempre obtendré un mejor resultado si lo realizo con la ayuda y compañía perfecta, que dentro del desarrollo de este Trabajo Especial de Grado se presentaron muchos momentos en los cuales pareciera que los deberes y los compromisos fueran acabar por completo con mi vida y mi existencia, pero también entendí en este justo momento de dificultad, que la ayuda idónea no llega cuando tú la solicitas, en ese momento entendí que la ayuda siempre llega justo a tiempo.

Por eso mismo le dedico este logro, A mi esposo Juan Aranguren, por ser parte importante en mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas; pero sobre todo por ser esa fuente de inspiración en mis estudios de posgrado.

A la profesora María Auxiliadora Henríquez sin ella no lograría esta meta.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	8
ÍNDICE GENERAL.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
ÍNDICE DE CUADROS.....	12
AGRADECIMIENTOS.....	13
DEDICATORIA.....	14
 INTRODUCCIÓN.....	 15
 CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Justificación de la Investigación.....	27
 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	30
Bases Conceptuales.....	35
Bases Teóricas.....	54
Teoría Científica de la Administración de Henry Fayol.....	54
Teoría de motivación de logro de David McClelland.....	55
Teoría Humanista de la motivación de Abraham Maslow.....	58
Bases Legales.....	62
Cuadro de Operacionalización de variables.....	65
Trama Teórica.....	66
 CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO	
Fundamento Epistemológico.....	67
Diseño de la investigación.....	67
Tipo de investigación.....	68
Modalidad de la investigación.....	69
Fases de la Investigación.....	69
Población y Muestra.....	71
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
Validez y Confiabilidad.....	73
Técnicas de análisis de datos.....	75
Diagrama de Gantt.....	77
Trama Metodológica.....	78

CAPITULO IV PROPUESTA QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN	
DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA.....	79
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88
 CAPITULO V LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	89
Misión de la Propuesta.....	89
Visión de la Propuesta.....	90
Objetivo General.....	90
Objetivos específicos.....	90
Justificación.....	90
Pasos para la planificación estratégica.....	91
Fundamentación Teórica.....	91
Factibilidad Técnica.....	92
Factibilidad	
Económica.....	92
Factibilidad	
Social.....	92
Estructura de la propuesta.....	93
 FASE I: DISEÑO DE PROPUESTAS	
Objetivo.....	94
FASE II: SESIÓN EDUCATIVA, INNOVACIÓN DE ESTRATEGIAS	
Sesión Educativa.....	95
FASE III TALLER DE SENSIBILIZACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL GERENTE EDUCATIVO	
Sesión Educativa.....	96
FASE IV TALLER DE CREACIÓN DE PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL GERENTE EDUCATIVO	
Sesión Educativa.....	97
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución porcentual de la clasificación Diseño y Estrategia.....	80
Gráfico 2. Distribución porcentual de la clasificación Dirección y Organización.....	82
Gráfico3. Distribución porcentual de la clasificación Liderazgo y Efectividad.....	84
Gráfico 4. Distribución porcentual de la clasificación motivación y adecuación de estrategias educativas.....	86

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de variables.....	65
Cuadro 2. Distribución de la Población.....	71
Cuadro 3. Distribución de frecuencias y porcentajes de la Dimensión Diseño y estrategias.....	80
Cuadro 4. Distribución de frecuencias y porcentajes de la Dimensión Dirección y Organización.....	81
Cuadro 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de la Dimensión Liderazgo y efectividad.....	83
Cuadro 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de la Dimensión motivación y adecuación de estrategias educativas.....	84
Cuadro 7. Costos Generales.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de la Jerarquía de necesidades de Maslow.....	60
---	----



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



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA GESTIÓN
GERENCIAL DOCENTE EN TIEMPO DE PANDEMIA DIRIGIDO A LA U.E
COLEGIO SAN FRANCISCO DE SALES “FE Y ALEGRÍA” VALENCIA –
ESTADO CARABOBO**

Autor(a): Lcda. Charita Wendy
Tutor: MSc. Freddy Carrasquero.
Año: 2022

RESUMEN

El manejo, desarrollo y seguimiento de una institución educativa siempre ha sido un trabajo en conjunto entre todos sus participantes; si bien es cierto que en este tiempo la educación en Venezuela se encuentra en su momento más oscuro, nunca se ha dejado de buscar el beneficio para la educación de los niños, niñas y jóvenes del país. Y es que la educación hoy en día afronta múltiples retos, y la principal es poder dar respuesta a los profundos cambios sociales por los que se encuentra pasando la sociedad actual debido a la pandemia ocasionada por en COVID-19 en el mundo. Esta investigación tiene como objetivo general proponer una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo. Se basa en la Teoría Científica de la administración de Henry Fayol, la Teoría de la Motivación De Logro de David McClelland y Teoría humanista de la motivación humana de Abraham Maslow. Su fundamento epistemológico se enmarca dentro del paradigma positivista, con un diseño no experimental, de tipo de investigación de campo dentro de la modalidad de Proyecto Factible, con una población que consta de 32 docentes, la muestra es la misma de la población debido a que no se utiliza el muestreo sino un censo poblacional; utilizando como técnica de recolección de información la encuesta de tipo dicotómico, donde el cuestionario constó de doce (12) ítems, la validez la obtuvo de tres expertos para su aplicación. Asimismo, para la técnica de análisis e interpretación de los resultados, se empleó la estadística descriptiva (distribución de frecuencias y porcentajes), mediante el cual se describirá sistemática y cualitativamente la información. Los resultados obtenidos arrojan la necesidad de plantear nuevas estrategias en estos tiempos de cambios e incertidumbre en el contexto educativo.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Gerencia Educativa, Educación

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo. Integración Comunitaria

Temática: Tecnología de la Información Aplicada a la Gerencia Educativa

Sub-Temática: Gerencia Educativa en Tiempo de Pandemia



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



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA GESTIÓN
GERENCIAL DOCENTE EN TIEMPO DE PANDEMIA DIRIGIDO A LA U.E
COLEGIO SAN FRANCISCO DE SALES “FE Y ALEGRÍA” VALENCIA –
ESTADO CARABOBO

Autora: Lcda. Charita Wendy

Tutor: MSc. Freddy Carrasquero.

Año: 2022

ABSTRACT

The management, development and monitoring of an educational institution has always been a joint effort between all its participants; Although it is true that at this time education in Venezuela is in its darkest moment, it has never stopped seeking the benefit for the education of children and young people in the country. And it is that education today faces multiple challenges, and the main one is to be able to respond to the profound social changes that current society is going through due to the pandemic caused by COVID-19 in the world. The general objective of this research is to propose a strategic planning to enhance teaching management in times of pandemic aimed at the U.E Colegio San Francisco de Sales "Fe y Alegría" Valencia - Carabobo State. It is based on Henry Fayol's Scientific Management Theory, David McClelland's Achievement Motivation Theory and Abraham Maslow's Humanistic Theory of Human Motivation. Its epistemological foundation is framed within the positivist paradigm, with a non-experimental design, field research type within the Feasible Project modality, with a population consisting of 32 teachers, the sample is the same as the population because sampling is not used but a population census; using the dichotomous type survey as an information collection technique, where the questionnaire consisted of twelve (12) items, the validity was obtained from three experts for its application. Likewise, for the technique of analysis and interpretation of the results, descriptive statistics (distribution of frequencies and percentages) were used, through which the information will be systematically and qualitatively described. The results obtained show the need to propose new strategies in these times of change and uncertainty in the educational context.

Keywords: Strategic Planning, Educational Management, Education.

Line of Research: Educational Management, Management and Work. Community Integration

Thematic: Information Technology Applied to Educational Management.

Sub-Thematic: Educational Management in Pandemic Times.

INTRODUCCIÓN

El manejo, desarrollo y seguimiento de una institución educativa siempre ha sido un trabajo en conjunto entre todos sus participantes; si bien es cierto que actualmente la educación en Venezuela se encuentra en su momento más oscuro, nunca se ha dejado de buscar el beneficio para la educación de los niños, niñas y jóvenes del país. Y es que la educación hoy en día afronta múltiples retos, y la principal es poder dar respuesta a los profundos cambios sociales por los que se encuentra pasando la sociedad actual debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19 en el mundo. Pandemia que trajo consigo aparte de millones de pérdidas humanas un vuelco de 180° en el desenvolvimiento de la sociedad y en todos sus ámbitos de vida.

Ahora bien, es importante señalar que la Organización Mundial de la Salud (OMS), conceptualiza al COVID-19 como: “la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019” (Brítez, 2020). Y es que este cambio significativo en el mundo afectó de forma exponencial a la educación no sólo en nuestro país sino del mundo entero, puesto que el cambio drástico de las clases presenciales a virtuales resultó un gran choque para todos los implicados en el área educativa; modificando la estructura docente, sus planificaciones y adecuaciones para su ejercicio de forma óptima y significativa para el estudiante.

Por otra parte dichos cambios afectaron de igual manera a los gerentes educativos responsables de la educación, en este caso, las funciones del directivo, se relacionan con estos nuevos paradigmas exigiendo un liderazgo para el cambio, si se toma en cuenta que estos cambios son progresivos, y que se manifiestan en toda institución debido a situaciones de transformación del entorno, trascendiendo en todos los aspectos, por ejemplo en el ámbito de la práctica docente exige una pertinencia valorativa, efectiva, cognoscitiva

y sociocultural que contribuya a la búsqueda de alternativas novedosas que permitan la actualización de los profesores con el fin de ampliar el horizonte conceptual y mejorar el desempeño docente para formar una cultura académica que corresponda a las necesidades educativas del espacio donde les corresponde ejercer.

Acerca de lo mencionado anteriormente; Bokova expresa que un sistema educativo es apenas tan bueno como sus docentes. Liberar su potencial es esencial para mejorar la calidad del aprendizaje. Todo indica que la calidad de la educación mejora cuando se apoya a los docentes y se deteriora en caso contrario, lo que contribuye a los alarmantes niveles de analfabetismo entre los jóvenes.

Así pues, toda esta situación actual conllevó a nuevos enfoques valorativos y significativos a la praxis educativa y su desarrollo, especialmente para la gerencia de los mismos y sus encargados, y es que un directivo representa la cabeza de una institución, rigiéndose por lineamientos emanados por el Ministerio del poder popular para la Educación, sin embargo la gerencia no solo significa llevar una estructura física sino un grupo de personas que dependen de que dicha gerencia aporte de manera óptima el desenvolvimiento de la calidad educativa para su población estudiantil.

Por todo esto, las nuevas proyecciones educativas deben enmarcarse en una línea de cambio así como el ejercicio de la función directiva tiene por tanto un alcance social que la obliga a mantener constante y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar continuamente decisiones que requieren del Director características muy especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta la Institución bajo su responsabilidad logrando la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas del talento humano.

La presente investigación se encuentra bajo la modalidad de Proyecto Factible ya que se propone diseñar un programa de planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo.

El cuerpo del estudio está distribuido de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, se encuentra el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación, así como la justificación.

Capítulo II: Marco Teórico se presenta una revisión bibliográfica acerca de investigaciones empíricas realizadas anteriormente a nivel Nacional como Internacional. Seguidamente se presenta la fundamentación teórica que sustenta esta propuesta, relacionadas con las áreas de investigación. Así como las bases legales que sustentan esta investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, en el cual se destaca el fundamento epistemológico, tipo de investigación, diseño, modalidad, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, confiabilidad y validez y la técnica de análisis.

Capítulo IV: El Análisis e Interpretación de los resultados, las conclusiones y recomendaciones que se aportan en esta investigación.

Finalmente, en el **Capítulo V** La Propuesta de Planificación Estratégica para Potenciar la Gestión Gerencial Docente en Tiempo de Pandemia Dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo. Por último, las referencias bibliográficas, los anexos y evidencias recolectadas

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación se ha visto afectada por un conjunto de variables que exigen cambios significativos en su entorno, en el caso actual, se denota el cambio significativo en cuanto a modificación de las clases presenciales por las clases virtuales, mostrando un gran choque para el desarrollo de las mismas, puesto que la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad en el aspecto diario de la educación, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que se debe aprender a como trabajar efectivamente en un proyecto de grupo.

Sin lugar a duda, todo esto se ha convertido en un reto de la nueva gerencia, ya que debe conocer y manejar de manera asertiva cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena reputación con los colegas y cómo manejar un equipo de trabajo que está a la perspectiva teniendo condiciones de vida deplorables y atropelladoras sin medios digitales para dar respuesta a la masa de estudiantes todas estas variables conllevan al directivo a recibir apoyo de los demás compañeros. Sin embargo, ese apoyo se convierte en atropello notorio provocando renuncias masivas del personal docente, administrativo y obrero.

En este sentido, la UNESCO en Educación para Todos (EPT) en América Latina y el Caribe: Balance y Desafíos. (Lima, 2017) señalan que:

Consideramos que es importante que los Objetivos de Desarrollo Sostenible incluyan un objetivo central que reconozca la necesidad de fortalecer a las y los docentes como sujetos clave de la agenda educativa post-2015 y no únicamente considerarlos como medios de implementación como se establece en la propuesta actual del Grupo de Trabajo Abierto. Las y los docentes, educadores/as, directores/as de escuela y las y los líderes educativos son actores clave para el logro de la calidad de la educación. Nos comprometemos a reforzar la estrategia regional sobre docentes y directores de escuela para que todos/as las y los estudiantes cuenten con profesores/as cualificados, profesionalmente capacitados, motivados y bien apoyados, en escuelas bien administradas, en colaboración con el Grupo de “Trabajo 4 Internacional sobre Docentes para la EPT”. También nos comprometemos a proveer desarrollo profesional continuo para las y los docentes, educadores/as, directores/as de escuela y las y los líderes educativos, considerando las buenas prácticas implementadas en la región y promoviendo su intercambio

El documento de UNESCO, Educación para Transformar Vidas (2016), aborda explícitamente al tema de la calidad docente en la meta 10 referida al aumento de la oferta de maestros calificados, en particular mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo:

Entre las opciones de estrategia se insiste en la necesidad de ofrecer a todos los docentes una educación de calidad antes de comenzar a trabajar, así como el respaldo y el desarrollo profesional continuo para asegurar las condiciones que favorezcan las políticas docentes de calidad. Esta educación de calidad para las docentes se vincula con otras tres estrategias:

- Desarrollo de un marco de calificaciones para docentes, formadores de docentes, supervisores de docentes e inspectores.

Desarrollo e implementación de políticas de gestión de docentes inclusivas, equitativas y sensibles a las cuestiones de género que cubran reclutamiento, formación, despliegue, remuneración, desarrollo de carrera y condiciones laborales.

- Establecimiento de mecanismos para el diálogo social institucionalizado con docentes y las organizaciones que los representan, asegurando su plena participación en el desarrollo, implementación, monitoreo y evaluación de políticas de educación. (p.90)

Lo antes expuesto por la UNESCO, hace evidenciar la importancia del rol del docente para el mundo, los cuales sin embargo se ven afectados por una serie de problemáticas que deberían ser vistas con mayor hincapié, especialmente en el caso de Venezuela, donde se vulnera el derecho de los docentes a una calidad de vida óptima, afectados por la carencia de recursos y bajos ingresos monetarios.

Así pues, resulta imperativo señalar los aspectos más importantes que un gerente debe manejar. Al respecto Arévalo (2007), refiere que:

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social, es imprescindible un liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos (p. 15).

Resulta imperativo entender que todos estos esfuerzos que puedan unir a las personas en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, lograría que pudiese mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Dentro de este contexto, Lara (2019) expone que: “se ha venido perfilando la Gerencia Educativa, como un proceso que contempla la formación, mejoramiento continuo, promoción, control e integración de los recursos humanos cuya función consiste en planificar, dirigir, coordinar, organizar, tomar decisiones, comunicar, orientar, supervisar y evaluar” (p.13). Esto debido a que realmente se espera que dentro de quienes ejercen este puesto, evidencien conocimientos sobre los principios de la gerencia moderna, dirigiendo con eficacia y eficiencia el personal a su cargo y demostrando un liderazgo situacional, orientado a tomar decisiones oportunas, que provengan de la participación activa de todos, manteniendo el respeto por la gente que dirige, como requisito para la conservación y preservación de una gestión directiva satisfactoria en su organización.

En tal sentido, es innegable la necesidad de profundizar la transformación en el sector educativo, así como en los diversos niveles de la actuación del personal que ejerce funciones directivas, dicha metamorfosis debe conducir a producir verdaderos cambios, no sólo en la estrategia organizativa sino, algo más importante como lo es en las intenciones y valores inmersos en la praxis pedagógica. Por consiguiente, esta situación sufre un vuelco con el surgimiento de una educación escolar que supone la puesta en marcha de los centros educativos y de las actividades de enseñanza y aprendizaje de una manera asertiva y notoria además de innovadora, es decir, donde estudiantes y profesores constituyan una unidad pedagógica.

Al respecto Chacón (2006) expresa que:

La capacidad del director para obtener buenos resultados depende de su habilidad de apreciar, aconsejar, enseñar, elogiar y criticar constructivamente a los docentes, a través de la supervisión en términos de logros, y el análisis de los resultados de la evaluación escolar, asumiendo como meta la preparación del personal a su cargo y la organización del trabajo que permite mejorar la acción educativa. (p.53)

Por tales razones es necesario que las funciones del directivo de una institución educativa, se relacionen con los lineamientos actuales de la función educativa que logren exigir un liderazgo para el cambio asertivo y empático; si se toma en cuenta que dichos cambios son progresivos, y que se manifiestan en toda institución debido a situaciones de transformación del entorno, trascendiendo en todos los aspectos, por ejemplo en el ámbito de la práctica docente exige una pertinencia valorativa, efectiva, cognoscitiva y sociocultural que contribuya a la búsqueda de alternativas novedosas que permitan la actualización de los profesores con el fin de ampliar el horizonte conceptual y mejorar el desempeño docente para formar una cultura académica que corresponda a las necesidades educativas del espacio donde les corresponde ejercer.

En este orden de ideas, la labor del directivo de una institución educativa está caracterizada por la administración de procesos de cambio según Baker, citado por Manes,

(2009), esta “se convierte en un problema de paradigma” y define a estos de la siguiente forma

Los paradigmas son un conjunto de reglas o disposiciones que establecen o definen límites, e indican cómo comportarse dentro de esos límites marcando las pautas. Pero en ciertos casos algunas de esas reglas, que pasan a ser tradición institucional, se vuelven obsoletas y se transforman en verdaderas limitantes que asfixian a padres, estudiantes y docentes. (p.78.)

Cabe destacar, que el nivel de acción en el cual se cumplen las funciones inherentes al director comprende a: los estudiantes, el personal de ambiente encargados de limpieza y conservación de la institución; al personal administrativo encargado de las tareas de oficina, al personal docente y técnico; y dentro de ciertos límites ejerce también funciones sobre las familias de los estudiantes y sobre algunos órganos representativos de la comunidad.

Es así, como el ejercicio de la función directiva tiene por tanto un alcance social que la obliga a mantener constante y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar continuamente decisiones que requieren del Director características muy especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta la Institución bajo su responsabilidad, enfatizado como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas del talento humano.

En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se ve enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes, a lo que Cornieles (2006), plantea: “el liderazgo gerencial, el desarrollo organizacional y la administración para el desarrollo, además de los enfoques sistemáticos que conforman la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos. (p.6).

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances palpables en el campo de la administración educativa a nivel mundial, en otras instituciones de Venezuela, la Comisión Presidencial del Proyecto Educativo Nacional (2000), señala lo siguiente:

En la administración de la educación se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables. (p. 42)

De lo expresado, se puede decir que es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos.

Desde una perspectiva institucional, Cornieles (2006), plantea que: "la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas" (p. 9). Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

Asimismo, Lara (2018), expone: "el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales, recursos humanos incapacitados (directores y supervisores), la mayoría del personal gerencial no conoce a fondo los principios del proyecto de Educación Básica" (p. 8). Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de gerencia educativa que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa

sobre los educadores a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnico – pedagógicos - administrativos y se alcancen las metas educativas.

En lo que respecta a Venezuela los ascensos se rigen en la actualidad por el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991). Sin embargo, a nivel nacional se pronuncian señalamientos en relación a la violación del mencionado reglamento y los consecuentes ascensos por años de servicio y la injerencia de los partidos políticos, así como las organizaciones sindicales hoy en día estos cargos son políticos sin importar el grado de estudios y los años de servicio. En relación a esta problemática, Ortuño (1992), expresa:

La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se han convertido en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo; lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal. (p.11)

Es evidente que a pesar de la praxis del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991), los grupos de poder siguen manipulando las conexiones personales para llevar a los puestos gerenciales a los miembros de sus organizaciones, sin la necesidad del cumplimiento de los requisitos exigidos en el referido reglamento. Esqueda (2004), señala: "Los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia, pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica" (p. 9).

Es importante señalar que no todos los Gerentes Educativos poseen una sólida preparación académica en el área de la administración de talento humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas. Sobre este particular, Ferreira (2006), planteaba "los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado" (p. 31). Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar

su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

De igual forma, Arévalo (2007), acota "la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa". (p.3). Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingencia que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Por todo lo antes, en la U.E San Francisco de Sales "Fe y Alegría", ubicada en la Parroquia Santa Rosa del Municipio Valencia, Estado Carabobo, no es diferente a la problemática planteada a nivel nacional, lo que se vive hoy en día, se evidencia a través de la observación indirecta y entrevistas informales, que los gerentes casi nunca permiten la participación del personal a su cargo en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, no dan libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales dándole poder más a su gabinete de trabajo que al personal que vive directamente el atropello por las plataformas digitales.

De igual manera, se evidencia que el personal docente es el que está día a día confrontándose a una matrícula doble ya que solo no se trabaja pedagógicamente directo con el estudiante esta pandemia nos obliga a trabajar estudiante – representante, el gerente y su gabinete se encuentran al margen de toda esta situación diaria que se presenta, donde muchos docentes no cuentan con los medios para desarrollar su contenido. Se infiere un bajo poder de influencia de los gerentes educativos en relación con el personal a su cargo para que se incorpore al trabajo cooperativo y participativamente y mancomunado. El

gerente debe tener presente las opiniones de sus docentes que son los afectados, no darle poder a su gabinete quienes están atropellando, exponiendo y desgastando el poco recurso humano que le queda.

En cuanto a las estrategias para inducir a los educadores a mejorar en su práctica, es muy poco lo que se está haciendo, es así como, este aspecto no recibe el tratamiento que debería. La falta de integración por parte del gerente con los docentes de aula, se traduce en un ambiente de apatía y desinterés en la institución educativa, así mismo denota la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en la organización. No dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de ser líderes dentro de su institución educativa, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detentan, es de bajo nivel.

En forma general pueden observarse las siguientes debilidades: carencia de planificación, ausencia de un liderazgo participativo por parte del director y como consecuencia se evidencia escasa participación por parte del personal docente en las actividades, ausentismo laboral, e inclusive apatía por parte de la comunidad a integrarse a las actividades de la escuela. Por todo lo anterior surgen las siguientes interrogantes;

¿Es probable que la falta de integración por parte del gerente con los docentes de aula pueda causar apatía en la realización de sus labores educativas?,

¿Resultaría necesaria las aplicaciones de estrategias innovadoras para inducir a los educadores a mejorar en su práctica?,

¿El directivo encargado de la institución debería prestarle mayor importancia a las planificaciones y las estrategias de mejora en la institución?

¿Cuáles podrían ser las estrategias necesarias para afrontar la nueva modalidad de ser gestor a distancia de una institución educativa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la necesidad de una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo
- Estudiar la factibilidad de la propuesta de una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo
- Diseñar una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo

Justificación de la investigación

La gerencia educativa cuando se aplica adecuadamente puede lograr cambios significativos y positivos en las personas o las diferentes personalidades a las que el director institucional tenga a su cargo; al ofrecer un servicio satisfactorio a quienes laboran dentro de la organización partiendo de los procesos de control que se implementen, permitiendo a su vez la adecuación de las necesidades de la institución, a los objetivos y metas previstas se puede lograr considerar un desempeño óptimo en el desarrollo de

cualquier propuesta especialmente en estos tiempos de confinamiento mundial debido a la pandemia del COVID-19 ya que para nadie es un secreto que la misma ha transformado radicalmente los contextos de implementación del currículo educativo, no solo por el uso de plataformas y la necesidad de considerar condiciones diferentes a aquellas para las cuales el mismo fue diseñado, sino también porque existen aprendizajes y competencias que cobran mayor relevancia en el actual contexto. Es por ello que dicho gerente debe precisar tomar una serie de decisiones y contar con recursos que desafían a los sistemas escolares, los centros educativos y los docentes.

En este sentido, Harris (2003) señala que la gerencia educativa es “una forma de obtener un desempeño óptimo y una manera adecuada de tomar decisiones en relación con la actividad supervisora que se realice en la búsqueda de la productividad escolar” (p.33).

En este sentido, según Antúnez (2000), la gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (p.9). El gerente en consecuencia es la persona que, a través de estrategias motivadoras, consigue que se realice el trabajo mediante el esfuerzo de todo el equipo directivo y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. También Álvarez (2007), define al gerente de la siguiente manera: “...ejecutivo que dirige, administra y representa a una empresa y su autoridad de forma jerárquica.” (p.124)

Así pues, surge la necesidad de estudiar y analizar este contexto, porque es una realidad que está viviendo actualmente el proceso educativo actual perjudicando a su vez la figura de gerente educativo dentro de las escuelas, puesto que si se aprecia de manera objetiva y metódica, es necesario reestructurar y plantear nuevas estrategias acorde con la actualidad educativa, Requeijo y Lugo (1998), precisan “que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas” (p.57). Todo esto conlleva a una serie de planes que se deben tomar a consideración.

Es por ello, que este estudio contribuirá a fortalecer la manera de cómo la planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia resultaría beneficioso para indagar directamente sobre los aspectos de abordaje que poseen los gerentes educativos hacia los nuevos retos por los que transcurre actualmente toda el área educativa en cuestión, todo esto con la finalidad de hacer un aporte educativo, científico, social y gerencial que contribuya de alguna manera, con datos, conclusiones y recomendaciones sobre la importancia de la potenciar la calidad de la gerencia educativa y a su vez, coadyuvar con los gerentes educativos a poseer herramientas significativas para el desenvolvimiento adecuado de sus funciones.

Es que esta situación actual en tiempo de pandemia trajo consigo cambios potencialmente dramáticos para la estructura gerencial, y aun cuando sea el director lleva consigo la mayor responsabilidad ya que debe poner en marcha los proyectos educativos establecidos y a su vez establecer estrategias que se rijan por las políticas educativas vigentes, debe siempre tener presente que nada de esto pudiese ser cumplido a cabalidad sin estar acompañado por el grupo de docentes a su cargo y sin desestimar la participación y delegación de funciones inherentes.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se encontrarán algunas investigaciones que se asemejan al fenómeno de estudio a investigar, así como, teóricos que la respaldan y el marco conceptual que está formado por las diferentes definiciones y conceptos asociados a la investigación.

En primer lugar, se encuentran las investigaciones internacionales más relevantes encontradas para sustentar esta investigación, cabe destacar que, por lo vigente de la situación de la pandemia a nivel mundial, no se encuentran las investigaciones actualizadas, sin embargo, se muestran las siguientes:

En primer lugar, a nivel Internacional se encuentra Salvador, Z (2017) con su trabajo de investigación para optar por el título de Magíster en Gerencia Educativa de la Universidad de Guayaquil, Ecuador cuyo título fue **la planificación estratégica en la administración educativa para diseño de plan de seguimiento**, tuvo como objetivo general, determinar la influencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa mediante investigaciones de cambio, para diseñar un plan de seguimiento, fundamentándose en las teorías de planificación estratégica de Igor Ansoff (1980), y administración y administración educativa de Peter Drucker. Enfocada bajo un paradigma cuantitativo, utilizando el método empírico, con una población de ochenta (80) personas aplicando la encuesta con respuestas de opción múltiple como instrumento de recolección de información concluye su investigación señalando que la planificación estratégica dentro de una organización resulta viable debido a la adaptabilidad y facilidad de ejecución, brindando herramientas sencillas para el logro y el cumplimiento de las necesidades de la comunidad en general.

Esta investigación muestra de manera oportuna cómo las planificaciones estratégicas e innovadoras pueden lograr el alcance de objetivos específicos dentro de una institución

educativa, si bien es cierto no contempla la actual problemática de la pandemia mundial, demuestra un enfoque claro acerca de la planificación en la función gerencial, arrojando resultados satisfactorios para desarrollar dichas planificaciones en el ámbito de gerencia educativa, así pues, este apoyo investigativo que proporciona la anterior investigación conlleva a comprender de manera oportuna cómo la realización de una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia, puede ser la respuesta que necesita dicha institución educativa para mejorar su calidad en cuanto a gerencia se refiere.

Como se explica anteriormente no existen investigaciones actuales acerca del tema planteado por lo que los antecedentes tomados a considerar serán lo más relacionado posible con el mismo, así pues, se presenta Ospino D, Burgos S y Madera J, (2017) quienes presentan un artículo de reflexión cuyo título es **La gerencia educativa y la gestión del cambio** en la Revista Diálogos de Saberes, (46)187-200. Universidad Libre (Bogotá), la cual, parte de una investigación que busca identificar el vínculo existente entre la gerencia educativa y la gestión del cambio de las instituciones educativas en la ciudad de Manizales, realizada desde un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de tipo correlacional permitiendo conocer la realidad a partir de la relación de variables, sin modificación de los hallazgos y permitiendo vislumbrar los puentes existentes entre las variables.

Este documento cuenta con las reflexiones teóricas de gerencia educativa de (Covey, 1998). El cual tuvo tres momentos investigativos. En el primero, se indagó teóricamente por las relaciones entre la gerencia educativa y los procesos de gestión del cambio; en un segundo momento se construyeron los instrumentos de investigación para seguidamente ser aplicados a diez instituciones; por último, se realizó el análisis de la información contrastando los resultados empíricos con los fundamentos teóricos. Sin embargo, el artículo solamente evidencia las reflexiones teóricas de la primera fase investigativa. Dichos autores concluyen su investigación señalando que, para la gerencia educativa, es

importante considerar la implementación de modelos que reestructuren los sistemas y metodologías usadas en las aulas de clases con el fin de proporcionar una óptima reestructuración de los sistemas y metodologías usadas en las aulas de clase.

Es importante señalar que el artículo antes mencionado se toma por ser pieza fundamental para la realización de esta investigación, esto debido a su importancia en el estudio de la gerencia educativa enfocada al cambio, y es que expresa de forma clara que la educación actual aunque atraviesa situaciones particulares en cada País debido a la globalización y nuevas tecnologías aporta estrategias sustentables para el manejo de nuevas planificaciones y formas de gerenciar adaptándose al cambio y situación actual, lo que conlleva a entender que toda planificación o programa o propuesta presentada y diseñada por los gerentes educativos deben estar basadas en las situaciones actuales por la que puede estar atravesando su entorno, para que la misma sea efectiva y afectiva al momento de hacer cumplir a cabalidad con los mismos.

En este sentido, se encuentran investigaciones Nacionales que se acercan al fenómeno de estudio a tratar, pese a que es un tema actual se enfocó directamente a la planificación en sí adecuada al contexto y situación para lograr formalizar de manera óptima el actual escenario por lo que se encuentra el sistema educativo venezolano, así pues se encuentra a Vera, A (2017) plantea un artículo para la Revista electrónica EDUCARE - **Investigación Arbitrada Mérida-estado Mérida**, que lleva por título **La Planificación como estrategia gerencial para el fortalecimiento de la convivencia escolar**, cuyo objetivo general fue analizar las características de la planificación para el fortalecimiento de la convivencia escolar que implementa el personal directivo y docente del Liceo Bolivariano “Juan José Osuna. Rodríguez” del estado Mérida. Enfocándose en las teorías de planificación educativa de Barrera (2005), convivencia escolar del autor Maldonado (2004) y gerencia educativa de Amaranta (2000) donde la investigación se encuentra enmarcada bajo el paradigma cuantitativo , en un nivel de investigación descriptivo cuya población y muestra

de estudio fueron nueve (9) directivos y treinta (30) docentes de aula concluye su investigación explicando que la optimización de las relaciones personales con los miembros que hacen vida dentro de la institución educativa desde una visión empática, motivándolos, integrándolos en las actividades a ejecutar propicia el fortalecimiento del trabajo en equipo y así el cumplimiento óptimo de las estrategias planteadas.

Esta investigación resulta conveniente para el desarrollo de este trabajo investigativo, puesto que señala la necesidad de que el personal directivo ejerza de manera óptima las funciones inherentes a su cargo, y que es resulta evidente que el gerente educativo preste atención a los detalles mínimos de lo que ocurre en su entorno, no es sólo planificar y esperar que se cumpla; todo esto se debe lograr con una planificación estratégica apoyándose de su recurso humano para lograrlo.

Por otra parte se evidencia el estudio realizado por García M, (2017) quien es Profesora Titular de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IMPM), la cual presenta un artículo de Gestión y Gerencia para la Universidad antes mencionada, cuyo título fue **estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes**, La investigación plantea como objetivo general, desarrollar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes desarrollándose en una institución educativa de San Juan de Colón, del estado Táchira, Venezuela, enfocándose en las teorías de las relaciones interpersonales en el contexto educativo de Bisquerra (2014) y la gerencia en el proceso educativo de Manes, citado por Jabif (2012) y Sallenave (2013); el estudio se centró en el paradigma cualitativo, aplicando como instrumento de recolección de información la observación y la entrevista semi-estructurada, realizando una triangulación de las respuestas de los participantes y su población y muestra fueron participantes de modalidad intencional, docentes y directivo del plantel antes mencionado; llegando a concluir que al propiciarse espacios de integración, interacción entre directivos y docentes fortalece, sensibiliza y motiva las buenas relaciones interpersonales; el liderazgo,

autoestima, comunicación asertiva y valores para lograr una verdadera convivencia en armonía.

Es necesario acotar que esta investigación aporta grandes beneficios para la docente investigadora, puesto que una de las debilidades detectadas en el diagnóstico y posterior planteamiento del problema es la carencia del contacto del directivo con los docentes que hacen vida dentro de la institución educativa, y gracias a este aporte que brinda este antecedente se puede constatar que todas las estrategias y las planificaciones para el mejoramiento de la calidad educativa son importantes si cada uno logra engranar los detalles y dedicar el necesario tiempo de interés a resolver y potenciar la gestión del docente.

Ahora bien, en cuanto al nivel regional se encuentra Goncalves F, (2017) presenta su trabajo de investigación ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada de Educación, la cual lleva por título **planificación estratégica como herramienta gerencial del docente del aula**, cuyo objetivo fundamental fue proponer la planificación estratégica como herramienta gerencial del docente de aula en el Liceo Nocturno José Rafael Pocaterra en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. Esta investigación se basó en la teoría del aprendizaje constructivista de Gregory (1981) ya que constituye la superación de los modelos de aprendizaje cognitivos y la teoría del liderazgo del sociólogo McGregor D. (1906-1964). Se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, experimental de campo y contó con una población de 50 estudiantes y una muestra de 25, utilizando la encuesta de respuestas dicotómicas cerradas como instrumento de recolección de información, concluye su investigación expresando que por tanto se puede concluir que la planificación estratégica como herramienta, su finalidad es ampliar la capacidad del proceso enseñanza aprendizaje y es un elemento integrador para mejorar el feed-back de docentes y estudiantes”.

Esta investigación permite observar de manera propicia que la gerencia y las planificaciones estratégicas comienzan dentro del aula de clases con el docente del aula, todo esto llevado de la mano del gerente educativo en la figura del directivo de la misma, y es que sin un trabajo en conjunto no se podría lograr alcanzar las propuestas y planificaciones realizadas para cambiar el paradigma de la figura del directivo; esta debilidad es notoria dentro de la Institución antes mencionada; donde la figura docente no es estimulada positivamente por el equipo directivo, es importante notar que dicha investigación propicia claves en estrategias gerenciales aptas para el desarrollo propicio de un nuevo enfoque hacia la figura del gerente educativo.

Bases Conceptuales

Gerencia Educativa

Constituye una importante herramienta indispensable para la organización en cuanto al nivel de logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es entendida como el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar”.Chiavenato (2000 p. 71)

El autor antes mencionado hace hincapié en la concepción de gerencia educativa que debe existir en el contexto educativo, puesto que la gerencia trae consigo un sin número de responsabilidades, actitudes y aptitudes que se deben poseer para lograr manejar de manera objetiva y óptima el funcionamiento de una institución educativa, asimismo se encuentra Senlle (1999), quien expresa:

La gerencia de la institución educativa constituye el accionar del directivo que permite orientar y conducir la labor docente, la administración escolar y sus relaciones con el entorno, con la principal finalidad de conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. A fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas

tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes (p.19)

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

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones. Según Antúnez (2000), la gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (p.9). El gerente en consecuencia es la persona que, a través de estrategias motivadoras, consigue que se realice el trabajo mediante el esfuerzo de todo el equipo directivo y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. También Álvarez (2007), define al gerente de la siguiente manera: “...ejecutivo que dirige, administra y representa a una empresa y su autoridad de forma jerárquica.” (p.124)

(Dordelly. 2009) al respecto comenta:

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización La gerencia propugna que el gerente educativo dirija su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo (p.76)

Principios de la Gerencia Educativa

Según Arava (1998:78-79), los principios generales de la gestión educativa fundamentalmente son las siguientes:

1. Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.
2. Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.
3. Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.
4. Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos esté en estricta relación con los objetivos institucionales.
5. Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
6. Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.
7. Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
8. Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones

Características de la Gerencia Educativa

a. Centralidad en lo pedagógico

Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas, sea generar aprendizajes de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales:

Fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel

Integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y sobre todo la generación de nuevas competencias de alto orden.

c. Trabajo en equipo

La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores.

Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

d. Apertura al aprendizaje y a la innovación

Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.

e. Asesoramiento y orientación profesional.

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones

específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para "pensar el pensamiento", pensar la acción, ampliar el "poder epistémico" y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento.

Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidad provincial y local, que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún

Las funciones de la gerencia según Bravo (2006 p.52) son:

La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

El control, para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización.

Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

La Organización en el Contexto Gerencial

Proceso relevante en la administración lo constituye la organización, según Stoner (2006), “Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización; de tal manera, que puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12). De acuerdo a lo expresado por Koontz (2002), dice que:

El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles (p.24)

De lo señalado se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional. En efecto, se dice que organizar es disponer y preparar al grupo para la ejecución de lo planificado facilitando las estructuras de apoyo necesarias para la gestión, así también Graffe (2005), define la función organizacional de la siguiente manera:

El proceso de identificar, agrupar y sistematizar el trabajo que se va a desarrollar en una determinada organización, independientemente de nivel jerárquico que tenga en la institución educativa, con la clara definición y delegación de responsabilidad y autoridad al personal que labora en ella; así como el establecimiento conjunto de relaciones entre ellos y con otras Unidades Administrativas de la Institución, de manera tal, que dicha unidad, acorde con

la misión que se le asigne, pueda ofrecer a los diferentes actores (internos y externos) servicios de alta calidad (p.182).

Queda claro que la organización se encarga de estructurar el trabajo a realizar tomando en cuenta la delegación de actividades o responsabilidades en el personal que labora en ella, en el caso educativo es de fundamental importancia para cumplir con los objetivos que deben adelantar los gerentes educativos.

Perfil del Gerente

El perfil según lo señalado por Ramírez (1990) son los rasgos que se desean obtener de un individuo y los de un gerente son:

Inteligencia: La inteligencia emocional facilita el desempeño y permite el éxito en la gestión, principalmente por el buen manejo de las relaciones interpersonales, una clara comunicación y una disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas y de situaciones y buen uso de los métodos de trabajo.

Autonomía: Son personas que fijan objetivos y se autoevalúan a mediano y largo plazo. Proyectan su posición al futuro. Toman decisiones acertadas con rapidez, analizando diferentes alternativas. Son capaces de subsanar errores.

Creatividad E Innovación. Generan ideas nuevas, y si no son creativos logran utilizar la experiencia en situaciones nuevas. Mejoran las herramientas y métodos ya existentes.

Empoderamiento: Delegan con confianza reconociendo las características de cada colaborador y brindando apoyo cuando lo necesitan. Se comunican abierta y espontáneamente con su grupo permitiendo que toda la información sea concebida en el momento de trabajar en un proyecto.

Liderazgo: Son personas con un trato cordial, amable y atento a las características de los otros, dan libertad a sus colaboradores supervisando los resultados, enseñan a partir de sugerencias, dando lugar al aporte de ideas y escuchando a su personal. (p.87)

Es por ello que el gerente educativo es aquel que se logra adaptar a los grupos a través de una conducta flexible y abierta al diálogo. No juzgan, comprenden más que lo que critican. Son humildes y solidarios. Si algo no los satisface buscan el momento y la mejor forma de expresarlo. Para resolver situaciones de conflicto ponen distancia y actúan

objetivamente. Fijan límites de comportamiento de una manera convincente mostrando su liderazgo.

El rol del gerente persigue según lo expresado por (Fred, 2003 p.75) son los siguientes:

- **Búsqueda de información.** Comprende el proceso de captura de la información pertinente para el logro de objetivos en la institución.
- **Procesamiento de datos.** Consiste en transformar la información de datos palpables que sirvan a la toma de decisiones.
- **Presentación de información.** Consiste en resumir la información de forma escrita a los fines institucionales.
- **Reuniones.** Consiste en realizar encuentros con el personal o con otros empleados a los fines de la institución.
- **Toma de decisiones.** Es el proceso de análisis de las alternativas existentes y la selección de la más ajustada para lograr los objetivos.
- **Negociación.** Implica la acción de intercambio con fines de llegar a acuerdos negociados entre partes

Actividades de comunicación. Consiste en la difusión de información con el consiguiente feed-back para retroalimentar la gestión.

El Liderazgo del Gerente Educativo

En atención al liderazgo, este se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto superior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

No obstante, Pérez (2000), señala: “la gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización” (p.10). Para efectos de este estudio se asume, que gerencia es diferente del liderazgo, pero no se excluyen

recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Características del Gerente Educativo

La serie de funciones gerenciales descritas, exigen de parte del gerente condiciones y características básicas, al respecto, González (2005), señala:

Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse (p. 19).

No siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas para el cumplimiento de sus funciones, dejándose llevar por pensamientos equívocos acerca del cargo que desempeña. Todo esto sin reconocer que la figura del gerente educativo más allá de la política, religión u otros aspectos, los cuales no son el factor esencial ni fundamental para el desarrollo óptimo de las planificaciones realizadas dentro del plantel.

La Motivación y la Gerencia Educativa

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (2006), “motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” (p. 484). Para llevar a

efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas, se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la motivación.

Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto; la motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el porqué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

La Dirección en el Ámbito Gerencial

La dirección en este contexto se convierte en sinónimos de liderazgo y a su vez se relaciona con la delegación de funciones, como lo expresa Stoner (2006). “la dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p.13). Establecida por el gerente educativo como lo indica Graffe (2005), en la siguiente definición: ... podría definirse como dirección, la conducción que hace todo gerente educativo de su equipo de trabajo, para ejecutar la planificación formulada con la organización del trabajo que diseñó, a fin de alcanzar los objetivos y metas asignadas a su unidad, en el marco de la estrategia global y proyecto que adelanta la institución educativa. (p.61)

Estrategias Gerenciales

Marín (2018) señala que:

Son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial

de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. (p.14)

Dicha autora manifiesta que formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar.

Asimismo, explica que el implementar las estrategias gerenciales también implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Si bien es cierto, las estrategias gerenciales son herramientas necesarias para la cohesión óptima del desenvolvimiento de la estructura educativa y su organización; por ello es necesario e imperativo el conocimiento minucioso de todo lo referente a la misma, cada paso y realización para lograr aprehenderse de manera significativa y empática que la gerencia va más allá de planificaciones y mediciones cuantificables de “buena gestión”

Estrategias Gerenciales dentro de la gerencia educativa en tiempo de pandemia

Las actividades para el aprendizaje por la vía de la educación virtual, se deben diseñar previo a un diagnóstico de las características del grupo y de cada asignatura, para facilitar la selección y diseño del material académico más adecuado. Se deben establecer guías cuantitativas y cualitativas, que ayuden eficientemente a evaluar el progreso de los estudiantes. Uno de los retos de la educación virtual, es dinamizar la acción formativa y fomentar el trabajo en equipo.

Es competencia de cada institución educativa, encontrar las mejores herramientas pedagógicas y tecnológicas, para ponerlas a disposición de sus docentes. En este sentido, es necesario que los docentes, tengan dominio de las tecnologías y los recursos digitales; que les permitan comprender, seleccionar y adecuar estas herramientas a su disposición, con el objetivo que los estudiantes alcancen las competencias previstas en sus cursos.

Cabe destacar también que hacer para entregar y hacer para aprender es diferente. Distintos contenidos implican distintas maneras de aprenderlos. Se pueden distinguir dos rutas: la de producir o la de aprender significativamente. La primera no busca más que hacer algo que quede como evidencia de que el tiempo se ha empleado en tener un producto que se vea y se pueda evaluar. Mientras que la segunda busca que el alumno se adueñe del conocimiento nuevo a través de un anclaje con la información ya poseída.

Las estrategias de enseñanza deben orientarse a privilegiar un procesamiento de la información que permanezca en el alumno como un conocimiento ligado a su vida. Si ese conocimiento se descontextualiza, ahora, en una modalidad desconocida, estereotipada, con tintes de ansiedad y apresuramiento porque este sistema no puede parar, puede volverse terrorífica una situación de descontrol que no sólo afecta a docentes y a estudiantes, sino al entorno familiar. Aunado a esto, debe considerarse que la delgada línea que la evaluación cruza para confundirse con medición. Aun en educación a distancia, contar con un modelo

que dé coherencia a datos obtenidos es esencial para la toma de decisiones (macro y micro). Es cierto que el sistema educativo requiere de cifras y datos que permitan generar indicadores, pero en ocasiones pareciera que la preocupación central es entregar evidencias de que se hizo algo. Por ello, se deben considerar las necesidades de los alumnos, del profesor, de la comunidad y de la institución. Una evaluación funcional para el aprendizaje toma en cuenta decisiones fundamentadas, criterios explícitos de evaluación, una evaluación auténtica y una planeación (Morgan y O' Reilly, 2002 en Dorrego, 2006).

Planificación

Cuando la gerencia educativa es vista como un proceso estratégico organizacional, la planeación es la primera función que ejecuta. Por esta razón, Barrera (2005) opina que:

La planificación es la actividad continúa relacionada con el acto de proveer, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados. En tanto que planificar corresponde a la tarea de precisar en el plan, los propósitos, acciones, inquietudes, aspiraciones, en fin, los aspectos relacionados con las motivaciones, las necesidades y las expectativas de un contexto (p45).

Asimismo, Chiavenato (2002), lo define de la siguiente manera:

la planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considerar la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos (p.64).

El mencionado autor destaca la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de una organización con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales.

Se evidencia de igual manera, que con una buena planificación se evita la improvisación, es decir hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas. Desde esta

perspectiva se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar de la organización o empresa en pos de sus metas u objetivos.

Para autores como Graffe (2005), la planificación educativa tiene su definición en la expuesta por Ander-Egg: La acción consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos y limitados. (p.54)

Y es que en la actualidad no se evidencia en la mayoría de los casos lo antes expuesto, y gracias a todo eso ha repercutido en la calidad de la enseñanza, a causa de las múltiples carencias de tipo educativo, social, político y cultural, por las cuales atraviesan tanto los escolares como los docentes (Observatorio Educativo de Venezuela, 2020). Muchos, todavía por vocación, cumplen con sus funciones académicas; pero la precariedad incide en la falta de motivación para enseñar y se observa que solo cumplen el horario, en detrimento de la búsqueda de un aprendizaje significativo en el estudiante (Bravo, &Uzcátegui, 2018).

Ahora bien, Requeijo y Lugo (1998), precisan “que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas” (p.57).

Según Hurtado (2020):

Desde luego, la nueva era ha cambiado la noción que se posee sobre educación, ya que esta deja de poseer un modelo de enseñanza-aprendizaje clasificado, en donde no existe la línea imaginaria de espacio y tiempo; además, hace uso de nuevas herramientas educativas, como la tecnología, que propicia el acceso a la información in situ, pero que a su vez debe usarse de manera consciente, haciendo uso de la razón, el pensamiento crítico y la comunicación como una ventaja. (p.147)

Dimensiones de la Planificación Estratégica según García (2017)

Este autor consideró cinco dimensiones de los procesos de la planificación, las cuales fueron Misión, Objetivos, Políticas, Estrategias y Programas.

Dimensión 1: Misión.

“Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias”. (p.18).

Si una institución, organización etc. no tiene en claro la misión para la cual fue creada, entonces estamos hablando de una institución sin rumbo que solo fue creada para existir por lo que no se espera ningún crecimiento ni un claro aporte a la sociedad y como muchas desaparecen en un tiempo no muy lejano.

La misión va mucho más allá de satisfacer las necesidades de las personas, sino que busca contribuir con una fuente de valor, además proporciona ayuda a todos los niveles haciendo que los directivos establezcan ideas claras de una mejor dirección, haciendo una gran expectativa de los años posteriores. La misión va proporcionar una ventaja competitiva frente a la competencia.

Según (Chiavenato, 2010) citado por Contreras, Matos (2015) indicaron:

La Misión es el propósito o razón de ser de toda organización. “Misión” significa, literalmente, “deber”, “Obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. La misión organizacional debe considerar aspectos siguientes:

1. La razón de ser de la organización.

2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (p.47).

Dimensión 2: Objetivos.

García (2017) indicó que “Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener el propio y a su vez estar subordinados a los objetivos generales”. (p. 20).

Es función de los directivos fijar los objetivos mediante la toma de decisiones son estos los que van a guiar el horizonte y el buen accionar de la institución.

Se puede apreciar en los párrafos anteriores la importancia que se le debe dar a planear los objetivos ya que éstos van ayudar a guiar y establecer lineamientos para poder saber cómo se va desarrollar una institución.

Dimensión 3: Políticas.

“Son guías para orientar la acción, son criterios o lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la empresa”. (p.24).

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir; sujetas a las directrices o preferencia de actores externos. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos.

Es notorio observar que existen muchas instituciones que no tienen claramente definidas sus políticas o son poco entendidas y generalmente no se comunican o se hacen de

conocimiento a los trabajadores de la institución, debido a esto se va generando una descoordinación de esfuerzos encaminados a perspectivas diferentes.

Dimensión 4: Estrategias

“Son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr las más eficientes adaptaciones de los medios a los fines o propósitos de la empresa” (p.25).

Es evidente que las estrategias planificadas lograrán llevar al logro de los objetivos planificados dentro de la institución educativa, ya que estas acciones, planes, tácticas y/o decisiones se llevan a cabo con la finalidad de obtener mejores resultados que contribuyan al mejor desarrollo de la misma.

Dimensión 5: Programa.

“Es un plan que determina la secuencia de actividades específicas, que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes” (p.30).

Para la programación de las actividades se debe tener en cuenta dos aspectos importantes que son el alcance de las actividades y el tiempo, por su alcance pueden ser actividades generales es decir programas que abarquen toda la organización y por otro lado están las programaciones particulares de determinadas áreas de forma individual, cabe mencionar que el tiempo es un factor importante para la programación de actividades para el cual se debe de tener en cuenta el corto mediano y la largo plazo. Es por esto que las instituciones deben estar sujetas a planes y estrategias que van a encaminar a la obtención de mejores resultados de la manera más adecuada.

La planificación estratégica dentro de la gerencia educativa es necesaria y fundamental para la consecución de metas y propósitos que se requiera dentro de la institución educativa, y a su vez, lograr engranar de forma satisfactoria todos los aspectos inherentes

de la misma, un gerente educativo, es la figura principal de una institución, por ello, es necesario que cumpla una serie de requisitos y posea un perfil apto para tal puesto. Es importante que el mismo trabaje de manera conjunta con los miembros que hacen vida día a día dentro de su área de trabajo puesto que una de las estrategias fundamentales para cualquier organización educativa es la gestión con motivación al logro ya que pretende preparar los espacios de interacción e innovación superen las fronteras tanto políticas como geográficas. La construcción de esta memoria organizacional representa un proceso obligatorio si se pretende realizar una buena gestión, esta se logrará teniendo en cuenta tanto las experiencias dentro de la organización como fuera de ella.

Pandemia

La OMS reseña que se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad.

Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él. Por lo común, los virus que han causado pandemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales. (OMS 2010)

Asimismo, dicha organización establece seis fases de alerta pandémica cuando un virus se convierte en una amenaza. En la revisión de 2009 de las descripciones de las fases, la OMS ha mantenido la estructuración en seis fases para facilitar la incorporación de nuevas recomendaciones y enfoques a los planes nacionales de preparación y respuesta existentes. Se han revisado la estructuración y la descripción de las fases de pandemia para facilitar su comprensión, aumentar su precisión y basarlas en fenómenos observables. Las fases 1 a 3 se corresponden con la preparación, en la que se incluyen las actividades de desarrollo de la capacidad y planificación de la respuesta, mientras que las fases 4 a 6 señalan claramente la necesidad de medidas de respuesta y mitigación. Además, se han elaborado mejor los periodos posteriores a la primera ola pandémica para facilitar las actividades de recuperación pos pandémica.

COVID-19

Según la OMS, los coronavirus pueden ocasionar diferentes consecuencias en la salud que van desde un resfriado común, hasta enfermedades más graves, como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV). De acuerdo con la OMS (2020), “esas infecciones suelen causar fiebre y síntomas respiratorios (tos y disnea o dificultad para respirar). Las personas mayores y que padecen afecciones médicas subyacentes, como la hipertensión arterial, los problemas cardíacos o la diabetes, tienen más probabilidades de desarrollar esta enfermedad grave, de manera contundente; en los casos más complejos, puede causar neumonía, síndrome respiratorio agudo severo, insuficiencia renal e, incluso, la muerte”. Sin embargo, la mayoría de las personas se recupera de la enfermedad, sin necesidad de realizar ningún tratamiento especial (OMS, 2020)

El 30 de enero 2020, la OMS declara que el brote de COVID-19 constituye una Emergencia de Salud Pública de importancia Internacional (ESPII) y el 11 de marzo 2020 se declara pandemia global, dada la alta propagación del virus a nivel mundial. Al 5 de marzo 2020, el virus se había propagado en más de 60 países y había infectado a cerca de 90.000 pacientes.

La pandemia por el COVID-19 ha puesto a prueba a la población mundial sobre su capacidad para resistir el virus, su poder científico, tecnológico y técnico para afrontar los efectos directos debidos a la infección, y los efectos relacionados con las medidas de control de tipo social, como el aislamiento, la exposición a noticias sobre el creciente número de víctimas fatales, las exigencias tele-laborales, la convivencia en espacios reducidos y la incertidumbre económica, constituyen aspectos que pueden desbordar los mecanismos de afrontamiento de las personas. (CEPAL, 2020)

Los cambios radicales que se han venido observando desde la aparición de esta nueva pandemia mundial de Covid-19 ha mostrado que el individuo debe afrontar nuevos retos dentro de su contexto de vida, la educación no escapó de este radical cambio, ya que este ha sido un hecho sin precedentes que marcará un antes y un después en las prácticas pedagógicas y en los sistemas educativos actuales a nivel global

Bases Teóricas

En esta parte de la investigación se fundamenta en los referentes teóricos que han sido relevante en el tema de la planificación estratégica, es importante señalar que (Balestrini 2003) explica que las bases teóricas “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se presenta ordenando los términos empleados con su debido detalle. (p.54.).

Teoría Científica de la administración de Henry Fayol (1916)

Henry Fayol fue ingeniero metalúrgico llamado, el padre de la gerencia moderna tenía una visión amplia de la administración. Consideró los elementos de la administración con funciones de: planeación, organización dirección coordinación y control. Esto no solo se aplica a los negocios sino a todas las organizaciones políticas, religiosas, militares.

Formuló los 14 principios: División del trabajo, Autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de equipo.

Fayol considera dentro de su teoría no solo la producción propiamente dicha, sino que integra todos los elementos del proceso como el mercadeo, las finanzas, el recurso humano y además no solo se aplica a las empresas dedicadas a la producción sino a todas incluyendo a la iglesia y el estado.

La teoría científica de la administración se basó en tres principios: Utilidad y moralidad del razonamiento científico, todas las personas son ante todo racionales, las personas consideran al trabajo como un esfuerzo económico.

La aplicación de estos principios hacia que el trabajo fuera menos arduo y más productivo, es decir que primaran los rendimientos sobre el esfuerzo.

Este teórico se utiliza actualmente gracias a su pensamiento futurista de su teoría, gracias a la misma se ha implementado dentro del ámbito educativo y sirve como base para esta investigación por sus aportes exactos acerca de cómo debe ser el proceso de gerencia, ya que fomenta el trabajo en equipo para lograr de manera asertiva cumplir los propósitos planteados dentro del contexto de la planificación estratégica que emane el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Teoría de la Motivación De Logro de David McClelland (1989)

Fue David McClelland quien definió la motivación de logro como el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito. El incentivo natural de la motivación (o necesidad) de logro es “hacer algo mejor”, aunque las personas pueden hacerlo por varias razones: agradar a otros, evitar las críticas, obtener la aprobación o simplemente conseguir una recompensa. Pero lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor (McClelland, 1989).

Investigó también la capacidad de innovar, en situación de laboratorio, entendida como el hecho de hacer algo de un modo distinto al de antes, de manera que esta nueva vía suponga una forma más corta o más eficaz de conseguir el objetivo. Los sujetos con una alta necesidad de logro se mostraron más inquietos a la hora de buscar información para encontrar nuevos modos de hacer mejor las cosas, así como para evitar la rutina. El mismo

hecho de que siempre estén buscando tareas moderadamente retadoras significa que tienden a desplazarse de lo que están haciendo para hacer algo más desafiante.

La consecuencia social de una intensa necesidad de logro es el éxito profesional. Porque los resultados de las investigaciones realizadas en situación de laboratorio con estudiantes universitarios pudieron generalizarse, llegando a la conclusión de que las personas con alta necesidad de logro tendían a buscar y a hacerlo mejor en tareas moderadamente retadoras, a asumir la responsabilidad personal de su rendimiento, a buscar una retroinformación de rendimiento sobre la forma en que estaban actuando y a ensayar nuevas y más eficaces maneras de hacer las cosas

Estos estudios también condujeron a la conclusión de que el motivo de logro es un factor clave en el desarrollo económico, de que tiene, en el mundo real, unas aplicaciones entre las que se incluye una comprensión mejor de la manera en que un motivo básico influye en el bienestar económico de las naciones.

Otra de las consecuencias sociales de la necesidad de logro es que los individuos con alta necesidad de logro mostraron una mayor movilidad ascendente que los de baja necesidad de logro. Por otra parte, Veroff (en McClelland, 1989) halló que los hombres de los Estados Unidos con alta necesidad de logro se encuentran orientados positivamente hacia el trabajo, además manifiestan una mayor satisfacción por el trabajo, evalúan sus empleos como interesantes, no consideran el trabajo como un obstáculo para la familia y prefieren el trabajo al ocio. Quizás como resultado de su excelente acomodación al trabajo, manifiestan escasos síntomas de mala salud, califican de alta su felicidad general, acuden frecuentemente a la iglesia y no toman fármacos para aliviar la tensión.

La asociación entre alta necesidad de logro y capacidad emprendedora tiene lugar en diversas culturas y en diferentes países. En La sociedad ambiciosa, McClelland (1977) señaló que una alta necesidad de logro debe hacer especialmente probable que los sujetos se

interesen por los negocios y se muestren capaces en esa actividad, porque los negocios requieren que las personas asuman riesgos moderados y la responsabilidad personal de sus propias acciones, presten mucha atención a la retroinformación en términos de costes y beneficios y encuentren modos innovadores de conseguir un nuevo producto o de proporcionar un nuevo servicio. También señaló que, en términos generales, los jóvenes con superior necesidad de logro se sienten de hecho, en distintos países más atraídos hacia el mundo de los negocios.

La motivación de logro –impulso de superación en situaciones de rendimiento, preocupación por hacer las tareas cada vez mejor, lograr objetivos difíciles y alcanzar un nivel de resultados óptimo-, ocupa un rol esencial, no sólo por su influencia en la realización de actividades sino también en la orientación motivacional en las relaciones sociales (Gaviria y Fernández, 2006).

Según la hipótesis de McClelland el crecimiento económico de una sociedad se basa en el nivel de necesidad de logro de sus componentes, y el desarrollo económico de naciones enteras puede experimentar mejoras notables estimulando la necesidad de logro de su población.

Esta teoría se encuentra inmersa en la investigación debido a que dentro de la gerencia educativa es necesario mantener un perfil motivado con ímpetu y superación de obstáculos, adecuándose siempre a los nuevos retos y situaciones que se pueden presentar. Es por ello que dicha teoría se enmarca sustancialmente al motivo de realizar esta investigación ya que la consecución de metas dentro de la índole educativa es primordial y sin motivación al logro no se lograría nada, es lo que ocurre dentro de la institución de este estudio (Fe y Alegría), la carencia de motivación tanto para el personal que labora dentro de la institución como por parte del directivo resulta evidente en los pocos resultados que se observan dentro de la misma.

Teoría humanista de la motivación humana de Abraham Maslow (1943)

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero; J; 2007:1). Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero; J; 2007:1).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero; J; 2007:1)

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero; J; 2007:2).

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Quintero; J; 2007:3).



Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Figura 1. Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas (Quintero; J; 2007:4).

Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Quintero; J; 2007:4).

La teoría de Maslow se aplica directamente al estudio en cuestión, puesto que la motivación al logro de una persona se encuentra inmersa dentro de la necesidad de satisfacer sus necesidades personales, por ende, dentro del ámbito educativo se debe tener en cuenta tanto al estudiante como al profesional que hace vida dentro de la Institución. Se debe tener en cuenta, además, que para que un alumno pueda llegar a la autorealización se requiere que las otras necesidades estén cubiertas, lo que se plantea como una dificultad para aulas en que los niños no han satisfecho necesidades de tipo fisiológicas, de seguridad o de amor, pertenencia y de estima. Por ello las formas en que se aborda la satisfacción de estas necesidades también se torna como un desafío para las instituciones educativas y el sistema escolar en general, considerando que las carencias como por ejemplo el hambre, la inseguridad o sentido de indefensión, la falta de constitución en la familia, entre otras problemáticas están muy presentes en la vida de muchos alumnos sobre todo de los que provienen de contextos más vulnerables y por ende afectan su educación y la búsqueda de su auto- realización.

Es necesario destacar que esta teoría, forma parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los entes que hacen vida dentro de la institución, afecta de manera simbólica en todos los aspectos de la personalidad es fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 104.

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Este artículo, aunque no se cumpla en su totalidad, señala que el ejercicio docente estará a cargo de personas preparadas para asumir dicho reto, y que el Estado está en la obligación de la actualización permanente y garantizando la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente. Es necesario hacer mención que es fundamental la preparación y actualización de los docentes para su ejercicio en cualquiera de sus funciones, y así actualizarse y adaptarse al nuevo contexto por el que transcurre actualmente.

En el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)** en el Capítulo I del personal docente también se consiguió similitud con esta investigación:

Artículo 11:

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y

de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación

Señalar lo anterior en el contexto actual resulta difícil, puesto que no emitir un juicio valorativo es casi imposible, se entiende que el Estado está en la obligación de equipar al docente con material necesario para su desempeño, pero lamentablemente esto no se cumple.

La nueva **Ley Orgánica de Educación (2009)** hace referencia a la gerencia educativa en los siguientes:

Artículo 19

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, de acuerdo con lo establecido en la constitución de la República y en la presente ley

El artículo anterior reseña la importancia del trabajo en conjunto de todos los entes que trabajan dentro de una institución educativa, el gerente (director) como cabeza es el principal exponente para que las metas sean cumplidas a cabalidad con eficacia, sin embargo, también se denota muchas debilidades en torno a la ley antes señalada.

Artículo 38:

La formación permanente es un proceso integral continuo que, mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación

permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Todos los entes que hacen vida dentro de una institución educativa se encuentran en la obligación de una formación permanente que contribuya al mejoramiento diario de sus labores dentro de la misma. Es conveniente dicho artículo para la investigación ya que denota de manera clara que el docente debe ser capaz de adaptarse a los retos y actualizaciones, en este caso la pandemia del COVID-19, por ello la estructura educativa ha de cambiar para lograr conseguir resultados satisfactorios de esta problemática que afecta al mundo.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Proponer una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo

VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM
Planificación estratégica	Barrera (2005): La planificación es la actividad continúa relacionada con el acto de proveer, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados. En tanto que planificar corresponde a la tarea de precisar en el plan, los propósitos, acciones, inquietudes, aspiraciones, en fin, los aspectos relacionados con las motivaciones, las necesidades y las expectativas de un contexto (p45).	Diseño	Planes propuestos en tiempo real	1
		Estrategias	Actitudinal	2
		Dirección	Estructural	3
			Procedimientos	4
		Organización	Coordinación de acciones	5
Gestión gerencial	Chiavenato (2000): Constituye una importante herramienta indispensable para la organización en cuanto al nivel de logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es entendida como el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar”. p.71	Liderazgo	Saber hacer	6
			Convivir	7
		Afectividad	Congruencia en las acciones a tomar	8
		Empatía	Discernimiento con el personal	9
		Motivación	Trabajo en equipo	10-11
Tiempo de Pandemia	Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él. Por lo común, los virus que han causado pandemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales. (OMS 2010)	Adecuación de estrategias educativas	Recursos tecnológicos	12

Fuente: Charita (2021)

Internacionales



Bases Conceptuales

- ✓ Gerencia Educativa. **Chiavenato (2000)**
- ✓ Principios de la Gerencia Educativa. **Arava (1998)**
- ✓ Funciones de la gerencia. **Bravo (2006)**
- ✓ Perfil del Gerente. **Ramírez (1990)**
- ✓ Liderazgo del Gerente Educativo. **Pérez (2000)**
- ✓ Características del Gerente Educativo. **González (2008)**
- ✓ Estrategias Gerenciales. **Marín (2018)**
- ✓ Estrategias Gerenciales dentro de la gerencia educativa en tiempo de pandemia. **Morgan y O'Reilly (2002)** en **Dorego (2006)**
- ✓ Planificación. **Chiavenato (2002)**
- ✓ Pandemia. **OMS (2020)**

Antecedentes



Nacionales



Regionales



Bases Legales

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) Artículo. 11

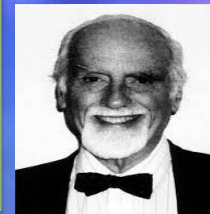
Ley Orgánica de Educación (2009) Artículo. 19 y 38

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Artículo. 104

Fundamentación Teórica

Teoría Científica de la administración Henry Fayol (1916)

Teoría de la Motivación De Logro David McClelland (1989)



Teoría humanista de la motivación humana Abraham Maslow (1943)



Trama Teórica

Figura. 2 Trama Teórica.
Fuente: Charita (2021)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Fundamento Epistemológico

La presente investigación estará enmarcada en el paradigma positivista, definido por Hernández, Fernández y Batista (2004), “el proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades “(p.16). La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. Los elementos constituidos por un problema, de investigación lineal, se denominan: variables, relación entre variables y unidad de observación. El abordaje de los datos cuantitativos es estadístico, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y hace inferencias.

En este sentido, la investigación se basó en el marco cuantitativo debido a la carencia de planes y estrategias medibles para el desarrollo óptimo de la gerencia dentro de la Institución que hace mención este trabajo, lo cual radica a abordar de manera sistemática datos empíricos y cuantificables la solución a la problemática planteada.

Diseño de la Investigación

Pineda y Otros (1994), refieren que el diseño de investigación es “la estrategia que adapta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente

planteado en el estudio” (p. 47). El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. “si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento” (p. 158), tal como lo afirman Hernández, Fernández y Batista (2008). El diseño es no experimental, descrito por Hurtado y Toro (2001), como aquel que se “realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p.67).

Tipo de Investigación

Al momento de iniciar una investigación, ha de privar el acierto del estudio, ya que esta clasificación se soporta sobre el componente procedimental que eventualmente se ejecutará. Así lo puntualiza Tamayo y Tamayo (1999), es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o estudio que se va a realizar, ya que cada uno tiene una estrategia diferente para el tratamiento metodológico. En este caso Arias (2006), define la investigación de campo como:

...aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (p. 31).

La presente investigación se realizó a partir de la necesidad de proponer un programa de planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo, debido a la carencia de planificaciones y estrategias fundamentadas en la situación actual derivada a la pandemia existente a nivel mundial que se evidencia dentro del contexto educativo, es decir, el ámbito gerencial.

Modalidad de la Investigación

La modalidad es de proyecto Factible, es la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. Al respecto, el Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2006), lo define como:

...el proceso de elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 16).

Fases de la Investigación

Las etapas o fases de la investigación hacen referencia al orden lógico y sistemático en el que se ejecutará el proyecto de investigación. Según Palella y Martins (2012a), “las fases para desarrollar un proyecto factible son: Diagnóstico, Factibilidad, Diseño de la propuesta, Ejecución de la propuesta y Evaluación de la propuesta” (p.162), por ende, las fases de la investigación indican cada uno de los pasos y procedimientos que debe seguir toda investigación si está enfocada en un proyecto factible.

Fase I, Diagnóstico. Esta fase es conceptualizada por Hurtado y Toro (2007b) como “la etapa en la cual se identificará el problema, se recogerán y procesarán todas las informaciones referentes a él” (p.148). Por lo tanto, se estableció el problema y de allí se originó la propuesta.

De lo antes expuesto, se comprende que diagnosticar, es realizar la revisión de documentos o bibliografías para respaldar la investigación desde el aspecto teórico. En esta fase se realizó un estudio diagnóstico al objeto de la problemática para así conocerlos aspectos relevantes que permitan evidenciar la realidad del contexto social

de estudio; de sus necesidades, de los problemas, para luego ser procesada y analizada.

Fase II, Factibilidad. Con relación al estudio de la factibilidad Palella y Martins (2012b), comentan que esa fase:

(...) el investigador debe determinar si los recursos y la tecnología para ejecución del diseño están disponibles, es decir, demostrar que es posible producirlo, que no existe impedimento alguno en el abastecimiento de los insumos necesarios para su producción y demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo el proyecto (p.26).

En esta fase se realizó un análisis para determinar la factibilidad de la propuesta, lo cual permitirá indagar la realidad respecto al desarrollo de un programa de planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia en la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo.

Fase III, Diseño de la propuesta. Palella y Martins (2012c): exponen que “implica plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer, tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución” (p.22). Se plantea una alternativa de solución a las necesidades y problemáticas, con relación del modelo, objetivos, métodos, acciones y recursos.

Durante esta fase se elaboró la propuesta como resultado de la información recogida en la fase diagnóstico; que coadyuve a una óptima planificación estratégica por parte del gerente educativo encargado de la institución. Es por ello, que se diseñaron planes de gestión gerencial docente en tiempo de pandemia acordes a la necesidad actual del plantel en cuestión. Es decir, en esta fase se realizó la propuesta con el propósito de dar respuesta a las necesidades evidenciadas en la fase diagnóstica.

Población y muestra

Población

Según Hernández y Otros (2001), la población (N) “es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.204). En este sentido la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán validadas las conclusiones que se obtengan, o los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar (Hurtado y Toro, 1999). Para el presente estudio se tomarán treinta y dos (32) docentes que laboran en el Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría”. La distribución de la población en estudio, se visualiza seguidamente en el cuadro 1.

Cuadro 2. Distribución de la Población

Descripción	Total
Docentes de Media Técnica	11
Docentes de Primaria	14
Coordinadores	6
Director del Plantel	1
Total:	32

Fuente: Charita (2021).

Muestra

En cuanto a la muestra, la misma se basará en los planteamientos ofrecidos por Hernández y Otros (2007), cuando establecen que el tipo de fenómeno seleccionado para el estudio, determina el énfasis de la muestra que se elige. Por tanto, la muestra de los sujetos que participaran en este estudio fue la misma reflejada en la población. El mencionado autor considera a la selección de los sujetos informantes, como un paso importante para la realización del estudio, dado que su correcta elección representa el pilar para el desarrollo y significado de la misma. En tal sentido, se procede a tener la misma muestra de la población, es decir de treinta y dos (32) participantes, debido a que no se utiliza el muestreo sino un censo poblacional, lo que

representa una mayor confiabilidad en el estudio. Al respecto Sabino (1990), manifiesta que el censo poblacional consiste en la enumeración completa de las unidades que integran el universo.

Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Técnica

Para la recolección de la información, en virtud de tener como meta proponer una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo, se empleó una técnica con su respectivo instrumento. La técnica que se utilizó fue la encuesta, por medio de las cuales se obtuvo la información esperada de manera fidedigna. La Encuesta, la cual es “una técnica de utilidad para la obtención de información y que todo dependerá de la habilidad del investigador, el cual los modula de acuerdo a su talento y estrategias personales, y que son imprescindibles como forma de contacto” (Arias, Ob.cit).

Instrumento

En cuanto al instrumento a utilizarse para tal fin, se empleará el cuestionario, surgido del cuadro operacional de variables. dirigido a los docentes que laboran y hacen vida dentro de la institución educativa, el cual, constó de doce (12) ítems, que reflejaron los aspectos surgidos del análisis de las variables, de tipo dicotómico elaborado con un lenguaje sencillo para la fácil comprensión de los encuestados, de tal manera que se pudieran lograr los objetivos propuestos para la investigación. (Ver Anexo A).

Validez y confiabilidad de los Instrumentos

La validez y la confiabilidad del instrumento, son procesos relevantes para la obtención fidedigna de la información. Para la realización de estos se procedió como se describe a continuación:

Validez

La validez de un instrumento, se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Al respecto Martínez (2000), señala “una investigación tiene un alto nivel de validez, si al observar, medir o apreciar una realidad, se observa, mide y aprecia esa realidad y no otra; es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara, representativa de una realidad o situación dada” (p. 122). En este sentido, el instrumento obtuvo la validez de expertos y la validez de contenido, para lo cual fueron examinados por tres (3) expertos quienes constataron, mediante la revisión del cuadro metodológico, los indicadores que sirvieron para la elaboración de las preguntas y su pertinencia con los objetivos del estudio.

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados observados cuando un instrumento de recopilación de datos es aplicado a un grupo de sujetos en varias oportunidades en condiciones similares. La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero y más uno, es decir, pertenece al intervalo cerrado $[0,1]$. Lo anterior implica que cuando un instrumento presenta un coeficiente igual a cero, significa que carece de esta importante característica, mientras que cuando alcanza el valor más uno, se dice que el instrumento logró la máxima confiabilidad.

Para calcular el coeficiente de confiabilidad Chourio (1999), expresa que cualquier instrumento de recopilación de datos que sea aplicado por primera vez y muestre un coeficiente de confiabilidad de al menos 0,60 puede aceptarse como satisfactoriamente confiable. La fórmula utilizada para calcular el coeficiente de confiabilidad de un instrumento de recolección de datos de acuerdo a las especificaciones dicotómicas método de Kuder -Richardson, son las siguientes:

Fórmula: Kuder-Richardson:

K_R = Es el coeficiente de confiabilidad Kuder-Richardson

$$K_R = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum p.q}{s_t^2} \right]$$

K = Es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum p.q$ = Es la sumatoria de los productos de las proporciones “p y q”

s_t^2 = Es la varianza de los valores totales

Resultado: KR: 0.89

Técnica de Análisis de los Datos

En esta sección se identifica las técnicas de análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes, destacando la forma como han sido organizados para darle respuesta al problema planteado y decidir si las hipótesis fueron confirmadas o rechazadas (Rodríguez, 2007; p.113). En este sentido, básicamente se empleó como técnica de análisis y presentación de los datos, *la estadística descriptiva* (distribución de frecuencias y porcentajes), mediante lo cual se describió sistemática y cualitativamente la información comunicacional. De manera que, la información que fue obtenida de la aplicación del instrumento fue analizada de manera cuantitativa, en función al enfoque de los objetivos y variables del estudio, con el objeto de reunir los datos más significativos para la elaboración del modelo, de acuerdo con el siguiente procedimiento: Para el análisis cuantitativo se utilizó la distribución de frecuencia porcentual simple, mediante cuadros y gráficos estadísticos que contienen las respuestas emitidas por los docentes que laboran en la institución para cada una de las categorías de las preguntas que lo conforman.

Prueba Piloto

Se aplicó una prueba piloto a diez (10) personas que formaban parte de la población de la investigación, pertenecientes a la institución educativa. Una vez aplicado el instrumento, se determinó la confiabilidad; para ello, se manejó el coeficiente de Kuder y Richardson (KR20) coeficiente aplicable a ítems cuyas respuestas son dicotómicas para modelos de consistencias internas, basándose en la división del instrumento en tantas partes como ítems tenga.

El cálculo que arrojó como valor al coeficiente Kuder y Richardson (KR20) fue de 0,744 lo que constituye para el instrumento elaborado un coeficiente aceptable por

estar próximo a uno (1,00). En otras palabras, representa un máximo de confiabilidad que equivale a un 74% de confianza.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la prueba piloto; es necesario señalar que el coeficiente KR20 de Kuder-Richardson es usado para medir la consistencia interna de escalas de ítems dicotómicos. Una escala de ítems dicotómicos presenta aseveraciones y las personas optan por las respuestas ‘sí’ o ‘no’, con puntajes 1 y 0 respectivamente. p es la proporción de personas de acuerdo con el ítem, y q es la proporción en desacuerdo. Los resultados se interpretan de acuerdo con el siguiente cuadro de relación: Significado de los Valores del Coeficiente.

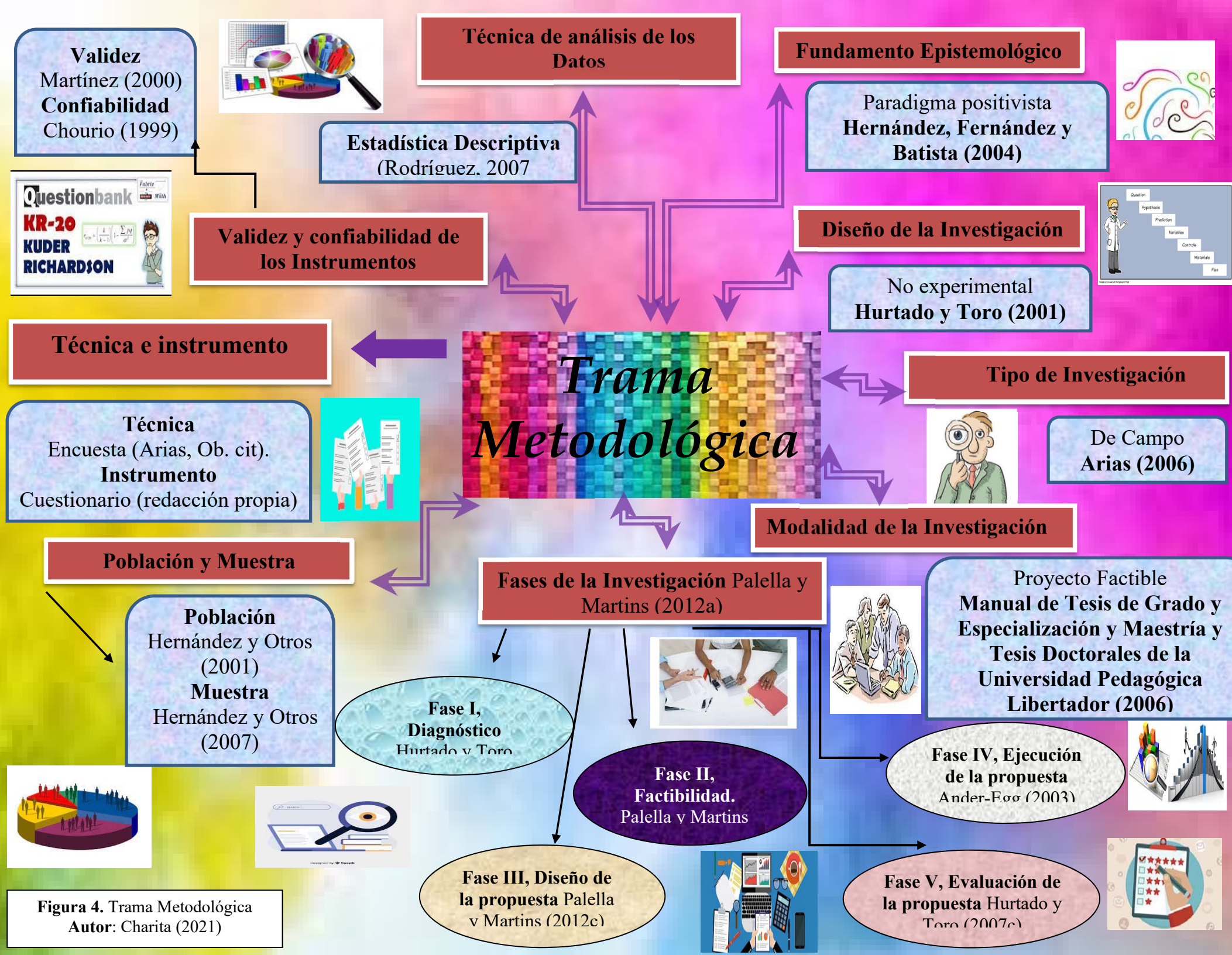
0	Nula
0,01 - 0,20	Muy baja
0,21 - 0,40	Baja
0,41 - 0,60	Moderada o Sustancial
0,61 - 0,80	Alta
0,81 - 0,99	Muy Alta
1	Perfecta

Kr= 0,7631

Figura. 2 Diagrama de Gantt
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TIEMPO										
	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021	Julio 2021	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021	TOTAL EN MESES
Elección del tema y Título	X	X									2
Capítulo I		X									1
Capitulo II			X	X							2
Capitulo III				X	X						2
Trama Teórica				X	X						2
Trama Metodológica					X	X					2
Entrega de Proyecto					X	X					2
Aplicación de Instrumento							X				1
Recolección de datos							X				1
Diseño de propuesta								X			1
Redacción de informe final								X	X		2
Defensa de proyecto										X	1
Total											19

Fuente: Charita (2021)



CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

El capítulo desarrollado a continuación, comprende la presentación, el análisis y la interpretación de los datos aportados por la muestra en las respuestas dadas a los ítems formulados en el cuestionario. Para ello, el instrumento aplicado a los docentes que laboran dentro de la Institución U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo; se analizaron a través de la estadística descriptiva y distribución porcentual atendiendo a las frecuencias en las alternativas, propios de los instrumentos dicotómicos, a fin de establecer comparaciones entre los resultados del mismo y las teorías de estudio.

En este sentido, se presentan los cuadros dobles entrada con frecuencias y porcentajes, con igual número de gráficos porcentuales con su respectivo análisis e interpretación cualitativa, atendiendo, por supuesto, tanto a los objetivos, dimensiones e indicadores, y al basamento teórico de la investigación.

Variable: Planificación estratégica

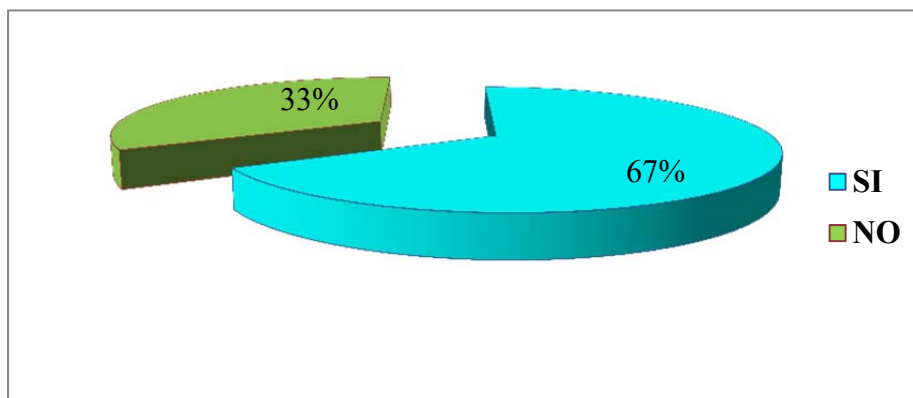
Dimensión: Diseño y estrategia

Cuadro 3. Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión: Diseño y estrategia.

Ítem	Enunciado	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	f	%
1	¿Cree usted que se muestre dentro de la institución carencia de planificaciones acordes al contexto actual que se vive en el País?	18	56	14	44
2	¿Considera usted que resultaría necesaria la aplicación de estrategias innovadoras para inducir a los educadores a mejorar en su práctica?	25	78	7	22
TOTALES		43	134	21	66
PROMEDIO		22	67	11	33

Fuente: Cuestionario Docentes de la Institución

Gráfico1. Distribución porcentual de la Clasificación de Diseño y estrategia.



Fuente: Charita (2022).

Interpretación: En el cuadro 3 y gráfico 1, se presentan los resultados de la dimensión Clasificación de diseño y estrategia, donde el 67% de los docentes encuestados señala la opción SI, considerando que dentro de la institución existe una notoria carencia de planificaciones además de estrategias innovadoras acordes al contexto actual que se vive en el País para inducir a los educadores a mejorar en su práctica. Y el 33% de los encuestados señala la opción NO. Resulta evidente que la

escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Collerette y Delisle, 1988), temática a ser abordada seguidamente.

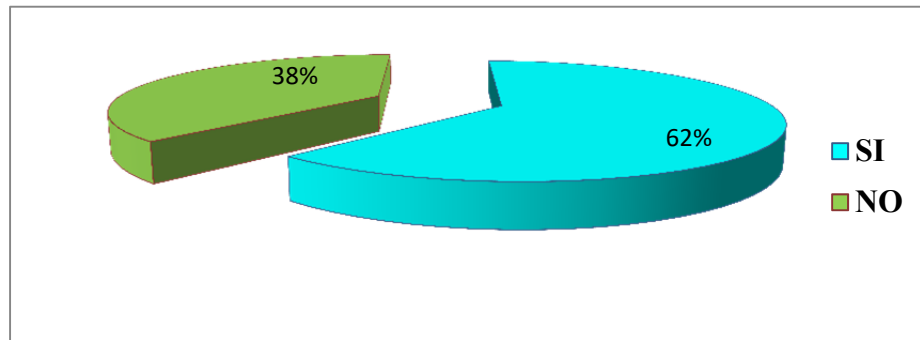
En este sentido, es necesario destacar lo que expresa Maslow en su teoría de las necesidades, la cual forma parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los entes que hacen vida dentro de la institución, afecta de manera simbólica en todos los aspectos de la personalidad es fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal.

Cuadro 4. Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión: Dirección y Organización

Ítem	Enunciado	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	f	%
3	¿Desde su percepción, el directivo encargado de la institución debería prestarle mayor importancia a las planificaciones y las estrategias de mejora en la institución?	27	84	5	16
4	¿Discierne usted que el gerente debe tener presente las opiniones de sus docentes que son los afectados en esta situación actual debido a la pandemia?	23	72	9	28
5	¿Cree usted que el gerente encargado de la institución está dándole poder más a su gabinete de trabajo que al personal que vive directamente el atropello por las plataformas digitales?	10	31	22	69
TOTALES		60	187	36	113
PROMEDIO		20	62	12	38

Fuente: Cuestionario Docentes de la Institución

Gráfico 2. Distribución porcentual de la Dimensión Dirección y Organización



Fuente: Charita (2022).

Interpretación: En el cuadro 5 gráfico 2, se muestra que los encuestados en un 62% respondieron a la opción SI de la encuesta aplicada, y el 38% marcó la opción NO. Donde se evidencia que dentro de la dimensión dirección y Organización que existe una evidente falla dentro de la Gerencia actual de la Institución en cuanto al compromiso con su personal por parte del mismo, lo que se demuestra en el ítem 3 de la encuesta aplicada donde las respuestas por parte de los involucrados evidencia que el gerente en cuestión no se toma el debido tiempo para favorecer que el equipo que trabaja en conjunto con él en funciones directivas desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos, de manera tal que cada miembro pueda hacer el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Además, el líder debería apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre las motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo; y motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo que tienden a desunir o romper el grupo. En este sentido, el líder debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el

cumplimiento del programa acordado y un clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos.

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

Variable: Gestión Gerencial

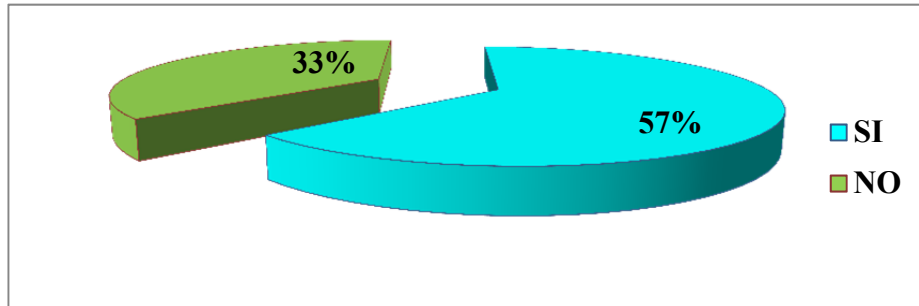
Dimensión: Liderazgo y efectividad

Cuadro 5. Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión: Liderazgo y efectividad

Ítem	Enunciado	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	f	%
6	¿Piensa usted que los gerentes educativos encargados de la institución dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales?	10	31	22	69
7	¿Desde su percepción, opina usted ausencia de un liderazgo participativo por parte del director?	30	94	2	6
8	¿Considera usted que se evidencia escasa participación por parte del personal docente en las actividades, ausentismo laboral, e inclusive apatía por parte de la comunidad a integrarse a las actividades de la escuela?	24	75	8	25
TOTALES		64	200	32	100
PROMEDIO		21	67	11	33

Fuente: Cuestionario Docente de la Institución

Gráfico 3. Distribución porcentual de la Dimensión Liderazgo y efectividad



Fuente: Charita (2022).

Interpretación: Con respecto a la Dimensión Liderazgo y efectividad, el cuadro 6 y gráfico 3 evidencia que los encuestados la opción SI tuvo un 57% y la opción NO un 33% demuestran una notoria desmotivación tanto por el ejercicio de sus funciones actuales como por la manera de gestión del gerente en actual de la institución, donde la ausencia de un liderazgo participativo por parte del director es la principal causa de la escasa participación por parte del personal docente en las actividades, traduciéndose en ausentismo laboral, e inclusive apatía por parte de la comunidad a integrarse a las actividades de la escuela.

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (2006), “motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” (p. 484). Para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas, se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la motivación; y es evidente que el gerente educativo no ha tomado esto a considerar dentro de sus

funciones como líder principal de un gremio que se encuentra bajo su cuidado, dentro de todo si no puede motivar a su personal y a la comunidad educativa en general para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

Variable: Tiempo en Pandemia

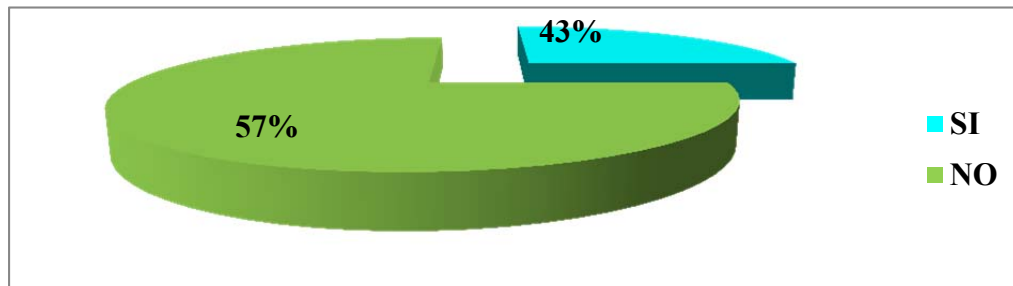
Dimensión: Motivación y Adecuación de estrategias educativas

Cuadro 6. Distribución de Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión: Motivación y Adecuación de estrategias educativas

Ítem	Enunciado	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	f	%
9	¿Considera usted que es probable que la falta de integración por parte del gerente con los docentes de aula pueda causar apatía en la realización de sus labores educativas?	25	78	7	22
10	¿Denota usted que exista poca importancia por parte del gerente educativo en cuanto a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en la organización?	10	31	22	69
11	¿Desde su percepción, se utilizan dentro de la institución técnicas novedosas e interactivas por parte de los gerentes encargados actualmente?	11	34	21	66
12	¿Desde su percepción, se utiliza la planificación estratégica en la programación de las actividades gerenciales dentro de la institución?	9	28	23	72
TOTALES		55	171	73	229
PROMEDIO		14	43	57	57

Fuente: Cuestionario Docentes de la Institución

Gráfico 4. Distribución Porcentual de la Dimensión: Motivación y Adecuación de estrategias educativas



Fuente: Charita (2022).

Interpretación: Como se muestra en el cuadro 7 y gráfico 4, de manera clara que los profesionales que hacen vida dentro de la Institución educativa San Francisco de Sales “Fe y Alegría” la opción NO obtuvo un 57% y la opción SI un 43%, lo que afirma que dentro de su organización resulta probable que la falta de integración por parte del gerente con los docentes de aula pueda causar apatía en la realización de sus labores educativas; y es que dentro de la misma en el ambiente de trabajo existe poca importancia por parte del gerente educativo en cuanto a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en la organización, y es que éstas son una de las necesidades del individuo, ya que se requiere del otro para comunicarse y socializar; de hecho, los seres humanos por naturaleza, comienzan a relacionarse desde la infancia y desarrollan esta habilidad aún más, cuando forman parte del ambiente escolar; sin embargo el gráfico anterior demuestra que el gerente no está considerando la etapa actual del docente donde se evidencia poca asistencia y renunciaciones masivas debido a las precarias condiciones laborales por la que se encuentra inmerso el sector educativo.

Ahora bien, en cuanto a la aplicación de estrategias, planificaciones y/o técnicas novedosas e interactivas por parte de los gerentes encargados actualmente se evidencia la negatividad por parte de los encuestados tomando en cuenta lo antes

analizado, es importante acotar que la planificación estratégica representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben implementar los gerentes en conjunto con sus docentes para desarrollar una planificación exitosa.

En resumen, la gerencia de una institución educativa es un proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes; cuando lo anterior no se evidencia dentro de cualquiera de las índoles educativas y el gerente no toma en punto importante el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela no se dará de manera óptima ni se lograrán las metas que se pudiesen planificar para el mejor rendimiento de docentes en su área de trabajo.

Conclusiones

En primer lugar, en cuanto al diagnóstico de la necesidad de una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dentro de la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo, resulto evidente que urge de manera apropiada la realización de la misma, ya que aunque la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación por parte de sus gerentes educativos y su equipo directivo no poseen la

habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas que se presentan en la actualidad dentro de la institución, impidiendo así la capacidad de negociación y generación de compromiso y limitando el liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos.

En este sentido, a lo largo de esta investigación se logra evidenciar que el modelo de dirección actual de la institución San Francisco de Sales “Fe y Alegría” y el clima organizacional que posee produce falta de generación del compromiso con la transformación, donde no se evidencia un diseño del proyecto educativo a construir, ni liderazgo y participación en la transformación, por lo que la propuesta del diseño de una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo resulta efectiva para su ejecución.

Recomendaciones

Se hace la recomendación al gerente educativo que planifique, organice, dirija, controle y dé seguimiento a la gestión escolar, para así optimizar el manejo óptimo de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles dentro de la institución educativa; con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica; donde se fomente la creencia de qué se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos, proporcionando los medios conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos para hacerlo.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación

La planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo, tiene como finalidad, establecer herramientas, técnicas y planificaciones innovadoras que se requieren en la formulación y re-educación de los gerentes educativos que hacen vida dentro de la institución antes mencionada.

En este sentido, para adaptar dichas planificaciones estratégicas se establece y selecciona un posible escenario al cual se dirige la potenciación gerencial docente, ya que la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de los docentes y comunidad educativa en general, ayuda a tratar a los problemas de desintegración del grupo dentro de la institución, así como la apatía de los docentes hacia sus jornadas actuales de clases. En este caso la planificación, estructuración, fases, aspecto económico, factibilidad, entre otros, todo esto con el fin de crear un plan que aporte la ayuda necesaria para la mejora de la gestión directiva y motivación docente dentro del centro educativo en cuestión.

Misión

Fortalecer la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dentro de la UE San Francisco de Sales “Fe y Alegría”, mediante instrumentos la innovación de planificaciones estratégica que les permita tener una excelente interrelación con su comunidad educativa en general para así garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje óptimo y satisfactorio.

Visión

Desarrollar y promover con mayor comprensión estrategias basadas en experiencias significativas entre el docente y el gerente educativo que faciliten el desarrollo de las relaciones interpersonales y establecer un verdadero liderazgo dentro de la institución.

Objetivo general

Capacitar a los gerentes educativos de la UE San Francisco de Sales “Fe y Alegría” con un plan de acción basado en la planificación estratégica como herramienta fundamental para mejorar el desempeño gerencial.

Objetivos específicos

1. Proporcionar herramientas y estrategias gerenciales desarrollando habilidades y destrezas en el desempeño laboral en función del cambio deseado.
2. Desarrollar actividades innovadoras para el gerente institucional que permitan una excelente interrelación con su comunidad educativa en general para así garantizar un proceso de enseñanza aprendizaje óptimo y satisfactorio.
3. Establecer mediante planificaciones, concienciar a los gerentes educativos la importancia de un verdadero liderazgo dentro de la institución.

Justificación

En la planificación estratégica es muy importante definir muy bien los objetivos y metas de la institución educativa y los planes a ejecutar, ya que estos son quienes ayudan a conseguir de manera efectiva el éxito de la planificación para obtener estudiantes altamente satisfechos con los conocimientos adquiridos en el proceso de enseñanza aprendizaje. Para emplear la planificación estratégica el gerente educativo

podría aplicar la matriz FODA en la institución educativa para de esta manera observar las debilidades y fortalezas con la que cuenta ese grupo, y así podrá plantear los objetivos basados en valores para luego crear la misión y fundamentar la visión de esta propuesta, con esta actividad se moldea el futuro de la institución a través de un proceso ordenado.

Pasos para establecer la planificación estratégica

1. Aplicar la matriz FODA para detectar debilidades y fortalezas del grupo.
2. Reforzar la carencia de valores existente en la institución educativa.
3. Formular los objetivos
4. Precisar la misión a la cual se quiere llegar
5. Definir indicadores (claro para crear la visión, la cual es la meta a futuro)
6. Se procede a planificar tomando en cuenta técnicas y estrategias novedosas para impactar en el proceso de mejora entre los entes que hacen vidas dentro de la institución educativa.

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica de la propuesta parte de dos vertientes fundamentales que le otorgan valor conceptual y funcional a su elaboración. Desde la perspectiva de la aplicabilidad, la propuesta se fundamenta en el enfoque de la planificación estratégica, que desde la perspectiva de Munch (1994), para que se cumpla con su propósito fundamental es necesario:

Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo, determinarlas con claridad, no confundir las estrategias con las tácticas, en vista de que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo, considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción, analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas, al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación (p.87).

En este mismo orden de ideas, la propuesta se fundamenta en el éxito de la planificación estratégica, el cual, consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan, o técnica estableciendo así los objetivos más relevantes y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Técnica

Técnicamente la UE San Francisco de Sales “Fe y Alegría” cuenta con una estructura para realizar charlas y estrategias presenciales para la teorización de la mejora de la gestión gerencial de la misma; a su vez se resalta que no se requiere de equipos ni alta tecnología para cumplir con dicha planificación. Lo que se necesita, es que el personal docente se sienta incentivado a participar en las sesiones de promoción de mejora de la gerencia educativa y que el gerente se encuentre participe activo de la propuesta para aprender estrategias que le permitan mejorar de forma progresiva y positiva su gestión educativa. Por lo que se considera que la propuesta es técnicamente factible.

Factibilidad Económica

La propuesta planteada es totalmente factible económicamente, ya que los costos que implica su implementación son bajos, dado que estará inmerso en estrategias para para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia, por lo que el costo es relativamente bajo; resaltando que es una inversión valiosa y justificada, ya que al contar con un equipo directivo en aras de mejorar su gestión directiva y liderazgo dentro de la institución.

Cuadro 5. Costos generales

<i>Materiales e insumos</i>	<i>Costo</i>
Diseño e impresión de la propuesta	5\$
Cartelera informativa	15\$
Refrigerio para los participantes.	5\$
Entrega de trípticos	10\$
Video beam	De la Institución
<i>Total</i>	<i>30\$</i>

Fuente: Charita (2022)

Social

Tiene relevancia social dado que mientras mejor preparados se encuentre el gerente de la institución, puede cambiar el paradigma y la situación actual por la que atraviesa el centro educativo.

Estructura de la Propuesta

La capacitación de los gerentes educativos de la UE San Francisco de Sales “Fe y Alegría” basado en la planificación estratégica como herramienta fundamental para mejorar el desempeño gerencial se encuentra estructurado en tres fases que permitirán con un plan de acción la orientación de planes o programas que se estén desarrollando en la institución educativa en aras de mejora de su gestión actual.

Fase 1: Diseño de propuestas

Fase 2: Sesión educativa: innovación de estrategias:

Fase 3 y 4: Talleres de sensibilización y creación de propuestas para la mejora de la calidad del gerente educativo.

Fase I: Diseño de Propuestas

Objetivo: Involucrar a la gerencia educativa con la situación actual de la institución y su personal a cargo y la importancia de vincularse con los mismos en sus relaciones personales.

Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
Situación actual de la organización (diagnóstico). - Proyección y explicación de la situación actual que se encuentra transitando la gerencia educativa de la institución	Presentación de la investigadora y los participantes. - Aplicación de dinámicas grupales - Consignar un espacio de tiempo para establecer un dialogo abierto para analizar la propuesta.	Materiales: - Tríptico sobre la propuesta Video Beam - Refrigerio Humanos: - Participantes	Jornada de 4 horas dedicando tiempo para un refrigerio intermedio	Dinámica de preguntas y respuestas

Fase II: Sesión Educativa, Innovación de Estrategias

Sesión educativa: “Innovando mejoramos la gerencia educativa”

Objetivo General: Brindar herramientas necesarias en cuanto a la innovación de estrategias gerenciales para mejorar la calidad del trabajo del gerente educativo				
Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo	Evaluación
Gerente educativo actual Consideraciones generales acerca del rol del gerente educativo Concienciación de la problemática actual del rol docente	Charlas motivacionales, encuentro con todos los miembros de la institución y reeducación gerencial trabajando conjuntamente con la comunidad educativa que hace vida en la institución educativa.	Humanos: Docentes, administrativos y obreros Materiales: Lápiz, papel, computadora, video beam,	3 sesiones de dos horas	Dinámica de preguntas y respuestas

Fase III

Taller de sensibilización para la mejora de la calidad del gerente educativo.

Sesión educativa: Conociendo más acerca de mi comunidad educativa mediante estrategias de Gerencia Educativa

Objetivo General: Suministrar a la gerencia de la Institución estrategias para la vinculación y mejora de las relaciones interpersonales en el aspecto gerencial				
Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo	Planificación
Relaciones interpersonales Resolución de conflictos	El acercamiento y convivencia con la comunidad educativa en general, de alguna manera motiva a los docentes a generar confianza y seguridad hacia su gerente educativo	Humanos: – Personal Directivo -Investigador Materiales: -Hojas blancas – Lápices	2 sesiones de dos horas	Inicio -Revisión de las posibles estrategias gerenciales a fin de fortalecer las relaciones interpersonales y confianza hacia la gerencia. Desarrollo -Torbellino de ideas para accionar estrategias para el abordaje de la vinculación personal y de confianza hacia el gerente educativo . -Planificación de jornadas de confrontación sana y creación de clubes de planificaciones. Cierre -Organización de cronogramas. - Presentación de los contenidos y actividades a ejecutar desde la gerencia.

Fase IV

Taller de creación de propuestas para la mejora de la calidad del gerente educativo.

Sesión educativa: Propuestas de estrategias de Gerencia Educativa

Objetivo General: Suministrar a la gerencia de la Institución estrategias metodológicas para mejorar la resolución de conflictos en el aspecto gerencial				
Contenido	Estrategias	Recursos	Tiempo	Planificación
Resolución de conflictos Mejora en el área gerencial Vinculación hacia el personal de la comunidad educativa	Ofrecer a sus docentes capacitaciones y espacios de formación si en realidad desean cambios significativos en la relación directiva-docente para romper paradigmas de la educación tradicional	Humanos: – Personal Directivo -Investigador Materiales: -Hojas blancas – Lápices	2 sesiones de dos horas	Inicio -Lluvia de ideas y esquema de Ishikawa Desarrollo . -Planificación de jornadas de confrontación sana y creación de clubes de planificaciones. Cierre -Organización de cronogramas. - Presentación de los contenidos y actividades a ejecutar desde la gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2007).** El equipo directivo. Recursos técnicos. Caracas Venezuela. Editorial Laboratorio Educativo.
- Ander-Egg, E. (2003).** Metodología y Práctica para el Desarrollo de la Comunidad. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Antúnez, Serafín (2000):** Organización escolar y acción directiva, Editorial SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, México.
- Arava, J. (1998)** Los principios generales de la gestión educativa Bogotá: Me Graw Hill.
- Bravo, Víctor. (2006).** El desempeño del docente como promotor social en el proyecto educativo integral comunitaria en las escuelas bolivarianas. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Zulia, Maracaibo
- Barrera, José (2005).** *La planificación*. Caracas: Consultores Asociados, servicio Editorial.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.453 (Extraordinario). Marzo 24, 2000.
- Chiavenato, Idalberto (2000).** Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw – Hill Interamericana, S. A. 5ta Edición México D.F. – México.
- Chiavenato, I. (2002)** Administración de los nuevos tiempos. Colombia. McGraw-Hill Internacional, S. A.
- Chiavenato, 2004** Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson, (2004),
- Chiavenato, 2009** Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill, (2009),
- Chiavenato, 2009** Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, (2009),

- Dordelly, Indira (2009).** Los Gerentes en el campo de la Educación. México
- Dorrego, E. (2016).** Educación a Distancia y Evaluación del Aprendizaje. *RED. Revista de Educación a Distancia.* 50(12).
- García M, (2017).** Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. **Universidad Pedagógica Experimental Libertador**
- González, A. (2005)** Propuesta para mejorar la capacidad gerencial del personal docentes que desempeña caragos directivos IP: de Maturín. Investigación y Postgrado.
- Graffe, G. (2003)** La planificación y la gerencia del cambio para la construcción de una escuela innovadora. Caracas. Secretaría U.C.V.
- Hernández, B (1998).** Metodología de la Investigación. México. Editorial. McGraw – Hill.
- Hernández, O. y Otros (2001).** Metodología de la Investigación. México: Ediciones La Metre.
- Hernández, O. y Otros (2007).** Técnicas de Investigación. México: Editorial Trillas.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (1998).** Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 1ª edición
- Hurtado, T. y Toro, J. (2001).** Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Clemente Editores C. A. Caracas Venezuela.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007a, b, c).** Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Maracay, Venezuela: Editorial CEC, S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, H (2002)** Administración una nueva perspectiva.
- Maslow, A. (1993).** El hombre autorrealizado: hacía una psicología del ser. España: Kairós.
- OMS. (2020).** El Coronavirus. Organización Mundial de la Salud.

- Ospino D, Burgos S y Madera J, (2017)** La gerencia educativa y la gestión del cambio. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429> Publicado 2021-03-02
- Palella, S., &Martíns, F. (2012a, b, c).** Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL-FEDUPEL.
- Pérez, C. (200)** La reforma Educativa ante el cambio del Paradigma. Caracas grupo Eureka.
- Ramírez, Fernando. (1990)** La Administración en el Sistema Educativo. Universidad de Colima
- Rodríguez, F. (2007).** Técnicas de análisis de datos. Caracas: Ediciones de la UCV.
- Salvador, Zulema (2017).** La planificación estratégica en la administración educativa para diseño de plan de seguimiento. Editorial Universidad De Guayaquil: Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
- Senlle, Andrés. (1992)** Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 191 Págs.
- Stoner, L. (2006).** Administración 6° Edición México Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999).** El Proceso de investigación científica. México: Editorial Limusa.
- UPEL (2006).** Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.
- Vera, A (2017).** La planificación como estrategia gerencial para el fortalecimiento de la convivencia escolar. Educere, vol. 21, núm. 68, pp. 155-164, 2017. Universidad de los Andes

ANEXOS



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



Estimado Facilitador:

Ante todo, reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente cumpla con participarle que usted ha sido seleccionado en calidad de experto, para la validación del instrumento que fue elaborado con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación titulada **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA GESTIÓN GERENCIAL DOCENTE EN TIEMPO DE PANDEMIA DIRIGIDO A LA U.E COLEGIO SAN FRANCISCO DE SALES “FE Y ALEGRIA” VALENCIA – ESTADO CARABOBO** la cual es realizada por el participante de la MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

Esperando de usted su valiosa colaboración, y sin otro particular a que hacer referencia, queda de usted.

Atentamente,

Lcda. Wendy Charita
CI: V-17.491.595

Anexos:

- Título y Objetivos de la investigación
- Instrumento
- Tabla de Operacionalización de Variables
- Formato de Validación.

TÍTULO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA GESTIÓN GERENCIAL DOCENTE EN TIEMPO DE PANDEMIA DIRIGIDO A LA U.E COLEGIO SAN FRANCISCO DE SALES “FE Y ALEGRIA” VALENCIA – ESTADO CARABOBO

Objetivo General

Proponer una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo

Objetivos específicos

- Diagnosticar la necesidad de una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo
- Estudiar la factibilidad de la propuesta.
- Diseñar una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Proponer una planificación estratégica para potenciar la gestión gerencial docente en tiempo de pandemia dirigido a la U.E Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría” Valencia – Estado Carabobo				
VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM
Planificación estratégica	Barrera (2005): La planificación es la actividad continúa relacionada con el acto de proveer, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados. En tanto que planificar corresponde a la tarea de precisar en el plan, los propósitos, acciones, inquietudes, aspiraciones, en fin, los aspectos relacionados con las motivaciones, las necesidades y las expectativas de un contexto (p45).	Diseño	Planes propuestos en tiempo real	1
		Estrategias	Actitudinal	2
		Dirección	Estructural	3
			Procedimientos	4
		Organización	Coordinación de acciones	5
Gestión gerencial	Chiavenato (2000): Constituye una importante herramienta indispensable para la organización en cuanto al nivel de logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es entendida como el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar”. p.71	Liderazgo	Saber hacer	6
			Convivir	7
		Afectividad	Congruencia en las acciones a tomar	8
		Empatía	Discernimiento con el personal	9
		Motivación	Trabajo en equipo	10-11
Tiempo de Pandemia	Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él. Por lo común, los virus que han causado pandemias con anterioridad han provenido de virus gripales que infectan a los animales. (OMS 2010)	Adecuación de estrategias educativas	Recursos tecnológicos	12

Fuente: Charita (2021)

Nº	ENUNCIADO	SI	NO
1	¿Cree usted que se muestre dentro de la institución carencia de planificaciones acordes al contexto actual que se vive en el País?		
2	¿Considera usted que resultaría necesaria la aplicación de estrategias innovadoras para inducir a los educadores a mejorar en su práctica?		
3	¿Desde su percepción, el directivo encargado de la institución debería prestarle mayor importancia a las planificaciones y las estrategias de mejora en la institución?		
4	¿Discierne usted que el gerente debe tener presente las opiniones de sus docentes que son los afectados en esta situación actual debido a la pandemia?		
5	¿Cree usted que el gerente encargado de la institución está dándole poder más a su gabinete de trabajo que al personal que vive directamente el atropello por las plataformas digitales?		
6	¿Piensa usted que los gerentes educativos encargados de la institución dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales?		
7	¿Desde su percepción, opina usted ausencia de un liderazgo participativo por parte del director?		
8	¿Considera usted que se evidencia escasa participación por parte del personal docente en las actividades, ausentismo laboral, e inclusive apatía por parte de la comunidad a integrarse a las actividades de la escuela?		
9	¿Considera usted que es probable que la falta de integración por parte del gerente con los docentes de aula pueda causar apatía en la realización de sus labores educativas?		
10	¿Denota usted que exista poca importancia por parte del gerente educativo en cuanto a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en la organización?		
11	¿Desde su percepción, se utilizan dentro de la institución técnicas novedosas e interactivas por parte de los gerentes encargados actualmente?		
12	¿Desde su percepción, se utiliza la planificación estratégica en la programación de las actividades gerenciales dentro de la institución?		

VALIDAR INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIOS DE EXPERTO

A continuación, se le presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento en cuanto a cinco aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan dos alternativas (SI-NO) para que usted seleccione la que considere correcta. El Instrumento consta de dos partes una A y otra B

Experto: _____

PARTE A

Ítem	Claridad en Redacción	Coherencia Interna	Inducción a la respuesta	Mide lo que pretende	Lenguaje adecuado con el nivel que se trabaja
	SI-NO	SI-NO	SI-NO	SI-NO	SI-NO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Parte B

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones para las respuestas			
Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el cuestionario			
Los ítems están presentes en forma lógica secuencia			
El número de los ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa la respuesta, sugiera los ítems que falta.			

OBSERVACIONES:

VALIDEZ		
APLICABLE	NO APLICABLE	APLICABLE (atendiendo a las observaciones)

Validado por: _____

Cedula de Identidad: _____

E-mail: _____

Teléfono: _____

Firma: _____

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0		8	
2	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0		6	
3	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0		7	
4	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1		8	
5	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0		8	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12	
7	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1		9	
8	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0		5	
9	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0		9	
10	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1		10	
11	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0		8	
12	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1		9	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0		10	
14	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0		7	
15	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0		6	
16	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0		7	
17	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0		8	
18	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0		8	

19	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0		9	
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		12	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		11	
22	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0		9	
													VARIA NZA	3,307359 31	10,93862 56
P	0,636363 64	0,909090 91	0,863636 36	0,863636 36	0,772727 27	0,409090 91	0,954545 45	0,772727 27	0,772727 27	0,772727 27	0,454545 45	0,272727 27			
Q	0,363636 36	0,090909 09	0,136363 64	0,136363 64	0,227272 73	0,590909 09	0,045454 55	0,227272 73	0,227272 73	0,227272 73	0,545454 55	0,727272 73			
P*Q	0,231404 96	0,082644 63	0,117768 6	0,117768 6	0,175619 83	0,241735 54	0,043388 43	0,175619 83	0,175619 83	0,175619 83	0,247933 88	0,198347 11		1,983471 07	
	KR=	0,893097 53													

APLICACIÓN DE KUDER RICHARDSON