



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS  
COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE  
DESARROLLO COMUNAL BUCARAL I**

**Autora:** Mendoza CH. Yelitza Y.

Naguanagua, noviembre de 2019



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS  
COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE  
DESARROLLO COMUNAL BUCARAL I**

**Autora:** Mendoza CH. Yelitza Y.

**Tutor:** Msc. Pedro Mendoza  
Trabajo especial de grado  
presentado ante la dirección de  
postgrado de la Universidad de  
Carabobo para optar al título de  
magister en gerencia de  
educación avanzada

Naguanagua, noviembre de 2019



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



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación de la tesis titulada: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE DESARROLLO COMUNAL BUCARAL I**, presentada por la ciudadana **Yelitza Yohana Mendoza Chasis**, titular de la Cédula de Identidad N° **18.321.973**, para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que la misma reúne los requisitos para ser considerada como: \_\_\_\_\_

**Nombre Apellido**

**Cédula de identidad**

**Firma del jurado**

---

---

---

Naguanagua, noviembre de 2019

## **DEDICATORIA**

Primeramente, quiero destacar mi humilde agradecimiento a mi Dios, Padre Espiritual, por otorgarme las herramientas y el don para servir a otras personas por medio de mi carrera profesional, por darme la sabiduría, inteligencia y destreza para alcanzar esta meta anhelada.

A mi hermosa Familia, por su amor, comprensión y cariño, por estar siempre a mi lado compartiendo momentos gratos y difíciles, a mi hijo alexaiver por existir en mi vida y apoyarme con su comprensión a la dedicación en este trabajo y el transitar de mi carrera. Los amo.

Al profesorado de la Universidad de Carabobo, por los conocimientos aportados, quienes con gran sabiduría y profesionalismo demuestran al estudiantado que son fuentes de saber y experiencia en la formación de profesionales exitosos para servir con calidad de Desempeño, demostrando eficiencia, eficacia y excelencia para un mejor futuro de nuestro país.

MENDOZA

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida la fortaleza y sabiduría para seguir adelante, a la ilustre casa de estudios, la Universidad de Carabobo, por preparar profesionales al servicio de la educación.

Al cuerpo de profesores por aportarme los conocimientos, dedicarme su tiempo apoyo y colaboración, En especial a los profesores Eloy montero, pedro López y pedro Mendoza

Por su perseverancia en hacer que el estudio es un gran trabajo de calidad, a las instituciones del estudio, por su valiosa colaboración en la realización de esta investigación.

A todos mis compañeros de estudio por acompañarme en la más hermosa y noble de las Profesiones.

MENDOZA

## INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRAC.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema. . . . .	3
Objetivo general.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas.....	20
Bases conceptuales.....	22
Bases legales.....	23
Sistema de variables.....	26

Cuadro de variables.....	27
--------------------------	----

### CAPÍTULO III

#### MARCO METODOLÓGICO

Tipos y diseño de Investigación.....	28
Diseño de la Investigación.....	28
Población y Muestra de Estudio.....	31
Población.....	31
Muestra.....	32
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	32
Validez y Confiabilidad del Instrumento de la Investigación.....	33
Validez de juicios de expertos.....	34
Confiabilidad del Instrumento.....	34

### CAPÍTULO IV.

#### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis y Discusión de los Resultados.....	36
---	----

### CAPÍTULO V

La propuesta.....	84
Justificación de la propuesta.....	85
Objetivo general de la propuesta .....	86
Objetivos específicos de la propuesta .....	86
Estructura de la propuesta .....	86
Desarrollo de la propuesta .....	86

Conclusiones y recomendaciones.....	91
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	96
LINEAMIENTOS TEÓRICO-.....	98
REFERENCIAS.....	102
ANEXOS.....	109
A. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	111
B. INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN.....	120
C. TABLA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

	Págs.
Tabla1: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de Enlace.....	38
Tabla 2: Conformación de equipos.....	39
Tabla 3: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de delegación.....	40
Tabla4:Decisiones consensuadas .....	42
Tabla5: Acompañamiento en el aprendizaje.....	43
Tabla 6: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de gestión.....	44
Tabla7: Gestión a los cambios positivos.....	46
Tabla8: Gestión hacia la calidad de supervisión.....	47
Tabla9: Resultados de la Dimensión: Competencias Estratégicas.....	48
Tabla 10: Competencia comunicativa.....	49
Tabla11: Competencia innovadora.....	51
Tabla12: Resultados de la Dimensión: Requerimientos para el Desempeño laboral.....	52
Tabla13: Capacidad intelectual.....	53
Tabla14Adquisición de aptitudes.....	55
Tabla15: Resultados de la Dimensión Factores para el Desempeño Laboral.....	56
Tabla16:Formación para investigar .....	57
Tabla17:Formación para innovar .....	59
Tabla18: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de Enlace.....	60
Tabla19: Conformación de equipos.....	61
Tabla 20: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de delegación.....	63
Tabla21:Decisiones consensuadas .....	64

Tabla22: Acompañamiento en el aprendizaje.....	66
Tabla 23: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de gestión.....	67
Tabla24: Gestión a los cambios positivos.....	68
Tabla25: Gestión hacia la calidad de supervisión.....	69
Tabla26 Resultados de la Dimensión: Competencias Estratégicas.....	71
Tabla27: Competencia comunicativa.....	72
Tabla28: Competencia innovadora.....	74
Tabla29: Resultados de la Dimensión: Requerimientos para el Desempeño laboral.....	75
Tabla30: Capacidad intelectual.....	76
Tabla31: Adquisición de aptitudes.....	78
Tabla32: Resultados de la Dimensión Factores para el Desempeño Laboral.....	79
Tabla33: Formación para investigar .....	81
Tabla34: Formación para innovar .....	82

## ÍNDICE DE GRAFICOS

	Págs.
Grafico 1: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de Enlace.....	38
Grafico2: Conformación de equipos.....	39
Grafico 3: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de delegación.....	41
Grafico 4:Decisiones consensuadas .....	42
Grafico 5: Acompañamiento en el aprendizaje.....	43
Grafico 6: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de gestión.....	45
Grafico 7: Gestión a los cambios positivos.....	46
Grafico 8: Gestión hacia la calidad de supervisión.....	47
Grafico9: Resultados de la Dimensión: Competencias Estratégicas.....	48
Grafico 10: Competencia comunicativa.....	50
Grafico 11: Competencia innovadora.....	51
Grafico12: Resultados de la Dimensión: Requerimientos para el Desempeño laboral.....	52
Grafico 13: Capacidad intelectual.....	54
Grafico 14: Adquisición de aptitudes.....	55
Grafico15: Resultados de la Dimensión Factores para el Desempeño Laboral.....	56
Grafico 16:Formación para investigar .....	58
Grafico 17:Formación para innovar .....	59
Grafico18: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de Enlace.....	60
Grafico 19: Conformación de equipos.....	62
Grafico20: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de delegación.....	63
Grafico 21:Decisiones consensuadas .....	65

Grafico 22: Acompañamiento en el aprendizaje.....	66
Grafico23: Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de gestión.....	67
Grafico 24: Gestión a los cambios positivos.....	69
Grafico 25: Gestión hacia la calidad de supervisión.....	70
Grafico 26: Resultados de la Dimensión: Competencias Estratégicas.....	71
Grafico 27: Competencia comunicativa.....	73
Grafico 28: Competencia innovadora.....	74
Grafico29: Resultados de la Dimensión: Requerimientos para el Desempeño laboral.....	75
Grafico 30: Capacidad intelectual.....	77
Grafico 31: Adquisición de aptitudes.....	78
Grafico32: Resultados de la Dimensión Factores para el Desempeño Laboral.....	80
Grafico 33: Formación para investigar .....	81
Grafico 34: Formación para innovar .....	82



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS  
COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE  
DESARROLLO COMUNAL BUCARAL I.**

Autora: Yelitza Mendoza  
Tutor: Msc. Pedro Mendoza  
Año: 2019

**RESUMEN**

El estudio estuvo dirigido en Analizar las estrategias gerenciales utilizadas para el desempeño de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo comunal Bucaral I. Los fundamentos teóricos se basaron en autores como: Chiavenato (2009), Alles (2011), Árraga, Oberty, y Bonache (2008), Guerra (2007), Darft y Marcí (2005), Robbins (2005), entre otros. El estudio se enmarcó en una investigación de modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 4 coordinadores y 9 docentes. Para la recolección de los datos se aplicaron como técnica la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) versionado con 5 alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, en escala tipo Likert, conformado por 17 ítems. Los resultados permitieron determinar que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento y de cambios, como también en las competencias analítica e innovadora, al igual que la calidad de supervisión presento debilidades en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los requerimientos para el desempeño laboral, y la competencia comunicativa, lo cual representa uno de los aspectos fundamentales para lograr un buen desempeño laboral y por ende la buena marcha de las instituciones .

**Palabras clave:** Estrategias gerenciales, desempeño laboral.



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF SCIENCES OF THE EDUCATION  
ADDRESS OF ADVANCED MANAGEMENT  
POSTGRADUE STUDIES IN MANAGEMENT**



**STRATEGY EDUCATION FOR THE LABORAL PERFORMANCE OF  
COMMUNITY PROGRAM COORDINATORS AND FAMILY OF THE CO  
DEVELOPMENT CENTER MUNAL BUCARAL I.**

**Author: Yelitza Mendoza  
Tutor: Msc. Pedro Mendoza  
Year: 2019**

**ABSTRAC**

The study was directed in Analyzing the management strategies used for the performance of the coordinators of the community and family program of the community development center Bucaral I. The theoretical foundations were based on authors such as: Chiavenato (2009), Alles (2011), Arraga, Oberty, and Bonache (2008), Guerra (2007), Darft and Marcí (2005), Robbins (2005), among others. The study was framed in a feasible project modality research, The population consisted of 4 coordinators and 9 teachers. For the collection of data were applied as a technique the interview and direct observation and as instrument was designed a type survey (questionnaire) versioned with 5 answer alternatives Always, Almost always, Sometimes, Almost never and never, in Likert type scale, consisting of 17 items. The results made it possible to determine that the management strategies of liaison, delegates and management present weaknesses, as well as in the management of knowledge and changes, as well as in analytical and innovative competencies, as well as the quality of supervision I present weaknesses in relation to the organizational guidelines to be met by staff in the same way, the requirements for job performance, and communicative competence, which represents one of the fundamental aspects to achieve good job performance and therefore the good performance of institutions.

**Keywords:** Management strategies, job performance.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, uno de los elementos que distingue a una organización de otra, Es la sumatoria de sus capacidades individuales y organizativas, para diseñar y aplicar Las estrategias gerenciales que conlleven a generar un buen desempeño en el Personal, por ello se parte de la idea que las organizaciones innovadoras se Diferencian por una serie de aspectos fundamentales que se integran para producir Transformaciones o cambios conforme a las demandas de la sociedad.

De este modo, la aplicación y buen uso de las estrategias gerenciales representan un fortalecimiento para las organizaciones, a través de ellas se le confiere poder a los coordinadores para poder decidir y actuar con responsabilidad, e igualmente compromiso, para el logro de objetivos y metas planteadas.

En razón de esto, el directivo cumple con diferentes responsabilidades, una debe ser de asesor, mediador y un promotor de las acciones que ejecuta el personal dentro de la institución para promover las red de relaciones y trabajo en equipo, con el fin de mantener en el trabajo una sinergia y lograr con ello los objetivos y por ende la calidad de desempeño docente y así contribuir con un trabajo eficiente tanto individual como colectivo.

Bajo esta perspectiva, es imprescindible contar con coordinadores capaces de implementar estrategias gerenciales como mecanismos dirigidos a propiciar la participación activa de todos los actores educativos en cada una de las acciones planificadas.

De allí que, el propósito principal es analizar las estrategias gerenciales para lograr el desempeño en el programa comunidad y familia de los centro de desarrollo comunal. Ello,

implica, necesaria e inevitablemente, asumir el desafío de reformar sustancialmente la organización como también la gestión gerencial en estos centros educativos, ya que en los últimos años esta temática ha pasado a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación, y de esta manera responder a las exigencias y desafíos del sistema educativo.

De tal modo, que para conseguir tal propósito la investigación queda conformada en los capítulos siguientes. En el capítulo I, se presenta el planteamiento y formulación del problema, se plantean los objetivos del estudio, general y específicos, la justificación, y delimitación de la investigación. El Capítulo II, lo conforma el Marco Teórico, en el cual se hace referencia a los antecedentes del estudio, bases teóricas relacionadas con la temática tratada y el cuadro de variables. En el Capítulo III, lo conforma el Marco Metodológico, el cual contienen el tipo de investigación, diseño, población, técnicas e instrumentos validez, confiabilidad y procedimientos de la investigación.

El Capítulo IV, es referido al análisis de los resultados y discusión de la información recabada en la población, a la vez se establecen las conclusiones, recomendaciones, El capítulo V, nos habla sobre la propuesta , justificación, objetivo general, objetivo específico, estructura, desarrollo, misión ,visión, valores y características a dicha propuesta , Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las nuevas tendencias en materia educativa a nivel mundial, están enmarcadas en la globalización, tecnología, y sobre todo en la mundialización, entendida como un proceso de integración cada vez más importante de economías y sociedades, fundamentalmente a través del comercio, la transmisión de cultura, educación y tecnología. Por lo que la obsolescencia de algunos paradigmas tradicionales da lugar a la búsqueda y diversas exigencias planteadas por el mundo globalizado e interdependiente, con predominio al acceso del conocimiento especializado para una educación de calidad.

El proceso gerencial, es un factor importante en todos los aspectos de la vida, primordialmente en las organizaciones educativas. Ya que permite administrar el tiempo los recursos y las actividades de forma tal que todos estén sincronizado, utilizando elementos esenciales que no deben faltar tales como: planificar, ejecutar, controlar (seguimientos), evaluar, retroalimentar, comunicar, y la toma de decisiones, Por esta razón la gerencia es un arte, imprescindible para lograr coordinación y éxito en su proceso laboral, ya que le ofrece las estrategias para alcanzar con mayor eficacia los objetivos.

Al respecto, Chiavenato (2009), destaca que las estrategias gerenciales, se refieren “ al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa”, es decir, es una postura que adoptan las organizaciones para administrar las relaciones institucionales y su entorno, las cuales se organizan de manera estratégica y organizada en función de lograr los objetivos .

De allí que la acción gerencial ha de convertirse en el proceso innovador para poder lograr objetivos, que anticipen y respondan a los cambios que ciertamente, pues solo a través de la educación es posible el logro de todos los retos que se le presentan en el ámbito educativo.

Para ello es necesario, profundizar los conocimientos para poder ejercer las funciones básicas gerenciales ya que indudablemente el desempeño del gerente educativo requiere de competencias profesionales, habilidades, destrezas, como también formación de valores que le permitan una efectiva integración y participación ciudadana en la organización, la cual ha de ser precedida por directivos y docentes, con verdadera vocación de servicio, y sobre todo de compromiso.

Desde esta perspectiva, las estrategias gerenciales se convierta en la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el contexto de la organización, considerando que a través de éstas estudie el entorno y los procesos internos de la institución tanto integradoras como motivacionales, a fin de obtener al máximo la calidad de desempeño en la institución.

Para Chiavenato (2008), “el término para la calidad de desempeño se refiere a la relación entre los resultados logrados y los que se proponen previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados”. Por ello, es necesario que las estrategias gerenciales se manejen eficientemente.

Aunado a este planteamiento Drucker, (2004) destaca lo siguiente: “Un líder debe tener un desempeño efectivo enmarcado en la calidad de desempeño, por ello debe ser eficiente y eficaz a la vez; pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva, y sigue diciendo: No basta con hacer las cosas correctamente, es decir, hacerlas con

eficiencia...” (p. 120).

Atendiendo a esta premisa, expuesta por Drucker (2004), puede decirse, que las estrategias para lograr la calidad de desempeño gerencial están basadas en las de competencias, entre ellas las profesionales, como la capacitación, y la adquisición de aptitudes, para que las funciones gerenciales se realicen efectivamente es convencionalmente necesario, la ampliación de la cobertura educativa.

Sin embargo, en la realidad educativa en casi todos los países latinoamericanos, según señalamientos de Méndez (2004), la mayoría de los gerentes trabajan bajo una filosofía muy experimentada en el tradicionalismo, no le dan cabida a nuevos conocimientos, resistiéndose a los cambios, repercutiendo en una gerencia autocrática; por lo que todo acto de dirección parte de una preparación previa la cual debe responder a ciertos planteamientos al mismo tiempo a necesidades sistematizadas y ordenadas en atención a fines y principios de la gerencia moderna.

De allí que, la aparición e importancia del conocimiento como un nuevo factor de productividad, hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías, estrategias para su medición, creación y difusión de la información se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la Sociedad del conocimiento.

Tal situación, no es ajena en las instituciones educativas de Venezuela, donde según señalamientos de Silva (2008), en muchos casos los directivos manejan de manera empírica los procesos administrativos, tomando como base la experiencia y no los conocimientos necesarios para asumir el rol que se exige para llevar a cabo la gestión gerencial.

Estas palabras surgen de los mismos directores de las instituciones, avalándolo los docentes, son quienes en muchos casos, al parecer no se sienten satisfechos ni complacidos con las políticas implementadas en la institución; como también de la gestión de sus gerentes. Por lo que, deberá haber una coherencia entre el ser y el deber ser. Esto referido quizás sea por la desarticulación que existe entre leyes, lineamientos y estatutos emanados por el magisterio, que conducen y propician consecuencias poco efectivas en la ejecución de las metas estipuladas en la realidad cambiante y dinámica del sistema.

En otro orden de ideas, existe también la atención educativa no convencional a la primera infancia, se define como educación maternal, la cual se concibe como el proceso de desarrollo y aprendizaje de los niños niñas, como un continuo que se inicia desde la gestación hasta los 3 años de edad o cuando se incorpore a la educación inicial y tiene como finalidad propiciar el máximo desarrollo de las potencialidades socio-afectivas, cognitivas, lingüísticas, motoras y físicas; considerando sus experiencias socio-educativas, intereses y necesidades.

Es importante la asistencia a las madres embarazadas, con la finalidad de potenciar el desarrollo y aprendizaje de sus hijos e hijas menores. Las aulas de atención maternal, creadas en los Centros de Educación Inicial “Simoncito”, constituyen un programa de atención a los niños niñas desde los seis meses hasta los dos años y once meses, pertenecientes a madres de escasos recursos, que tienen necesidad de incorporarse al mercado laboral y que no tienen quien cuide de sus hijos e hijas menores, durante la jornada de trabajo. También son atendidos los niños y niñas en situación de riesgo y vulnerabilidad social y educativa.

La Atención no Convencional se desarrolla mediante: Atención en ambientes familiares y espacios comunitarios, ludotecas, hogares de cuidado y atención integral, a través de la

orientación de las familias, mujeres embarazadas, madres integrales y cuidadoras de niños y niñas, atención individual, en la cual el adulto significativo y/o docente, en presencia de la madre biológica o cuidadora integral, aplica estrategias pedagógicas que favorezca el desarrollo y aprendizaje infantil.

Esa atención se hace en el hogar familiar o de cuidado infantil semanal o quincenalmente, al respecto Martínez (2007) expresa que “la atención no convencional se desarrolla en ambientes familiares, comunitarios y ludotecas, y necesita de la participación de la docente y la familia” (p.15).

Es de hacer notar, que las estrategias pedagógicas más utilizadas en la atención no convencional son las visitas casa por casa con morrales o bolsos que contienen material lúdico, reuniones grupales de formación a las familias, atención a niños y niñas con sus familiares adultos en las ludotecas, intercambios de experiencias y material impreso. El horario de atención a las familias, a las madres cuidadoras y a los niños y niñas, así como los espacios comunitarios, se organiza de manera flexible atendiendo a las necesidades y características de la población a atender, como a las expectativas y posibilidades del medio circundante.

Otro espacio de atención no convencional, lo constituyen las ludotecas, definidas por Sevilla (2007) como un lugar de juego donde participen niños, niñas y adultos significativos; funcionan en locales comunitarios, cedidos o construidos especialmente para ello (p.16).

En líneas generales, se señala que organizar un ambiente educativo, implica lograr que los niños y niñas se sientan cómodos para fortalecer actitudes positivas provenientes de su propia cultura y, este ambiente puede ser ofrecido en las ludotecas con un espacio para dibujar, otro

para juegos, construir, representar e imitar.

Así pues, la educación no convencional debe contar con un personal altamente calificado, con docentes y gerentes comprometidos, orientados y enfocados en brindar esa atención eficaz a todas las familias, niños y niñas de distintas comunidades.

Es oportuno señalar, que la Educación Inicial se propone contribuir a la formación integral del niño y la niña, enmarcada dentro de una labor conjunta, interactiva, cooperativa y coordinada, por parte de los distintos actores educativos que concurren en una comunidad, en función a sus características de desarrollo y al contexto social-cultural en el cual se desenvuelven.

Los aprendizajes dados en la Educación Inicial son concebidos de una manera global e integral, debido a que el conocimiento infantil se produce en un proceso que implica componentes cognitivos, interactivos, afectivos y emocionales, así como su aplicación y comunicación en el contexto social y cultural, por lo que no puede concebirse desarticulado.

Las orientaciones en cuanto al perfil del docente se ubican en una concepción de perfil polivalente, abierto, responsable y dinámico. En tal sentido: Torrealba (2007) refiere que: Formar un docente reflexivo, crítico e investigador constituye actualmente, una alternativa adecuada si se quiere contar con profesionales que incorporen en el ámbito de la Educación Inicial, habilidades, conocimientos y actitudes para diseñar, desarrollar, evaluar y formular estrategias y programas de intervención educativa en Contextos socio-educativos y culturales cambiantes (p.48).

Sin embargo, la realidad que existe en distintas instituciones, según señalamientos de Pérez

(2006), revela que los directivos posiblemente estén ejecutando funciones aun de manera tradicional, se presume que hacen poco uso de competencias organizacionales y una laxa implementación de los fundamentos que le permiten desarrollar su trabajo.

En la mayoría de las instituciones, la gerencia del personal directivo al parecer es llevada a cabo con debilidades generales, visualizadas por ausencia de competencias al igual que de habilidades en la conducción gerencial, que tal vez pudiesen conllevar al fracaso organizacional creando una nula eficacia en el desempeño de funciones organizacionales, como también ineficacia en la puesta en práctica de estrategias gerenciales, pues quizás sea por una política educativa definida por la presencia de autoritarismo gerencial.

Cabe destacar que se pudo evidenciar a través de la observación directa que en el programa comunidad y familia ubicado en el centro cívico comunal bucaral I, donde se pudo observar a través de visitas y opiniones emitidas por las docentes, que las coordinadoras de dichos espacios carecen de ética profesional y compromiso.

La cual se aprovechan de su jerarquía dentro del centro y no cumplen a cabalidad sus funciones docentes, es importante resaltar que el horario de entrada para todo el personal es de 7:00 am a 12: 00 pm cumpliendo así toda la semana de lunes a viernes, en el caso de las coordinadoras es llegar de 8:00 am a 8:30 am y retirarse a las 11:00 am sin respetar la puntualidad y cumplimiento de las demás docentes no satisfechas con eso toman un día libre para según ellas registrar y hacer informes.

Por otra parte todas debemos tener una matrícula entre los 20 y 25 niños y atender cinco por día, en el caso de ellas solo tienen una matrícula de 10 a 12 niños y no cumplen sus rutas de vidas como las demás docentes, situaciones que quizás atenten sobre el desarrollo de la

educación en dichos espacios, lo que podrá generar un inadecuado manejo de relaciones, al igual que ineffectividad comunicacional, ocasionando a la vez roces y conflictos en el equipo institucional.

Es importante resaltar el descontento que muestran las docentes, la poca motivación que tal vez podrá estar generando insatisfacción, apatía, dificultando con ello el trabajo en equipo, situación podría ser por la falta de estrategias para el desempeño efectivo. Además, se observa que en plano personal, pudiese estar necesitando la difusión de la información propicia para mantener comunicado al personal, como también la necesidad de adaptación por parte de directivos y docentes a los cambios e innovación.

Del mismo modo, los docentes manifestaron gran preocupación por la gestión gerencial llevada a cabo por los coordinadoras, ya que los mismos han sido nombrados por años de servicios o por poseer alguna relación afectiva con la coordinadora general, por lo que se presume que existe desconocimiento de las políticas y lineamientos para estar acorde con las exigencias del sistema educativo, lo que dificulta el buen desarrollo de competencias gerenciales.

Igualmente destacan que la toma de decisiones, muchas veces la realizan sin el consenso docente, tales situaciones generan, descontento, apatía, malestar, e insatisfacción en el trabajo que realizan, conllevando con ello, a situaciones conflictivas entre los miembros del programa.

Visto de esta manera, se necesita una gerencia que esté acorde a las exigencias del sistema educativo y de la sociedad, al emplear las estrategias que apunten hacia una gestión de competencia, cuya finalidad es orientar hacia el bien colectivo, en función de que trabaje con eficiencia, eficacia, excelencia, para lograr la calidad de desempeño en las instituciones

Educativas.

Necesariamente para ello se requiere de la disposición del personal, a fin de buscar como también aplicar las mejores estrategias gerenciales, demostrando competencias para el logro de la calidad de desempeño.

En relación a lo planteado anteriormente surgen las siguientes interrogantes:

Cuáles son las estrategias gerenciales para el desempeño laboral utilizadas por las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo cívico bucaral I.

Cuál es la necesidad de estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia.

Cuál es la factibilidad de implementación de estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia.

Cuáles son las estrategias gerenciales que se pueden utilizar para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo cívico bucaral I.

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo bucaral I.

**Objetivos específicos:**

Diagnosticar la necesidad de estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo comunal Bucaral I.

Explicar las estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo comunal Bucaral I.

Determinar la factibilidad de implementación de estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo comunal Bucaral I.

Diseñar estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo comunal bucaral I.

### **Justificación de la Investigación**

Esta investigación se justifica, por la necesidad de contar con gerentes de alta Calidad de desempeño, y adecuada formación que propicie el trabajo exitoso en los Distintos escenarios del sistema educativo nacional. La Venezuela de hoy amerita Gerentes capaces de responder a los grandes desafíos del sistema educativo y de la Sociedad en general; pues, su implicación es directa en la formación académica Docente, al igual que pedagógica de los niños y jóvenes, futuro del país.

De allí que, la investigación se justifica desde varios puntos de vista, en cuanto a La relevancia práctica, el estudio sirve para brindar alternativas que conduzcan a Obtener mejoras en los procesos administrativos que favorezcan el desempeño del Personal para alcanzar calidad de gestión escolar.

Es necesario reflexionar Sobre la gerencia y el rol de las coordinadoras y sus funciones propiamente dichas, y por ello, desde el punto de vista científico, se establece la aplicabilidad de estrategias tanto de gestión como de la calidad de desempeño, las cuales son necesarias

para analizar las competencias específicas y factores necesarios para el adecuado funcionamiento del programa comunidad y familia bucaral I.

Desde el carácter técnico, un líder de una institución escolar, debe saber manejar estrategias de enlace, de delegación y de gestión convirtiéndose en un coordinador capaz de gerencial de manera efectiva, creando un ambiente agradable para lograr que los docentes tengan un buen desempeño, se integren de manera amena, espontánea, significativa en relación a su labor en el entorno; por lo tanto, debe crear condiciones que estimulen e incentiven el buen desempeño laboral y por ende para el buen funcionamiento de la institución, que a la vez respondan a los propósitos de la educación que se desea lograr.

Desde el punto de vista teórico, no cabe la menor duda que la gerencia educativa amerita una constante actualización acorde con las reformas de las normativas legales. Para las actividades administrativas para poder de esta manera cumplir con las exigencias del Ministerio del Poder Popular para la Educación, como ente rector, asumiendo que es preciso generar nuevos aportes para el cambio desde el punto conceptual y adaptarlos a los requerimientos de la gerencia moderna.

Desde el carácter científico, se justifica porque se propicia la adquisición de conocimientos para poder ejercer las funciones básicas gerenciales a través de la demostración de competencias profesionales, comunicativas e innovadoras, asimismo, para desarrollar los conocimientos profesionales, demostrando capacidad intelectual y aptitudes para manejar eficazmente la organización, razón por la cual ha de ser precedida por coordinadores y docentes competentes.

En virtud de que las concepciones actuales demandan cambios radicales en la formación del individuo capaz de enfrentarse a los retos, transformaciones e innovaciones actuales, por lo que se propicia la capacitación continua, para que desarrollen habilidades e igualmente potencialidades articuladas desde la propia práctica gerencial.

Desde el punto de vista social, es de suma importancia la investigación al responder a una de las necesidades que se plantean en la sociedad del siglo XXI con respecto a las competencias de los coordinadores en la aplicación de estrategias gerenciales para asumir los retos y demandas educativas, lo cual coadyuvará a optimizar el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales.

Asimismo, permitirá superar las deficiencias que presentan los gerentes educativos en cuanto a la forma de liderar, e igualmente dirigir las acciones las cuales no deben estar desligadas una de otra, en virtud de que las funciones del gerente deben ir estrechamente ligadas con las funciones del docente.

Del mismo modo, la investigación ofrece las bases metodológicas para la aplicación de estudios que se refieren a las estrategias de gestión, identificando las competencias de desempeño eficaz de las coordinadoras del programa comunidad y familia bucaral I, a través de instrumentos de medición, los cuales servirán como base para otros investigadores que se dediquen a indagar acerca de estas variables inmersas en el estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se consolida el soporte científico previo a la presente investigación, se realiza la revisión del material bibliográfico, investigaciones, tesis de grado, relacionadas con la temática Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño. De allí que todos los antecedentes transcritos sustentan suficientemente la presente investigación de acuerdo a su dirección y resultados, perfectamente acordes con este estudio.

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

En atención a los estudios relacionados con la temática se encontró el de Ortiz (2008), quien realizó en la Universidad Rafael Urdaneta un trabajo titulado “Estrategias Gerenciales para mejorar el Desempeño del Docente en las Escuelas Nacionales del Distrito 3, del Municipio Iribarren, Estado Lara”. Corresponde a una Investigación descriptiva y de campo; El objetivo principal fue Analizar las estrategias gerenciales aplicadas por los directivos para mejorar el desempeño laboral de los docentes.

Como resultado se determinó que la función de supervisión y evaluación de los directores, presentan deficiencias a causa de la falta de métodos, técnicas y un procedimiento para el seguimiento, determinándose con esto, que el nivel de conocimientos sobre la función directiva en éstos no son sólidos. En cuanto al desempeño del docente, se comprobó que el mismo presenta fallas importantes en las actividades desarrolladas por falta de planificación y evaluación en estas.

Este estudio es relevante para la investigación, debido a su similitud con las variables del estudio, donde puede observarse que, si la acción directiva presenta deficiencias y no se optan por nuevas estrategias que permitan mejorar la práctica gerencial, el desempeño docente también resultó debilitado, pues no garantiza el surgimiento en la efectividad supervisora, ni orientadora por parte de los directivos hacia el personal docente.

Igualmente, Cabrera (2007), presentó una propuesta en la Universidad Experimental Libertador, titulada “Diseño de Estrategias Gerenciales para la Evaluación del Desempeño laboral del docente del Distrito Escolar N° 3 de Valle de la Pascua, Estado Guárico”. El propósito de la investigación fue proponer Estrategias Gerenciales para la Evaluación del Desempeño laboral del docente en la mencionada institución.

El análisis concluye, que la implantación del nuevo diseño curricular en relación con los procesos pedagógicos, metodológicos, administrativos y comunitarios fueron favorables tanto para los directores como para los docentes. Los resultados demuestran que los directivos no cuentan con herramientas que les permitan ampliar sus conocimientos sobre las estrategias para manejar los procesos y funciones administrativas y organizacionales.

Sin embargo, a pesar que la función del director como evaluador fue favorable, no ocurrió así con la evaluación, debido a que el director en su rol de evaluador del desempeño docente, no maneja dicho procedimiento; por otro lado, el docente considera que no se le da importancia a la evaluación sobre sus logros en la actividad pedagógica en el aula.

Los aportes de este estudio, son de suma importancia para la investigación, puesto que se determinó que los directivos necesitan tener a mano herramientas o programas estratégicos para mejorar las funciones inherentes a su cargo, en función de aplicarlas en cada una de las

situaciones que se le presenta, igualmente también se requiere que los directivos estén en continuo aprendizaje, capacitándose para mejorar su labor y así garantizar la efectiva evaluación del personal que evidentemente conlleva a un mejor funcionamiento de la institución y por ende un buen desempeño del docente.

Por lo que al respecto, se recomendó, diseñar programas de actualización dirigido al personal docente, atendiendo las competencias que debe desarrollar en cada una de las funciones que cumple, complementada con las características que En este mismo orden Paredes (2007), con su investigación presentada en la Universidad del Zulia titulada “Estrategias de gestión y Evaluación del Desempeño del Personal Directivo en las instituciones educativas”.

Cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre las estrategias de gestión y evaluación del desempeño del docente en las instituciones educativas. El tipo de investigación realizada fue descriptiva, de campo, transversal, con un diseño no experimental. Como resultado se refleja, la inexistencia de estrategias gerenciales con criterios claros y definidos para la evaluación del docente y asignación de grados, ni políticas para su capacitación y desarrollo, no se les permite su participación en la toma de decisiones, y se observan problemas de comunicación, así como un liderazgo orientado al cumplimiento de las tareas.

Este estudio es relevante para la investigación, ya que en el mismo se presentan algunas consideraciones que son básicas al momento de presentar las estrategias gerenciales relacionadas con las de enlace, delegación y gestión, las cuales deben definirse con criterios claros y definidos para poder lograr los propósitos organizacionales, para el eficaz logro del trabajo en equipo, tomar decisiones en consenso, mantener una red de relaciones, así mismo, son necesarias a la hora de poder evaluar y mejorar la calidad de desempeño docente ,

coordinador.

Por su parte, Fernández (2005), en su investigación presentada en la Universidad Rafael Urdaneta titulada “Influencia de la Función Directiva para la Calidad de Desempeño de la Labor Docente en la Educación Básica”. Dicho estudio se realizó con el propósito principal de determinar la influencia de la Función Directiva en la Calidad de Desempeño docente en la Educación Básica de las Escuelas del Municipio San Francisco. Se constituyó un estudio de campo, de tipo descriptivo con un enfoque Paradigmático cualitativo.

La información se obtuvo mediante la observancia indirecta con la aplicación de entrevistas semi-estructuradas con cuatro alternativas de respuestas tipo versionada, dirigida a los cinco directivos y trece docentes del plantel.

El análisis de los resultados permitió a determinar que la función directiva es realizada de manera rutinaria con base a una experiencia y de acuerdo a lo que se considera más conveniente un modelo determinado de autoritarismo en la toma de decisiones y asignación de tareas, así mismo la labor administrativa del docente no responde a las normativas legales. Por consiguiente estos resultados derivados de este estudio son de gran utilidad para programar acciones que contribuyan al éxito en la gestión directiva como son los conocimientos profesionales, la capacidad intelectual y el desarrollo de aptitudes, para lograr la calidad de desempeño laboral, dando así un motivo esencial para fortalecer los procesos inherentes a dicha acción en la práctica pedagógica.

En este mismo orden, Fonseca (2005), presento su trabajo en la Universidad Rafael Urdaneta, en relación a la “Motivación del Docente y Calidad del Desempeño Laboral”. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación del docente y la

Calidad desempeño laboral en la II etapa en las escuelas básicas del Municipio Valencia.

El tipo de investigación fue correlacionar y de campo con un diseño transaccional y no experimental, la muestra estuvo constituida por 83 docentes y 10 directivos adscritos a las escuelas básicas del Municipio.

Los resultados evidencian, las necesidades motivacionales que presentan los Docentes en las Escuelas Básicas de dicho municipio, develan que las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autor relación están favorecidas según la opinión de los directores mientras que los docentes señalan que algunas veces éstas necesidades se satisfacen, lo cual limita la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzos y compromisos en el desarrollo de la visión y misión de la institución.

Orientan el desempeño laboral con mayor peso en la formación continua, mientras que la formación para investigar e innovar presentó mayores deficiencias según el resultado en el análisis. Como lineamiento, se sugirió promover programas de capacitación y desarrollo docente fortaleciendo ambos indicadores, con la intención de elevar la calidad de desempeño docente en las escuelas objeto del estudio.

Los aportes de esta investigación se consideran relevantes para el presente estudio ya que ofrecen un escenario de actividades desarrolladas en el ámbito escolar vinculadas a la variable Calidad de Desempeño, donde se presentan aspectos y factores favorables para ser considerados dentro de las organizaciones escolares como la formación profesional, para superar las dificultades, enfrentar los problemas y aplicar las soluciones inmediatas.

Del mismo modo, permiten resaltar elementos importantes relacionados con el perfil

académico del gerente en el ejercicio de sus funciones; lo que garantiza el éxito de las acciones emprendidas y el desarrollo de las organizaciones escolares en función de la Calidad del desempeño.

Para concluir con estas referencias de las diferentes investigaciones consultadas, cabe señalar, que todas guardan estrecha relación con el propósito del presente estudio ya que cada una de las variables estudiadas están enmarcadas dentro del contexto situacional y referencial de cada una de ellas. Por tal razón sus resultados serán de gran aporte así como también algunos basamentos de teorías expuestas por diversos autores consultados, los cuales sustentan científicamente la investigación.

### **Bases Teóricas**

Representan el soporte teórico inicial de la investigación, en virtud de que las teorías analizadas servirán de sustento y apoyo para interpretar e igualmente analizar los resultados. Con respecto, a la temática presentada en esta investigación se hace pertinente la revisión de libros de textos, tesis de grado, relacionados con el tema que apoya dicho estudio dando así cumplimiento a los objetivos de la misma.

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formular la estrategia, implica, determinar dónde estamos, analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro, saber a dónde queremos llegar, esto implica

establecer la misión, visión, valores y objetivos de la institución, también saber cómo llegar hasta allí es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar.

Es importante resaltar que para poder implementar estas estrategias se debe, Asignar y procurar los recursos necesarios, financieros, humanos, tiempo, tecnología, de la misma forma, establecer la estructura humana, puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, también establecer responsabilidades, cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo, teniendo en cuenta cómo manejar el proceso, evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Un gerente debe promover La participación, la integración Y la convivencia, para el logro de una verdadera integración A nivel interno. Al respecto Guedez (Citado por Sánchez, 2012) Afirma: la gerencia constituye Un conjunto de fases que van desde la programación de un proyecto hasta la materialización de los objetivos propuestos.

En cuanto al desempeño laboral, el comportamiento, desempeño y Eficacia de las personas que trabajan dentro De una institución. Según Bohórquez lo Define como el nivel de ejecución alcanzado Por el trabajador en el logro de las metas Dentro de la organización en un tiempo Determinado.

Según Ortiz (2011). Es importante señalar en el proyecto la estrecha relación entre teorías, el proceso investigación y la realidad o entorno. La investigación puede iniciar una teoría nueva, reformar una existente o simplemente definir con más claridad, conceptos o variables ya existentes. Debe ser una búsqueda detallada y concreta donde el tema y la temática del objeto a investigar tengan un soporte teórico, que se pueda debatir, ampliar, conceptualizar y concluir.

Es necesario conocer y manejar todos los niveles teóricos del trabajo, para evitar repetir hipótesis o planteamientos ya trabajados. La reseña de este aparte del proyecto se debe dejar bien claro para indicar que teórico(s) es el que va a servir de pauta en su investigación. Estos fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de conceptos, que constituyen un cuerpo unitario y no simplemente un conjunto arbitrario de definiciones, por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados.

### **Bases conceptuales**

Dentro de las tareas de un gerente educativo, una de las más importantes es lograr el buen funcionamiento de la organización escolar a través de estrategias que planifica y ejecuta mediante acciones pertinentes para lograr la calidad de desempeño y por ende el buen desarrollo organizacional, herramientas básicas en la empresa de hoy en día.

La estrategia gerencial ha cambiado de la lucha clásica, por lograr la mayor participación en la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades para proponer enfoques estratégicos audaces y paradigmáticos caracterizados por la transformación e innovación, donde el directivo, coordinadores supervisores constantemente tienen que explorar y analizar las nuevas tendencias educativas para lograr la transformación.

Así bien, en el gerente de hoy se observa cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro, pues obvia poner en práctica el pensamiento estratégico, cuya principal herramienta es el cerebro humano que permite combinar el método analítico con la flexibilidad mental para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia.

Según (Gómez y Pin 2007: p 98) con el arte de coordinar acciones en pro de los objetivos trazados previamente definidos, con la finalidad de generar cambios institucionales o individuales”, es decir, representan la manera como el gerente maneja acciones para dirigir la organización, en pro de lograr los objetivos y metas; así mismo, desde el punto de vista de los conflictos ameritan respuestas adecuadas que vayan en función del bienestar de la escuela y de los miembros que allí interactúan.

Para Robbins y Coulter (2005:112), representan “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos”. Visto de este modo, las estrategias gerenciales son entonces las que van a permitir concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad los objetivos institucionales.

### **Bases Legales**

En su Artículo N° 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece:

El estado tiene como fine esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad el ejercicio democrático de la voluntad popular la construcción de una sociedad justa y amante de la paz y la garantía consagrada en esta constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales tales para alcanzar dichos fines. (p.54).

Los requerimientos planteados en este artículo plantean de manera clara que la educación es un servicio público fundamentada en derechos, con la finalidad de desarrollar el potencial

creativo de cada ser humano; para el ejercicio de su personalidad en la sociedad bajo el acto democrático, pacífico de igualdad y justicia social.

En relación al aspecto técnico administrativo que rige a los planteles y de las funciones que realizan los directivos de las instituciones escolares. Además de los procedimientos señalados en la Ley Orgánica de Educación, el personal directivo cumple funciones de supervisión. La condición supervisora del coordinador le es atribuida en el artículo 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2007) el cual reza:

El coordinador es la segunda autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable al sector educativo impartir directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, así como representar el espacio en todos los actos públicos. (p. 41).

El hecho de cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico implica que el director y coordinador deben manejar una gama de leyes, reglamentos, resoluciones, decretos, normas al igual que convenios, ya que su acción directiva debe estar dirigida en todos los niveles que el entorno de la escuela necesita para una buena gestión, organización y dirección en busca de mejorar la calidad de vida y la formación de equipos organizados bajo un liderazgo común.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación a través de la Revista de Magisterio (2007), expresa las Escuelas como política de estado, pretenden convertir en realidad las aspiraciones sociales, los principios, los derechos normas y las obligaciones de estado, recogidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela”. Se destacan aquí aquellos aspectos que son tomados como principios de las Escuelas, en su marco legal,

constitucional e institucional, para el buen funcionamiento de las mismas.

De tal manera que se garantice el cumplimiento de tales leyes para lograr el éxito en la organización y por ende el régimen de las normativas. Estos aspectos legales sustentan la elaboración de un programa de gerencia para facilitar la función directiva, y mejorar la eficiencia de la gestión gerencial educativa, así como también el éxito de las organizaciones inteligentes.

Ya que las escuelas hay que convertirlas en componentes atractivos e instrumentos útiles para la vida, al mismo tiempo que se avanza en calidad se obtienen mejores logros en el proceso educacional. Para ello es necesario, que el Ministerio de Educación y la administración gubernamental, en general participen en el logro de tan ansiada aspiración.

Asimismo, el Ministerio del Poder Popular para la Educación como administrador del sistema educativo es quien debe promover y preservar los recursos humanos que conforman la organización, implementando un apropiado al sistema de programas de capacitación y desarrollo personal con el fin primordial de mantener en las instituciones educativas, individuos idóneos que garanticen resultados óptimos del proceso de orientación.

Esto es posible, cuando se le proporciona al personal una mayor y mejor orientación, que le permita desarrollar sus actitudes, el deseo de actuar con más iniciativa e independencia, revistiendo de gran importancia la actualización, capacitación y mejoramiento profesional de los supervisores, por cuanto el objetivo primordial de la función supervisora es buscar la eficiencia y excelencia del proceso educativo.

## **Sistema de Variable**

**Definición Nominal:** Estrategias Gerenciales para el Desempeño laboral.

**Definición Conceptual:** Representan las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, con respecto a cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados, los cuales dependen del esfuerzo personal al demostrar capacidades, eficiencia y eficacia el ejercicio de funciones para lograr la calidad de desempeño. Robbins y Coulter (2005).

**Definición Operacional:** Son las que van a permitir concretar y ejecutar acciones para lograr y hacer realidad los objetivos de la institución. Será medida mediante la dimensión. Estrategias gerenciales, sud dimensión, con los indicadores: comunicación axiológica, formación, dimensión procesos gerenciales sud dimensión, indicadores planificación, organización, dirección, control, evaluación, dimensión desempeño laboral sub dimensión actitud al trabajo, presentación personal, compromiso, pertinencia.

### Cuadro de variable

Variables	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítem
Estrategias Gerenciales	Un gerente debe promover La participación, la integración Y la convivencia, para el logro De una verdadera integración A nivel interno. Al respecto Guedez ( Citado por Sánchez, 2012) Afirma: la gerencia constituye Un conjunto de fases que van desde la programación de un proyecto hasta la materialización de los objetivos propuestos.	Estrategias Gerenciales	-	1
			Comunicación	2
			-Axiológicas	3
			-Formulación	4
				5
		Procesos Gerenciales	-Planificación	6
			-Organización	7
			-Dirección	8
			-Control	9
			-Evaluación	10
				11
Desempeño Laboral	Es el comportamiento, desempeño y Eficacia de las personas que trabajan dentro De una organización. Según Bohórquez lo Define como el nivel de ejecución alcanzado Por el trabajador en el logro de las metas Dentro de la organización en un tiempo Determinado.	Desempeño Laboral	-Actitud al trabajo	12
				13
			-Presentación personal	14
				15
			-Compromiso	16
				17
			-Pertenencia	

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, contiene aspectos de carácter técnico y metodológico de la investigación, definiendo el tipo y diseño así como también, sobre la población y muestra de estudio, el instrumento de recolección de datos, considerando de éste además posteriormente se sometió a un proceso de validación y el cálculo de confiabilidad, así como el tipo de análisis estadístico y de tabulación que la investigadora utilizó en el procedimiento de datos que se requirieron para obtener los resultados del estudio.

#### **Tipo y diseño de Investigación**

El presente trabajo, cuyo objeto de estudio se orientó a analizar las estrategias gerenciales en el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia de bucaral I, dicho estudio Se denomina Proyecto Factible ya que es una elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico.

El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003), plantea: “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades “(p. 16).

Del mismo modo, 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”.

De lo antes planteado, 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 a delante la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

Entre algunos ejemplos de la modalidad del proyecto factible destacan: programas de actualización, capacitación, planes, manuales de organización, perfiles profesionales, curso de gerencias, creación de instituciones y carreras, modelos innovadores de estrategias obstructivas de evaluación y administración curricular de un plan de estudio.

Las fases o etapas son: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Según Labrador y Otros, (2002), expresan: “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.186).

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. (Gómez, 2000, p. 24). Por ello, una vez culminado el diagnóstico y

la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto.

### **Diseño de la Investigación**

Se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación, por lo que al respecto, se considera el diseño de campo puesto que los datos se obtuvieron directamente de la praxis, al igual que se describen las relaciones entre las variables en un momento determinado sin precisar el sentido de causalidad.

Los diseños de campo, para Tamayo y Tamayo (2005), “surgen de la aplicación de un trabajo de campo”, ya que los datos se recolectaron en el mismo sitio de la investigación donde estuvo el problema, y estos es decir, fueron recogidos directamente de la realidad a través de la praxis, tal como lo refieren; “el análisis sistemático de problemas con el propósito de dirección, entender su naturaleza constituyente o predecir su ocurrencia”.

El diseño seleccionado para desarrollar el presente estudio es el no-experimental, definido por Hernández (2006), como aquel que se realiza sin que el investigador llegue a manipular las variables de estudio, y donde no se construye o elabora ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente.

Del mismo modo, se considera transaccional porque se realiza la investigación en un momento único durante el proceso, en el cual se descubren los hechos y se analizaron en su estado natural sin la intervención del investigador. Es decir, la situación que ocupara la temática a estudiar en el programa comunidad y familia bucaral I que son objeto del estudio, se realizó en un sólo momento, ya que no se manipularon la variable, en escaso se observaron

los hechos tal y como se suscitaron sin pretender modificarlos.

## **Población y Muestra de Estudio**

### **La población**

La población estuvo representada por el conjunto de todas las personas que coinciden con una serie de características y proporcionan la información necesaria para cumplir con los objetivos. Según Cerda (2004), “es un conjunto de unidades que se estudian y observan individualmente por un estudio por el investigador”. Por otro lado, destaca Chávez (2007) que al abordar el tema de la población de estudio en una investigación de carácter científico, la autora indica que la población:

Es el conjunto total de unidades de observación que se consideran en el estudio (nación, estados, grupos, comunidades, objetos, instituciones, asociaciones, actividades, acontecimientos, establecimientos, personas, individuos), es decir, la población es la totalidad de los elementos que forman un conjunto.

Del mismo modo, Hurtado (2007), destaca la población “es un total de individuos o universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados, la cual está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. Asimismo, Arias (2006), afirma que es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y debe cuantificarse para un determinado estudio, un conjunto de entidades que participan de una determinada características.

Instituciones	Personal directivo			total	
	Director	Sud- Director	Coordinador	Docentes	TOTAL
C.D.C federación	-	-	1	3	4
C.D.C Bella florida	-	-	1	2	3
C.D.C San Inés	-	-	1	2	3
C.D.C Bucaral I	-	-	1	2	3
total	0	0	4	9	13

### **Muestra**

Para Hernández y otros (2006), la muestra representa un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que se llama población. En lo que respecta a la muestra de estudio, se tiene que esta es una porción significativa de la población, presentando características comunes.

Bajo la perspectiva de Tamayo y Tamayo (2005), es la porción que descansa en el principio de que las partes representan al todo, y por tal refleja las características que definen a la población de la cual fue extraída, indicando su representatividad. La misma del censo poblacional por ser un número reducido de directivos y docentes, es preciso destacar que los coordinadores fungen como directivos en estas instituciones.

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

Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que fueron empleados para recabar la información. Según Chávez (2007), las técnicas de recolección de datos son los documentos utilizados para

recolectar la información que sea de interés para el investigador en la búsqueda de plantear una solución al problema o situación que investiga. Partiendo de esta premisa, se ha seleccionado la encuesta.

Al respecto, Hurtado (2007), refiere que la encuesta está determinada por la técnica de recolección de datos que permite obtener la información necesaria acerca del tema estudiado, propiciando la autoadministración a través de un instrumento que en este estudio probablemente sea el cuestionario.

En cuanto a los instrumentos de investigación, deben considerarse como recursos materiales y/o técnicas, o bien como herramientas que se emplean para conocer, medir y/o determinar el comportamiento o los atributos de las variables que se estudian; y en este sentido, con la finalidad de obtener las informaciones que se requieren para desarrollar la investigación.

Respecto al cuestionario, Chávez (2007), lo define “como un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa, cuya ventaja está dada en que posee detalles del problema”. En tal sentido la autora elaboró el cuestionario con la finalidad de recabar la información pertinente que ocupa el caso del estudio.

### **Validez de juicios de expertos**

Desde un punto de vista genera la validez de una escala hace referencia a la medida en que los indicadores están midiendo lo que deberían medir. De tal modo, que luego de diseñar el instrumento que permitió medir las variables, en este caso el cuestionario. La validez de un instrumento indica el grado de que una medición se relaciona consistentemente con otras

mediciones y que corresponden a los conceptos que están siendo medidos, de acuerdo con Hernández y col (2006:132). Es decir, la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

De tal manera, el cuestionario en la presente investigación se aplicó la validez de contenido, la cual implicó relacionar la teoría y objetivos propuestos en el estudio con el contenido del instrumento, para determinar la medición de las variables en este caso fue validado mediante el juicio de (03) expertos con la finalidad de establecer la pertinencia de los aspectos teóricos- metodológicos, la construcción de los ítem, y su relación con los objetivos, dimensiones e indicadores de las variables de la investigación.

Luego de revisado y validado el instrumento original de recolección de datos se realizaron las modificaciones pertinentes basadas en las observaciones de los mismos, generando de esta manera un instrumento en su versión final, para ser aplicado a la población objeto de estudio.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Para obtener la confiabilidad del instrumento, se procedió a recabar a través de la prueba piloto con una porción representativa de la población, el cual fue aplicado para la recolección de datos a la totalidad de la población. Para la obtención del coeficiente de confiabilidad se empleó la prueba piloto, la cual consistió en la aplicación de los instrumentos a un grupo de 4 coordinadoras y 9 docentes para un total de 13 sujetos con características similares a la población de estudio.

La confiabilidad de un instrumento de medición según Hernández y col, (2006: 139) es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Del mismo modo, señala Arias (2006), un instrumento es confiable cuando al aplicarlo en repetidas ocasiones a una muestra ofrece similares resultados. En este sentido, se calculó la confiabilidad por el método de coeficiente Alfa de Cron Bach, para el que se requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, es decir, sólo se aplicó la medición y se calculó el coeficiente, de acuerdo con Hernández col (2006: 13).

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{17}{17 - 1} \left[ 1 - \frac{29,1}{332,6} \right]$$

$$\alpha = 0,96$$

Dónde:

k = número de ítems

1= constante

Vi= Varianza de los ítems

Vt = Varianza de los totales

## CAPÍTULO IV

### RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Corresponde a este capítulo el análisis e interpretación de los datos recopilados mediante la aplicación del cuestionario a cada una de las muestras participantes en el estudio, es decir, Personal coordinador y Docentes del programa comunidad y familia, adscritos a la Educación maternal pertenecientes al Municipio Valencia, atendiendo a una metodología cuantitativa mediante el procesamiento del análisis respectivo de los resultados.

#### **Análisis y Discusión de los Resultados**

Este proceso se hace en base en la presentación de los resultados estadísticos por cada una de las dimensiones e indicadores, respecto a la variable de la investigación. Los datos obtenidos se muestran en forma de frecuencias relativas o porcentajes, en tablas elaboradas para tal fin.

Es importante destacar, que el análisis se efectuó agrupando los datos de acuerdo con las dimensiones que conforman dicha variable. En atención a ello se presentan la descripción estadística de los porcentajes obtenidos, la cual es una herramienta que permite verificar las tendencias de acuerdo a la alternativa consultada.

Al respecto, Hurtado (2007), señala, el análisis de los datos se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados. Dicho análisis, depende de la naturaleza del tratamiento estadístico seleccionado, del mismo modo, los tipos o métodos de análisis son variados; cabe señalar que el análisis no es indiscriminado, cada método tiene su razón de ser y un propósito específico.

Este proceso se cumplió a través de datos cuantitativos expresados en las trece (13) opiniones recopiladas según la respuesta de cada individuo, las cuales se reflejan en tablas de tabulación elaboradas para describir en ellas las frecuencias porcentuales, tanto por los docentes como por los coordinadores quienes ejercen funciones de directivos de las instituciones objeto.

Por lo tanto, las tablas que a continuación se presentan, muestran los puntajes de cada dimensión del cuestionario aplicado a la población de coordinadores como también de docentes que laboran en el programa comunidad y familia Municipio Valencia, las cuales se presentan en función de considerar las opiniones emitidas por los mismos, en dichos planteles, a través de las alternativas Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi nunca, y Nunca.

De acuerdo a lo expuesto se presentan las tabla y gráficos para dar respuesta al primer objetivo planteado e identificar los tipos de estrategias gerenciales utilizadas por los coordinadores en el programa comunidad y familia del Municipio Valencia.

Variable: Estrategias Gerenciales para el Desempeño Laboral.

Dimensión: Tipos de Estrategias Gerenciales:

Sub Dimensión: Estrategias de Enlace

## Distribución de los resultados del instrumento aplicado a coordinadoras

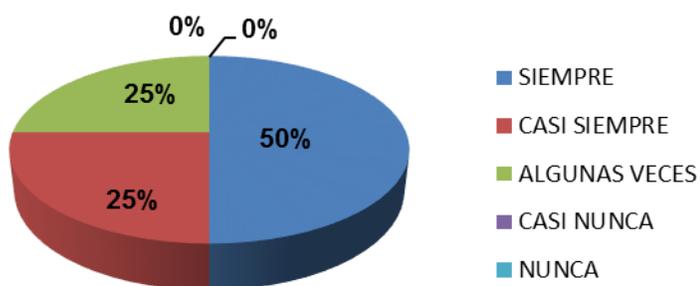
Tabla 1

### Resultados de la Sub-dimensión Estrategias de Enlace (Red de relaciones)

Alternativas	frecuencia	porcentaje
Siempre	2	50%
Casi siempre	1	25%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Para dar mejor precisión se presenta el gráfico 1, con cada una de las Tendencias

Porcentuales en cada una de las alternativas frecuente.



Fuente: Mendoza (2019)

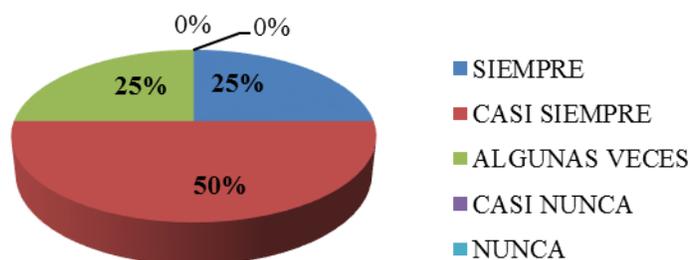
Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico 1, de la dimensión Estrategias Gerenciales en este caso las de Enlace, atendiendo al indicador Red de Relaciones, el mayor porcentaje frecuentado es un 50% en la opción siempre, un 25% consideró la alternativa casi siempre, el otro 25% contestó en la opción algunas veces, quedando la alternativa casi nunca y Nunca sin respuesta.

Según resultados obtenidos por parte de la mayoría de las coordinadoras de las instituciones objetos de estudio afirman que siempre planifican estrategias que optimicen la integración escuela - comunidad, Según Jiménez, (1982): afirma que “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”

**Tabla 2**  
**(Conformación de equipos)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	1	25%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

A continuación se presenta el grafico 2, correspondiente a las tendencias porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Al verificar los datos del indicador Conformación de Equipos, el mayor porcentaje lo obtuvo la opción Casi siempre con el 50%, por parte de las coordinadoras, un 25% respondió en la alternativa Algunas veces, y otro 25% en la opción Siempre, quedando la alternativa casi nunca y nunca sin respuesta.

Es de hacer notar los resultados obtenidos por parte de las coordinadoras de las instituciones objetos de estudios obteniendo el mayor porcentaje en la alternativa casi siempre, estimulan el trabajo en equipo para la realización de actividades educativas.

Según Hackman (1987), en su modelo nos define la estimación del trabajo en equipo como un proceso necesario para llevar a cabo un buen trabajo, conjuntamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo.

**Tabla 3**

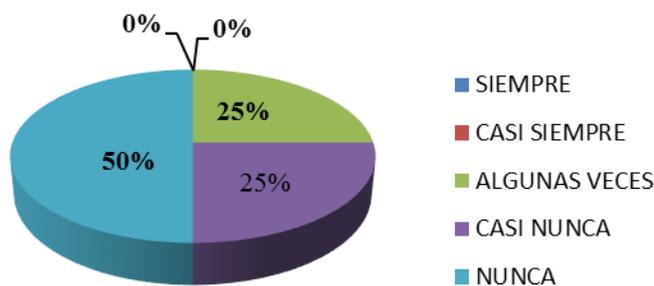
**Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de Delegación.**

**(Asignación de tareas)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	1	25%
Nunca	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Del mismo modo se presenta el gráfico 3, correspondiente a las tendencias

Porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

Al corroborar los resultados de la tabla y gráfico 3, de la dimensión Tipos de Estrategias de Delegación, en atención al indicador Asignación de tareas, puede evidenciarse que el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la alternativa nunca con un 50%, mientras que las alternativas casi nunca y algunas veces obtuvieron un porcentaje de 25% cada una quedando así las alternativas siempre y casi siempre sin respuestas.

Al observar los resultados obtenidos de parte de las opiniones dadas por Las coordinadoras de las instituciones objeto de estudio, se evidencia que la mayoría respondió la opción nunca, delegada funciones al personal docente sobre tareas inherentes a la gerencia.

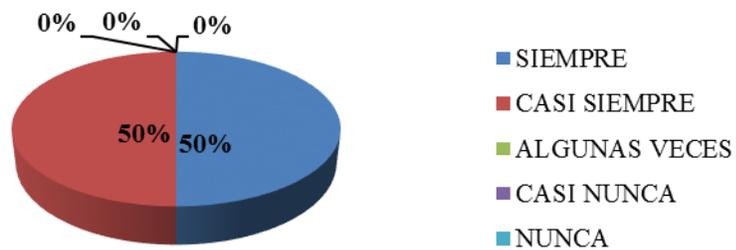
Ante los resultados obtenidos se resalta lo descrito por Soto (2006), al señalar que las estrategias delegativas, representan la asignación de funciones tanto administrativas como gerenciales en el personal, la cual debe ser de manera democrática y funcional, al proporcionar lineamientos generales para la ejecución de tareas específicas.

**Tabla 4**

**(Decisiones consensuadas)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100%

A continuación se presenta el grafico 4, correspondiente a las tendencias porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Verificando los resultados del indicador Decisiones Consensuadas, el mayor porcentaje lo obtuvieron las alternativas siempre y casi siempre con un 50%, cada una, mientras que los indicadores algunas veces, casi nunca y nunca no obtuvieron respuestas, de las opiniones emitidas por las coordinadoras.

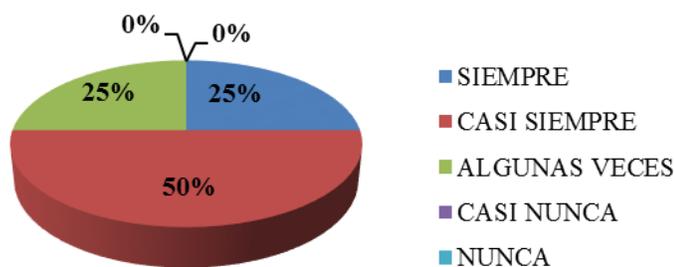
Según resultados obtenidos por parte de las coordinadoras en las instituciones objeto de estudio la mayoría respondió las alternativas siempre y casi siempre, ofrece oportunidades al

personal docente para la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones. Por tal motivo se resalta lo descrito por Soto (2008), al señalar que las estrategias delegativas, representan la asignación de funciones tanto administrativas como gerenciales en el personal, la cual debe ser de manera democrática y funcional, al proporcionar lineamientos generales para la ejecución y toma de decisiones de tareas específicas.

**Tabla 5**  
**(Acompañamiento en el aprendizaje)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	1	25%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

De tal modo, se presenta el grafico 5, correspondiente a las tendencias porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

En cuanto al indicador Acompañamiento en el Aprendizaje, el mayor porcentaje lo obtuvo la opción Casi siempre con el 50%, de las opiniones emitidas por las coordinadoras, el 25% respondió con la alternativa siempre, al igual que el 25% restante seleccionó la opción algunas veces, quedando sin respuestas los indicadores casi nunca y nunca.

Según Meuler (1988), el acompañamiento es un elemento indirecto de control sobre las acciones de trabajo de las personas. En lo referente a actitudes y procesos de relación interpersonal, hace énfasis en el desarrollo de seguridad, confianza y mejoramiento de la autoestima del acompañado. Aquí se pone en práctica, la enseñanza de los métodos de empatía y comunicación para que, tanto el acompañante como el acompañado aprendan a conocer con mayor precisión, las interacciones personales más adecuadas para desarrollar su trabajo.

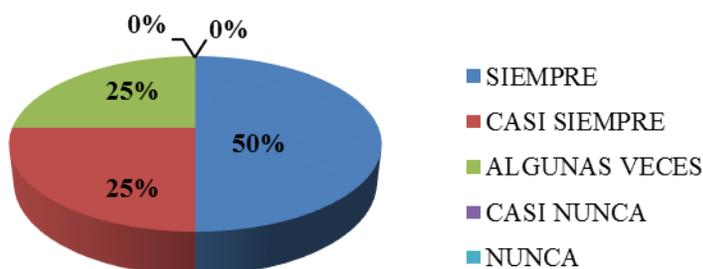
**Tabla 6**

**Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de Gestión**

**(Gestión al conocimiento)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	1	25%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100%

A continuación se presenta el gráfico 6, correspondiente a las tendencias porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico 6, de la dimensión Tipo de Estrategias, en este caso la de Gestión, en atención al indicador Gestión al Conocimiento; donde se puede evidenciar que el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa siempre con el 50%, por las coordinadoras entrevistadas, un 25% respondió en la opción Casi siempre, y otro 25 % seleccionó la alternativa algunas veces, mientras que las alternativas casi nunca y Nunca no obtuvieron respuestas.

Según opiniones emitidas por las coordinadoras de las instituciones objeto de estudio la mayoría respondió la alternativa siempre, fomenta estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios educativos.

Ante los resultados obtenidos Bañegil Palacios,( 2004) define: la gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones, que hace referencia a la transmisión del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese conjunto de conocimientos puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma empresa.

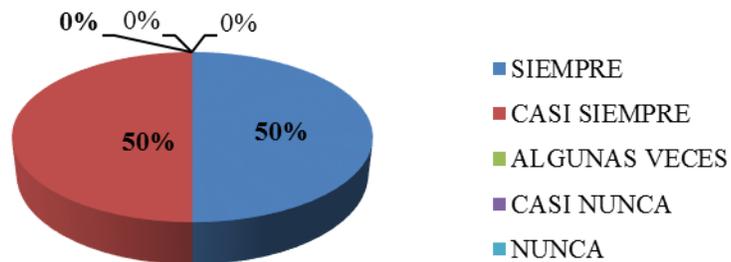
**Tabla 7**

**(Gestión a los cambios positivos)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	0	0 %
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Del mismo modo se presenta el grafico 7, correspondiente a las tendencias

Porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

Con respecto al indicador Gestión a los Cambios Positivos, el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa siempre y casi siempre con el 50% por ambas partes, de las opiniones emitidas por las coordinadoras, quedando así los indicadores algunas veces, casi nunca y nunca sin respuestas.

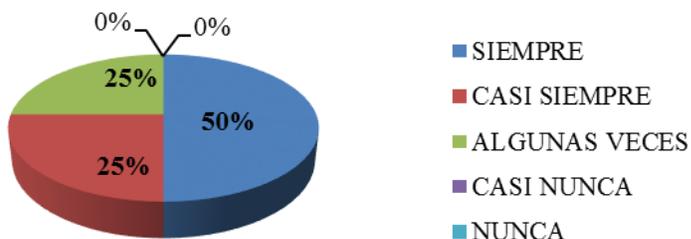
Según Vygotsky (2011): afirma que la educación debe ser acompañar, promover, facilitar y también acelerar, los procesos naturales de desarrollo que son un patrimonio genético de la especie humana, debe orientarse a promover y facilitar aprendizajes específicos, lo cual conlleva a generar cambios positivos en la institución .

**Tabla 8**

**(Gestión hacia la calidad de supervisión)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	1	25%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100%

De tal modo, a continuación se presenta el gráfico 8, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

En cuanto al indicador Gestión hacia la Calidad de Supervisión, el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la opción siempre con el 50%, por parte de las coordinadoras, mientras que un 25% de manera proporcional respondió en las alternativas casi siempre y algunas veces, , tomando en cuenta que la alternativa casi nunca y nunca no obtuvo respuesta. Según Heredia (1985). Lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (p.25)

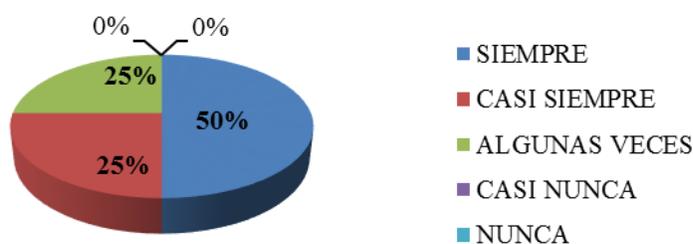
**Tabla 9**

**Resultados de la Sub-dimensión: competencias estratégicas**

**(Competencia analítica)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	1	25%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

A continuación se presenta el grafico 9, correspondiente a las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

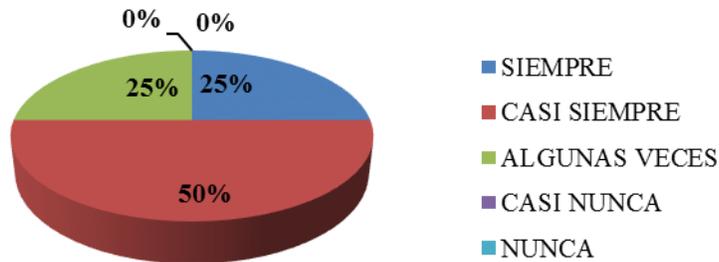
Al obtener los resultados de la tabla y gráfico 9, de la dimensión Competencias Estratégicas del indicador Analítica, el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa siempre, con el 50% por parte de las coordinadoras, un 25% seleccionó la opción casi siempre, el otro 25% contestó en la alternativa Algunas veces, mientras que las restantes opciones no obtuvieron respuestas.

Al verificar según respuesta emitida por coordinadoras en instituciones objeto de estudio, el mayor porcentajes lo obtuvo la alternativa siempre, corrige a sus subordinados adecuadamente las acciones que tengan un alto nivel de calidad, Según Tobón, (2013). Las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

**Tabla 10**  
**(Competencia comunicativa)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	1	25%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100%

Del mismo modo se presenta el grafico 10, correspondiente a las Tendencias Porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

En cuanto al indicador Comunicativa, el mayor porcentaje por parte de las coordinadoras, lo obtuvo la alternativa casi Siempre con el 50%, un 25% contestó en la opción siempre, el otro 25% contestó la alternativa algunas veces, mientras que las restantes alternativas no obtuvieron respuestas.

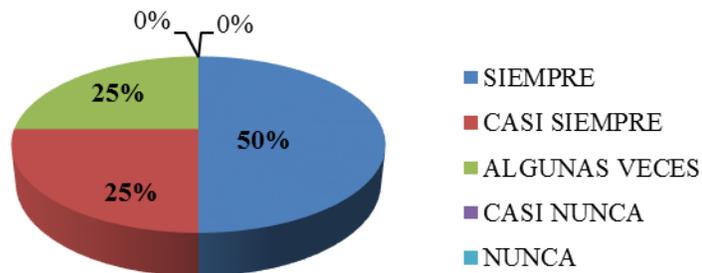
Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales emitidas por las coordinadoras, en las instituciones objeto del estudio, pues para la mayoría siempre, propicia estrategias para mantener buena comunicación entre el personal docente

Según Coll (2011) lo define como un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez.

**Tabla 11**  
**(Competencia innovadora)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	1	25%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Del mismo modo se presenta el grafico 11, correspondiente a las tendencias  
Porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

Consultando el indicador Innovadora, se evidencia que la mayor tendencia porcentual la obtuvo la alternativa siempre con el 50%, por parte de las coordinadoras, un 25% seleccionó la opción casi siempre y el otro 25% consideró la alternativa Algunas veces, quedando las restantes opciones sin respuestas.

A través de los hallazgos encontrados según respuesta de coordinadoras la mayoría opino que siempre, estimula al personal para buscar procesos innovadores que favorezcan la praxis educativa.

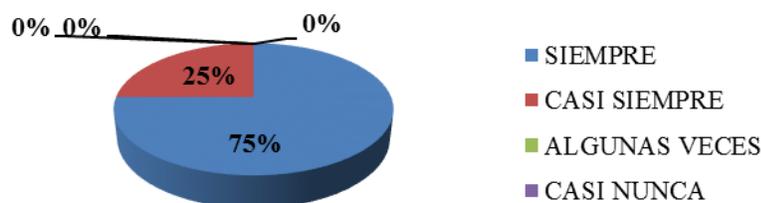
Según Vázquez Valerio, Francisco Javier (2011): lo definen como un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

**Tabla 12**

**Resultados de la Dimensión: Requerimiento para el Desempeño laboral**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	3	75%
Casi siempre	1	25%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

A continuación se presenta el grafico 12, correspondiente a las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

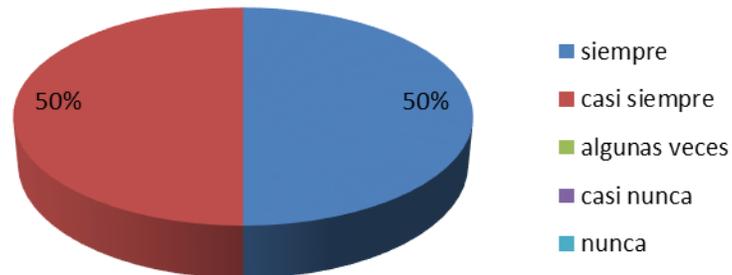
Obtenidos los resultados de la tabla y gráfico 12, de la dimensión Requerimiento para el Desempeño laboral, en atención al indicador Conocimientos Profesionales, el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa Siempre con un 75%, un 25% respondió en la alternativa Casi siempre, quedando las restantes opciones sin respuestas.

Por medio de resultados obtenidos de respuesta emitida por coordinadoras donde la mayoría opino que siempre, tienen conocimientos profesionales que le permita con calidad orientar en el desempeño laboral. Según el hallazgo obtenido se hace referencia a lo definido por Vicente (1997), citado por Bohórquez (2004), describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

**Tabla 13**  
**(Capacidad intelectual)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	0	0 %
Nunca	0	0%
Total	4	100%

De tal modo, se presenta el grafico 13, correspondiente a las tendencias  
Porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Con respecto al indicador Capacidad intelectual, el mayor porcentaje frecuentado por las coordinadoras se reflejaron en las alternativas siempre y Casi siempre con un 50% por ambas partes, quedando las alternativas algunas veces Casi nunca y Nunca sin respuestas.

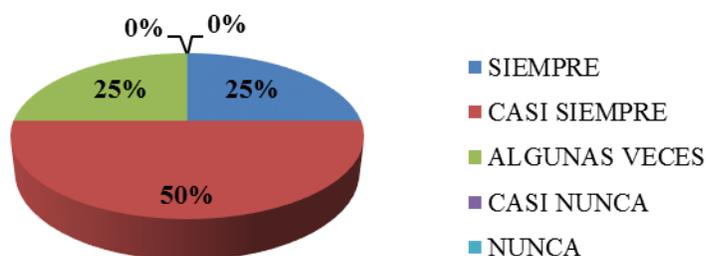
Después de los resultados obtenidos de las respuestas emitidas por coordinadoras de las instituciones objeto de estudio el mayor porcentaje lo obtuvo la opción siempre y casi siempre, maneja con inteligencia los problemas que se le presentan en la institución, Por medio de los hallazgo obtenidos Araujo y Guerra, (2007). Su definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

**Tabla 14**

**(Adquisición de aptitudes)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	1	25%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0 %
Nunca	0	0%
Total	4	100%

Del mismo modo se presenta el grafico 14, correspondiente a las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

En cuanto al indicador Adquisición de aptitudes, el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa casi Siempre con el 50%, un 25% seleccionó la opción siempre, el otro 25% consideró la opción Algunas veces, quedando las restantes alternativas sin respuestas.

Es de hacer notar que la mayoría de las coordinadoras de las instituciones objeto de estudio respondió la opción siempre, proporciona herramientas para mejorar la calidad de

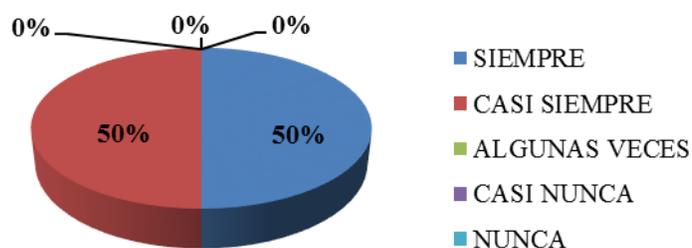
desempeño laboral docente. Según hallazgo obtenidos Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las persona en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newton, quienes aseguran, que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño... (Citado en Araujo y Guerra, 2007).

**Tabla 15**

**Resultados de la Dimensión: factores del desempeño laboral  
(Formación continua)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

A continuación se presenta el grafico 15, correspondiente a las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

Al obtener los resultados de la tabla y gráfico 15, de la dimensión Factores para el Desempeño laboral, atendiendo al indicador Formación continua, se puede evidenciar que el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa siempre y casi siempre, con un 50%, por ambas partes, quedando las restantes opciones sin respuestas.

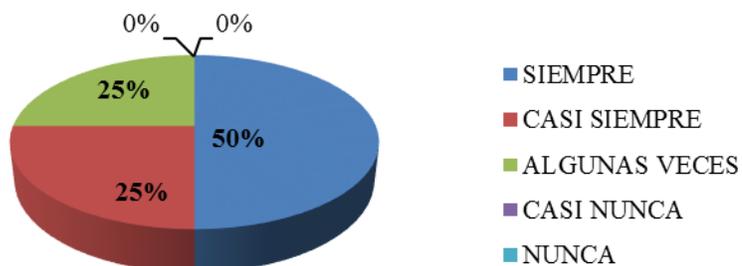
Como es de hacer notar según respuesta obtenida por coordinadoras en las instituciones objeto de estudio la mayoría respondió la opción siempre y casi siempre, mantiene un adiestramiento continuo que le permite garantizar el buen desempeño de funciones, Según Bohórquez, citado en Araujo y Guerra, (2007): lo define Como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

**Tabla 16**  
**(Formación para investigar)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	1	25%
Algunas veces	1	25%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100%

Del mismo modo se presenta el grafico 16, correspondiente a las tendencias

Porcentuales en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

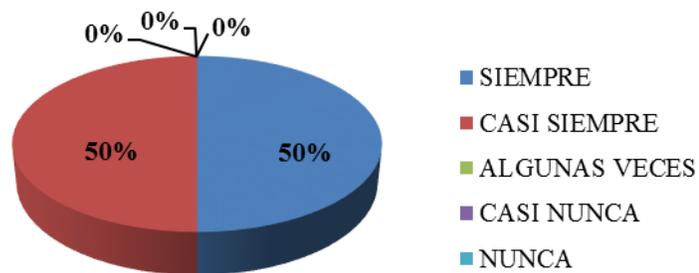
Con respecto al indicador, Formación para Investigar, el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa siempre con el 50%, el 25% respondió en la opción casi siempre, mientras que el otro 25% contestó en la alternativa algunas veces, mientras que la opción casi nunca y nunca no obtuvo respuesta.

Es importante resaltar las respuesta obtenidas en las instituciones objeto de estudio por medio de las coordinadoras la cual la mayoría respondió la alternativa siempre promueve la investigación acción para impulsar el desempeño laboral. Según hallazgo obtenido es importante resaltar lo descrito por; Rosenzweig (1985): el cual lo define como, el rendimiento de cada miembro de la organización y tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la institución La evaluación del desempeño es la que permite la medición del potencial humano de cada empleado para determinar su potencial con respecto a un puesto así mismo.

**Tabla 17**  
**(Formación para innovar)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	2	50%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	0	0%
Casi nunca	0	0 %
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

De tal modo, se presenta el grafico 17, correspondiente a las tendencias  
Porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

En relación al indicador Formación para Innovar, el mayor porcentaje se reflejó en la alternativa siempre y casi siempre con un 50% por ambas partes, quedando las opciones restantes sin respuestas. Según Feldman (1998), el objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

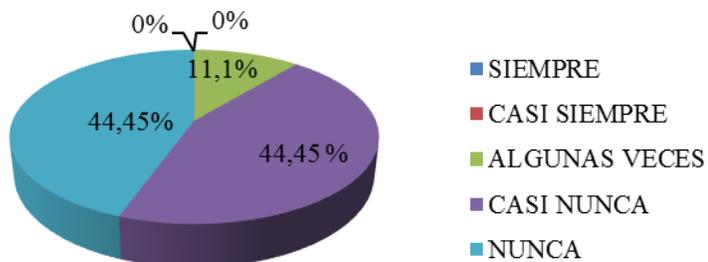
### Distribución de los resultados del instrumento aplicado a los docentes

**Tabla 18**

#### Resultados de la Sub-dimensión Estrategias de Enlace

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	1	11.1%
Casi nunca	4	44,45 %
Nunca	4	44,45 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Para dar mejor precisión se presenta el grafico 18, con cada uno de las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico 18 de la dimensión Estrategias Gerenciales en este caso las de Enlace, atendiendo al indicador Red de Relaciones, el mayor

porcentaje frecuentado es un 44,45% en la opción Casi nunca y nunca por parte de los docentes, un 11,1% consideró la alternativa Algunas veces, quedando la alternativa siempre y casi siempre sin respuesta.

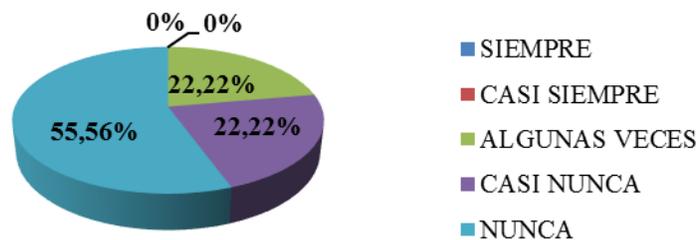
Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la red de relaciones en las instituciones objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes según respuestas emitidas en las instituciones objeto del estudio, las coordinadoras casi nunca y nunca planifican estrategias para optimizar la integración escuela comunidad.

Antes estas tendencias es preciso señalar lo descrito por Silva (2008), señala que cada tipo de estrategias se organiza, planifica e implementa con la finalidad de mantener contactos operativos de orden socio educativos, culturales, económicos, demográficos, hasta políticos, pues todos forman parte importante en la vida de las organizaciones, especialmente las educativas.

**Tabla 19**  
**(Conformación de equipos)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	22,22%
Casi nunca	2	22,22%
Nunca	5	55,56 %
Total	9	100%

A continuación se presenta el gráfico 19, correspondiente a las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Al verificar los datos del indicador Conformación de Equipos, Con respecto a las opiniones de los docentes el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la alternativa nunca con el 55,56 %, un 22,22% contestó en la alternativa casi Nunca, y el otro 22,22% respondió con la opción Algunas veces, quedando la alternativa Siempre, casi siempre sin respuesta.

Tal como se evidencia, los resultados de las tendencias porcentuales de los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la conformación de equipos en las instituciones objeto del estudio, pues para la mayoría de los docentes, nunca se estimulan el trabajo en equipo para la realización de actividades educativas.

Según Park (2005). Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad educativa.

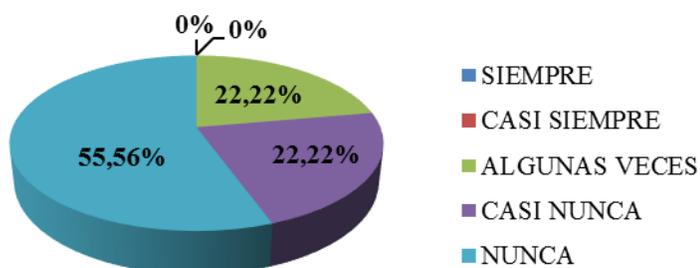
**Tabla 20**

**Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de Delegación.**

**(Asignación de tarea)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	22,22%
Casi nunca	2	22,22%
Nunca	5	55,56%
Total	9	100%

A continuación se presenta el gráfico 20, correspondiente a las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

Al corroborar los resultados de la tabla y gráfico 20, de la dimensión Tipos de Estrategias de Delegación, en atención al indicador Asignación de tareas, puede evidenciarse que el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la alternativa nunca con un 55,56%, según las respuestas dadas por el personal docente, un 22,22% contestó en la opción Casi nunca, 22,22% lo hizo en

la alternativa algunas veces, quedando la alternativa Siempre y casi siempre sin respuestas.

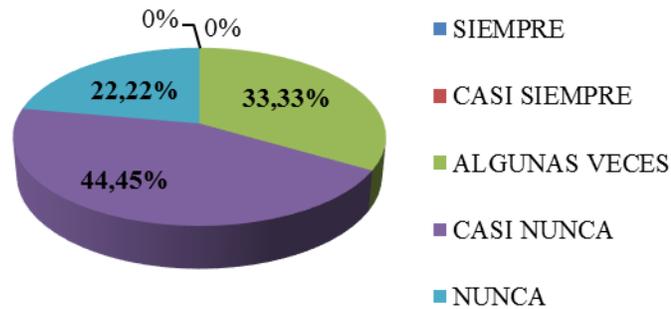
Basado en los resultados obtenidos, se puede inferirse, que se presentan debilidades en el indicador consultado, en virtud de que según la mayoría de los docentes entrevistados opinan que casi nunca y nunca, delega funciones al personal docente sobre tareas inherentes a la gerencia. El gerente educativo continuará siendo el responsable por el resultado de las decisiones.

Ante los resultados obtenidos se resalta lo descrito por Soto (2006), quien discrepa de las tendencias resultantes, al señalar que las estrategias delegativas, representan la asignación de funciones tanto administrativas como gerenciales en el personal, la cual debe ser de manera democrática y funcional, al proporcionar lineamientos generales para la ejecución de tareas específicas. Al mismo tiempo refiere que por la experiencia en el ámbito del desempeño.

**Tabla 21**  
**(Decisiones consensuadas)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	33,33%
Casi nunca	4	44,45%
Nunca	2	22,22%
Total	9	100%

Para dar mejor precisión se presenta el gráfico 21, con cada uno de tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

Verificando los resultados del indicador Decisiones Consensuadas, el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa Casi Nunca con el 44,45%, de las opiniones emitidas por los docentes, un 33,33% contestó con la opción algunas veces, 22,22% en la alternativa nunca mientras que la alternativa Siempre casi siempre no obtuvo respuesta

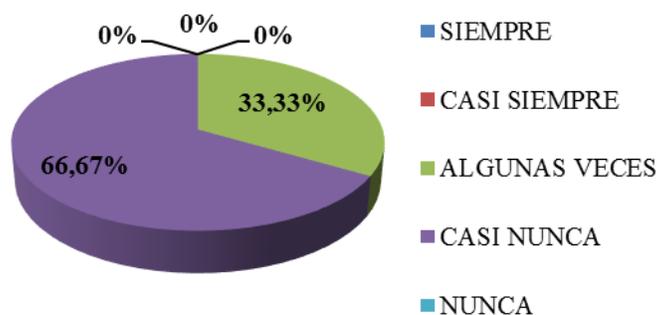
Basado en los resultados obtenidos, se puede inferirse, que se presentan debilidades en el indicador consultado, en virtud de que según la mayoría de los docentes entrevistados opinan que algunas veces y casi nunca, ofrecen oportunidades al personal docente para la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones, sin embargo son informados sobre las actividades que se realizan en la institución.

**Tabla 22**

**(Acompañamiento en el aprendizaje)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	33,33%
Casi nunca	6	66,67%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

De tal modo, a continuación se presenta el grafico22, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

En cuanto al indicador Acompañamiento en el Aprendizaje, el personal docente, el 66,67% respondió con la alternativa casi nunca, 33,33% seleccionó la opción algunas veces, quedando así las alternativas siempre, casi siempre y nunca sin respuesta.

Basado en los resultados obtenidos, se puede inferirse, que se presentan debilidad en el indicador consultado, en virtud de que según la mayoría de los docentes entrevistados opinan que algunas veces y casi nunca, favorecen la construcción de los nuevos aprendizajes a través de la creación de círculos de estudios. Para Meuler (1988), el acompañamiento será exitoso únicamente cuando el docente se mantiene abierto para aprender de los encuentros y vivencias,, que se trasformarán en experiencias significativas gracias a la reflexión.

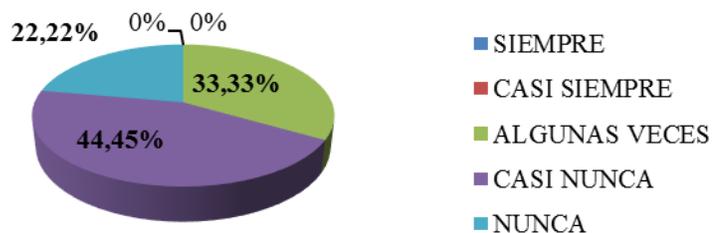
**Tabla23**

**Resultados de la Sub-dimensión: Estrategias de gestión  
(Gestión al conocimiento)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	33,33%
Casi nunca	4	44,45%
Nunca	2	22,22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

A continuación se presenta el grafico 23, correspondiente a las tendencias porcentuales

obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

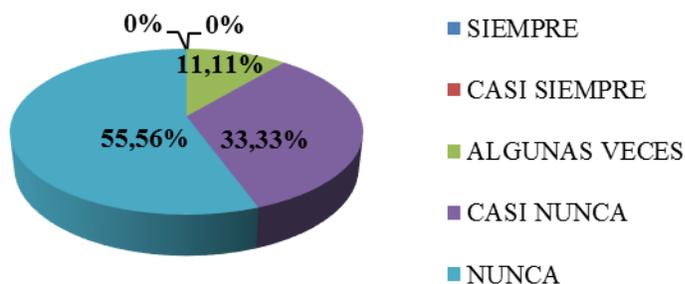
Una vez obtenidos los resultados de la tabla y gráfico Al corroborar las respuestas dadas por los docentes el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa Casi nunca con el 44,45%, un 33,33% respondió en la opción algunas veces , 22,22% contestó con la alternativa nunca , quedando las opciones de Siempre y Casi siempre, sin respuestas.

En este sentido, se infiere que en las instituciones educativas objeto de estudio se presentan debilidades en relación a las estrategias de gestión sobre todo en la gestión del conocimiento , De tal manera, es interesante resaltar lo fundamentado por Pérez (2005), quien al referirse a las estrategias de gestión destaca que es toda actividad de dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una institución se encuentran en contacto”.

**Tabla 24**  
**(Gestión a los cambios positivos)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	1	11,11%
Casi nunca	3	33,33%
Nunca	5	55,56%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Del mismo modo, se presenta el grafico 24, correspondiente a las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

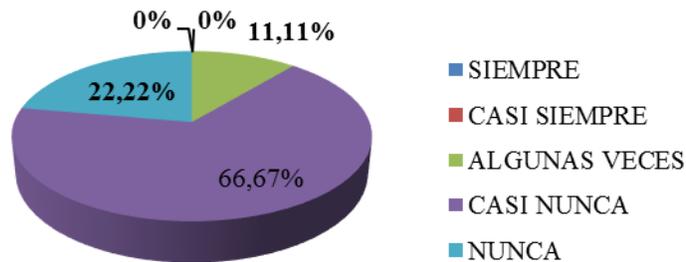
Con respecto al indicador Gestión a los Cambios Positivos, el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa nunca con el 55,56% por parte de los docentes, 33,33% seleccionó la alternativa casi Nunca, el 11,11% la opción Algunas veces, quedando la opción siempre, casi siempre sin respuesta, Según Rementeria (2008), es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (p. 01).

**Tabla 25**

**(Gestión hacia la calidad de supervisión)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	1	11,11%
Casi nunca	6	66,67%
Nunca	2	22,22%
Total	9	100%

A continuación se presenta el gráfico 25, correspondiente a las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentada.



Fuente: Mendoza (2019)

En cuanto al indicador Gestión hacia la Calidad de Supervisión, el mayor porcentaje frecuentado lo obtuvo la opción casi nunca con un 66,67%, por parte de los docentes, un 22,22% respondió en la alternativa nunca, 11,11% consideró la opción algunas veces, mientras que la alternativa siempre, casi siempre no obtuvo respuesta.

Sin embargo, las opiniones en la gestión de la calidad de supervisión, en virtud de que la mayoría de los docentes respondió que casi nunca las coordinadoras guían la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que ha de cumplir ni orientan al personal sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza.

De tal manera, es interesante resaltar lo fundamentado por Pérez (2005), quien al referirse a las estrategias de gestión destaca que es toda actividad de dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una institución se encuentran en contacto”.

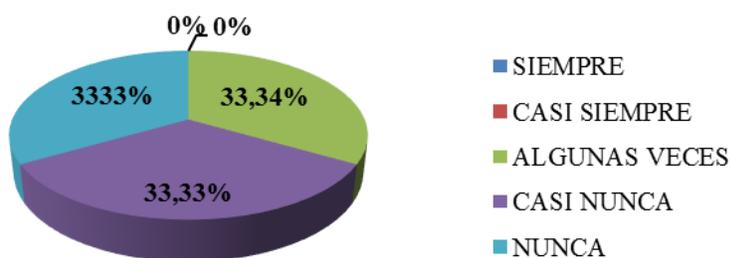
Es decir, representan las acciones que conducen a la coordinación de actividades en pro de las metas institucionales, razón por la cual se debe trabajar de manera conjunta y en acompañamiento de todo el equipo de manera que todas las acciones se desarrollen en el marco de la orientación e instrucción por parte de quienes realizan la supervisión, de manera que con ello el proceso de supervisión sea realmente de calidad, efectivo y eficiente.

**Tabla 26**

**Resultados de la Sub-dimensión: competencias estratégicas**  
**(Competencia analítica)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	33,33%
Casi nunca	3	33,33%
Nunca	3	33,34%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

De tal modo, a continuación se presenta el grafico26, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Al obtener los resultados de la tabla y gráfico 26, de la dimensión Competencias Estratégicas del indicador Analítica, el mayor porcentaje lo obtuvieron las alternativas nunca, Casi nunca y algunas veces , con un 33,34% y un 33,33% , mientras que las restantes opciones no obtuvieron respuestas.

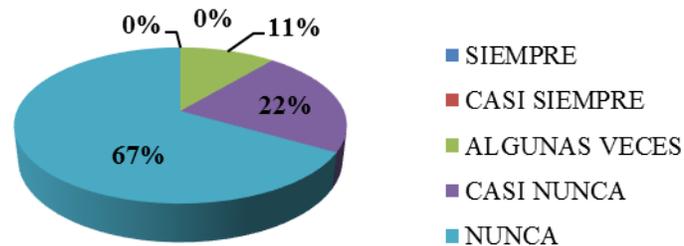
Visto de este modo, se evidencian similitud en las respuestas dadas por la población consultada, en el indicador analítica resultando el indicador débil, pues la mayoría de los docentes entrevistados opinan que nunca, Casi nunca el personal coordinador, corrige adecuadamente las acciones que tengan un nivel alto de calidad.

Según Laura Frade (2002) lo define como un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo.

**Tabla 27**  
**(Competencia comunicativa)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	1	11,11%
Casi nunca	2	22,22%
Nunca	6	66,67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Del mismo modo, a continuación se presenta el gráfico 27, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

En cuanto al indicador Comunicativa, el mayor porcentaje por parte de los docentes, lo obtuvo la alternativa nunca con un 66,67%, un 22,22% contestó en la opción Casi nunca, y un 11,11 en la alternativa algunas veces mientras las restantes alternativas no obtuvieron respuestas.

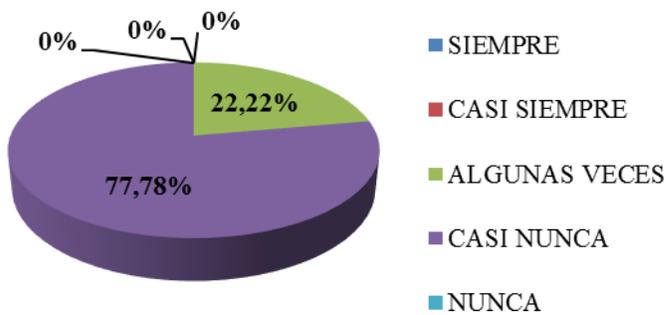
Por tal motivo pudo detectarse que en las instituciones objeto del estudio según las afirmaciones expuestas por la mayoría de los docentes entrevistados, se presentan debilidad de parte de coordinadoras ya que nunca propician estrategias para mantener buena comunicación entre el personal docente.

Antes los hallazgos obtenidos Zepeda (2005) lo define como la presencia de características o la ausencia de incapacidad que hace a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido.

**Tabla 28**  
**(Competencia innovadora)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	22,22%
Casi nunca	7	77,78%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

De tal modo, a continuación se presenta el grafico28, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Consultando el indicador Innovadora, se evidencia que la mayor tendencia porcentual la obtuvo la alternativa Casi nunca con el 77,78%, por parte de los docentes, un 22,22% seleccionó la opción algunas veces, quedando las restantes opciones sin respuestas.

Ante los hallazgos obtenidos es indispensable resaltar a Alles (2011) quien al hablar de competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En este sentido, cada puesto de trabajo puede tener diversas características en el marco del tipo de organización y de las actividades que en ella se llevan a cabo en la organización.

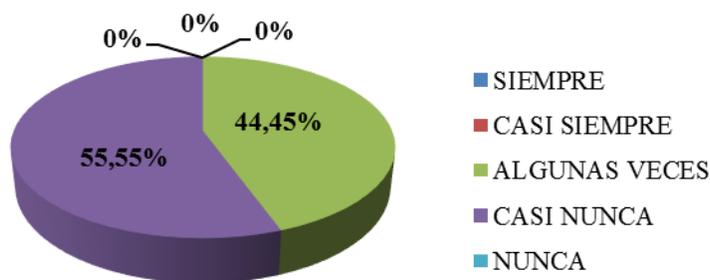
**Tabla 29**

**Resultados de la Sub-dimensión: requerimientos para el desempeño laboral**

**(Conocimientos profesionales)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	4	44,45%
Casi nunca	5	55,55%
Nunca nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

A continuación se presenta el grafico 29, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Obtenidos los resultados de la tabla y gráfico 29 de la dimensión Requerimiento para el Desempeño laboral, en atención al indicador Conocimientos Profesionales, el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa casi nunca con un 55,55% de parte de los docentes , un 44,45% respondió en la opción algunas veces quedando las restantes opciones sin respuestas.

Como puede observarse, las respuestas de los docentes presentan ciertas similitud, ello demuestra que en las instituciones objeto de estudio se considera con debilidad los requerimiento para el desempeño laboral ya que según las opiniones de los entrevistados casi nunca las coordinadoras de las instituciones objeto de este estudio, tienen conocimientos profesionales que le permitan desarrollar con calidad el trabajo que ejercen.

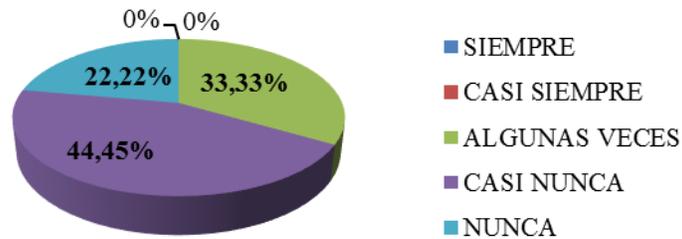
A través de los hallazgo obtenidos es interesante resaltar la definición de Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007)

**Tabla 30**

**(Capacidad intelectual)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	33,33%
Casi nunca	4	44,45%
Nunca	2	22,22%
Total	9	100%

Para mayor precisión, A continuación se presenta el grafico30, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Con respecto al indicador Capacidad intelectual, el mayor porcentaje frecuentado por los directivos se reflejó en la alternativa Casi nunca con el 44,45%, el 33,33% contestó en la alternativa algunas veces, un 22,22% consideró la opción nunca, quedando las alternativas siempre Casi siempre sin respuestas.

Como puede observarse, en las respuestas de los docentes, ello demuestra que en las instituciones objeto de estudio se considera con debilidad los requerimiento para el desempeño laboral ya que según las opiniones de los entrevistados casi nunca las coordinadoras de las instituciones objeto de este estudio, manejan con inteligencia los problemas que se presentan en la institución.

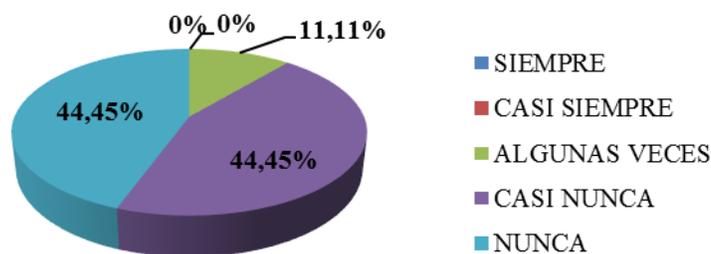
Por medio de los resultado obtenidos Milkovich y Boudreau, (2002) lo definen como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la

naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, (2002)

**Tabla 31**  
**(Adquisición de aptitudes)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	1	11,1%
Casi nunca	4	44,45%
Nunca	4	44,45%
Total	9	100%

De tal modo, A continuación se presenta el grafico31, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

En cuanto al indicador Adquisición de aptitudes, el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa casi nunca y nunca con el 44,45%, en ambas partes, un 11,1% seleccionó la opción

alguna vez, quedando las restantes alternativas sin respuestas.

Como pudo observarse, en las respuestas de los docentes, ello demuestra que en las instituciones objeto de estudio se considera con debilidad la adquisición de aptitudes ya que según las opiniones de los entrevistados casi nunca y nunca las coordinadoras proporcionan herramientas para mejorar la calidad de desempeño laboral docente.

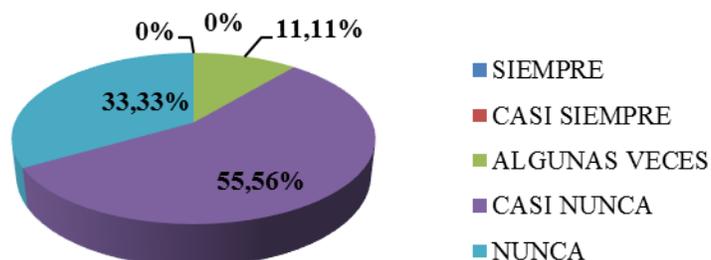
De este modo, se hace interesante destacar lo planteado por Serna (2002) quien destaca, los requerimientos para el desempeño laboral conforman un conjunto de elementos necesarios para la preparación y formación profesional en el desarrollo de competencias inherentes al cargo desempeñado, dichos elementos se obtienen no sólo a través de la instrucción, sino también, en que son medidas mediante el aprendizaje por experiencias e investigaciones en situaciones concretas de trabajo en la organización.

**Tabla 32**

**Resultados de la Sub-dimensión: factores para el desempeño laboral  
(Formación continua)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	1	11,11%
Casi nunca	5	55,56%
Nunca	3	33,33%
Total	9	100%

A continuación se presenta el gráfico 32, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas.



Fuente: Mendoza (2019)

Al obtener los resultados de la tabla y gráfico 32, de la dimensión Factores para el Desempeño laboral, atendiendo al indicador Formación continua, se puede evidenciar que el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa casi nunca, con el 55,56%, por parte de los docentes, un 33,33% frecuentó la opción nunca, el 11,11% seleccionó la alternativa algunas veces, quedando las restantes opciones sin respuestas.

Es importantes resaltar lo observado en las instituciones objeto de estudios a través de las respuesta emitidas por los docentes ya que el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa casi nunca, las coordinadoras mantienen un adiestramiento continuo que le permite garantizar el buen desempeño docente.

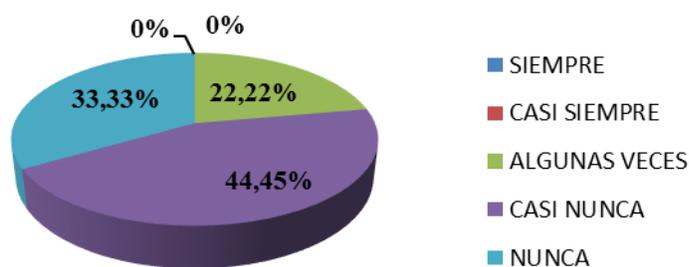
Por medio de los hallazgo obtenidos se hace referencia a lo expuesto por Chiavenato (2007), quien reseña que el desempeño laboral es “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, afín de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una o varias personas” (p. 243).

**Tabla 33**

**(Formación para investigar)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	22,22%
Casi nunca	4	44,45%
Nunca	3	33,33%
Total	9	100%

Del mismo modo, A continuación se presenta el grafico 33, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

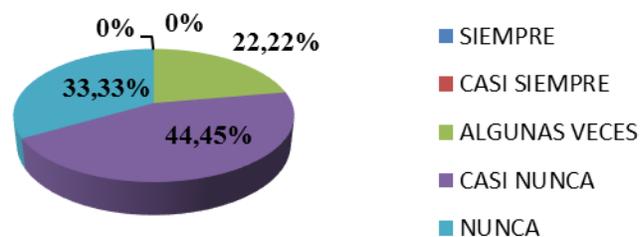
Con respecto al indicador, Formación para Investigar, el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa Casi Nunca con el 44,45%, por parte de los docentes, el 33,33% respondió en la opción nunca, 22,22% contestó en la alternativa algunas veces, mientras que la opción Siempre y casi siempre no obtuvieron respuestas.

Según lo observado en las respuestas emitidas por las docentes es importantes resaltar que en la institución objeto de estudio las coordinadoras casi nunca promueven la investigación acción en los docentes para impulsar el desempeño laboral. Según resultados obtenidos para mejorar a los cambios positivos nos define Chiavenato, (2002) Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la institución según los objetivos organizacionales e individuales.

**Tabla 34**  
**(Formación para innovar)**

<b>Alternativas</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	2	22,22%
Casi nunca	4	44,45%
Nunca	3	33,33%
Total	9	100%

Del tal modo, A continuación se presenta el grafico34, en el cual se presentan las tendencias porcentuales obtenidas en cada una de las alternativas frecuentadas



Fuente: Mendoza (2019)

En relación al indicador Formación para Innovar, el mayor porcentaje se reflejó en la alternativa Casi nunca con el 44,45% por parte de las opiniones de los docentes, un 33,33% seleccionó la opción Nunca, 22,22% consideró la alternativa Algunas veces, quedando las opciones restantes sin respuestas.

Como puede evidenciarse las respuestas emitidas por los docentes se presentan debilidades en relación al indicadores Formación innovar, en virtud de que la mayoría de los docentes afirmaron que las coordinadoras Casi nunca y nunca están en constante actualización en correspondencia a los cambios que se están dando en el sistema educativo para favorecer la calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Estos resultados permiten resaltar lo señalado por Ruíz (2005:18), quien afirma que sólo la formación profesional, representa un factor elemental, pues es el proceso que puede responder a unas diversas tendencias conceptuales e ideológicas educativas del modelo de ejercicios profesionales.

Ya que representa un proceso de autodesarrollo y autodescubrimiento de la personalidad y sobre todo de mentes capaces de crear cosas nuevas que sean activas, descubridoras, críticas, respecto a lo existente, eso implica que el participante sea responsable y el actor principal de su propio proceso formativo.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

Actualmente el mundo de las instituciones está sometido a una serie de cambios motivado por diferentes factores, tanto económico, como sociales que determinan una constante transformación de las instituciones existentes, a fin de que pueda adaptarse y poder evolucionar.

Es por ello que se debe adaptar nuevas formas de gestión apoyadas en estrategias gerenciales que permitan desarrollar el aspecto de liderazgo y su repercusión en los resultados organizacionales. Por lo tanto se requiere de constantes innovaciones que garanticen el dinamismo y eficacia de la supervisión para desarrollar la capacidad de acción de otra persona.

Para lograr un buen desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia se requiere que todo el personal pueda crear a través de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y su equipo para generar mejores resultados, es decir implica expandir la capacidad de la gente para la toma de acciones afectivas, a través de esta herramienta se aprende a coordinar acciones impecablemente para producir los resultados que se buscan y generar la satisfacción del personal docente de la institución.

En este contexto se presenta la propuesta a través de la creación de estrategias gerenciales para el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo cívico bucaral I. Esta propuesta está basada en los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos.

## **Justificación de la propuesta**

Las estrategias gerenciales, son un factor importante en todos los aspectos de la vida, primordialmente en las organizaciones educativas. Ya que permite administrar el tiempo los recursos y las actividades de forma tal que todos estén sincronizado, utilizando elementos esenciales que no deben faltar.

Tales como: planificar, ejecutar, controlar (seguimientos), evaluar, retroalimentar, comunicar, y la toma de decisiones, Por esta razón la gerencia es un arte, imprescindible para lograr coordinación y éxito en todas las faenas de la vida. En el caso de la educación la gerencia es una actividad que impulsa a los educadores a alcanzar el éxito de su proceso laboral, ya que le ofrece las estrategias para alcanzar con mayor eficacia los objetivos.

En este sentido la propuesta se justica porque a través de la aplicación de las estrategias se aporta valor a la institución por que mejora el rendimiento del persona, desarrollan su potencial, mejoran las relaciones coordinador –docente, fomentan el liderazgo, facilitan la motivación, aumenta la implicación y refuerza la autoestima.

Por otro lado promueve el desarrollo del talento individual, las competencias organizacionales y de ambiente de alto desempeño, la orientación al personal permite generar ganancias en cuanto al proceso enseñanza –aprendizaje del personal de una institución.

## **Objetivo general de la propuesta**

Diseñar estrategias para optimizar el desempeño laboral de las coordinadoras del programa comunidad y familia del centro de desarrollo cívico bucaral I.

### **Objetivos específicos de la propuesta**

- Formular la visión, misión y valores del programa comunidad y familia del centro de desarrollo cívico bucaral I.
- Elaborar técnicas de comunicación eficiente para mejorar la atención al personal docente.
- Formular estrategias para resolución de conflictos del personal de la institución
- Elaborar estrategias para fortalecer la gestión en la institución.

### **Estructura de la propuesta**

Para llevar a cabo las estrategias gerenciales que mejoren la institución, es primordial fijar los objetivos que implementen la disponibilidad y receptividad por parte de todo el personal de la institución tanto coordinadoras como docentes, esto permitirá la interacción individual y grupal lo cual va a generar la integración de todas las partes para beneficio de la institución.

### **Desarrollo de la propuesta**

El primer objetivo de esta estrategia es dar a conocer la misión, visión y valores del programa comunidad y familia del centro de desarrollo cívico bucaral I. Esta debe ser cultivada y divulgada para que el personal tomen conciencia de ella y sea un compromiso cumplirlo a cabalidad.

### **Misión:**

- Orientarnos al desarrollo de una educación humanista que fomenta valores de justicia,

libertad, solidaridad y verdad, que haga posible la formación de personas capaces de promover una cultura de paz en nuestro país.

- Brindar una infraestructura, mobiliario, material didáctico acorde con el niño – niña.

- Promover y ejecutar capacitación permanente a toda la comunidad educativa logrando una mejor calidad de vida.

-Brindar un mejor servicio tomando en cuenta las necesidades, intereses, opiniones y decisiones del niño – niña fortaleciendo su autoestima.

- Ser consistentes de la importancia de un clima laboral armonioso y solidario a través del trabajo en equipo, buscando mejorar de esta manera la calidad educativa en beneficio de los niños que atendemos.

**Visión:** Este programa educativo maternal, es generador de la práctica permanente de valores que responde a las necesidades básicas de aprendizaje, capaz de construir una sociedad solidaria, democrática y de enfrentar los cambios sin perder su identidad, acorde a los avances de la ciencia y la tecnología, con el compromiso y apoyo de toda la comunidad educativa, trabajando en un clima permanente de paz, armonía y tomando conciencia de que el trabajo en equipo genera mejores resultados, a favor de una educación de calidad con equidad.

**Valores:** Los valores son prioritario para el cumplimiento de la misión y visión de la Educación maternal, establece de manera interna y externa el compromiso de todos los actores del sector educativo de conocerlos, difundirlos, apropiarse de ellos, asumirlos y llevarlos a la praxis en el quehacer diario dentro y fuera de las instituciones educativas, priorizando en el desempeño laboral los que a continuación se señalan:

**1.-Responsabilidad:** Responder por los actos generados en la toma de decisiones, previendo y previniendo los efectos del propio comportamiento a partir de una decisión propia.

**2.-Honestidad:** Establecer la congruencia a partir del sentir, pensar, decir y actuar de los servidores públicos en concordancia con los objetivos de la educación.

**3.-Respeto:** Fomentar el reconocimiento de la dignidad e integridad de las personas, fundamentándola en el actuar y en el reconocimiento de la existencia de la diversidad del pensamiento.

**4.-Compromiso:** Obligarse a sí mismo, a partir del propio código moral y ético, a cumplir con las políticas, misión, visión y objetivos de la institución.

**5.-Liderazgo:** Fortalecer la capacidad de los servidores públicos para prever, resolver y atender problemas y asuntos comunes de la institución.

En el segundo objetivo se debe elaborar técnicas de comunicación eficiente para mejorar la atención al personal docente.

-Tener conocimientos de que los docentes poseen gran valor en potencialidades por consecuencia sus opiniones merecen ser tomados en cuenta.

-Buscar un sentimiento de pertenencia, es procurar que los docentes se sientan parte de la institución.

El último objetivo es Elaborar estrategias para fortalecer la gestión en la institución, esas Estrategias son las siguientes:

## **1-Características y responsabilidad del líder:**

**Desarrollo de conocimientos y habilidades:** el líder debe apoyarse en los demás docentes en desarrollo de aquellos conocimientos y habilidades requeridos para lograr sus metas laborales.

**Modelaje de conducta:** el líder se debe asegurar que los docentes practiquen aquellas conductas requeridas por el modelo de valores de la institución.

**Efectividad del trabajo diario:** se debe dar seguimiento y retroalimentación a los docentes acerca de cómo alinear y desarrollar programas de trabajo semanales.

-Dar la oportunidad a los docentes de opinar, comunicar sus inquietudes, hacer partícipe de todas las decisiones tomadas en la institución.

-Realizar semanalmente mesas de trabajo donde cada docente exponga propuesta para mejora del programa.

Para el tercer objetivo se debe, Formular estrategias para resolución de conflictos del personal de la institución, resolver conflictos existentes, prevenir la aparición de otros y potenciar la productividad de cada docente.

-Escucha con apertura a todos los docentes.

-Llama a cada docente y escucha sus inquietudes.

-Forma al personal con técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas.

-Dar seguimiento al compromiso de cambios y mejora de las partes afectadas.

-Inteligencia emocional: esto reforzara la confianza en sí mismo y los ayudara a canalizar las emociones con el fin de lograr los resultados deseados mejorando su empeño.

## **2- trabajo en equipo**

- Aprender a compartir la responsabilidad, para que el docente trabaje con menos tensión.
- Aumenta la calidad de trabajo.
- Fortalece el espíritu colectivista y el compromiso de la institución.
- Disminuir la carga de trabajo individual, buscando el apoyo y colaboración de los integrantes del equipo.

## **3-Delegacion eficaz**

- Las actividades podrán realizarse con mayor rapidez.
- permite al jefe garantizar un control con mayor amplitud.
- Incrementar la capacitación y desarrollo así como las habilidades y experiencias de las personas a las que se le hace la delegación.
- Aumenta la motivación y la confianza de los subordinados en el trabajo. Permite dividir el trabajo de manera racional entre los subordinados.

## **4-Manejo de relación interpersonal**

- Mejorar la comunicación entre los miembros del equipo y con otros que trabajen dentro de la institución.
- Escuchar y comprender el punto de vista de los docentes, es decir tener empatía saber escuchar a los demás.
- Crear un ambiente de aceptación y respeto entre los miembros del grupo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

### CONCLUSIONES

Una vez analizado los resultados se presentan las conclusiones del estudio, Con respecto a los objetivos planteados, el cual consistió en diagnosticar la situación actual de los procedimientos gerenciales del programa comunidad y familia, se concluye que no se comunican las estrategias de la institución para conocer los objetivos planteados, así mismo no se tienen identificadas la misión, visión y valores de dicha institución

Por otro lado se observa que a pesar de que las coordinadoras se sienten instruidas para realizar las actividades que desarrollan no tienen como cultura la capacitación y adiestramiento continuo lo que origina debilidades en la ejecución de sus actividades diarias.

De igual forma no se pone en práctica el proceso de comunicación, lo cual conlleva a insatisfacción de parte de docente de la institución, por tal motivo es necesario diseñar estrategias para optimizar la eficiencia a través de los procedimiento gerenciales del programa comunidad y familia.

Al respecto se formuló, la misión, visión y valores organizacionales .se elaboraron técnicas de comunicación eficiente para mejorar la atención a docentes, así como estrategias basada en la resolución de conflictos, fortaleciendo la gestión de la institución.

## RECOMENDACIONES

Con fundamento en los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas se formulan las

-Se recomienda tomar en consideración la propuesta planteada ya que con la implantación de la técnica de comunicación de forma adecuada se lograra que los gerentes se conviertan en verdaderos líderes, que logren desarrollar las potencialidades del personal logrando alcanzar y superar todas las metas establecidas.

-Crear competencias gerenciales que los desarrolle como gerente no solo a nivel individual sino al momento de dirigir o coordinar grupos de trabajo, así como establecer e inculcar valores en todo el personal docente de la institución.

-Buscar el apoyo y compromiso de la alta dirección, ya que es vital en el desarrollo de la estrategia así como en su implementación, dado que ellos poseen una visión más global de la institución y tienen la capacidad para tomar decisiones que en muchas ocasiones puedan llegar hacer conflictivas.

-Igualmente se recomienda realizar una evaluación periódica del desempeño laboral del personal, sus funciones, planificaciones, en periodos de tiempo de tres meses, esto con la finalidad de tomar la medida correctivas a que diera lugar.

-Mejorar la capacidad de comunicación, a fin de conocer sus necesidades, inquietudes, ideas del personal, para avocarse mediante un compromiso a dar una respuesta inmediata y hacerle participativo en el logro de las metas organizacionales.

-Mantener al personal motivado en un ambiente de trabajo en condiciones óptimas y pueda lograr su máximo rendimiento y productividad, de este modo sentirse identificado con la organización para un desarrollo y desenvolvimiento de actividades.

## CONCLUSIONES

Analizar las estrategias gestión gerencial como factor para el logro del desempeño en las instituciones educativas que son objeto de este estudio, es un tema relevante, en primer lugar es una visión sobre la problemática del contexto, que permitió el alcance de los objetivos propuestos, Los cuales tienden a ser desafíos o tareas pendientes sobre la implementación de estrategias para que las gestión de las instituciones educativas, resulten un factor esencial de eficacia y de cambio para mejorar el desempeño laboral, atendiendo a ello se presentan las conclusiones derivadas de los resultados en atención a cada objetivo específico formulado.

Los gerentes educativos al utilizar estrategias gerenciales de enlace, se encontraron debilidades en la red de relaciones para optimizar la integración escuela comunidad, asimismo, en relación a la conformación y estimulación para el trabajo en equipo y en la realización de actividades educativas, al mismo tiempo se presentan en la delegación, en cuanto a las funciones del personal docente sobre tareas inherentes a la gerencia.

En cuanto, a las estrategias de gestión se encontraron debilidades en relación a la gestión de conocimiento y de cambios positivos, al igual que en la calidad de supervisión respecto a orientar al personal sobre asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza

Pues las coordinadoras guían a su conveniencia la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que han de cumplir y que deberían orientar al personal sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza. En referencia a las competencias estratégicas la analítica e innovadora resultaron débiles, pues existen fallas en las coordinadoras en cuanto al esclarecimiento de corregir las acciones que

tengan un alto nivel de calidad, de igual forma, se pudo detectar que, se presentan debilidades en la competencia comunicativa, pues resultó afectada en los resultados, ya que el mayor porcentaje lo obtuvo la opción casi nunca se propician estrategias para mantener buena comunicación.

En relación a los requerimientos necesarios para el desempeño efectivo de los coordinadores institucionales objeto de estudio, resultaron desfavorecidos, pues si cuentan con los requerimientos para la calidad de desempeño laboral mas no lo ponen en práctica ,así mismo se evidencio debilidad en cuanto a los problemas que se presentan en la institución.

En el mismo orden de ideas los factores necesarios para el desempeño laboral de las coordinadoras en las Escuelas objeto del estudio, se presentan debilidades en relación a la formación para investigar e innovar, en vista de que casi nunca y nunca los coordinadores investigan ni promueven la investigación acción y actualización sobre los procesos gerenciales y cambios educativos que le permitan mejorar la calidad educativa, e impulsar la calidad de desempeño.

la investigación continúa resultando desfavorecida, pues las coordinadoras casi nunca mantiene adiestramiento que le permita garantizar el buen desempeño de funciones, e incentivar al personal para que promueva la investigación acción impulsando en el desempeño laboral, aun cuando solo lo hacen casi nunca.

## RECOMENDACIONES

En atención a las conclusiones del estudio se derivan una serie de recomendaciones pertinentes a fin de cumplir con los principios de utilidad y reconocimiento de los sujetos observados, como para las organizaciones consideradas como campo de acción en la realización del mismo.

Siempre esperando, su consideración por parte de quienes tengan a bien promover el buen desempeño laboral docente en las instituciones educativas estableciendo estrategias gerenciales como entes hacedores del conocimiento en pro del óptimo desempeño.

Impulsar estrategias de enlace, delegación y gestión basadas en las innovaciones educativas que reorienten el funcionamiento de cada una de las acciones llevadas a cabo por el personal seleccionando cada una de ellas.

De acuerdo a los objetivos como también de las metas trazadas, para lograr que la institución sea de progreso, de excelencia y calidad educativa con el mejor equipo docente a fin de que se garantice el buen desempeño laboral.

Enfocar las acciones hacia el fortalecimiento de competencias analíticas e innovadoras, que afiancen un buen desempeño laboral, dirigiendo, esclareciendo y orientando las actuaciones de los docentes para incentivar al personal a un mejor desarrollo de la práctica pedagógica.

Continuar afianzando los requerimientos para una buena gestión gerencial ampliando y mejorando los conocimientos profesionales mediante el mejoramiento continuo, en pro de la

calidad y excelencia educativa, lo cual favorece significativamente en la calidad de desempeño docente.

A la gerencia de las instituciones educativas, tomar en cuenta las estrategias sugeridas como también los lineamientos teórico prácticos a fin de mejorar las prácticas gerenciales aplicando estrategias innovadoras, integradoras, cooperativas, creativas, motivadoras, y de promoción al conocimiento y control.

Porque son ellos los que realmente tienen la potestad de implementar acciones de cambios profundos en la praxis gerencial y todo su entorno, de manera que asegure el buen desempeño laboral lo que garantiza el efectivo funcionamiento de la organización.

## LINEAMIENTOS TEÓRICO –PRÁCTICOS

En toda organización educativa las estrategias gerenciales pueden ser vistas como el planteamiento de una propuesta de manera entusiasta, mostrando a través de diversas evidencias, pleno convencimiento de la factibilidad de su realización y estimulando la búsqueda de sugerencias y alternativas para realizarla exitosamente en pro de mejorar el desempeño laboral y por ende el buen funcionamiento de la organización.

Tal como lo señala Serna (2008: 19), quien plantea que las estrategias gerenciales comprenden la definición de metas, objetivos, acciones y recursos que orientan al desarrollo de una organización, es decir, que a través de la determinación de las metas y objetivos planteados en la institución, la adopción de los cursos de acción y la consecución de los recursos son necesarios para lograr los propósitos de la organización.

Por su parte Chiavenato (2009), destaca que las estrategias se refieren al futuro de la organización, por ello deben estar orientadas a largo plazo, y normalmente define los objetivos globales situados en el futuro más distante de este modo, es preciso establecer la jerarquía de objetivos que defina las prioridades.

Asimismo plantea que es el proceso mediante el cual la organización trata de ajustar con eficacia el uso que hace de sus recursos, demandas, restricciones, y oportunidades impuestas por el ambiente, por ello, representa el conjunto de propósitos y políticas que definen una organización y su actividad. En este sentido, las estrategias constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para el óptimo desempeño de las instituciones educativas, pues juegan un papel importante en la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo coordinador y en consecuencia el resto del personal que la integran.

Por lo que en atención a los lineamientos se proponen los siguientes:

Promover una estrategia integradora participativa con líderes de equipo capaces de tomar decisiones y establecer alianzas estratégicas, sobre la base de una estructura organizacional basada en los cambios requeridos en la organización, cuya estrategia se coordine con visión compartida equipo, para orientar el conocimiento, la aplicación de nuevas e innovadoras herramientas de trabajo que permitan el logro de las metas y objetivos institucionales, mediante tácticas generadoras de conexiones positivas para lograr el cambio en la institución.

Esta acción puede lograrse de manera eficaz incentivando la participación de todos los actores de la comunidad educativa, acción que garantiza el crecimiento institucional, el aumento de la capacidad de aprendizaje de las personas, como también la calidad y productividad de desempeño del personal, de allí la necesidad de instaurar una gerencia participativa que permita prácticas integradoras mediante conexiones positivas tendiente a lograr los cambios requeridos en la organización los cuales han de concretarse en la misión y visión institucional.

Sumar esfuerzos manteniendo una actitud cooperativa, es una estrategias para activar las buenas relaciones, se recomienda realizar intercambios dinámicos y motivadores, reuniones periódicas de padres y /o representantes, consejo de docentes, para establecer la integración escuela comunidad y redes interinstitucionales, todo ello con la finalidad de lograr una interacción comunicativa eficaz.

Ahora bien, hablar de colaboración y cooperación es expresar la necesidad e importancia del trabajo en equipo, porque se posibilita un modo de trabajo que incluye el apoyo a la discusión sobre las prácticas educativas, la observación mutua, los esfuerzos conjuntos para

diseñar programas y proyectos y la participación colectiva en las cuestiones de mejora educativa promoviendo la implicación colectiva en la búsqueda de soluciones para lograr un buen desarrollo organizacional.

Propiciar intercambios dinámicos y motivadores para el establecimiento de mejores interacciones comunicativas. La comunicación requiere: interlocutores de mente abierta, un contexto adecuado para su desarrollo, una institución organizada con unas normas sólidas y con sentido para todos, con instrumentos apropiados que sirvan de redes intercomunicacionales, es decir, canales de circulación de información y conocimiento.

Coordinar esfuerzos para competir ante las demandas actuales y tendencias de construcción creativas del conocimiento, a fin de responder a las innovaciones educativas. Para ello se necesita promover estrategias de promoción al conocimiento, para gestionar el capital intelectual mediante la formación para investigar e innovar, lo que facilita el desarrollo profesional, favoreciendo a la vez el conocimiento compartido, actualización, la innovación y el aprendizaje en equipo como elemento indispensable para el eficaz logro del desempeño laboral.

Facilitar a las instituciones educativas la gestión al conocimiento, para lograr los cambios positivos y la calidad de gestión gerencial que permita atender las necesidades del personal docente.

Generar la efectividad del desempeño laboral mediante el uso de estrategias gerenciales efectivas. De acuerdo con la secuencia presentada, se plantea la necesidad de aproximarse a la caracterización en relación a la gestión del director con la finalidad de lograr la efectividad en cada una de las funciones y actividades que lleva a cabo el personal en las instituciones educativas objeto del estudio.

Para ello, es necesario ejercer un desempeño en el contexto de la autonomía y autoridad gerencial, desplazando la actitud orientadora, mediadora generadora de Propiciar estrategias motivadoras de apoyo al personal con la finalidad de incrementar la productividad laboral, a través de la acciones de reconocimiento y recompensa, como guía para mejorar favorablemente la satisfacción y productividad laboral, pues son un mecanismo motivador para incrementar el interés por el trabajo que se realiza.

Establecer estrategias de control como mecanismo para determinar la necesidad de reformas que son necesarias para lograr el desempeño laboral docente, propiciando un sistema de evaluación que mantenga la utilidad y credibilidad, tanto para la organización como para el personal que labora en la misma.

De tal manera, se espera que los directivos en la medida que las planifique y ejecute con todo el equipo, en la misma medida se logre la consolidación de la del desempeño laboral la cual conlleva al eficaz logro de metas y objetivos de la organización y por ende asegura el buen funcionamiento de la misma.

Esto significa que en la medida que la estrategia defina los objetivos y establezca comportamientos, planificaciones y sistemas administrativos de apoyo con el docente y el de acompañamiento comunitario, dispondrá de una orientación para encaminar esfuerzos conjuntos hacia los procesos responsables de conseguir dichos objetivos.

Por lo tanto, una auténtica acción gerencial supone la revisión exhaustiva del proceso y de la institución, si no se transforma en un simple programa de instrucción; en suma la intencionalidad es mejorar el desempeño laboral de cada institución.

## REFERENCIAS

- Aguerra, A. (2006). Educación basada en Competencias. Nociones y antecedentes. México. Editorial Trillas.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. 1era edición Editorial Granica. S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M. (2011). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. 2da reimpresión de la 1era edición). Editorial Granica. S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Álvarez, V. (2004). Paradigma del Liderazgo, claves de la dirección de personas. Editorial Mc. Hill. Interamericana. 2da Edición. Madrid España.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas – Venezuela. Editorial Epitence. Quinta Edición.
- Arias, B., y Heredia, J. (2004). El Papel de los Agentes de Cambio en el desarrollo organizativo de los centros. Universidad de Sevilla, España.
- Árraga, N.; Oberty, N., y Bonache, M. (2005). Equipos de Trabajo para la Gestión, reimpresso en 2da Edición. Editorial Addisón-wesley Iberoamericana. México.
- Barrer, F. (2005). Comunicar bien para dirigir mejor. Gestión 2.000. Fundamentals Evolving communication Universidad de Finlandia.
- Benavides, O. (2005) Competencias y Competitividad. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.
- Blake, N. (2003). Investigación y Pedagogía. Mc Graw Gill, Santa Fe de Bogotá-Colombia.
- Cabrera, V. (2007). “Diseño de Estrategias Gerenciales para la Evaluación del Desempeño laboral del docente del Distrito Escolar N° 3 de Valle de la Pascua, Estado Guárico”. Trabajo de Grado. Universidad Experimental Libertador. UPEL. Extensión Estado Guárico.
- Cardona, M. (2006). Paradigma innovador de Liderazgo. Compilación. España. Mc Graw Hill.
- Carrasco, J. (2005). Nuevos aportes de la Evaluación y Calidad de la Educación. Procesos y Resultados. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá Colombia,

Cerda, H. (2004). Los Elementos de la Investigación. Cómo conocerlos diseñarlos y construirlos. El Búho. LTDA. Bogotá. Colombia.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Ars.Grafica. Maracaibo – Edo. Zulia.

Chiavenato, I. (2005). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.

Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos., México: Mc Graw Hill (Quinta Edición).

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia.

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Documento Legal Caracas Venezuela.

Covey, S. (2005). Competencias organizacionales. Editores, S.A. México

Darft, R. y Marcic, D. (2005). Introducción a la Administración. Editorial Thomson. S.A. Buenos Aires Argentina.

Drucker, P. (2004). Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Escudero, J.M. (2005). Innovaciones Educativas y Nuevos Paradigmas. Departamento de la didáctica de Organización Escolar. Nuevas aportaciones. Barcelona PPU.

Esparza (2006). Sistema de Evaluación y Mejoramiento de Desempeño. Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición, México.

Fernández, A. (2005). “Influencia de la Función Directiva para la Calidad de Desempeño de la Labor Docente en la Educación Básica”. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. URU. Maracaibo Estado Zulia.

Fonseca, O. (2005). “Motivación del Docente y Calidad del Desempeño Laboral en las Escuelas del Municipio Mara”. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. URU. Maracaibo Estado Zulia

Frola (2005). El Medio Ambiente Educativo: Implicaciones pedagógicas y de diseño. Universidad de Barcelona. Venezuela.

Fullan y Hargreaves (2005). Innovación Centrada en la Escuela. Organización Escolar. Una perspectiva ecológica.

Sevilla GID. Gairin, J. (2002). La organización Escolar: Contexto y texto de actuación. Tercera edición. Editorial Muralla. Banco Mundial.

Galué, M. (2006). “Modelo de Evaluación para la Calidad de Desempeño del Personal Docente a nivel de la I y II Etapa de Educación Básica”, Trabajo de Grado. Universidad Rafael Belloso Chacín. URBE. Maracaibo Estado Zulia.

Gento, P. (2002). Instituciones educativas para la calidad total. Editorial Muralla. S.A. 2da Edición.

Gibson, J.; Ivancevich, I., y Donnely, M. (2004). Gestión de las Organizaciones. Editorial Autor House. México.

Goleman, D. (2004). El líder Resonante: Crea Más. Plaza y Janes Editores, S.A. México.

Goleman (2004) Gómez, S. (2000). Gerencia Estratégica en las organizaciones. Planeación y gestión – Caracas. Ediciones Gráficas Levi S.R.L.

Gómez y Pin (2007). Importancia de la Motivación en la Educación. Editorial Gedica. 2da Edición México.

González, N. (2005). Actores del Proceso Educativo y sus implicaciones en Atención. Guía de Estudio. Material Mimeografiado. Ministerio de Educación.

Guerra, M. (2007). Evaluación y Mejora del Desempeño. Conceptos y Herramientas. Editorial Author House. Global BusinessPress. México.

Habermas, F. (2005). Administración y Desarrollo Gerencial. Ediciones Granica S. A. Madrid España.

Hellriegel, D.; Jackson, S., y Slocun, J. (2006). Administración. Un enfoque basado en Competencias. Editores Cengage Learning. España.

Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2008). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mac Graw Hill. Interamericana. México.

Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill. México.

Hurtado de B. (2007). El Proyecto de Investigación. Metodología de la investigación Holística, Quirón Sipal. Caracas. Venezuela.

Irigoín y Vargas (2008). Talento Humano mediante Competencias. Grupo Editorial Norma. Costa Rica.

Jones, G., y Jones, J. (2006). Administración. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México

Koontz, C. y Weihrich, J. (2004). Innovación Estratégica de Liderazgo para Mercados de

Alta Competencia. Editorial Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Lepeley, M. (2004). Gestión y Calidad en Educación – Un Modelo de Evaluación, edit. Mc. Graw Hill: Santiago de Chile.

Malagón M. (2005). "La innovación y cambio para el mejoramiento escolar", en Antología de expectativas, innovación y cambio de la función directiva. Universidad Pedagógica Nacional (UPN), México.

Martínez (2004). Desempeño por Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.

Méndez, C. (2006). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ra. Editorial Mc Graw Hill Bogotá Colombia.

Méndez, E. (2004). Gerencia Educativa. Editorial Ediluz. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela.

Mentzas, D. (2005). Liderazgo Gerencial. Edición Robin Book.

Mindiola (2005). Disposición al Cambio. Un punto de vista teórico. Ericson: Bogotá, Colombia.

Morales, C. (2003). Estrategias gerenciales para el cambio en las organizaciones. Editorial Amat Barcelona.

Morgenson, M. (2005). Administración estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas. Editorial Magisterio. 3era edición. Bogotá Colombia.

Ortiz, F. (2008). "Estrategias Gerenciales de para mejorar el Desempeño del Docente en las Escuelas Nacionales del Distrito 3, del Municipio Iribarren, Estado Lara". Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. URU. Maracaibo Estado Zulia.

Paredes, N. (2007). "Estrategias de gestión y Evaluación del Desempeño del Personal Directivo en las instituciones educativas del Municipio Mara". Trabajo de Grado Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.

Pérez, E. (2006). Gestión Gerencial en Instituciones en las organizaciones Revista Especializada en Educación. (Vol. 9). Caracas Venezuela.

Pérez, A. (2005). La Reforma Educativa ante el Cambio de Paradigmas. Caracas Eureka Ucab.

Planas, V. (2002). Supervisión del Sistema educativo. Ariel S.A. Barcelona. España

Rajadell, R. (2005). Estrategias gerenciales para la integración Escuela Comunidad. Una Propuesta de Cambio. Editorial Hispanoamericana S.A. México

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2007). Documento legal. Ministerio del Poder Popular para la Educación. Caracas Venezuela.

Régimen de Supervisión. Gaceta Oficial N° 35071. Caracas Venezuela.

Revista Educativa del Magisterio. Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). Calidad empresarial. Proyecto de Reforma Educativa. Cambios y transformaciones. Ediciones n° 12 13 y 16.. Caracas Venezuela.

Rivas (2005). La Nueva Gestión de la Administración Escolar. Editorial McGraw-Hill. México.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. Prentice Hall. 8 va edición. México.

Robbins, S. (2005). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hill. México

Rodríguez, A. (2006). Administración, Editorial Thomson Learnig. México.

Ruíz (2005). Gestión Participativa en Proyectos Escolares. Editores UPEL. Caracas. Venezuela.

Sánchez, C. (2006). Liderazgo Transformador como competencia de cambio de los directores. Trabajo de grado. Universidad Rafael Urdaneta. URU. Maracaibo Estado Zulia.

Serna, H. (2002). Gerencia Estratégica. 5ta Edición. Editorial 3R Editores. Santa Fe de Bogotá-Colombia

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología. Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión. 3R editores. Décima Edición. Universidad de los Andes: Bogotá Colombia.

Silva, J. (2008). Proyectos Educativos y Servicio Comunitario. Ediciones CO-BO. Caracas Venezuela.

Soto, N. (2006). Gestión y Conocimiento en Organizaciones que aprenden. Editorial Thompson Australia.

Tamayo, M., y Tamayo, R. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. Editorial Trillas Caracas. Venezuela.

Tobón, R. (2007). Formación Basadas en Competencias. Pensamiento complejo. Diseño Curricular y Didáctica. Editorial E-Ediciones Ltda.

Valecillos (2004). Capacitación para supervisores basada en perfiles de competencia y Productividad. Prentice Hall. México.

Valhondo, D. (2005). Gestión del Conocimiento del Mito a la Realidad. Microsoft Ibérica.

Villaverde, R. (2002). *Cómo mejorar las Instituciones Educativas. Evaluación de la innovación y del Cambio*. Cooperativa Editorial Magisterio Madrid. España.

#### FUENTES ELECTRÓNICAS:

Muñoz, C. Repiso, L. y Murillo A. (2008), *Aportaciones y Retos de la Investigación sobre Eficacia Escolar*. <http://www.rinace.net/art/> Volumen 6. N° 3. Editores. h .t.

ANEXOS

-



-



ANEXO A

---

Instrumento de recolección de datos



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS  
COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE  
DESARROLLO COMUNAL BUCARAL I**

**Instrumento**

Autora: Mendoza CH. Yelitza Y.

Tutor: Lic. Pedro Mendoza

Naguanagua, Noviembre, 2019

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad recabar información que permita analizar las estrategias gerenciales para el desempeño laboral en el programa comunidad y familia bucaral I.

Cabe destacar que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se le agradece su valiosa colaboración y aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz término dicha investigación.

### Instrucciones

Es importante que lea todas las instrucciones antes de responder el cuestionario:

1. Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.
2. Se presenta una serie de preguntas o ítems con dos alternativas de respuestas que deben ser respondidas de manera individual.
3. Señale con una X la alternativa que esté de acuerdo según sea su criterio
4. No deje algún ítem sin responder.
5. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
6. Si se presentan dudas al responder el instrumento, consulte al encuestador.
7. El cuestionario es confidencial por ello es anónimo.

Gracias por su colaboración

Prof.: Yelitza Mendoza



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



Estimado Docente de la Institución:

---

Reciba un cordial saludo, mediante la presente me dirijo a Usted para solicitar su colaboración en el desarrollo del trabajo de investigación denominado ““ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE DESARROLLO BUCARAL I”, como requisito para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa. Ésta información será utilizada como herramienta para la realización de la presente investigación la cual será tratada confidencialmente.

Es por eso, que se le agradece leer detenidamente las preguntas para que respondan en su totalidad y objetivamente. En el cuestionario se le presentarán varios ítems, los que podrá responder libremente.

Gracias por su colaboración.

Atentamente

Prof. Yelitza Mendoza



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



Estimada coordinadora de la Institución:

---

Reciba un cordial saludo, mediante la presente me dirijo a Usted para solicitar su colaboración en el desarrollo del trabajo de investigación denominado ““ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE DESARROLLO BUCARAL I”, como requisito para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa. Ésta información será utilizada como herramienta para la realización de la presente investigación la cual será tratada confidencialmente.

Es por eso, que se le agradece leer detenidamente las preguntas para que respondan en su totalidad y objetivamente. En el cuestionario se le presentarán varios ítems, los que podrá responder libremente.

Gracias por su colaboración.

Atentamente

Prof. Yelitza Mendoza

### Cuestionario dirigido al personal coordinador

Indicador	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	nunca
<b>Estrategias de enlace</b>						
Red de relaciones	1-planifica estrategias que optimicen la integración escuela comunidad					
Conformación de equipos	2-estimula el trabajo en equipo para la realización de actividades educativas.					
<b>Estrategias de delegación</b>						
Asignación de tareas	3- Delega funciones al personal docente sobre tareas inherentes a la gerencia.					
Decisiones consensuadas	4- Ofrece oportunidades al personal docente para la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones.					
Acompañamiento en el aprendizaje	5- Favorece la construcción de los nuevos aprendizajes a través de la creación de círculos de estudio.					
<b>Estrategias de gestión</b>						
Gestión al conocimiento	6-fomentar estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios educativos.					
Gestión a los cambios positivos	7-gestiona las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución					
Gestión hacia la calidad de supervisión	8-orienta al personal sobre asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza					
<b>Competencias estratégicas</b>						
Competencia analítica	9-corrige a sus subordinados adecuadamente las acciones que tenga un alto nivel de calidad.					
Competencia comunicativa	10-propicias estrategias para mantener buena comunicación entre el personal docente.					
Competencia innovadora	11-estimula al personal para buscar procesos innovadores que					

	favorezcan la praxis educativa.					
--	---------------------------------	--	--	--	--	--

Requerimiento para el desempeño laboral

Conocimientos profesionales	12-tiene conocimientos profesionales que le permiten con calidad orientar en el desempeño laboral.					
Capacidad intelectual	13-maneja con inteligencia que se le presentan en la institución.					
Adquisición de aptitudes	14-proporciona herramientas para mejorar la calidad de desempeño laboral docente.					

Factores para el desempeño laboral

Formación continua	15-mantiene un adiestramiento continuo que le permite garantizar el buen desempeño de funciones.					
Formación para investigar	16-promueve la investigación acción en los docentes para impulsar el desempeño laboral.					
Formación para innovar	17-está en constante actualización en correspondencia a los cambios que se están dando en el sistema educativo para favorecer el proceso enseñanza – aprendizaje.					

### Cuestionario dirigido al personal docente

Indicador	ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	nunca
-----------	-------	---------	--------------	---------------	------------	-------

#### Estrategias de enlace

Red de relaciones	1-planifica estrategias que optimicen la integración escuela comunidad					
Conformación de equipos	2-estimula el trabajo en equipo para la realización de actividades educativas.					

#### Estrategias de delegación

Asignación de tareas	3- Delega funciones al personal docente sobre tareas inherentes a la gerencia.					
Decisiones consensuadas	4- Ofrece oportunidades al personal docente para la selección de alternativas al momento de tomar las decisiones.					
Acompañamiento en el aprendizaje	5- Favorece la construcción de los nuevos aprendizajes a través de la creación de círculos de estudio.					

#### Estrategias de gestión

Gestión al conocimiento	6-fomentar estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios educativos.					
Gestión a los cambios positivos	7-gestiona las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución					
Gestión hacia la calidad de supervisión	8-orienta al personal sobre asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza					

#### Competencias estratégicas

Competencia analítica	9-corrige a sus subordinados adecuadamente las acciones que tenga un alto nivel de calidad.					
Competencia comunicativa	10-propicias estrategias para mantener buena comunicación entre el personal docente.					
Competencia	11-estimula al personal para					

innovadora	buscar procesos innovadores que favorezcan la praxis educativa.					
------------	---	--	--	--	--	--

Requerimiento para el desempeño laboral

Conocimientos profesionales	12-tiene conocimientos profesionales que le permiten con calidad orientar en el desempeño laboral.					
Capacidad intelectual	13-maneja con inteligencia que se le presentan en la institución.					
Adquisición de aptitudes	14-proporciona herramientas para mejorar la calidad de desempeño laboral docente.					

Factores para el desempeño laboral

Formación continua	15-mantiene un adiestramiento continuo que le permite garantizar el buen desempeño de funciones.					
Formación para investigar	16-promueve la investigación acción en los docentes para impulsar el desempeño laboral.					
Formación para innovar	17-está en constante actualización en correspondencia a los cambios que se están dando en el sistema educativo para favorecer el proceso enseñanza – aprendizaje.					



ANEXO B

-



-

Instrumento de Validación



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



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS  
COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE  
DESARROLLO COMUNAL BUCARAL I**

**Instrumento de Validación**

Autora: Mendoza CH. Yelitza Y.

Tutor: Lic. Pedro Mendoza

Naguanagua, Noviembre, 2019



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



Estimado(a): Profesor(a)\_\_\_\_\_

Presente.

A través de la presente solicito su valiosa colaboración en la validación del instrumento del trabajo de investigación titulado “ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS COORDINADORAS DEL PROGRAMA COMUNIDAD Y FAMILIA DEL CENTRO DE DESARROLLO COMUNAL BUCARAL I. Elaborado por la Prof. Yelitza Mendoza. Para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa, en la Universidad de Carabobo. Considerando que su aporte será valioso para la conducción de esta investigación, agradezco su dedicación en la revisión y efectuar las recomendaciones a bien realizar a través del mismo usted encontrará la variable, objetivos, dimensiones, indicadores e ítems, para su aprobación y consideración respectiva. Sin más a que referirme y agradeciendo de antemano su colaboración se despide de usted,

Atentamente

Prof. Yelitza Mendoza

## Juicio del Experto

Considera que los indicadores están inmersos en su contexto teórico de forma

Suficiente \_\_\_\_\_

Medianamente suficiente \_\_\_\_\_

Insuficiente \_\_\_\_\_

Cree que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados por variables de

manera Suficiente \_\_\_\_\_

Medianamente suficiente \_\_\_\_\_

Insuficiente \_\_\_\_\_

El instrumento mide la variable

Suficiente \_\_\_\_\_

Medianamente suficiente \_\_\_\_\_

Insuficiente \_\_\_\_\_

El instrumento diseñado a su juicio es:

Valido \_\_\_\_\_

No Valido \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Nombre: \_\_\_\_\_

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

## IDENTIFICACIÓN DE EXPERTO

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Institución donde trabaja: \_\_\_\_\_

Título de Pregrado que posee: \_\_\_\_\_

Institución que lo otorgo: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

Título de Postgrado que posee: \_\_\_\_\_

Institución que lo otorga: \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

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

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



ANEXO C

-

-

---

Confiabilidad del instrumento

**CONFIABILIDAD (COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH)**

SUJETOS	ITEMS																	TOTALES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<b>1</b>	5	3	2	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	73
<b>2</b>	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	2	5	5	5	70
<b>3</b>	4	4	2	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	3	5	3	4	70
<b>4</b>	5	5	3	4	4	3	5	3	3	4	5	5	5	3	4	4	5	70
<b>5</b>	3	1	1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	1	4	2	1	2	35
<b>6</b>	2	3	1	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	1	33
<b>7</b>	1	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	30
<b>8</b>	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	4	2	2	3	34
<b>9</b>	2	2	1	3	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	1	35
<b>10</b>	2	1	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	33
<b>11</b>	1	3	1	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	35
<b>12</b>	1	1	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	3	1	1	3	1	29
<b>13</b>	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	1	1	3	3	33

VAR	2,3	1,9	0,7	1,8	1,4	1,2	1,8	2,3	1,8	1,4	1,3	1,5	1,8	1,8	2,1	1,9	2,1
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**VARIANZA**  
**SUMATORIA INDIVIDUAL**

	$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$
<b>29,1</b>	$\alpha = \frac{17}{17-1} \left[ 1 - \frac{29,1}{332,6} \right]$

**VARIANZA TOTAL**

<b>332,6</b>	$\alpha = 0,96$
--------------	-----------------

Dónde:

k = número de ítems

l = constante

Vi = Varianza de los ítem

Vt = Varianza de los totales