



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



**MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE  
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES.**

AUTORA:  
**Wirmallys torrealba**  
C.I. N° V.- 14.325.343

**VALENCIA, NOVIEMBRE 2012**



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



**MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE  
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES.**

Trabajo de Grado presentado como Requisito para optar al grado de Magister en:  
Gerencia Avanzada en Educación.

AUTORA:

**WIRMALLY TORREALBA**

C.I. N° V.- 14.325.343

TUTOR:

**Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V.**

C.I. N° V.- 5.743.872

**VALENCIA, NOVIEMBRE 2012**

## INDICE GENERAL

Pág.

<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	v
<b>LISTA DE GRAFICOS</b> .....	vi
<b>DESIGNACION DEL TUTOR</b> .....	vii
<b>AVAL DEL TUTOR</b> .....	viii
<b>AUTORIZACION DEL TUTOR</b> .....	ix
<b>ACTA DE APROBACION</b> .....	x
<b>INFORME DE ACTIVIDADES</b> .....	xi
<b>PETICION DE TITULO</b> .....	xii
<b>VEREDICTO</b> .....	xiii
<b>DEDICATORIA</b> .....	xiv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	xv
<b>RESUMEN</b> .....	xvi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	16
Habilidades Gerenciales.....	16
Funciones Gerenciales.....	18
La Praxis del Gerente.....	21
Perfil del Gerente Educativo.....	23
El Liderazgo Gerencial.....	24
Funciones o Roles del Proceso Administrativo.....	27

Cultura Organizacional.....	27
Comportamiento del Proceso Administrativo.....	30
Director Educativo.....	32
Bases Legales.....	32
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Enfoque de la Investigación.....	36
Diseño de Investigación.....	36
Tipo de Investigación.....	37
Modalidad de Investigación.....	37
Modalidad de la Investigación.....	38
Población.....	38
Procedimiento de la Investigación.....	38
Técnica e Instrumentos de recolección de datos.....	39
Validez y Confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	40
Técnica de Análisis de Datos.....	42
<b>CAPÍTULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e interpretación de los resultados.....	43
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA</b>	
Introducción.....	75
Justificación.....	76
Descripción del Plan de Habilidades Administrativas.....	77
Especificaciones Curriculares del Plan de Habilidades Administrativas.....	78
Objetivo General y Específicos.....	80
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....</b>	
<b>ANEXOS.....</b>	
	86

## LISTA DE CUADROS

CUADROS		Pág.
N° 1	Tabla de Especificaciones.....	35
N° 2	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión perfil del gerente.....	44
N° 3	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Motivación.....	46
N° 4	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Liderazgo.....	48
N° 5	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Comunicación.....	50
N° 6	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Autoestima.....	52
N° 7	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Autoridad.....	54
N° 8	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Supervisor.....	56
N° 9	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Orientaciones pedagógicas.....	58
N° 10	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Participación.....	60
N° 11	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Organización .....	62
N° 12	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Planificación.....	64
N° 13	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Decisiones.....	66
N° 14	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Control.....	68
N° 15	Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Evaluación.....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICOS	Pág.
Nº 1      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión perfil del gerente.....	44
Nº 2      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Motivación.....	46
Nº 3      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Liderazgo.....	48
Nº 4      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Comunicación.....	50
Nº 5      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Autoestima.....	52
Nº 6      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Autoridad.....	54
Nº 7      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Supervisor.....	56
Nº 8      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Orientaciones pedagógicas.....	58
Nº 9      Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Participación.....	60
Nº 10     Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Organización .....	62
Nº 11     Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Planificación.....	64
Nº 12     Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Decisiones.....	66
Nº 13     Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Control.....	68
Nº 14     Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Evaluación.....	70





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



### AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, **Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V.**, titular de la cédula de identidad N° **5.743.872**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES**, presentado por la ciudadana Licenciada: **WIRMALLYS MILAGRO TORREALBA QUIROZ**, titular de la Cedula de Identidad N° 14.325.343, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación publica y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los 20 días del mes de Noviembre de 2012.

---

**Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V.**

C.I. N° V.- 5.743.872

Tutor



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



### AUTORIZACION DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V.**, titular de la Cedula de Identidad N° **5.743.872**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Maestría titulado: **MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES**, presentado por la ciudadana Lcda. **WIRMALLYS MILAGRO TORREALBA QUIROZ**, portadora de la Cedula de Identidad N° 14.325.343, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación publica y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los 20 días del mes de Noviembre de 2012.

---

**Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V**  
**C.I. N° V - N° 5.743.872**  
**Tutor**





REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA / ESPECIALIZACIÓN / DOCTORADO  
VALENCIA ESTADO CARABOBO.



**INFORME DE ACTIVIDADES**

Participante: **WIRMALLYS MILAGRO TORREALBA QUIROZ.**

Cédula de Identidad: N° **14.325.343**

Tutor(a): **Dr. PIER ANGELO BOFFELLI V**

Cedula de Identidad: N° **5.743.872**

Correo electrónico del participante: [wirmallyst@hotmail.com](mailto:wirmallyst@hotmail.com)

Título Tentativo del Trabajo: **MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES**

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

<b>SESIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>ASUNTO TRATADO</b>	<b>OBSERVACION</b>
1era	Octubre	5:00 pm	Revisión del Marco Teórico	
2da	Noviembre	10:00 am	Construcción del Marco Metodológico	
3era	Diciembre	1:00 pm	Elaboración del Instrumento	
4ta	Enero	5:30 pm	Revisión de la Propuesta	
5ta	Febrero	3:00 pm	Conformación de las actividades	

Título Definitivo: **MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES**

Comentarios Finales acerca de la Investigación:

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

---

Tutor(a)  
C.I. N°

---

Participante  
C.I. N°



**PETICIÓN DE TÍTULO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**POSTGRADO**

- Para ser llenado a máquina y sin enmienda únicamente por el graduando.
- Escribir nombres y apellidos completos.
- Esta planilla debe ser consignada en la Sección de Grado de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, conjuntamente con la **fotografía fondo negro del título de Pregrado o Magíster certificada según sea el caso, y la fotocopia de la cédula de identidad ampliada.**

Yo, **WIRMALLY MILAGRO TORREALBA QUIROZ**

Género: M:  F:  Cédula de Identidad: **14.325.343**

Lugar de Nacimiento: **VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Solicito la elaboración de mi Título Profesional de:

Especialista: \_\_\_\_\_

Magíster: **EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**

Mención: \_\_\_\_\_

Doctor: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL EGRESADO**

- Si es para optar al Título de Magíster o Especialista debe colocar los datos de egresado de Pregrado.
- Si es para optar al Título de Doctor (a) debe colocar los datos de egresado de Magíster.

Título: **LICENCIADA EN EDUCACION MENCION: EDUCACION ESPECIAL**

Expedido por: **UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

En fecha: **08 OCTIUBRE 2008**

Dirección de Habitación: **URBANIZACION AMADOR PALENCIA SECTOR LA COLONIA, CALLE ANTONIO DE SUCRE N° I-3**

Ciudad: **SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

Teléfono: **0412-5075064**

Fax:

Correo Electrónico: [wirmallyst@hotmail.com](mailto:wirmallyst@hotmail.com)

**Indique dos personas a través de las cuales se le pueda localizar**

1. Nombre: **JOSE ALBERTO AGUIÑO** Teléfono: **0426-6488844**

2. Nombre: **JOSE RAFAEL AGUIÑO** Teléfono: **0416-6308426**

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: **20 DE NOVIEMBRE 2012**

Revisado y recibido en la Sección de Grado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado examinador para la evaluación del trabajo de grado titulado: MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVES DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES, presentado por la Licenciada WIRMALLYS MILAGRO TORREALBA QUIROZ, titular de la cedula de identidad N° 14.325.343, y elaborado bajo la dirección del Tutor PIER ANGELO BOFFELLI, titular d ella cedula de identidad N° 5.743.872, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:\_\_\_\_\_

En fe de lo cual firmamos.

Nombres

Apellidos

C.I

Firma

---



---



---

Valencia,

Diciembre 2012

## DEDICATORIA

.- A Dios Todopoderoso quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo; y permitir el progreso en mi carrera profesional y fortalecerla a lo largo de los años

.- A mis padres Juan e Irma mis tesoros. Gracias por su apoyo incondicional, quienes cuidaron a mi hija mientras realizaba mis estudios. Sin ustedes no hubiese podido hacer realizada este sueño.

.- A mi hija Milagro, fuente de inspiración, mi tesoro más preciado, a ti mi bebe quien me prestó el tiempo que te pertenecía para terminar y me motivo siempre con sus notitas “te quiero mami” gracias mi negrita te amoooooooooooooooooooooooooooo

.- A mi hermano Carlos Miguel, estudia sigue adelante, cuentas con mi apoyo hermanito. TQM

.- A mi viejita Ana, a ti abuela quien con tus sabios consejos me has inspirado a seguir adelante.

.- A mi marido quien me brindo su amor, cariño y apoyo constante, y espero compartir contigo mi doctorado porque esa será ahora mi nueva meta.

.- A mis compañeros de clase a unos se nos hizo fácil y a otros algo difícil, pero aun así no desistieron y lograron avanzar en cada una de las etapas propuesta en nuestras vidas, logrando culminar académicamente esta maestría a todos ustedes mi mayor deseo es Éxitos.

.-Al Dr. Pier Ángel Boffelli V. por sus orientaciones, conocimientos, estrategias y experiencias para que no dejara atrás esta investigación, mil gracias por su dedicación y entusiasmo en su trabajo.

.- A mis tíos motivo de inspiración Juan Francisco (Pancho) por sus consejos, Ángel Octavio (Chicho) por sus préstamos, José Albertos, ejemplo de dedicación y constancia, José Rafael disciplina y autoridad, a ustedes mil gracias,. Los amo

.- A mi amiga y compañera Licette Ynaga compañera incondicional, bella persona que demuestra la sencillez sin juzgar, gracias por tu cariño y apoyo factores fundamental de la verdadera amistad.

Dedico a todos....

## AGRADECIMIENTO

.- A Dios Todopoderoso por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento de esta etapa de vida que esta próxima a culminar espero ser digna por tan valioso esfuerzo.

.- Milagrosa a ti por ser mi guía incondicional

.- A mi bebe Milagro a ti hija lo más preciado que Dios me dio. Te amo mi negrita bella

.- A mis padres, mamá (Irma de Estrada), Papá (Juan Estrada), no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme colocado entre ustedes, la fortuna más grande es tenerlos conmigo y el tesoro mas valioso son todos y cada unos de los valores que me inculcaron.

.- A mi hermano Carlos M., gracias por servir de guía, por acompañarme siempre y más te agradezco por ser mi amigo.

.- Si algo me enseñó esta carrera es que existen personas valiosas, compañeros de armas y demás compañeros de promoción valió la pena luchar juntos por una meta, si bien a de terminar esta etapa me queda la satisfacción de haber compartido con personas tan valiosas como ustedes, les doy las gracias por su apoyo y afecto.

.- A la Universidad de Carabobo, área de postgrado, facultad de ciencias de la Educación, por ser mi casa de estudio.

.- al Dr. Pier Ángel Boffeli, tutor de este trabajo de investigación

.- a mis tíos ejemplo de dedicación, constancia, autoridad y respeto a todos usted mil gracias se les quiere.

“...se requiere de muchos estudios para ser profesional, pero se requiere de toda una vida para aprender a ser persona”

Gracias a Todos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO.



MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES.

Autora: **Wirmallys, Torrealba. C.I. N° V-14325343**

Tutor: **Dr. Pier A. Boffelli V. C.I. N° V-5.743.872**

### RESUMEN

La gestión del director debe facilitar el uso de herramientas para desarrollar eficazmente la labor docente dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, lo cual repercute en la eficiencia y eficacia de la gestión, de allí que el objeto de esta investigación es proponer el mejoramiento de la praxis gerencial en las Instituciones Educativas a través de un plan de habilidades administrativas dirigido a los Directores, del sector 03, del Municipio Escolar N° 8. Esta investigación se fundamenta teóricamente en la teoría de la cultura organizacional y el comportamiento del proceso administrativo de Chiavenato (2006). Por consiguiente, se sustentó metodológicamente en un estudio de campo, de carácter descriptivo el cual se desarrolló con un muestreo censal, el cual quedó conformado por doce (12) sujetos, que cumplen función de Directores en los diferentes planteles educativos del Sector N° 03, del Municipio Escolar N° 08, del Estado Cojedes, a quienes se les aplicó un cuestionario contentivo de veinticinco (25) ítems en escala tipo Lickert. La confiabilidad de este instrumento se realizó mediante el Coeficiente de Alfa de Crombach, obteniendo como resultado 0,89 de confiabilidad y la Validez a través juicio de expertos. Los resultados se procesaron porcentualmente y se presentaron en tablas después del análisis respectivo, de esta manera se concluye en este estudio que, la praxis gerencial como actividad teórica determina las funciones y habilidades administrativas de los Directores en educación, se detectó que la praxis gerencial no se adapta a la dinámica educativa, no se visualiza un estilo gerencial adecuado, no cuentan con un basamento que fortalezca la praxis gerencial en el reconocimiento de los logros del personal, por ello, se recomienda proponer un plan de habilidades administrativas dirigidas a los Directores del Ministerio del Poder Popular para la Educación y las Universidades, para que realice un acompañamiento a fin de ir obteniendo los insumos básicos necesarios y atender las funciones directivas mas acertadamente a la vez que se vayan nutriendo en cada una de las funciones inmersas en la gestión gerencial educativa.

**Descriptor Claves:** Gerencia, Funciones Gerenciales, Habilidades Administrativas.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales.

## INTRODUCCIÒN

La gerencia moderna, no es de cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito. En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. El término gerencia tiene una evolución constante, y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

La gerencia, más que como un cargo o una función, se entiende, como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio. El gerente tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores.

Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente. La motivación, al lado de una sólida inteligencia emocional, debe llevarnos a la aspiración del liderazgo de nuestras personas y de nuestras instituciones, en un contexto dinámico y de gran apertura comunicativa.

Es por ello, que las diversas organizaciones y toda entidad educativa tiene el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

En las organizaciones educativas y en toda empresa moderna, tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.

Si hay un factor influyente en la fortaleza de las instituciones, es la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los gerentes como las demás personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación. Para la gestión de calidad del servicio educativo debe mejorarse la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y estudiantes de toda organización.

No obstante, el personal directivo, dentro de su formación de pregrado no posee el perfil en materia de gerencia y de funciones administrativas, ya que en el momento que le corresponde ejercer alguna coordinación o dirección de una institución escolar no maneja estrategias, lo cual trae como consecuencia una gestión orientada bajo mecanismos tradicionales, poco científicos como se observa en los planteles educativos adscritos al Sector 03, del Municipio Escolar N° 08, que se encuentra ubicado en el Municipio Autónomo San Carlos, del Estado Cojedes, institución donde se realiza la presente investigación, la cual se estructura en Capítulos, en donde el Primer Capítulo, refiere el Planteamiento del problema, Justificación e Importancia, y Objetivos de la Investigación, el Segundo Capítulo, corresponde al Marco Teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, de igual forma el Tercer Capítulo, refleja el Marco Metodológico, a través del enfoque de investigación, diseño, tipo de investigación, procedimientos, técnicas de recolección de la información, el Cuarto Capítulo, lo referente al análisis e interpretación de los resultados, las Conclusiones y Recomendaciones, y el Quinto Capítulo, correspondiente a la formulación de la Propuesta, las referencias bibliográficas, y los anexos del estudio.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### **Planteamiento del Problema.**

Las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en dicho programa se incluya la "gerencia, la cual según Drucker, P. (2004, p.67) "consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones".

Es así como, la organización, es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las instituciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una institución al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una institución nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Por lo tanto, las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes o directivos", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, Matsushita, K. (2003), considera que:

Un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El directivo para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que quiere lograr y hacia dónde va (p.78).

Este planteamiento es aplicable en todo tipo de organizaciones, en el caso que ocupa, se hace referencia a la gerencia educativa, entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan el desarrollo personal indispensable para que todos entiendan las formas de cooperación con eficacia y eficiencia y obtener el éxito común.

La gerencia educativa es según Smallwood, J. (2002):

Un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayudan a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder las necesidades educativas locales y regionales (p.87).

Es por ello que desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en conjunto; por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tiene la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos íntegramente para ser miembros de la sociedad. Todo esto para favorecer su calidad de vida y prepararlo para el mundo laboral.

En ese sentido, se ha podido observar que las instituciones educativas de América Latina, presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad.

Es importante acotar que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO; 2004), partiendo de la filosofía de aprender a aprender, en un enfoque del continuo humano, permanente y significativo para ofrecer una educación más humanizada, la cual contribuye a la construcción de una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente, plantea cambios a nivel del sistema educativo, por lo tanto los directivos y docentes deben adaptar sus funciones a dichas situaciones, a fin de alcanzar los objetivos de la escuela.

En tal sentido, las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006)

La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos (p. 146).

Todo lo dicho con el propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de la institución, además es importante destacar que los cambios buscan la mejora de la calidad de la educación dentro de las organizaciones e instituciones, los cuales sólo son factibles, si existe la plena discusión entre el gerente, los actores y por ende las directrices emanadas por los organismos rectores

de la educación, los cuales deben procesar y contextualizarlas a las necesidades del entorno a fin de posibilitar su implementación con éxito.

Al respecto, la política Educativa en Venezuela está orientada hacia el mejoramiento de la calidad, incremento de la cobertura y modernización de la estructura administrativa del sistema educativo, a través de la revisión y reforma de todos sus niveles y modalidades, razón, por la cual se le ha dado énfasis al proceso de descentralización, como una estrategia orientada a dar mayor autonomía de gestión a los centros educativos; y por otra parte, generar cambios profundos en la profesión docente para la transformación de las prácticas pedagógicas.

Por ello, todas las instituciones educativas deben incorporarse en su gestión, mecanismo que conlleva a que el personal directivo y coordinadores se formen en lo que tiene que ver con procesos administrativos y gerenciales ya que el personal que cumple las funciones directivas son por lo general profesores de la docencia en diferentes áreas, con poco o escaso conocimiento en gerencia.

Toda persona que tiene una responsabilidad en una organización, y con mayor razón los directivos, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones. A todos les compete trabajar por una cultura positiva en la entidad, que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional.

Por consiguiente, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2003), contempla que planta directiva y profesoral debe estar conformada por profesionales de la docencia en sus diferentes áreas, lo que permite inferir que la formación académica, en lo que se refiere a la gestión o funciones gerenciales; que son fundamentales para el desempeño de los Directivos, es escasa, ya que en su formación académica solo contempla una unidad curricular denominada “Administración de la Educación”, esta falta de formación en el área administrativa

trae como consecuencia el desarrollo de una práctica gerencial empírica, poco científica, falta de motivación, sin evaluar los pro y los contra, desconocimiento de las habilidades administrativas para una buena gerencia, lo que al mismo tiempo genera inconformidad, desconfianza, resistencia a participar y a trabajar en equipo, entre los funcionarios adscritos a las instituciones.

Evidenciando todo lo antes expuesto, y observando que las instituciones presentan situaciones adversas al deber ser del desempeño gerencial institucional, que tienen que ver con el liderazgo, con la promoción de la participación tanto del personal que allí labora, como de los padres y representantes, con la toma de decisiones para resolver los conflictos, además de las dificultades propias del cumplimiento de las funciones de planificación, organización, dirección y control de recursos materiales, humanos y financieros de la institución, producto de la escasa formación en el área gerencial para el abordaje de esta situación.

Al contextualizar el Municipio Escolar N° 8, se encuentra dividido en sectores para su atención a nivel de la instancia ministerial, el caso que ocupa corresponde a las instituciones o planteles educativos correspondientes al sector N° 3, el cual consta de doce (12) planteles, dirigidos por doce (12) Directores responsables del funcionamiento, en las cuales se denotan situaciones que a nivel administrativo no contribuyen con el funcionamiento efectivo de la institución, debido a deficiencias en la interacción entre el personal, inexistencia de determinación de los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse, no se realiza distribución equitativa del trabajo entre los miembros del grupo, los mencionados aspectos son causados, por la poca formación gerencial de los directores, manejo insuficiente de herramientas en el área administrativa, incidencia negativa en el desempeño como líder, ocasionando baja motivación en el clima institucional, así como una continua toma de decisiones arbitrarias.

Es oportuno significar, que la situación planteada trae como consecuencias, inconformidad en el personal que dirige, poca participación en las actividades planificadas y deficiencia para emprender un trabajo en equipo, el personal no lleva a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo, y no existe control de las actividades para que se conformen con los planes u objetivos planteados, lo que se puede evidenciar en las conclusiones de las actas de reuniones o consejos docentes.

Es por ello, que el propósito de la investigación, es proponer el mejoramiento de la praxis gerencial en las Instituciones Educativas a través de un plan de habilidades administrativas dirigido a los Directores, del sector 03, del Municipio Escolar N° 8, de lo cual surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la praxis gerencial que teóricamente determinará las funciones y habilidades administrativas de los Directores en educación?

¿Qué indicadores de gestión en cuanto a las habilidades administrativas se manejan en el desempeño de los Directores?

¿De qué manera se viabiliza la aplicación de un Plan de Habilidades Administrativas dirigido a los Directores del sector 03, del municipio escolar n° 8, para el mejoramiento de la praxis gerencial en las instituciones educativas del Sector 03, del Municipio Escolar N° 8, Municipio San Carlos?

¿Cómo será el diseño Plan de Habilidades Administrativas dirigido a los Directores, para el mejoramiento de la praxis gerencial en las Instituciones Educativas del Sector 03, del Municipio Escolar N° 8, Municipio San Carlos?

## **Objetivos de la Investigación.**

### **Objetivo General.**

Proponer el mejoramiento de la praxis gerencial en las Instituciones Educativas a través de un Plan de Habilidades Administrativas dirigido a los Directores, del Sector 03, del Municipio Escolar N° 8, Municipio San Carlos del Estado Cojedes.

### **Objetivos Específicos.**

1. Diagnosticar como es la praxis gerencial, las funciones y habilidades administrativas de los Directores en educación.
2. Identificar los indicadores de gestión en cuanto a las habilidades administrativas de los Directores en su desempeño.
3. Estudiar la viabilidad de la aplicación del plan de habilidades administrativas dirigido a los Directores del sector 03, del Municipio Escolar N° 8, Municipio San Carlos.
4. Diseñar un Plan de Habilidades Administrativas dirigido a los Directores, para el mejoramiento de la praxis gerencial en las Instituciones Educativas del Sector 03, del Municipio Escolar N° 8, Municipio San Carlos.

### **Justificación de la Investigación.**

La educación, a través del tiempo ha experimentado continuos cambios producto no sólo por la operacionalización de sus actores, sino inducidos por las continuas transformaciones intencionadas, que se han generado a nivel mundial, en todos los escenarios, por tal razón las organizaciones tienden a generar acciones protagónicas y antagónicas, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo.

En relación a lo expresado el director, como gerente educativo debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado venezolano; por ello la presente investigación esta dirigida al mejoramiento de la praxis gerencial en las Instituciones Educativas a través de un Plan de Habilidades Administrativas dirigido a los Directores, del Sector 03, del Municipio Escolar N° 8, Municipio San Carlos del Estado Cojedes, por lo que desde la perspectiva teórica se justifica, pues los aportes de la misma permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la administración y la gerencia.

Desde la perspectiva práctica, la presente investigación pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la función gerencial del director y lograr que estos obtengan los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente su función directiva, a la vez que se logró determinar la profundidad en su desempeño con sus actividades pedagógicas y administrativas, e a través de los indicadores de gestión de las organizaciones a fin de asegurar la calidad.

En cuanto a la perspectiva metodológica, es relevante por que el instrumento de recolección de la información, sometido a validez y confiabilidad, para medir la función gerencial del director, constituye una herramienta que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema educativo venezolano, a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

Por consiguiente, el aporte al ámbito de la gerencia educativa generara un gran impacto, ya que la misma fortalecerá el perfil gerencial de el personal directivo que labora en las instituciones brindándole herramientas necesarias que debe poseer todo gerente educativo para promover los cambios en las instituciones. La investigación

será también de gran utilidad para el personal docente que allí labora puesto que el buen gerente estará más motivado en el cumplimiento de sus funciones.

De esta manera, en las instituciones educativas el desarrollo de las habilidades fundamentales en el planeamiento y ejecución, es lo que se conoce como una estrategia directiva y en el campo de aplicación, que va desde proyectos pedagógicos, proyecto integral comunitario, planes de acciones hasta en la elaboración de grandes proyectos, va direccionado hacia el mejoramiento y beneficiará tanto a la institución como a toda la comunidad educativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Existen aportes que se han plasmado en teorías en torno al desarrollo de las habilidades gerenciales en educación, por ello en este Capítulo se presentan algunos estudios que fueron desarrollados y que de alguna manera guardan relación con la investigación planteada, en proponer el mejoramiento de la praxis gerencial en las Instituciones Educativas a través de un plan de habilidades administrativas dirigido a los Directores del Sector 03, del Municipio Escolar N° 8, entre los que se citan:

A nivel Internacional, Cordero, P. (2009), realizó un estudio de investigación titulado “La Praxis Gerencial del Directivo en el Nivel Parvulario”, en Bogotá Colombia, el cual presentó como propósito analizar la praxis gerencial ejercida por los directivos del nivel Parvulario. El diseño se ubicó en la modalidad de campo de carácter descriptivo. Los sujetos de estudio fueron veintidós docentes, que laboran en diez instituciones públicas. La variable de investigación, es la praxis gerencial del directivo de educación infantil, para la cual se cuenta con las dimensiones de papel interpersonal, de información y de decisiones. Las teorías que fundamentan el estudio fueron, el clima organizacional, la teoría de la comunicación y la toma de decisiones. El instrumento utilizado para recabar la información fue un cuestionario con una escala de lickert, que permitió medir las correspondientes dimensiones. El análisis se realizó a través de la frecuencia de las respuestas obtenidas en relación porcentual y los promedios. Se llegó entre otras a las siguientes conclusiones: En la dimensión interpersonal los resultados revelan que los directivos no representan ser la cabeza simbólica de la institución, evidenciando falta de apoyo a los subordinados.

Este estudio guarda relación con el que se está realizando por la necesidad de desarrollar acciones que a nivel de liderazgo y gerencia deben implementarse para fortalecer el proceso pedagógico y contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa, creando condiciones optimas en el ambiente escolar.

Además, Goicochez, M. (2008), en la Universidad de Bogotá, Colombia, realizó un ensayo sobre, “La Planeación Estratégica: Habilidad fundamental de la Administración”, la cual enfoca diagnóstico, prescripción, implantación y control para la solución de los problemas reales, además del análisis retrospectivo y prospectivo de las situaciones problemáticas, también se dice que, la planeación estratégica, es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización, el ensayo realizado perseguía como objetivo, conocer el concepto de la noción del pensamiento administrativo y mencionar los pasos, procesos, estilos, filosofía y herramientas de la planeación, haciendo referencia al sistema integral de las organizaciones.

Es importante señalar, que el trabajo en cuestión, guarda relación con el trabajo de investigación presentado, ya que proporciona herramientas fundamentales de la administración para alcanzar dentro de las instituciones educativas, en donde el gerente educativo debe planear las acciones a ejecutar, contribuyendo de manera efectiva a resolver situación en el sistema educativo con calidad.

Morales, L. (2008), en la Universidad Francisco Marroquin, de Guatemala, elaboró unos Módulos sobre, “Investigar para el Desarrollo de Habilidades Administrativas y funciones de Administrativas”, con el objetivo de practicar y reforzar habilidades específicas de administración, en donde su contenido ha incluido 23 habilidades, que abarcan las cuatro funciones de la administración, las cuales son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Los líderes eficaces son hábiles para contribuir al éxito de los grupos que están bajo su dirección, a medida que estos pasan por sus diversas etapas de desarrollo. No existe ningún estilo de liderazgo que sea constantemente eficaz. En la selección de un estilo de liderazgo eficaz es preciso tomar en cuenta factores situacionales, como las características de las personas que están bajo su dirección. Los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo son: La etapa de desarrollo del grupo, la estructura de las tareas, el poder de la posición, las relaciones entre líder y seguidores, el grupo de trabajo, las características de los subordinados, la cultura organizacional y la cultura nacional.

Este estudio lleva consigo, la creación de equipos de trabajo eficaces, en donde se exploran una serie de metas de rendimiento específicas y se hacen mutuamente responsables de los resultados que obtenga todo el equipo. Los equipos pueden tener una producción mayor que la suma de sus aportaciones individuales. La fuerza primordial que convierte a un grupo de trabajo en un equipo eficaz -es decir, en un verdadero equipo de alto rendimiento es su insistencia en el rendimiento.

De esta manera, la elaboración de los módulos en cuestión son de vital aporte para el trabajo que se esta realizando, ya que proporciona la pauta para el logro de la eficacia de un equipo, en donde existe un propósito común, donde se evalúan las fortalezas y debilidades del equipo para lograr las metas propuestas, se desarrollen la confianza mutua entre los miembros.

A nivel Nacional, Fernández, P. (2007), en la Universidad Politécnica Antonio José de Sucre, elaboró un estudio sobre la “Matriz de competencias del docente de educación básica”, en donde se contemplan las áreas de Gestión de los Recursos Humanos y de la Educación, en el cual se define un cargo, se describen por competencias, a las personas se les evalúa para indagar si tienen suficiencia para optar a un título o un puesto de trabajo por las competencias que demuestran. Competencia es un término globalizado, por lo que se consideró necesario

fundamentar el estudio con la teoría de gestión de la diversidad. El presente estudio tiene como objetivo general, precisar los elementos esenciales del concepto de competencia y ofrecer una matriz de las competencias e indicadores del docente en educación básica.

A nivel metodológico se utilizó la construcción del perfil de competencias del docente de Educación Básica que se presentará en los resultados, se utilizó el método más comúnmente utilizado para definir competencias, se seleccionaron dos grupos de aproximadamente 20 docentes de Educación Básica, motivados por el auto aprendizaje. Se concluyó, que los grupos focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por los investigadores.

Es importante significar, la relevancia de la relación existente, en cuanto a la necesidad de manejar instrumentos que permitan descubrir competencias en los docentes, necesarios para cumplir de manera efectiva su función, dichas competencias deben ser provistas por los gerentes educativos, los cuales son responsables del proceso educativo.

Por su parte, Martínez, G. (2007), realizó un estudio de investigación titulado “La función gerencial del docente de aula en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la asignatura sistemas operativos”, en el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo de Valencia “CUAM”, que tuvo como finalidad analizar la función gerencial del docente de aula en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la asignatura sistemas operativos en el área de aduanas, es un estudio de tipo descriptivo con un diseño documental, apoyado en una investigación de campo.

La población estuvo conformada por 142 estudiantes cursantes de la asignatura sistemas operativos en el área de aduanas, la muestra estuvo constituida por 37 alumnos cursantes de dicha asignatura. Para la recolección de los datos se aplicó un

instrumento tipo cuestionario, con veinte (20) ítemes, de cinco alternativas cada uno, bajo la modalidad de la escala de Likert, con puntuaciones de 5 a 1. Para la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos, donde se seleccionaron dos profesoras del Departamento de Administración y Planeamiento Educativo, en el área de la Gerencia y de la Metodología de la Investigación. Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario se tabularon tomando en cuenta la frecuencia y los porcentajes de las respuestas dadas a cada pregunta. Los datos obtenidos fueron sometidos a un análisis porcentual, donde se evidenció que los docentes no efectúan de forma eficaz y eficiente el proceso gerencial a nivel de aula, de allí que no se puedan alcanzar completamente los objetivos propuestos.

Este estudio se relaciona con el presente trabajo ya que proporciona herramientas administrativas, para que el proceso gerencial se desarrolle de manera efectiva permitiendo lograr los objetivos propuestos bien sea en las aulas de clase, como en el contexto educativo general, tomando como base de este estudio las fases de la administración.

### **Bases Teóricas.**

#### **Habilidades Gerenciales.**

Las Habilidades Gerenciales, según Chiavenato, A. (2006), son “un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada” (p.67).

Entre estas habilidades se encuentran:

1. Manejo de recursos humanos: Función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

2. Gestión de tiempo: Procesos necesarios para lograr la conclusión y descripción general del tiempo del Proyecto.
3. Capacidad de análisis: Es una competencia laboral, en los puestos de trabajo se procesa información, cuánto mas importante es un puesto, se procesa información más compleja, para procesar la información se requiere la capacidad de analizar la cual usando el pensamiento objetivo logra la visión global de una situación, de los aspectos parciales y de los aspectos raros o difícil de percibir para llegar a una conclusión unificada
4. Capacidad de negociación: Supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.
5. Gestión de proyectos: Es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos
6. Toma de decisiones: Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.
7. Trabajo en equipo: Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados.

Partiendo de la descripción pormenorizada que se ha realizado a las habilidades gerenciales, es importante connotar que las conceptualizaciones son la base de la concreción de estrategias que deben implementarse para el desarrollo de un plan de mejoramiento de habilidades administrativas de los directores en instituciones educativas, y así hacer la contribución respectiva para aportar a la calidad educativa.

## **Funciones Gerenciales.**

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Robbins, S. (2005, p.56), señala que las funciones de la gerencia son:

1. 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 planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros

2. 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 organización es una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

3. 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. La dirección es una función de la administración y de la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes

4. El **control**, pues 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.

Por consiguiente, las habilidades gerenciales vienen a servir de aporte al estudio por el cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas, esto implica que estas funciones se reflejan en la calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del producto educativo.

Es necesario, que el director alcance posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente, esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas, el gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

### **Gerencia eficaz**

Una primera responsabilidad, en la investigación de todo tipo, consiste en aspirar a la máxima claridad de los conceptos. En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Drucker, P. (2004, p.45), establece de manera escueta este concepto: "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización."

Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

A su vez, Matsushita, K. (2003, p.67) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados,

comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

El **principio de dirección** abierta también se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El jefe de grupo deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos. Sólo cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto.

Sallenave, J. (2005, p.49), considera fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente.

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos de gerencia que se define como el cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos, de esta manera gerente, quién esta a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución, o bien de una parte de ella como es un departamento ó un grupo de trabajo, y gerencial términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

La gerencia eficaz se convierte en una herramienta, para que el personal directivo de las instituciones educativas, al actuar de manera incoherente en su gestión gerencial, por desconocimiento o por falta de iniciativas en la aplicación de las funciones de la administración y de la gerencia, pueden generar acciones organizacionales que permitan la prestación de un servicio de calidad para un desempeño gerencial efectivo.

### **La Praxis del Gerente.**

El concepto de Praxis, según Smallwood, J. (2002),

Es una parte de una actividad teórica o cuerpo teórico, encierra una actividad específica, determina un agente, es decir, lo que obra o actúa o está en posibilidad o disponibilidad de actuar. Su actividad es también potencial (p.67).

Actualmente el mundo se encuentra compuesto de sociedades de organizaciones, donde todas ellas requieren ser gerenciadas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico.

En la administración los Gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas.

Por consiguiente, el papel del Gerente es de gran importancia, es el responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Así de simple. Sin una adecuada planeación, organización, dirección y control, las organizaciones no pueden funcionar exitosamente y lograr sus metas y objetivos propuestos. Mucho menos, pueden ser rentables y competitivas. Siendo el Gerente, la figura, eje principal, líder, guía y promotor de que las cosas sucedan, y de que todos sigan la ruta correcta.

Según Chiaventao, A. (2006, p.78), la Gerencia moderna ha obligado a buscar un nuevo tipo de Gerente, capacitado que sea a la vez experto en su área funcional, a este nuevo tipo de Gerente se le denomina el Gerente integral.

Por tanto, el Gerente integral, reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia Integral: estrategia, organización y cultura. Es estratega, organizador y líder al mismo tiempo. Eso es lo que lo hace integral.

Tomando estas afirmaciones podemos definir los tipos de modelos gerenciales:

**El gerente estratega**, Un estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. El Gerente estratega forja el porvenir de su empresa, manejando, y no contemplando, las relaciones entre la empresa y su entorno.

**El gerente organizador**, La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El Gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad.

**El gerente líder**, El Gerente estratega y organizador determina la estrategia, organiza el trabajo, administra personal, implanta sistemas de motivación, de información, de decisión, de control. Como líder, el Gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad.

Se denota que la praxis del gerente va encauzada en las instituciones educativas, y se relaciona con el estudio presentado debido a través del desarrollo de habilidades administrativas, el director orientará los conocimientos, la aplicación de herramientas prácticas que permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales con

parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

### **Perfil del Gerente Educativo.**

Hoy día el perfil o las competencias del gerente educativo, se hacen cada vez más amplias pues tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento, por lo que Drucker, P. (2004), abarca una serie de estrategias que le permitan formar a las alumnas y alumnos de una forma integral.

Aun cuando las competencias de un docente son múltiples, existen unas que se pueden definir como fijas y pueden variar en su ejercicio según sea el contexto en el que se den. Como competencias básicas el docente debe ser:

**Investigador:** es aquel orientado a la generación de nuevos conocimientos, con una mirada compleja e interdisciplinaria. El docente investigador presenta las siguientes características: propone problemas interdisciplinarios que generan, de parte de los alumnos proyectos para buscar soluciones. La enseñanza se enfoca de manera investigativa. Estimula el desarrollo de proyectos por parte de los alumnos. Busca que el alumno piense con sentido interdisciplinario e investigativo.

**Promotor Social:** enfatiza la idea de valoración e identidad nacional y prepara a los estudiantes para la elaboración de proyectos tanto en su escuela como en su comunidad considerando las necesidades de éstas.

**Orientador:** tiene conocimientos y habilidades para favorecer la formación de cada uno de los estudiantes como persona, conociendo el contexto en que se desenvuelva.

**Planificador:** decide por adelantado qué hacer, cómo y cuando hacerlo.

**Evaluador:** tiene como finalidad fundamental, despertar el interés hacia el mejoramiento del desarrollo de los alumnos, la actividad docente, los materiales educativos, el Proyecto Pedagógico del Plantel, de Aula y comunitario y del Currículo Básico.

Igualmente, el docente debe ser administrador, mediador, pro activo, capaz de llevar buenas relaciones interpersonales, con unos valores crecientes que aplique en el día a día y con la iniciativa de trabajar de forma interdisciplinaria, competencias fundamentales para a través de un plan de habilidades administrativas se propicie el mejoramiento de la praxis del gerente educativo.

### **El Liderazgo Gerencial.**

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

Smallwood, J. (2002, p.59), considera que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

- Fijar el rumbo. Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc.
- Demostrar carácter personal. Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también "credibilidad" y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros.

- Movilizar la dedicación individual. Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización.
- Engendrar capacidad organizacional. La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

Es de hacer notar, que la praxis del gerente educativo se debe direccionar hacia el cumplimiento de diversas acciones que enrumben el clima organizacional institucional, además de categorizar comportamientos propios del carácter personal que conviertan las aspiraciones del gerente en realidad y alcance con actitud proactiva un funcionamiento efectivo a nivel administrativo.

### **Toma de Decisiones.**

La toma de decisiones, según Smallwood, J. (2002, p.76), es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes.

La toma de decisiones, en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

La toma de decisiones, en una organización influye en las siguientes funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control. Quien toma decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Las tomas de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupos o comités de trabajo. Quedan individualizadas en los momentos en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar. Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes, ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones.

Las ventajas del trabajo en grupo son:

- Información y conocimiento más completo
- Incremento de la aceptación de una solución
- Incremento de la legitimidad.

Las decisiones grupales no llevan de todos modos a la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error, siempre y cuando nuestros grupos estén entrenados.

Por lo que, al plantearse un estudio referido al fortalecimiento de las habilidades administrativas de los gerentes educativos, se hace necesario tener una clara convicción de los que significa tomar decisiones, debido esto a que van dirigidas a un colectivo y así como pueden beneficiar, pueden perjudicar o impedir el funcionamiento efectivo de los planteles educativos.

## **Funciones o Roles del proceso administrativo.**

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran, la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo según Smallwood, J. (2002, p.87), esta formado por cuatro (04) funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

1. **La planeación** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. **La organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. **La ejecución** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **El control** de las actividades para que se conformen con los planes.

De esta manera, se debe considerar que la función administrativa es determinante en el funcionamiento de las instituciones educativas a través del gerente, por lo que es pertinente ejecutar las acciones que se ejecutan vayan direccionadas por la organización, planeación, dirección y control que se debe realizar en una institución y ser consistente con la selección de alternativas a utilizar para alcanzar las metas propuestas.

## **Cultura Organizacional.**

Según Chiavenato, A. (2006, p.47), consiste en el registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediato o inmediato.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable .

Son **características** de la cultura organizacional:

- La identidad de sus miembros: es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- El énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para la recompensa (por ejemplo, un aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado).
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

- Sallenave, J. (2005, p.56) El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Es a través de la cultura de una empresa o institución educativa Sallenave, J. (2005, p.69) que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Chiavenato, A. 2006, p.73).

El aspecto teórico correspondiente a la cultura organizacional, es fundamental vincularse con el estudio debido a que en el funcionamiento de cada funcionario prevalece su experiencia, sus saberes, concerniente a valores, creencias y principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

## **Fundamentación Teórica:**

### **Comportamiento del proceso administrativo.**

El comportamiento es la manera en que una persona se conduce. La dirección general debe preocuparse por el comportamiento en el trabajo de los distintos gerentes y empleados. La administración del ambiente de conducta en una organización, según Chiavenato, A. (2006, p.83) es compleja, a la vez que sutil, porque debe tratar, simultáneamente, con personas, con grupos y con relaciones interpersonales dentro de los grupos.

Históricamente, se han desarrollado diversas escuelas del pensamiento sobre la administración como sigue:

#### **Clásica (Taylor y Fayol). Fines de los 1800s. Énfasis en la eficiencia técnica**

- Trabajadores tratados como “objetos”
- Autoridad descendente; ninguna participación
- Reconocimiento de las necesidades, los deseos y los anhelos de los trabajadores
- Análisis del comportamiento humano en el trabajo.

#### **Del comportamiento (Mayo, Roethlisberger, McGregor,Argyris). Entre los 1920s y los 1950s:**

- Motivación de la gente, según la Teoría X, hacia un elevado desempeño gracias a un favorable ambiente de trabajo, y no sólo por recompensas monetarias.
- Participación y razonable autonomía.

**De la contingencia (numerosos defensores). De los 1950s a la fecha:**

- Síntesis de los impulsos esenciales de las escuelas clásica y del comportamiento - de eficiencia y de comportamiento
- Reconocimiento de las decisiones de la dirección cada vez más complejas
- Reconocimiento de la contingencia o panorama de incertidumbre de las organizaciones, la administración debe tomar en cuenta la clase del medio ambiente y las tareas de la organización
- Participación y líneas de autoridad; distinciones entre las funciones de línea y las de asesoría.

**Teoría de la agencia (Jensen, Meckling, Ross, Holmstrom). 1975 a la fecha:**

- Opinión de un economista acerca de una organización
- La organización se mira como un nexo de los contratos entre los dueños, gerentes, empleados, proveedores, etc.
- Se supone que todas las partes actúan racionalmente para maximizar su interés en la empresa, que se mide en términos económicos.
- Diferentes personas tienen diferentes juegos de información. El poseedor de información privada la emplea para su propio beneficio económico.

Se pone énfasis en la construcción de contratos óptimos entre todas las partes a fin de: a) proveer incentivos para que el personal se esfuerce por alcanzar las metas organizacionales y b) compartir óptimamente el riesgo (p.89).

De esta manera, la teoría del comportamiento del proceso administrativo desglosa de manera pormenorizada la evolución que ha tenido el comportamiento gerencial, categorizando en la actualidad la actuación racional que permite maximizar su interés en la organización, por lo que la vinculación existente entre la teoría y el estudio es determinante al direccionar las acciones que permiten fortalecer las habilidades administrativas para una labor gerencial efectiva.

### **Director Educativo.**

El Director, es la primera autoridad del plantel y el Supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el Ordenamiento Jurídico aplicable en el Sector Educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Es decir, es el representante ministerial en la institución, para hacer cumplir las disposiciones del Nivel Central tanto en los aspectos jurídicos, administrativos, pedagógicos y disciplinarios. En este sentido sus funciones son amplias pero desde el punto de vista de un ejecutivo que pone en práctica lo establecido por las instancias superiores del ministerio. A ello se agrega la condición de supervisor del cumplimiento de las medidas dictadas en los asuntos pedagógicos y administrativos.

### **Bases Legales.**

Los aspectos legales que fundamentan la investigación están contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999, la cual plantea en el artículo 102, que “..Una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo en la participación activa, consciente y solidaria en los proceso de transformación social..”.

En la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 69, define,

Al director como la primera autoridad del plantel y como supervisor nato del mismo, a quien le corresponde... impartir las directrices y orientaciones administrativas...dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, y representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Es importante connotar que el estudio requiere de fundamentación legal para su ejecución, y de acuerdo al artículo planteado anteriormente se connota la gran responsabilidad que tiene el director como gerente educativo de impartir las directrices administrativas a los funcionarios, para lo cual requiere de competencias gerenciales que a nivel administrativo se basan en el seguimiento y control que debe ejercer para garantizar el cumplimiento, y así alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas.

En cuanto a la Ley Orgánica de Educación, contempla en su reglamento que, la evaluación de los aprendizajes sería otra de las funciones o atribuciones establecidas. El artículo 95, incluye al Director entre “ los órganos del proceso de evaluación”, junto a los docentes y los consejos de sección. También le corresponde supervisar y controlar la repetición de evaluaciones a los alumnos de aquellos cursos que resultaren con un porcentaje de aplazados igual o superior al 30%. (art. 112).

Es de hacer notar, que dentro de las funciones administrativas que debe cumplir el director, esta contemplado las que redundan directamente en la población de estudiantes y su funcionamiento académico, en lo que respecta a la distribución de ella evaluación, donde los docentes deben cumplir los parámetros establecidos en la legislación, y como acción gerencial se encuentra enmarcada dentro de los alcances del estudio, formando parte determinante en el desarrollo de las habilidades administrativas que se deben desarrollar en la estructura de la institución, como gerente educativo.

Además en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2005), en su artículo 6, se establecen los deberes del personal docente, a través de la orientación y asesoramiento a la comunidad educativa, que contribuya elevar el nivel ético, científico, humanista, técnico y cultural de los miembros de las instituciones en la cual trabaja.

En el mencionado Reglamento, se reconoce como miembros del personal directivo al Director y al Subdirector, pero no asigna atribuciones a este último. No obstante, los ubica en el mismo nivel de jerarquía, pero con remuneración diferente, de donde se entiende que los subdirectores tienen funciones similares en calidad de asistentes.

Los artículos mencionados, permiten fortalecer el deber ser del director y lo que es, además de establecer los parámetros para la evaluación de la eficiencia y eficacia de la gestión gerencial en la institución educativa, y así considerar la vinculación existente entre los argumentos legales y el estudio, debido a que sentaran las bases de apoyo para su efectivo cumplimiento.

**Tabla N° 1. Tabla de Especificaciones.**

**Objetivo General:** Proponer el mejoramiento de la praxis gerencial en las Instituciones Educativas a través de un Plan de Habilidades Administrativas dirigido a los Directores, del Sector 03, del Municipio Escolar N° 8, Municipio San Carlos del Estado Cojedes.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición Operacional	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la praxis gerencial como actividad teórica que determina las funciones y habilidades administrativas de los Directores en educación.	Praxis Gerencial	Es una actividad teórica o cuerpo teórico, que determina el perfil del gerente, su actuación en posibilidad o disponibilidad motivadora, comunicativa en función de una directriz potencial.	Perfil del Gerente	Dinámica Educativa	1
				Estilos de Gerencia	2
			Motivación	Incentivos	3
			Liderazgo	Control del Grupo	4
				Responsabilidad	5
			Comunicación	Socialización	6
				Transfiere Información	7
			Autoestima	Seguridad Personal	8
Identificar los indicadores de gestión en cuanto a las habilidades administrativas de los Directores en su desempeño.	Director	Es la primera autoridad del plantel, Supervisor nato, responsable de impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, y disciplinarias.	Autoridad	Respeto	9
				Normas	10
			Supervisor	Cumplimiento de Funciones	11
			Orientaciones Pedagógicas	Herramientas Pedagógicas	12
				Proyectos Educativos	13
Estudiar la viabilidad de la aplicación del Plan de Habilidades Administrativas dirigido a los Directores del sector 03, del municipio escolar n° 8, para mejorar la praxis gerencial en las instituciones educativas.	Plan de Habilidades Administrativas	Conjunto de herramientas dirigidas a los Directores de los planteles educativos para sensibilizarlos y fortalecer el compromiso en función de alcanzar los objetivos establecidos.	Participación	Jornadas Educativas Especiales	14
			Organización	Jornada Laboral	15
				Cumplimiento de Funciones	16
			Planificación	Distribución del Tiempo	17
				Objetivos y Estrategias	18
			Decisiones	Establece Acuerdos	19
			Control	Desempeño Eficiente	20
			Evaluación	Capacidad Orientadora	21
Seguimiento	22				

Fuente: Torrealba, 2012.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En esta sección, se define y se justifica el tipo de investigación que, según el diseño o estrategia empleada, Palella, S., Martins, F. (2003), manifiesta que el diseño metodológico es fundamental en la investigación, y constituyen la estructura sistemática para el análisis de la información.

#### **Enfoque de la Investigación.**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, la cual según Arias, F. (2006), establece que esta se “usa en la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías” (p.45)

#### **Diseño de la Investigación.**

Esta investigación contiene un diseño no experimental, de acuerdo a Palella, S., Martins, F. (2006, p.52), “es aquella donde se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en su tiempo determinado, para luego analizarlos”.

El presentado estudio de diseño de campo, que de acuerdo a Palella, S., Martins, F. (2006), señala que,

Son aquellos que “presentan análisis sistemático del problemas en la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, y los datos directamente se obtienen de la realidad donde se producen (p.58).

### **Tipo de Investigación.**

El estudio se enmarca dentro de un tipo de investigación descriptiva en su fase diagnóstica, donde se caracterizaron los hechos y los objetivos que fueron considerados para analizar la variable objeto de estudio. En tal sentido Arias (2006) sostiene que la investigación descriptiva: “es aquella que se orienta a recolectar información del estado real de las personas, sujetos, objetos situaciones o fenómenos, tal como se presenta en el momento de su recolección (p. 32).

Por otra parte, Palella y Martins (2006) señala que el propósito del investigador para con este tipo de investigación es describir situaciones y eventos, es decir, cómo es, y cómo se manifiesta determinado fenómeno (p. 60).

### **Modalidad de la Investigación.**

Para el desarrollo de la investigación se adoptó la modalidad de Proyecto Factible, Arias, (2006, p. 134), señala, “que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

Para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos, así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar adelante la ejecución.

## **Población**

La población estuvo determinada por sus características definitorias, por tanto, Hernández, B. (2006), la define como. “El conjunto de personas relacionadas con elementos que poseen características comunes de los cuales se pueden extraer datos para realizar el estudio o investigación”.(p.100).

Por su parte Hernández, B. (2006), expresa que población es: “Cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” (p. 105).

En consecuencia, el autor, define el Censo, “como el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones” (p. 145). El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento. El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

En este caso, la población estadística comprendería a los componentes o habitantes del grupo, país o nación, por ello en este estudio de investigación la población estará conformada doce (12) Directores del Sector N° 03, del Municipio Escolar N° 08, de San Carlos, Estado Cojedes.

## **Procedimiento de la Investigación.**

El estudio de investigación posee como procedimiento el desarrollo en fases entre las cuales se encuentran: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta.

Según Hernández, B. (2006), expresa: “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de

manifiesto la necesidad de realizarlo” (p.56). La factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios, por ello, una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a las siguientes fases del proyecto.

La investigación se desarrollará en 3 fases:

- 1. Diagnóstico:** Se realizará a inicios de la investigación, lo que permitirá conocer las debilidades, y las fortalezas de la situación problemática, que origino considerar la elaboración de un plan de desarrollo de habilidades administrativas para mejorar la praxis gerencial de los Directores del Sector N°1 03, del Municipio Escolar N° 08.
- 2. Factibilidad de la Propuesta:** A través de esta fase, se determinará la factibilidad de aplicación del plan de desarrollo y la implementación es producto de la necesidad expresada por los sujetos de estudio. También conviene destacar, que con la propuesta se beneficiará el personal que se desempeña en los Planteles Educativos adscritos al Sector N°03, del Municipio Escolar N° 08, y se espera que en el futuro esta investigación se convierta en un aporte para las escuelas que presenta la problemática gerencial que motivo la realización de esta trabajo.
- 3. Diseño de la Propuesta:** Después de obtenerse los resultados del diagnóstico, se elaboró la propuesta relativa a el plan de desarrollo de habilidades administrativas para favorecer la praxis gerencial de los Directores del Sector N° 03, Municipio Escolar N° 08.

### **Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.**

En cuanto a recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual se realizara a través de un cuestionario aplicado a los sujetos de estudio.

De acuerdo a Arias, F. (2006), el instrumento básico de la observación por encuesta es el cuestionario que consiste en un “conjunto de preguntas preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan a una investigación por la población a que se extiende en el estudio emprendido”, (p. 33). El cuestionario esta constituido por veintidós (22) ítemes, que se formularon en una escala de tipo Lickert con las siguientes opciones: **S**: Siempre, **CS**: Casi siempre, **AV**: Algunas veces y **N**: nunca.

Por consiguiente, Hernández, B. (2006), define la escala Likert como “aquella donde el sujeto debe mostrar, marcando unas opciones, su grado de adhesión a la pregunta o proporción”, (p. 146).

La aplicación del cuestionario se hará a los doce (12) Directores de los Planteles Educativos adscritos al Sector N° 03, del Municipio Escolar N° 08, de San Carlos, del Estado Cojedes, en forma directa mediante entrega personal del mismo a cada uno de los sujetos de estudio.

### **Validación del Instrumento.**

#### **Validez.**

Es importante significar que Arias, F. (2006), define la validez como “aquella que se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.89). La validez se obtendrá mediante un Juicio de Expertos, que según “es una técnica evaluativa mediante la cual el especialista en una determinada área emite una opinión con respecto al instrumento de recolección de datos, tomando en cuenta aspectos resaltantes de los que se desea investigar” (p.90).

En esta experticia se determinó criterios de pertinencia, redacción y adecuación de los objetivos de la investigación, así mismo, el conjunto de ítems que conforman el cuestionario, se someterán a una revisión continua para asegurarse de su consistencia y eliminar posibles errores u omisiones.

### **Confiabilidad.**

Con respecto a la confiabilidad, Palella, S. Martins. F. (2006) expresa que, se refiere a la consistencia interna de los ítems, el Coeficiente de alfa de Cronbach, es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado por una escala tipo likert.

Para determinar el grado de confiabilidad se utilizó el método de Alfa de Crombach, y la formula para calcularla es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad

K = Cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de las Varianzas por ítems

$\sum S_t^2$  = Varianza de los Valores totales

Es de hacer notar que se aplicó una prueba piloto a cinco (05) elementos que reúnen características similares a la población a estudiar, por lo que dicho instrumento resultó confiable para su aplicación, y se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de **0,81** entre los ítems.

## **Técnica de Análisis de Datos.**

Después que se aplicó el cuestionario, se procedió a clasificar y tabular los datos para su análisis, graficación e interpretación posterior, es importante significar, que el análisis de los datos e información en forma cuantitativa, permite la aplicación de la estadística descriptiva, para después del análisis de cada uno de los ítems del instrumento se destacaron las distribuciones de frecuencias relativas y absolutas por cada respuesta encontrada.

Para concluir el proceso de análisis de los resultados, se presentaron en tablas y gráficos, según Arias, F. (2006), “Se describen, analizan e interpretan de forma ordenada los datos obtenidos en el estudio con el apoyo de cuadros, gráficos, entre otras, y se discuten con base en la fundamentación teórica, en concordancia con los objetivos de la investigación” (p.58).

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

#### **Presentación de los Resultados.**

Después de aplicado el instrumento de recolección de datos a los doce (12) Directores adscritos al Sector N° 03, Municipio Escolar N° 08, del Estado Cojedes, se consideraron los resultados en un procedimiento estadístico, el cual según Arias (2006), lo establece a través de “la presentación en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión, además de la representación gráfica, además de la interpretación que permite dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos” (p.101).

Es de hacer notar, que los resultados se trataron a través del Procesador Estadístico SPSS V-11, resultados que se reflejan en las diversas tablas de distribución de frecuencias y de porcentajes por cada sub dimensión con los respectivos indicadores.

**Cuadro N° 2** (Resultados de los ítems 1- 2)

**Dimensión: Praxis Gerencial**

**Sub Dimensión: Perfil del Gerente**

**Indicadores:** Dinámica Educativa (ítems 1)

Ítems: 1. ¿Adapta su praxis gerencial a la dinámica educativa?

**Indicadores:** Estilos de Gerencia (ítems 2)

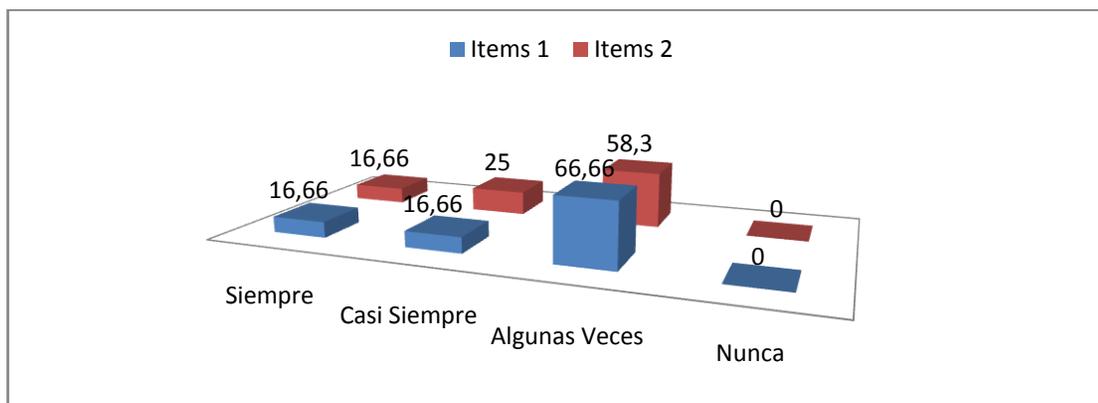
Ítems: 2. ¿De acuerdo a su desenvolvimiento, asume su desempeño con un estilo gerencial adecuado?

**Cuadro N° 2.**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentaje para la Sub dimensión Perfil del Gerente**

Categorías Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	2	16.66	2	16.66	8	66.66	0	0
2	2	16.66	3	25.0	7	58.3	0	0

Fuente: La Autora, 2012

**Grafico N° 1.**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentaje para la Sub dimensión Perfil del Gerente**



**Interpretación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos después de aplicado el instrumento de recolección de información, el 16.66 por ciento de los encuestados siempre adaptan su praxis gerencial a la dinámica educativa, así mismo el 16.66 por ciento casi siempre lo ejecuta, mientras que el 66.66 por ciento considera que algunas veces es

pertinente adaptar su desempeño gerencial al desenvolvimiento de la dinámica educativa.

Así mismo, el 16.66 por ciento de los directores encuestados demuestran en su desenvolvimiento un adecuado estilo gerencial, así como el 25.0 por ciento casi siempre, mientras que el 58.3 por ciento no adaptan su praxis gerencial a un estilo gerencial, lo cuál redundaría en perjuicio del funcionamiento efectivo de ella institución.

Los resultados se comparan con lo planteado por, Smallwood, (2002), cuando considera que el papel del gerente es de gran importancia, es el responsable de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Así de simple. Sin una adecuada planeación, organización, dirección y control, las organizaciones no pueden funcionar exitosamente y lograr sus metas y objetivos propuestos. Mucho menos, pueden ser rentables y competitivas. Siendo el Gerente, la figura, eje principal, líder, guía y promotor de que las cosas sucedan, y de que todos sigan la ruta correcta.

**Cuadro N° 3** (Resultados del ítems 3)

**Dimensión: Praxis Gerencial**

**Sub Dimensión: Motivación**

**Indicadores: Incentivos (ítems 3)**

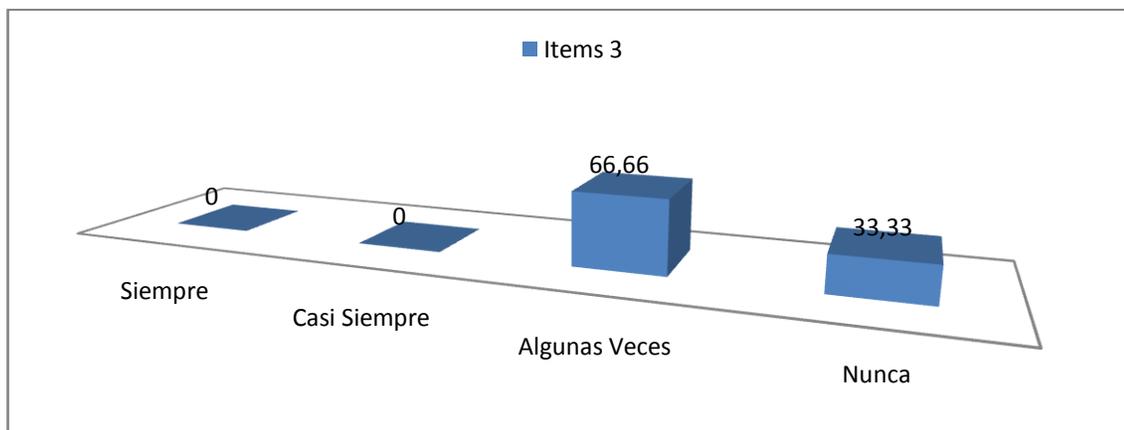
Ítems: 3. ¿Su praxis gerencial se basa en reconocer los logros del personal?

**Cuadro N° 3**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Motivación**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
3	0	0	0	0	8	66.6	4	33.3

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 2**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Motivación**



**Interpretación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos para el ítems en cuestión se detecta que los encuestados consideran en un 66.6 por ciento algunas veces que su praxis gerencial se basa en reconocer los logros del personal, adversando de esta manera el deber ser en un contexto institucional, en donde el gerente debe estar preocupado por el bienestar armonía y organización direccionando su intención hacia los logros del personal.

Por lo que Smallwood, (2002), considera que el papel del Gerente es de gran importancia, es el responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Así de simple. Sin una adecuada planeación, organización, dirección y control, las organizaciones no pueden funcionar exitosamente y lograr sus metas y objetivos propuestos. Mucho menos, pueden ser rentables y competitivas. Siendo el Gerente, la figura, eje principal, líder, guía y promotor de que las cosas sucedan, y de que todos sigan la ruta correcta

**Cuadro N° 4** (Resultados de los ítems 4-5)

**Dimensión: Praxis Gerencial**

**Sub Dimensión: Liderazgo**

**Indicadores:** Control de Grupo (ítems 4)

Ítems: 4. ¿Asume el control del grupo a través de su dirección?

**Indicadores:** Responsabilidad (ítems 5)

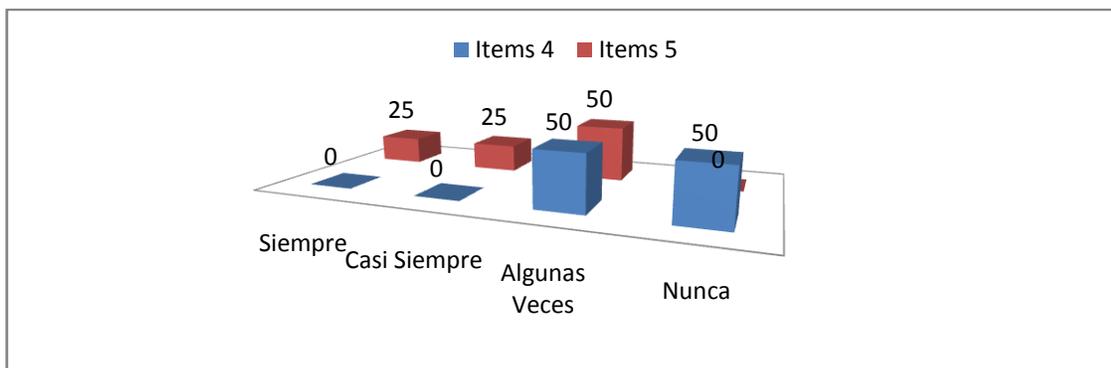
Ítems: 5. ¿Propicia en el personal de la institución asuma la responsabilidad de sus funciones?

**Cuadro N° 4.**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentual para la Sub dimensión Liderazgo**

Categorías Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
4	0	0	0	0	6	50.0	6	50
5	3	25.0	3	25.0	6	50.0	0	0

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 3.**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentual para la Sub dimensión Liderazgo**



**Interpretación.**

Tomando en consideración los resultados de los ítems correspondientes a los indicadores control y responsabilidad, se observa que el 50.0 por ciento de los directores encuestados algunas veces asumen el control del grupo a través de su dirección, así como el resto concentrado en el otro 50.0 por ciento restante nunca lo hace.

Por otra parte, el 25.0 por ciento de los directores encuestados propician en el personal de la institución asuma la responsabilidad de sus funciones, el 25.0 por ciento casi siempre lo hacen, mientras que el 50.0 por ciento algunas veces consideran necesario propiciar que el personal asuma la responsabilidad de las funciones a su cargo, es recomendable que para que una institución funcione en el orden administrativo de la eficiencia notar la integralidad del gerente.

Según Chiavenato (2006) la función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea, organiza el trabajo, administra personal, implanta sistemas de motivación, de información, de decisión, de control, por lo que como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz.

Hoy día el perfil o las competencias del gerente educativo, se hacen cada vez más amplias pues tiene que desarrollarse en una sociedad que le exige un máximo de rendimiento.

**Cuadro N° 5** (Resultados de los ítems 6-7)

**Dimensión: Praxis Gerencial**

**Sub Dimensión: Comunicación**

**Indicadores: Socialización (ítems 6-7)**

Ítems: 6. ¿Socializa regularmente la información con el personal?

**Indicadores: Transferencia de información (ítems 7)**

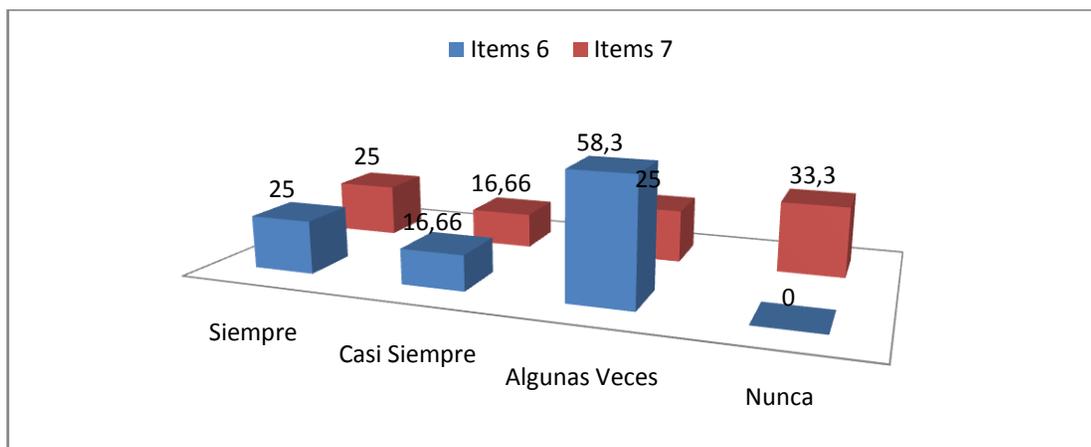
Ítems: 7. ¿Suministra información que haya sido previamente fundamentada?

**Cuadro N° 5**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentaje para la Sub dimensión Comunicación.**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
6	3	25.0	2	16.66	7	58.3	0	0
7	3	25.0	2	16.66	3	25.0	4	33.3

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 4**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentaje para la Sub dimensión Comunicación.**



**Interpretación.**

Tomando en consideración los resultados obtenidos después de aplicado el instrumento de recolección de datos, en los ítems que corresponde en primer termino al indicador socialización, los directores encuestados en 58.3 por ciento algunas veces socializan la información correspondiente a la planificación y objetivos institucionales con el persona, mientras que entre el 25.0 por ciento siempre y el 16.66 por ciento casi siempre socializan, lo que indica limitaciones en el proceso gerencial efectivo en lo que corresponde al rango comunicacional.

En lo que corresponde al indicador transferencia de información, se detectó que el 33.3 por ciento de los gerentes encuestados nunca suministra información que haya sido fundamentada, así como, el 25.0 por ciento algunas veces lo ejecutan, mientras que entre el 25.0 por ciento y el 16.66 por ciento siempre y casi siempre lo realizan, observándose un bajo nivel de suministro de información que fundamentada propicie en el personal conocer las acciones que se estén ejecutando en la institución.

De esta manera, es importante connotar lo vital del proceso de comunicación efectivo en el funcionamiento institucional, por lo que Sallenave (2005) plantea que a través de la cultura organizacional ilumina y alimenta el compromiso del individuo con respecto a la institución, ya que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados, debido a las características motivacionales que debe emprenderse para el logro de un comportamiento efectivo de los miembros.

**Cuadro N° 6** (Resultados de los ítems 8)

**Dimensión: Praxis Gerencial**

**Sub Dimensión: Autoestima**

**Indicadores: Seguridad Personal (ítems 8)**

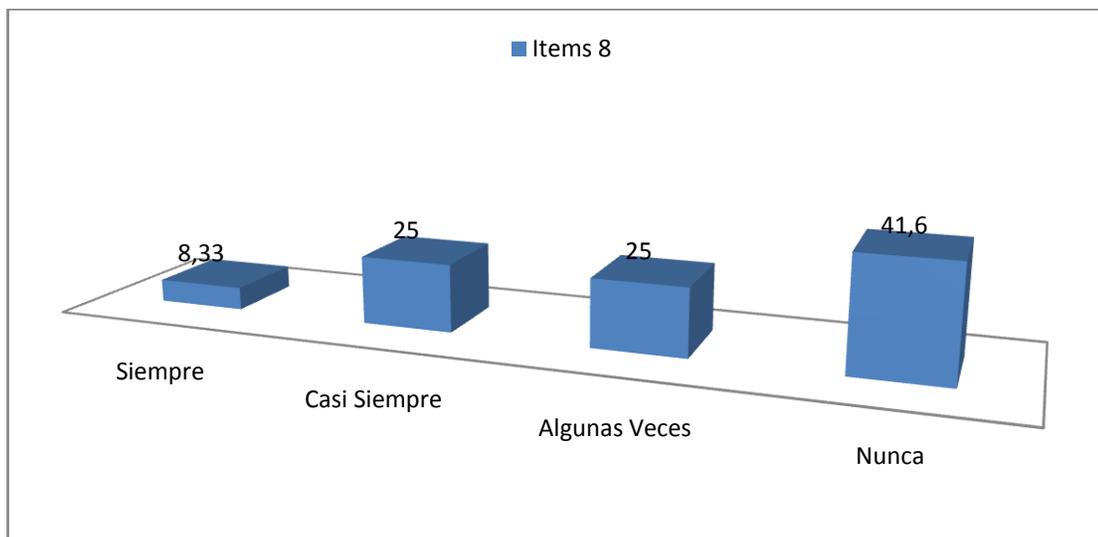
Ítems: 8. ¿Potencia la capacidad del personal para desarrollar sus habilidades y aumentar la seguridad personal?

**Cuadro N° 6**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentaje para la Sub dimensión Autoestima**

Categorías Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
8	1	8.33	3	25.0	3	25.0	5	41.6

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 5**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentaje para la Sub dimensión Autoestima**



### **Interpretación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se detectó que los directores encuestados consideran que en un 41.6 por ciento potencian la capacidad del personal para desarrollar sus habilidades y aumentar la seguridad personal, se detectó que el 25.0 por ciento algunas veces lo ejecutan, así como el 25.0 por ciento de los encuestados casi siempre potencia la capacidad de desarrollo de habilidades, y el 8.33 por ciento siempre lo

ejecutan, por consiguiente es necesario considerar que la teoría de la Agencia de Jensen, Meckling, Ross, Holmstrom (1975), pone énfasis en la construcción de contratos óptimos entre todas las partes a fin de proveer incentivos para que el personal se esfuerce por alcanzar las metas organizacionales y compartir óptimamente el riesgo.

**Cuadro N° 7** (Resultados de los ítems 9-10)

**Dimensión: Director**

**Sub Dimensión: Autoridad**

**Indicadores:** Respeto (ítems 9)

Ítems: 9. ¿Fortalece el respeto en las relaciones con el personal?

**Indicadores:** Normas (ítems 10)

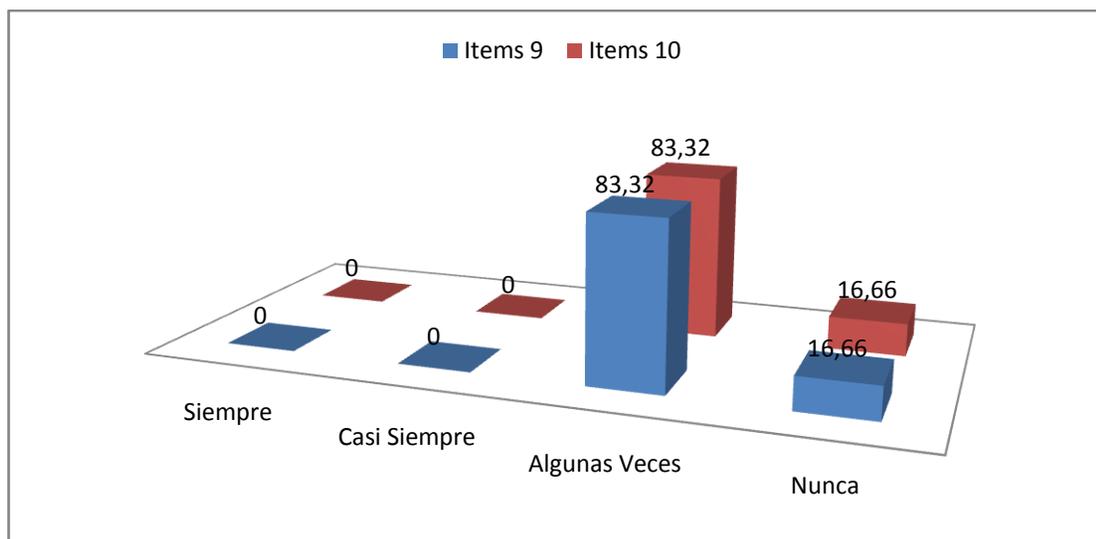
Ítems: 10. ¿Exige el cumplimiento del Reglamento interno de la institución?

**Cuadro N° 7**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentaje para la Sub dimensión Autoridad.**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
9	0	0	0	0	10	83,32	2	16,66
10	0	0	0	0	10	83,32	2	16,66

Fuente: La Autora, 2012.

**Gráfico N° 6**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentaje para la Sub dimensión Autoridad.**



**Interpretación.**

Tomando en consideración los resultados obtenidos después de aplicado el instrumento de recolección de datos, en lo que corresponde al indicador respeto, el 83.32 por ciento de los directores encuestados manifiestan que algunas veces en las

relaciones con el personal fortalecen el respeto, y el 16.66 por ciento no lo consideran de ninguna manera.

Además el 83.32 por ciento de los encuestados algunas veces exigen el cumplimiento del reglamento interno de la institución, y el 16.66 por ciento no categorizan el reglamento como el pilar que fundamenta el orden y el control en la institución.

El Director, es la primera autoridad del plantel y el Supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el Ordenamiento Jurídico aplicable en el Sector Educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2009), así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

**Cuadro N° 8** (Resultados de los ítems 11)

**Dimensión: Director**

**Sub Dimensión: Supervisor**

**Indicadores:** Cumplimiento de funciones (ítems 11)

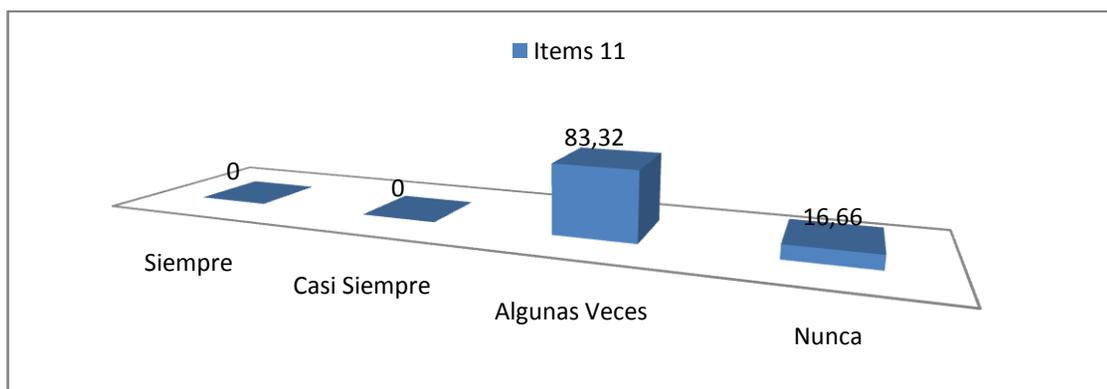
Ítems: 11. ¿Realiza seguimiento continuo y sistemático de la programación educativa en la institución?

**Cuadro N° 8**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Supervisor.**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
11	0	0	0	0	10	83.32	2	16.66

Fuente: La Autora, 2012.

**Gráfico N° 7**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Supervisor.**



### **Interpretación.**

Es importante significar, que de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, el 83.32 por ciento de los directores encuestados algunas veces realizan seguimiento continuo y sistemático de la programación educativa en la institución, además el 16.66 por ciento nunca lo realiza, por consiguiente es meritorio considerar los esfuerzos emprendidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2009), en considerar que el director es el representante ministerial en la institución, el cual debe hacer cumplir las

disposiciones del Nivel Central tanto en los aspectos jurídicos, administrativos, pedagógicos y disciplinarios.

En este sentido, sus funciones son amplias pero desde el punto de vista de un ejecutivo que pone en práctica lo establecido por las instancias superiores del ministerio, a ello se agrega la condición de supervisor nato, y en su desempeño el cumplimiento de las medidas dictadas en los asuntos pedagógicos y administrativos.

**Cuadro N° 9** (Resultados de los ítems 12-13)

**Sub Dimensión: Orientaciones Pedagógicas**

**Indicadores:** Herramientas Pedagógicas (ítems 12)

Ítems: 12. ¿Propicia herramientas pedagógicas permanentes para el mejoramiento del proceso educativo?

**Indicadores:** Proyectos Educativos (ítems 13)

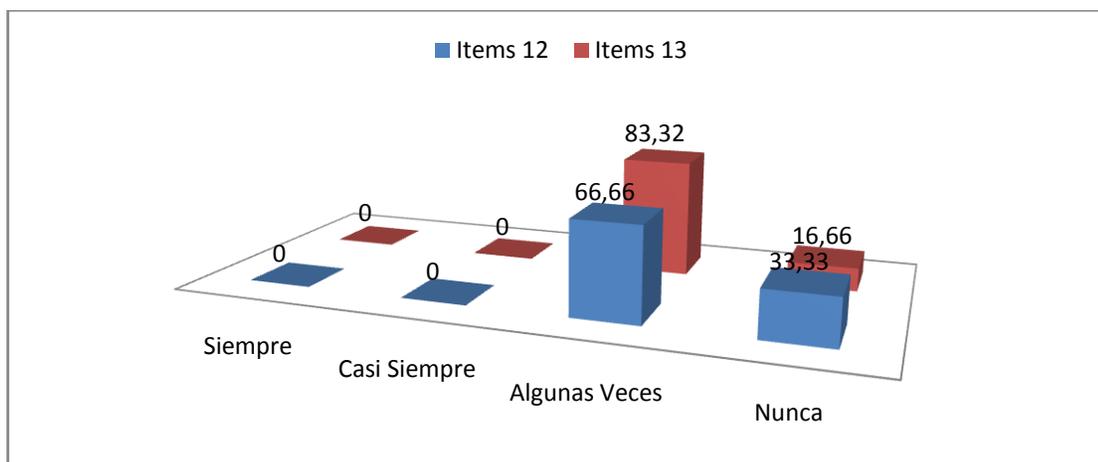
Ítems: 13. ¿Incentiva la elaboración de proyectos educativos que contribuyan con el fortalecimiento educativo e institucional?

**Cuadro N° 9**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Orientaciones Pedagógicas.**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítems 12	0	0	0	0	8	66.66	4	33.33
Ítems 13	0	0	0	0	10	83.32	2	16.66

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 8**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Orientaciones Pedagógicas.**



**Interpretación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos después de aplicado el instrumento, se detectó que algunas veces el 66.66 por ciento de los encuestados permanentemente propician herramientas pedagógicas para el mejoramiento del proceso educativo,

mientras que el 33.33 por ciento nunca lo consideraron, de esta forma el 83.32 por ciento de los directores encuestados algunas veces incentivan la elaboración de proyectos educativos que contribuyan con el fortalecimiento educativo e institucional, mientras que, el 16.66 por ciento de los sujetos objeto de estudio nunca los elaboraron, es así como se categoriza que el personal hace caso omiso de las orientaciones pedagógicas que pudiese proporcionar el gerente en ocasiones.

Al contrastar la realidad es evidente que adversa el deber ser, por lo que Oyarce, L. (2004, p.69), sostiene que, la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

**Cuadro N° 10** (Resultados de los ítems 14)

**Dimensión: Plan de Habilidades Administrativas**

**Sub Dimensión: Participación**

**Indicador:** Jornadas Educativas Especiales (ítems 14)

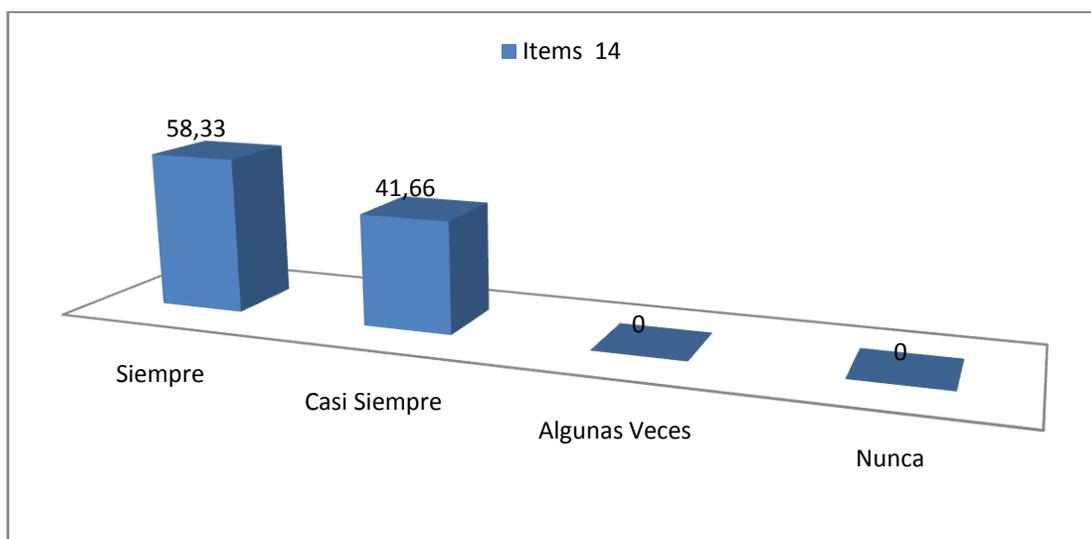
Ítems: 14. ¿Participa de manera directa en las jornadas especiales que se planifican?

**Cuadro N° 10**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Participación**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
14	7	58.33	5	41.66	0	0	0	0

Fuente: La Autora, 2012

**Grafico N° 9**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Participación**



### **Interpretación.**

De acuerdo a los resultados los encuestados manifestaron que el 58.33 por ciento siempre participan en las jornadas especiales que se planifican, mientras el 41.66 por ciento casi siempre participa, es de hacer notar que la asistencia a las jornadas obedece a que la realización es en el horario de trabajo.

Es determinante considerar que según Chiavenato, A. (2006), el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

**Cuadro N° 11** (Resultados de los ítems 15-16)

**Dimensión: Plan de Habilidades Administrativas**

**Sub Dimensión: Organización**

**Indicadores:** Jornada Laboral (ítems 15)

Ítems: 15. ¿Propicia el cumplimiento de la Jornada Laboral?

**Indicador:** Cumplimiento de Funciones (ítems 16)

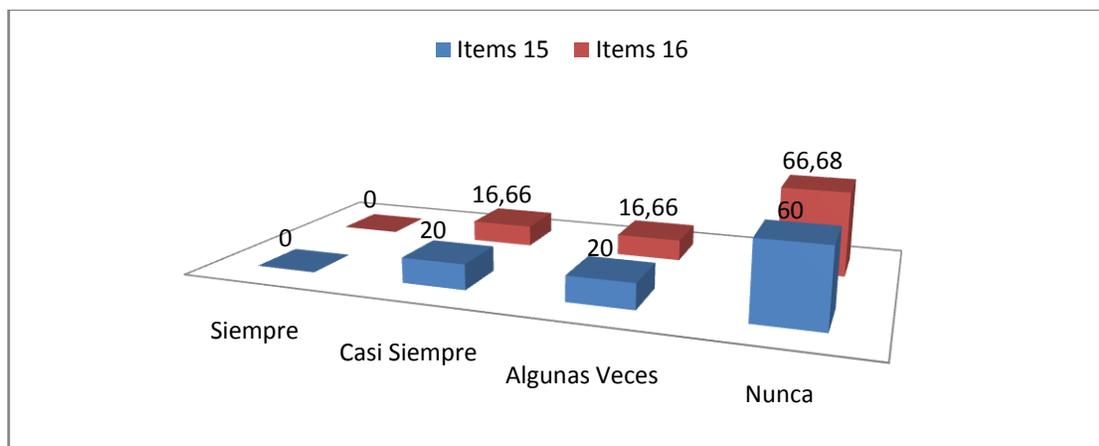
Ítems: 16. ¿Su desempeño gerencial propicia que cada funcionario cumpla las funciones que le corresponde?

**Cuadro N° 11**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Organización**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
15	0	0	3	20.0	3	20.0	6	60.0
16	0	0	2	16.66	2	16.66	8	66.68

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 10**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Organización**



**Interpretación.**

Tomando como base los resultados obtenidos se detectó que el 20.0 por ciento de los directores encuestados casi siempre propician el cumplimiento de la jornada laboral, el mismo porcentaje considera que debe cumplirse la labor diaria casi siempre, mientras que el 60.0 por ciento categoriza su cumplimiento algunas veces, es de hacer notar que en el mismo orden de ideas, el 16.66 por ciento considera que casi siempre

propiciaba como gerente institucional que cada funcionarios cumpla las funciones que les corresponde, el 20.0 por ciento no ejecuta con organización sus funciones, y el 66.68 por ciento en definitiva no genera motivación que implique el cumplimiento de las funciones de cada uno de los funcionarios adscritos.

Por lo que Chiavenatto (2006) caracteriza la cultura organizacional a través de la identidad que debe existir entre sus miembros, es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo. Así mismo, el énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se deben organizar organizan en relación a grupos y no a personas.

**Cuadro N° 12** (Resultados de los ítems 17-18)

**Dimensión: Plan de Habilidades Administrativas**

**Sub Dimensión: Planificación**

**Indicadores:** Distribución del tiempo (ítems 17)

Ítems: 17. ¿Distribuye eficazmente el tiempo de acuerdo a la planificación educativa?

**Indicadores:** Objetivos y estrategias (ítems 18)

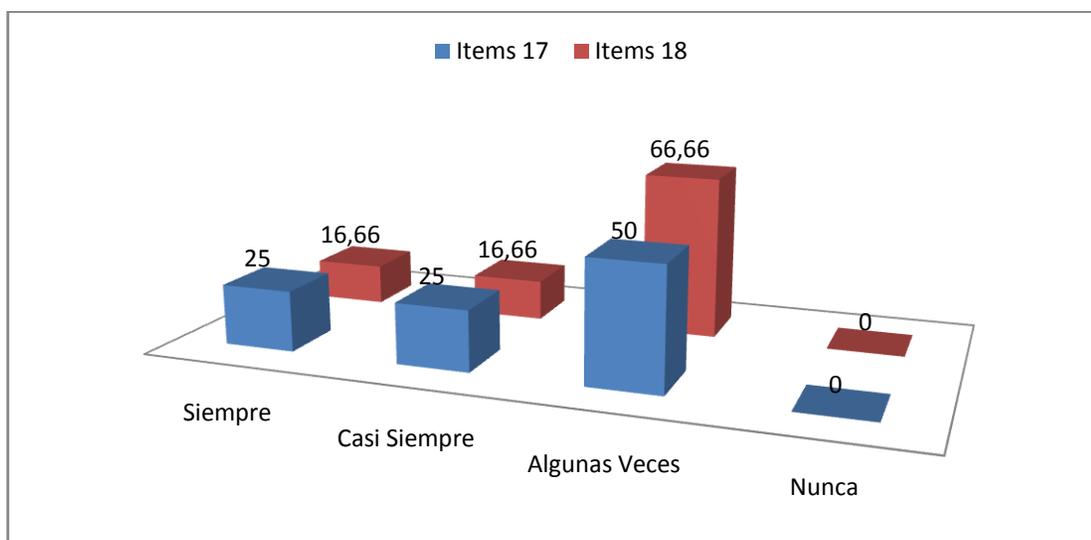
Ítems: 18. ¿Establece objetivos y estrategias de acuerdo al diagnostico del plantel?

**Cuadro N° 12**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Planificación**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
17	3	25.0	3	25.0	6	50.0	0	0
18	2	16.66	2	16.66	8	66.66	0	0

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 11**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Planificación**



**Interpretación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos se detectó que el 25 por ciento de los encuestados siempre hacen una distribución eficaz del tiempo de acuerdo a la planificación educativa, el 25 por ciento casi siempre lo hace, mientras que el 50 por ciento algunas veces consideran pertinente distribuir el tiempo eficaz de acuerdo a la planificación, además el 16.66 por ciento de los directores encuestados siempre

establecen objetivos y estrategias de acuerdo al diagnóstico del plantel, el 16.66 por ciento lo hace casi siempre, mientras que el 66.66 por ciento algunas veces establecen los objetivos y estrategias de acuerdo al diagnóstico del plantel.

Por lo que, Smallwood, J. (2002), considera pertinente engendrar capacidad organizacional, la que refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización, en donde los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso.

Es de hacer notar, que la praxis del gerente educativo se debe direccionar hacia el cumplimiento de diversas acciones que enrumben el clima organizacional institucional, además de categorizar comportamientos propios del carácter personal que conviertan las aspiraciones del gerente en realidad y alcance con actitud proactiva un funcionamiento efectivo a nivel administrativo.

**Cuadro N° 13** (Resultados de los ítems 19)

**Dimensión: Plan de Habilidades Administrativas**

**Sub Dimensión: Decisiones**

**Indicadores:** Establece Acuerdos (ítems 19)

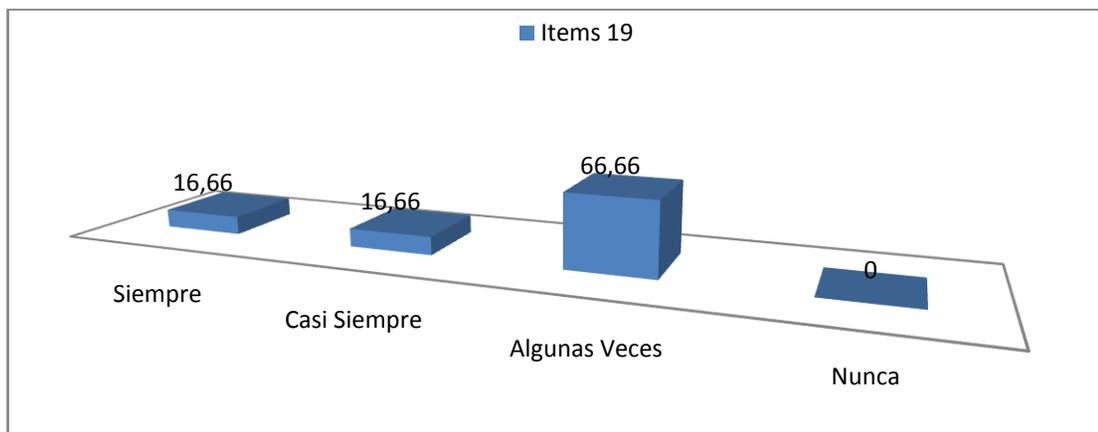
Ítems: 19. ¿Establece acuerdos con el personal para solventar situaciones del Plantel?

**Cuadro N° 13**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Decisiones**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
19	2	16.66	2	16.66	8	66.66	0	0

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 12**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Decisiones**



**Interpretación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, el 16.66 por ciento de los encuestados siempre establecen acuerdos con el personal para solventar situaciones del Plantel, el 16.66 por ciento casi siempre también lo considera y establece acuerdos, mientras que el 66.66 por ciento de los directores algunas veces consideran necesario establecer acuerdos con el personal para solventar situaciones del Plantel, lo que indica que no ejecutan como directivos acciones en el orden democrático de participación colectiva, sino toma

decisiones unilaterales, generando el malestar en el personal por considerar de importancia la opinión de los actores.

Es importante considerar, que la toma de decisiones, según Smallwood, J. (2002, p.76), es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes.

La toma de decisiones, en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

La toma de decisiones, en una organización influye en las siguientes funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control. Quien toma decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

**Cuadro N° 14** (Resultados de los ítems 20)

**Dimensión: Plan de Habilidades Administrativas**

**Sub Dimensión: Control**

**Indicador:** Desempeño eficiente (ítems 20)

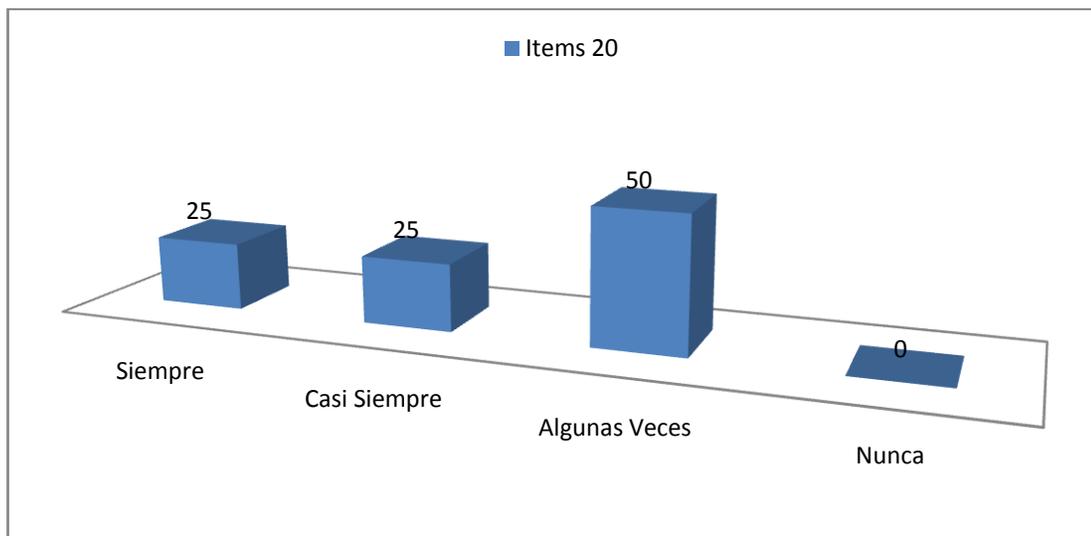
Ítems: 20. ¿Evalúa el desempeño de la labor del personal en el Plantel tomando de base los objetivos establecidos?

**Cuadro N° 14**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Control**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
20	3	25.0	3	25.0	6	50.0	0	0

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 13**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Control**



**Interpretación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede expresar que el 25.0 por ciento de los encuestados siempre evalúan el desempeño de la labor del personal en el Plantel tomando de base los objetivos establecidos, el 25.0 por ciento casi siempre lo establece, mientras que el 50.0 por ciento de los directores algunas veces ejecutan

acciones de control al desempeño de la labor del personal en el plantel tomando de base los objetivos establecidos.

Por lo que es necesario para un desempeño de la labor directiva efectiva controlar, para lo cual es recomendable según Smallwood, J. (2002) el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos, siendo a través de los artículos mencionados, permiten fortalecer el deber ser del director y lo que es, además de establecer los parámetros para la evaluación de la eficiencia y eficacia de la gestión gerencial en la institución educativa, y así considerar la vinculación existente entre los argumentos legales y el estudio, debido a que sentaran las bases de apoyo para su efectivo cumplimiento.

**Cuadro N° 15** (Resultados de los ítems 21-22)

**Dimensión: Plan de Habilidades Administrativas**

**Sub Dimensión: Evaluación**

**Indicadores:** Capacidad Orientadora (ítems 21)

Ítems: 21. ¿Incentiva al personal a través del cumplimiento de los objetivos la incorporación de innovaciones educativas?

**Indicadores:** Seguimiento (ítems 22)

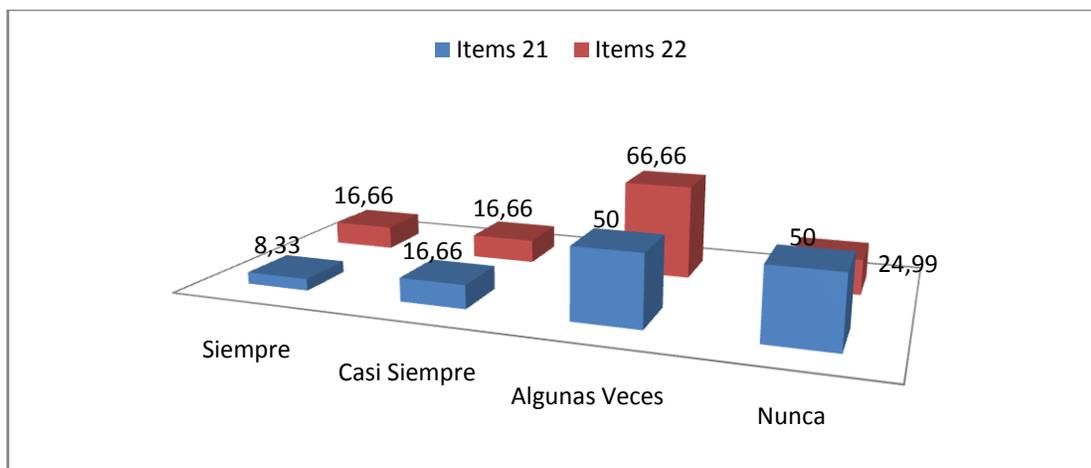
Ítems: 22. ¿Realiza seguimiento para evaluar las estrategias implementadas por el personal para mejorar la calidad de los servicios educativos?

**Cuadro N° 15**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Evaluación.**

Categorías	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
21	1	8.33	2	16.66	6	50.0	3	24.99
22	2	16.66	2	16.66	8	66.66	0	0

Fuente: La Autora, 2012.

**Grafico N° 14**  
**Distribución de Frecuencia y Porcentaje para la Sub dimensión Evaluación.**



**Interpretación.**

Tomando en consideración los resultados obtenidos es necesario expresar que el 8.33 por ciento siempre incentivan al personal a través del cumplimiento de los

objetivos la incorporación de innovaciones educativas, el 16.66 por ciento casi siempre tienen la disposición como directivo incentivar al personal, mientras que el 50.0 por ciento algunas veces incentivan al personal para un cumplimiento efectivo de los objetivos, así como el 24.99 por ciento nunca lo considera dentro de su línea de mando.

De la misma manera, el 16.66 por ciento de los directores encuestados siempre realizan seguimiento para evaluar las estrategias implementadas por el personal para mejorar la calidad de los servicios educativos, el 16.66 por ciento no lo realiza, mientras que el 66.66 por ciento no consideran necesario implementar estrategias para mejorar la calidad de los servicios educativos.

Por consiguiente, en lo que respecta a los indicadores señalados, Smallwood, J. (2002), plantea que los gerentes educativos deben conducir de forma racional las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro implicando evaluación y el control de todas las actividades, funciones o tareas, por consiguiente, el papel del Gerente es de gran importancia, es el responsable de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Sin una adecuada planeación, organización, dirección y control, las organizaciones no pueden funcionar exitosamente y lograr sus metas y objetivos propuestos mucho menos, pueden ser rentables y competitivas. Siendo el Gerente, la figura, eje principal, líder, guía y promotor de que las cosas sucedan, y de que todos sigan la ruta correcta.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones.

Después de haber analizado los resultados obtenidos a través de la aplicación del Instrumento de recolección de datos, en el estudio de investigación correspondiente a proponer el mejoramiento de la praxis gerencial en las instituciones educativas a través de un Plan de Habilidades Administrativas dirigido a Directores, del Sector N° 3, del Municipio Escolar N°8, se concluye que:

- En lo relativo al objetivo específico N° 1, el cuál busca diagnosticar la praxis gerencial para determinar las funciones y habilidades administrativas de los Directores en educación, se concluye que la praxis gerencial desarrollada no define un estilo gerencial específico, evidenciando debilidad en las competencias propias de un adecuado proceso de interacción en el equipo de trabajo, ya que no se dinamiza el funcionamiento, ni se manejan mecanismos comunicativos apropiados para transferir la información al personal, por ende no reconociendo los logros alcanzados por el personal,
- El objetivo específico N° 2, refiere los indicadores de gestión en cuanto a las habilidades administrativas de los Directores y su desempeño, se detecto que la inexistencia del control del grupo a través de su dirección, no propicia que el personal de la institución asuma la responsabilidad de sus funciones, poca capacidad para potenciar al personal para que desarrolle habilidades para aumentar la seguridad personal, por deficiencia en la utilización de herramientas administrativas que permitan el manejo de indicadores de gestión, con autoridad basada en un modelo adecuado de liderazgo, un proceso efectivo de supervisión donde el docente sienta el acompañamiento pedagógico, con parámetros de organización y planificación para contribuir con la calidad educativa. El sistema de incentivos por logros alcanzados no existe, no realizando seguimiento para evaluar las estrategias implementadas por el personal para mejorar la calidad de los servicios educativos.

- De acuerdo al objetivo Especifico N° 3, referido a la viabilidad de la aplicación del Plan de Habilidades Administrativas dirigido a Directores, se concluye, la falta de autoridad para incentivar al personal a asumir una actitud de cooperación para planificar en base a los lineamientos emanados de la Política Nacional, dar cumplimiento a la Jornada Laboral, en donde se cumpla con el horario establecido, así como el cumplimiento de las actividades docentes que se certifican en las diversas planificaciones. Se evidencia el incumplimiento de acuerdos, ya que no existe una directriz que con visión orientadora propicia la información que a nivel institucional se requiere, además de no hacer seguimiento a las actividades que se planifican.
- De acuerdo al objetivo Especifico N° 4, propiciara el diseño del plan de habilidades administrativas dirigido a los directores, en donde se construirán acciones encauzadas hacia el mejoramiento de la praxis gerencial en las instituciones educativas, propuesta que en el contexto específico de manera gradual subsanara la situación problemática motivando e incentivando para la disposición al cambio en la actitud de los líderes en cada una de las instituciones educativas.

## **Recomendaciones.**

En atención a los resultados y las conclusiones obtenidos en la investigación, se considera pertinente presentar las siguientes recomendaciones:

- Promover convenios de cooperación entre el Ministerio del Poder Popular para la Educación y las Universidades del País, y a través de un diagnóstico en las diversas instituciones educativas, para conocer el desempeño directivo a nivel gerencial, y se realice un acompañamiento para atender las funciones directivas más acertadamente a la vez que se vayan nutriendo en cada una de las funciones inmersas en la gestión gerencial educativa.
- Realizar Talleres, Cursos y Jornadas que permitan formar permanentemente a todo el personal Directivo y transferirles herramientas correspondientes relativas a las habilidades administrativas para que su desempeño como Gerente pueda fortalecer el proceso educativo.
- Diseñar un Plan de Habilidades Administrativas dirigidas a los Directores para el mejoramiento de la Praxis Gerencial en las Instituciones Educativas.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **INTRODUCCIÓN**

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características de los gerentes y la demanda de los directivos, el Gerente de hoy debe poseer un perfil muy distinto del Gerente de hace varias décadas. El Gerente debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia, debe ser estratega, organizador y líder. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, debe saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

Es entonces donde debe demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

La educación ha sido en el transcurso de este siglo, y todo hace pensar que lo seguirá siendo en el futuro, uno de los instrumentos mas importantes con los que han contado las sociedades modernas para luchar contra las desigualdades; enfrentar los

fenómenos y procesos de segregación y exclusión social; establecer, ampliar y profundizar los valores cívicos y democráticos; impulsar el desarrollo económico y cultural, y para promover el desarrollo personal y la mejora de la calidad de vida de todos sus miembros. Estos argumentos ponen en evidencia, con más claridad que nunca, la urgente necesidad de intensificar la acción educativa como condición necesaria para lograr el desarrollo del país.

En los tiempos que vivimos, se percibe con claridad un resurgimiento del enfoque filosófico en el tratamiento de conceptos que creíamos ampliamente conocidos y entendidos. Es muy posible que la avalancha de avances en el campo científico, técnico y tecnológico, dentro de esta espiral de cambios globales, gerentes y organizaciones también han cambiado para adaptarse al entorno, pero pareciera que dicho cambio está en cierta forma encubierto frente a los conceptos tradicionalistas de la gerencia.

Sin embargo, todo concepto nace y depende de su contraste en la práctica, es por tanto innegable que un concepto por naturaleza debe ser dinámico y cambiante en sus formas; de la misma manera que nuestras ideas son dinámicas y se transforman con el contraste práctico del conocimiento, sin duda lo más difícil que existe es trabajar con gente, es inclusive más difícil que trabajar para gente; además es casi en todos los casos inevitable. Hoy en día se hace cada vez más difícil para un líder el definir -o más bien poner en juego las norma éticas que han de regir las relaciones que se crean entre miembros de una organización.

### **Justificación**

La educación, a través del tiempo ha experimentado continuos cambios producto no sólo por la operacionalización de sus actores, sino inducidos por las continuas transformaciones intencionadas, que se han generado a nivel mundial, en todos los escenarios. Por tal razón las organizaciones tienden a generar acciones

protagónicas y antagónicas, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo.

El Director, como Gerente Educativo debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado venezolano; por ello la presente investigación esta dirigida a proponer un plan de habilidades administrativas dirigido a directores para el mejoramiento de la praxis gerencial en las instituciones educativas, desde la perspectiva teórica se justifica, pues los aportes de la misma permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la administración y la gerencia.

Desde la perspectiva práctica la presente propuesta, pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la función gerencial del director y lograr que estos obtengan los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente su función directiva, a la vez que se logró determinar la profundidad en su desempeño con sus actividades pedagógicas y administrativas, tomando en consideración las propuestas de las disposiciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación, sobre los indicadores de gestión las organizaciones, a fin de asegurar la calidad.

En cuanto a la perspectiva metodológica, porque constituye una herramienta que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema educativo venezolano, a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

### **Descripción del Plan**

La propuesta está orientada a la aplicación de una serie de talleres de formación, dirigidas a los Directores para el mejoramiento del clima organizacional en el sector educativo, la creación de estos aprendizajes permitirán optimizar la

eficiencia del gerente, los cuales a través de estas metodologías propiciarán elevar la calidad de los procesos, este plan hará énfasis especial en el mejoramiento de la praxis gerencial de los Directores en las instituciones educativas.

La propuesta está fundamentada en una metodología participativa, tipo Taller, está estructurado en unidades e identificadas de la siguiente manera:

**Unidad I:** Motivación

**Unidad II:** Habilidades Administrativas Innovadoras

Sesión II-1: Proceso administrativo desde la óptica educativa

Sesión II-2: Técnicas de Organización, Planeación y Control

Sesión II-3: Dirección y Coordinación de esfuerzos

Sesión II-4: Administración en el uso del tiempo

**Unidad III:** Intercambio de Experiencias.

Los talleres serán desarrollados con la frecuencia quincenal de ocho (4) horas, en el horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m., se llevarán a cabo actividades teóricas, prácticas y dinámicas grupales que se constituirán en factor esencial para la integración del grupo participante y el Director en el desarrollo del contenido en cada unidad.

### **Especificaciones Curriculares del Plan de Habilidades Administrativas.**

**Unidad I:**

**Temática Central: Motivación**

1.1.Lecturas reflexivas

1.2.Charla motivacional

1.3.Material Impreso

1.4.Dinámicas de grupo

1.5.Compromiso

## **Unidad II:**

### **Temática Central: Habilidades Administrativas**

#### Proceso administrativo desde la óptica educativa

- 1.1. Trabajo operativo Vs. Trabajo administrativo
- 1.2. Función administrativa del Director educativo
- 1.3. Administración de personal en la proyección educativa

#### Técnicas de Organización, Planeación y Control

- 1.4. Planeación
- 1.5. Métodos de planeación
- 1.6. Prevención de obstáculos y pautas de control
- 1.7. Alcances de la planeación

#### Dirección y Coordinación de esfuerzos

- 1.8. Involucramiento del personal en los planes educativos
- 1.9. Coordinación de esfuerzos
- 1.10. Motivación del personal
- 1.11. Análisis y solución de problemas
- 1.12. Trabajo en equipo
- 1.13. Imprevistos ¿Cómo resolverlos?
- 1.14. El esfuerzo orientado hacia la calidad.

#### Administración en el uso del tiempo

- 1.15. El tiempo como factor de productividad
- 1.16. Eficiencia y eficacia
- 1.17. Prioridades y planes de acción
- 1.18. La Rutina: Habito perjudicial
- 1.19. Administración del trabajo en equipo
- 1.20. Organización de personal y de la Oficina

### **Unidad III: Intercambio de Experiencias**

- 1.1. Lectura reflexiva
- 1.2. Intercambio oral
- 1.3. Mesas de trabajo
- 1.4. Conclusiones
- 1.5. Evaluación de jornadas
- 1.6. Certificados

#### **Objetivo General:**

Mejorar la praxis gerencial en las Instituciones Educativas a través de un Plan de Habilidades Administrativas dirigido a Directores, Sub. Directores y Coordinadores del sector 03, del Municipio escolar N° 08, en el Municipio San Carlos del Estado Cojedes.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Motivar a los docentes que cumplen funciones directivas para que mejoren su perfil gerencial.
2. Actualizar al personal directivo de las instituciones educativas del municipio escolar N° 8, en materia de habilidades administrativas.
3. Intercambiar experiencias gerenciales que estimulen al desempeño exitoso en la gerencia educativa

**Unidad I:**

**Temática Central: Motivación**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Contenido</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Horas</b>
<p>Motivar a los docentes que cumplen funciones directivas para que mejoren su perfil gerencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de invitaciones para participar en el taller</li> <li>• Lectura Reflexiva</li> <li>• Charla motivacional</li> <li>• Entrega de material impreso</li> <li>• Dinámica de grupo “Yo si valgo”</li> <li>• Elaboración de compromiso</li> </ul>	<p>Lectura reflexiva “No te rindas”</p> <p>Importancia de la Gerencia.</p> <p>Perfil del Director</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libros</li> <li>.- Video Beam</li> <li>.- Material Impreso</li> <li>.- Hojas Blancas</li> <li>.- Lápices</li> </ul>	<p>Lista de Asistencia</p> <p>Cuestionario.</p>	<p>4 horas</p>

**Unidad II:**

**Temática Central: Habilidades Administrativas**

Objetivos Específicos	Actividades	Contenido	Recursos	Evaluación	Horas
<p>Actualizar al personal directivo de las instituciones educativas del municipio escolar Nro 8, en materia de habilidades administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas de integración</li> <li>• Realización de taller</li> <li>• Presentación del contenido por parte del expositor</li> <li>• Conformación de grupos.</li> <li>• Conformación de mesas de trabajo</li> <li>• Acto cultural</li> </ul>	<p>“ Confía en tu equipo”</p> <p><b>Sesión II-1:</b> Proceso administrativo desde la óptica educativa</p> <p>1.1 Trabajo operativo vs Trabajo administrativo</p> <p>1.2 Funciones administrativas del Director.</p> <p>1.3 Administración del personal en la proyección educativa</p> <p><b>Sesión II-2:</b> Técnicas de organización, plantación y control</p> <p>1.4 Planeación</p> <p>1.5 Métodos de Planeación</p> <p>1.6 Prevención de Obstáculo y pautas de control</p> <p>1.7 Alcance de la Planeación</p>	<p>Libros</p> <p>Video Beam</p> <p>Material Impreso</p> <p>Hojas Blancas</p> <p>Lápices</p>	<p>Instrumento de Evaluación</p>	<p>4 horas cada jornada</p>

Objetivos Específicos	Actividades	Contenido	Recursos	Evaluación	Horas
<p>Actualizar al personal directivo de las instituciones educativas del municipio escolar Nro 8, en materia de habilidades administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas de integración</li> <li>• Realización de taller</li> <li>• Presentación del contenido por parte del expositor</li> <li>• Conformación de grupos.</li> <li>• Conformación de mesas de trabajo</li> <li>• Acto cultural</li> </ul>	<p><b>Sesión II-3:</b> Dirección y .Coordinación de esfuerzos</p> <p>1.8 Involucramiento del personal en los planes educativos</p> <p>1.9 Coordinación de esfuerzos</p> <p>1.10 Motivación personal</p> <p>1.11 Análisis y solución de problemas</p> <p>1.12 Trabajo en equipo</p> <p>1.13 Imprevisto ¿Cómo resolverlos?</p> <p>1.14 El esfuerzo orientado hacia la calidad</p> <p><b>Sesión II-4:</b> Administración en el uso del tiempo</p> <p>1.15 El tiempo como factor de Productividad</p> <p>1.16 Eficiencia y Eficacia</p> <p>1.17 Prioridades y Planes de acción</p> <p>1.18 Administración del trabajo en equipo</p> <p>1.19. Organización de personal y de la oficina.</p>	<p>Libros</p> <p>Video Beam</p> <p>Material Impreso</p> <p>Hojas Blancas</p> <p>Lápices</p>	<p>Instrumento de Evaluación</p>	<p>4 horas cada jornada</p>

**Unidad III:**

**Temática Central: Intercambio de Experiencias**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Contenido</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Horas</b>
Intercambiar experiencias gerenciales que estimulen al desempeño exitoso en la gerencia educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica Inicial y lectura reflexiva</li> <li>• Intercambio Oral</li> <li>• Mesas de trabajo</li> <li>• Conclusiones</li> <li>• Evaluación de las jornadas</li> <li>• Aplicación de instrumento de evaluación del taller.</li> <li>• Entrega de certificados</li> </ul>	<p>Dinámica Inicial (Yo director Innovador)</p> <p>Lectura Reflexiva. (Mi autoestima)</p>	<p>Libros Video Beam Material Impreso Hojas Blancas Lápices</p>	Instrumento de Evaluación	4 horas

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.**

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. 5ta edición Caracas Venezuela. Editorial Episteme.
- Chiavenato, A. (2006). Gestión del talento humano. Bogotá, ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860.
- Drucker, P. (2004). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, ed. Norma.
- Drucker, P. (2004). La gerencia. Mc Graw Hill Interamericana, USA.
- Fernández, P. (2007). Matriz de competencias del docente de educación básica. Módulos de Investigación. Universidad Politécnica Antonio José de Sucre. Fecha de Consulta: Mayo, 2011.
- Goicochez, M. (2008). La Planeación Estratégica: Habilidad fundamental de la Administración. Universidad de Bogotá, Colombia. Ensayo. Fecha de Consulta: Marzo, 2011.
- Hernández, B. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. 2da reimpresión. México. Editorial Limusa.
- Ley Orgánica de Educación (2009) Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929 Caracas
- Luhman Niklaus(1978) Organización y decisión Westdeutcher un Humbolt, editorial Berlin.
- Manes, J. (2002). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edic Granica.
- Martínez, G. (2007). La función gerencial del docente de aula en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la asignatura sistemas operativos. Trabajo de Investigación. Colegio Universitario de Administración y Mercadeo de Valencia "CUAM. Fecha de Consulta: Junio, 2011.

Matsushita, K. (2003). Claves de un buen gerente. Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A.

Morales, L. (2008). Investigar para el Desarrollo de Habilidades Administrativas y funciones de Administrativas. Trabajo de Investigación. Universidad Francisco Marroquin, de Guatemala. Fecha de Consulta: Abril, 2011.

Oyarce, L. (2004). La Gerencia, Lima, edic. Universidad Alas Peruanas.

Parella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 4ta Reimpresión Caracas. Venezuela. Editorial FEDEUPEL.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2003). Gaceta Oficial N° 5. 266 Extraordinario de fecha 2 de octubre.

Robbins, S. (2005). Comportamiento organizacional. México, ed. Prentice Hall.

Sallenave, J. (2005). La Gerencia Integral. Bogotá, ed. Norma.

Smallwood, J. (2002). Liderazgo. Bogotá, ed. Norma.

# **ANEXOS**

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos

Anexo 2: Validación de Instrumento

Anexo 3: Matriz de Confiabilidad



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN  
VALENCIAS, ESTADO CARABOBO

**Instrumento de Recolección de Datos:**

El presente cuestionario se ha elaborado como instrumento que permitirá la recolección de la información, de la investigación titulada:

**MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS A TRAVES DE UN PLAN DE HABILIDADES  
ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES.**

Su colaboración es fundamental, se garantiza confidencialidad en la información recolectada, ya que solo será utilizada para el desarrollo efectivo de la investigación planteada.

Es importante, que tome en consideración las recomendaciones siguientes:

- Objetividad al responder.
- Darle respuesta a la totalidad de las preguntas formuladas.

Agradeciendo de antemano su cooperación para con la autora de la investigación.

**Elaborado por:**

Wirmallys Torrealba

**MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVES DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A DIRECTORES.**

Nº	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿Adapta su praxis gerencial a la dinámica educativa?				
2	¿De acuerdo a su desenvolvimiento, cual es el estilo gerencial que asume en su desempeño en la institución?				
3	¿Su praxis gerencial se basa en reconocer los logros del personal?				
4	¿Asume el control del grupo a través de su dirección?				
5	¿Propicia en el personal de la institución asuma la responsabilidad de sus funciones?				
6	¿Socializa regularmente la información con el personal?				
7	¿Suministra información que haya sido previamente fundamentada?				
8	¿Potencia la capacidad del personal para desarrollar sus habilidades y aumentar la seguridad personal?				
9	¿Fortalece el respeto en las relaciones con el personal?				
10	¿Exige el cumplimiento del reglamento interno de la institución?				
11	¿Realiza seguimiento continuo y sistemático de la programación educativa en la institución?				
12	¿Propicia herramientas pedagógicas permanentes para el mejoramiento del proceso educativo?				
13	¿Incentiva la elaboración de proyectos educativos que contribuyan con el fortalecimiento educativo e institucional?				
14	¿Participa de manera activa en el cumplimiento de la política educativa?				
15	¿Propicia el cumplimiento de la Jornada laboral?				
16	Su desempeño gerencial propicia que cada funcionario cumpla las funciones que le corresponde?				
17	Distribuye eficazmente el tiempo de acuerdo a la planificación educativa?				
18	Establece objetivos y estrategias de acuerdo al diagnóstico del plantel?				
19	Establece acuerdos con el personal para solventar situaciones del plantel?				
20	Evalúa el desempeño de la labor del personal en el Plantel tomando de base los objetivos establecidos?				
21	Incentiva al personal a través del cumplimiento de los objetivos la incorporación de innovaciones educativas?				
22	Realiza seguimiento para evaluar las estrategias implementadas por el personal para mejorar la calidad de los servicios educativos?				

### **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El presente instrumento permite la validación por parte de los expertos de los ítems que contiene el cuestionario, de la investigación titulada:

### **MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVES DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A ADIRECTORES**

Nombre y Apellidos: **MARISOL VARGAS C.I. N° 6225890**

Título Académico: Magíster en Investigación Educativa

#### **Instrucciones:**

1. Leer detenidamente los ítems correspondiente de acuerdo a cada indicador.
2. Coloque una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la escala presentada.

Agradeciendo de antemano su cooperación para con la autora de la investigación.

**Elaborado por:** Wirmallys Torrealba

#### **TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Ítems	Pertinentes con los OBJETIVOS		Pertinentes con la VARIABLE		Pertinentes con el INDICADOR		Redacción	
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	

### **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El presente instrumento permite la validación por parte de los expertos de los ítems que contiene el cuestionario, de la investigación titulada:

### **MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVES DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A ADIRECTORES**

Nombre y Apellidos: **ERNESTO COELLO C.I. N° 9966922**  
Titulo Académico: Magíster en Gerencia Educativa  
Diplomado en Metodología de la Investigación

#### **Instrucciones:**

1. Leer detenidamente los ítems correspondiente de acuerdo a cada indicador.
2. Coloque una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la escala presentada.

Agradeciendo de antemano su cooperación para con la autora de la investigación.

**Elaborado por:** Wirmallys Torrealba

#### **TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Ítems	Pertinentes con los OBJETIVOS		Pertinentes con la VARIABLE		Pertinentes con el INDICADOR		Redacción	
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	

### **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El presente instrumento permite la validación por parte de los expertos de los ítems que contiene el cuestionario, de la investigación titulada:

### **MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVES DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A ADIRECTORES**

Nombre y Apellidos: **ZORAIMA GOMEZ C.I. Nº. 7536589**

Título Académico: Magíster en Educación Especial

Cursando Doctorado en Educación

#### **Instrucciones:**

1. Leer detenidamente los ítems correspondiente de acuerdo a cada indicador.
2. Coloque una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la escala presentada.

Agradeciendo de antemano su cooperación para con la autora de la investigación.

**Elaborado por:** Wirmallys Torrealba

#### **TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Ítems	Pertinentes con los OBJETIVOS		Pertinentes con la VARIABLE		Pertinentes con el INDICADOR		Redacción	
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	

A QUIEN PUEDA INTERESAR

## CONSTANCIA

Quien suscribe, **VICKI LÓPEZ**, Cedula de Identidad N° **V- 7.561.215**, Licenciado en Educación Mención Matemática, por medio de la presente hago constar que he realizado la confiabilidad del instrumento del trabajo titulado, **“MEJORAMIENTO DE LA PRAXIS GERENCIAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DIRIGIDO A LOS DIRECTORES, DEL SECTOR 03, DEL MUNICIPIO ESCOLAR N° 8, MUNICIPIO SAN CARLOS DEL ESTADO COJEDES. ”**, elaborado por la **Lcda. WIRMALLYS TORREALBA**, para optar al título de **MAGISTER SCIENTIARIUM EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION** en la **UNIVERSIDAD DE CARABOBO, UC**, aplicándole el Estadístico correspondiente a su estructura de los ítems, siendo el alfa de Cromback. y obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de **0,81** entre los ítems, aplicado a una muestra piloto de cinco (05) elementos que reúnen características similares a la población a estudiar, por lo que dicho instrumento resulta confiable para su aplicación.

Constancia que se expide a los 10 días del mes Junio del 2012.

Lcdo. Vicki López

C.I. 7.561.215

## MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ÍTEMS SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Total	$\bar{x}$	$(x - \bar{X})^2$
1	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	68	1,6	2,56
2	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	2	2	62	-4,4	19,36
3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	64	-2,4	5,76
4	2	4	4	2	4	4	2	3	3	3	2	4	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	68	1,6	2,56
5	3	3	4	2	2	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	3	4	3	3	3	70	3,6	12,96
<b>TOTAL</b>	15	16	18	14	13	16	12	13	19	14	15	16	18	14	13	16	12	13	19	14	14	14	332	$\sum (x - \bar{X})^2 = 42,2$	
$\bar{X}$	3	3,2	3,6	2,8	2,6	3,6	2,4	2,6	3,8	2,8	3	3,2	3,6	2,8	2,6	3,6	2,4	2,6	3,8	2,8	2,8	2,8	66,4		
S	0,71	0,45	0,55	0,84	0,89	0,55	0,89	0,55	0,45	0,45	0,71	0,45	0,55	0,84	0,89	0,55	0,89	0,55	0,45	0,45	0,84	0,84			
S <sup>2</sup>	0,50	0,20	0,30	0,70	0,80	0,30	0,80	0,30	0,20	0,20	0,50	0,20	0,30	0,70	0,80	0,30	0,80	0,30	0,20	0,20	0,70	0,70		$\sum S^2 = 10$	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{22}{22-1} \left[ 1 - \frac{10}{43,2} \right]$$

$$\alpha = (1,05) (0,77)$$

$$\alpha = 0,81$$