



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



**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA  
TÉCNICA “SIMÓN BOLÍVAR” NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.**

**Autora:** Licda. Anabel Hurtado  
**Tutora:** Msc. Marisol Noriega

Valencia, Marzo 2015



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



**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA  
TÉCNICA “SIMÓN BOLÍVAR” NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.**

**Autora:** Licda. Anabel Hurtado

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del Programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado Académico de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Marzo 2015



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



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado Planificación Estratégica Como Herramienta Para El Fortalecimiento De La Gestión Educativa En La Escuela Técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carabobo presentado por la Licenciada Anabel Hurtado titular de la cedula de identidad No. 15.861.093 para optar al título de Magister en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado: \_\_\_\_\_

Apellido y Nombre

Cedula de Identidad

Firma

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

Valencia, Marzo de 2015

## DEDICATORIA

Primeramente a mi Dios todo poderoso y la virgencita del Valle por guiar mis días, regalarme la vida y brindarme salud, sabiduría y constancia para alcanzar esta meta.

A mi familia mi mama, mi esposo y mi hija por ser incondicionales, brindándome su apoyo en todo momento, para así lograr esta meta siempre con entusiasmo, optimismo y mucho corazón.

A mi querida hermana Mary Carmen, siempre allí presente como un pilar en los momentos más difíciles, feliz de alcanzar esta meta juntas.

A mi gran amiga Yohana Romero, donde quiera que te encuentres, este logro es de ambas, que Dios y los ángeles te tengan en su gloria.

A mi profesora Lisbeth Castillo, siempre muy receptiva y dispuesta a compartir no solo sus conocimientos, también su amistad, muchas gracias por todos sus consejos y recomendaciones.

A mí adorada alma mater Universidad de Carabobo por permitirme estar aquí nuevamente, y brindar siempre su excelente preparación académica.

## AGRADECIMIENTOS

Antes todo a Dios porque sin él no podría dar un paso, por regalarme la salud, y llenarme de sabiduría en todo momento incluso en los momentos de gran dificultad.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron y brindaron su apoyo incondicional: mi esposo, mi hija, mi mamá, mi hermana, mis amigos y compañeros de trabajo, a ellos hoy los hago participe de este logro.

A todos los profesores de la maestría que de manera muy humilde me brindaron herramientas y compartieron sus conocimientos y gran experiencia lo largo de esta maestría, a ellos siempre los tendré presente.

A mi querida tutora Marisol Noriega, por sus excelentes orientaciones a lo largo de todo este proceso, por su paciencia y disposición al trabajo.

A mi querida Facultad de Educación, fue un gran placer volver a estar en estas aulas y recorrer estos pasillos llenos de anécdotas, conocimientos, angustias y muchas alegrías.

## INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	Pp
.....	v
Agradecimiento.....	vi
.....	
Índice	vii
General.....	ix
Lista	de x
Tabla.....	xi
Lista	de xii
cuadros.....	xiii
Lista	de 1
Gráficos.....	
Resumen.....	
.....	
Abstrac.....	
.....	
Introducción.....	
.....	
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I.- EL PROBLEMA</b>	
Problema.....	Planteamiento del 3
Investigación.....	Objetivos de la 11
General.....	Objetivo 11
Específicos.....	Objetivos 11
Justificación.....	12
.....	
<b>II.-MARCO TEÓRICO</b>	
Investigación.....	Antecedentes de la 14
Conceptuales.....	Bases 20
Teóricas.....	Bases 48
Legales.....	Bases 51
Variables.....	Especificación de 55
<b>III.- MARCO METODOLOGICO</b>	

Investigación.....	Naturaleza de	la	57
Investigación.....	Tipo de	la	57
Investigación.....	Diseño de	la	57
Investigación.....	Modalidad	de	58
Investigación.....	Población	y	58
Muestra.....	Técnicas e Instrumentos de Recolección	de	59
Datos.....	Validez	y	60
confiabilidad.....			

#### **IV.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

datos.....	Análisis e interpretación de	los	62
recomendaciones.....	Conclusiones	y	95

#### **V.- PROPUESTA**

Referencias			12
Bibliográficas.....			3
Anexos.....			12
.....			7

#### **Lista de Tablas**

<b>Tablas.</b>			<b>pp</b>
1.-	Tabla	de	55
Especificaciones.....			
2.-	Tabla	de	56
Especificaciones.....			
3.-	Enfoque	General	63
Planificación.....			
4.-	Enfoque	Gerencial	65
Organización.....			
5.-	Enfoque	Gerencial	67
Dirección.....			

6.-	Enfoque	Gerencial	69
Control.....			
7.-	Enfoque	Gerencial	71
Comunicación.....			
8.-	Enfoque	Gerencial	73
Liderazgo.....			
9.-	Perfil	Gerencial	75
Social.....			
10.-Pefil		Gerencial	77
Profesional.....			
11.-	Perfil	Gerencial	79
Ocupacional.....			
12.-	Fases de la	Planificación	81
Misión.....			
13.- Fases de la Planificación			83
Visión.....			
14.- Fases de la Planificación Diagnostico Interno -			85
Externo.....			
15.-	Fases de la	Planificación	88
Objetivos.....			
16.- Fases de la Planificación			90
Estrategias.....			
17.-	Fases de la	Planificación	92
Evaluación.....			
18.-	Fases de la		11
Planificación.....			0
19.-		Matriz	11
DOFA.....			1
20.-		Matriz	11
DOFA.....			

## Lista de Cuadros

	Pp.
Cuadros	
1.-Personal Escuela Técnica “Simón Bolívar” .....	58
2.- Relación del Coeficiente de Confiabilidad.....	61
3.-Taller n° 1. Compartir Visión, Misión y Valores.....	116
4.-Taller n°2. Funciones de la Gerencia Educativa.....	117
5.-Taller n° 3. Cultura Organizacional.....	118
6.-Taller n° 4. Integración y Participación.....	119
7.-Taller n° 5.Diseñar estrategias de incentivo para los docentes con mejor desempeño como parte de la satisfacción de las necesidades de reconocimiento en la organización.....	120
8.-Seguimiento y control.....	121

## Lista de Gráficos

Gráficos	<b>p</b>
1.Enfoque Gerencial- Planificación.....	6 3
2. Enfoque Gerencial- Organización.....	6 5
3.Enfoque Gerencial-Dirección.....	6 7
4. Enfoque Gerencial- Control.....	6 9
5. Enfoque Gerencial- Comunicación.....	7 1
6. Enfoque Gerencial- Liderazgo.....	7 3
7. Perfil Gerencial- Social.....	7 5
8. Perfil Gerencial-Profesional.....	7 7
9. Perfil Gerencial-Ocupacional.....	7 9
10. Fases de la Planificación- Misión.....	8 1
11. Fases de la Planificación- Visión.....	8 3
12. Fases de la Planificación- Diagnostico interno/ externo.....	8 5
13. Fases de la Planificación- Objetivos.....	8 8
14. Fases de la Planificación- Estrategias.....	9 0
Fases de la Planificación- Evaluación.....	9 2



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



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA TÉCNICA  
“SIMÓN BOLÍVAR” NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.**

Autor: Licda. Anabel Hurtado

Tutora: Msc. Marisol Noriega

Fecha: marzo 2015

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un Plan Estratégico como Herramienta para Fortalecer la Gestión Educativa en la E.T “Simón Bolívar “Naguanagua Estado Carabobo. Las bases teóricas están sustentadas en: Manes (1999), Antúnez (2000), Drucker (2001), Chiavenato (2007), Stoner (2008), Serna (2005), Nuevo Modelo Educativo Bolivariano. Fundamentada en la teoría de la Comunicación, Teoría X y Y de McGregor, Teoría de las Relaciones Humanas. El estudio se enmarca en una investigación descriptiva de campo, no experimental, modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo constituida por 106 docentes y la muestra 23 docentes. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo escala de Likert, con alternativa de respuesta policotómica: (Siempre, Algunas veces y Nunca), el cuál fue sometido a juicio de expertos para su validación y se verifico su confiabilidad a través de la aplicación de la fórmula alfa de Cronbach, que arrojó resultado de 0,82 lo que confirmo que el instrumento es altamente confiable. Se evidenció que existen debilidades en cuanto a la aplicación de las funciones gerenciales de parte de los directivos, no toma en cuenta los aportes de los docentes para elaborar la planificación, muy pocas veces delegan y escuchan propuesta, en lo que respecta a las actividades planificadas escasamente se la hace seguimiento y control. El personal no está identificado con la misión, en este sentido se sugiere capacitación en las áreas administrativa, gerencia y supervisión, los directivos se avoquen a implementar prácticas participativas de planificación, promover un liderazgo transformacional y establecer objetivos reales y alcanzables. Lo que se recomendó, dotarse de estructura, equipos y materiales que proporcionen un clima armonioso, cómodo y seguro, así como afianzar la comunicación a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa.

**Línea de Investigación:** Proceso Gerencial.

**Descriptor:** Gerencia educativa, planificación estratégica, perfil gerencial.

**Temática:** Planificación educativa.

**Subtemática:** Planes de acción y estratégicos.

**Área prioritaria de la FACE:** Gerencia Educativa



CARABOBO'S UNIVERSITY  
FACULTY OF EDUCATION  
DIRECTION OF POST - DEGREE  
MASTERY OF ADVANCE MANAGEMENT IN EDUCATION



STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR STRENGTHENING OF  
EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE TECHNICAL SCHOOL "SIMON  
BOLIVAR" NAGUANAGUA CARABOBO STATE.

**Author:** Lic. Anabel Hurtado

**Tutor:** Msc. Marisol Noriega

**Date:** January 2015

**ABSTRACT**

This research has the general objective suggest a Strategic Plan as a Tool to Strengthen Educational Management in E.T. "Simon Bolivar" Naguanagua Carabobo State. The theoretical foundations are based on : Manes ( 1999) Antunez (2000) , Drucker (2001) , Chiavenato (2007) Stoner (2008) , Serna (2005) , New Model for Education Bolivarian . Grounded Theory of Communication, Theory X and Y McGregor, Theory of Human Relations. The study is part of a descriptive field research, no experimental mode feasible project . The study population consisted of 106 teachers and 23 teachers .For the sample data collection technique survey instrument was used as a questionnaire Likert -type scale with alternative polychotomous answers: (Always, Sometimes and never), which was put on trial expert for validation and reliability was verified through the application of Cronbach alpha formula, which threw result of 0.82 which confirm that the instrument is highly reliable. It was evident that there are weaknesses in the application of managerial functions of managers, not taking into account the contributions of teachers to develop planning, rarely delegated and listen proposal, with regard to the planned activities scarcely makes monitoring and control. The staff is not identified with the mission, training in this regard suggested in the administrative, management and supervision, management implement participatory planning practices, promote transformational leadership and set realistic and achievable goals. What is recommended, acquire structure, equipment and materials that provide a harmonious, comfortable and safe climate and strengthen communication through means to flow upward and participatory communication.

**Research Line:** Management Process.

**Descriptors:** Educational management,

**Theme:** Educational planning, strategic planning, management profile.

**Sub- theme:** Actions plans and strategic.

**Priority Area FACE:** Educational Management

**UC Priority Area:** Education.

## **Introducción**

La educación es un proceso continuo, que deberá ser evaluado constantemente, debido a que está sometido a innumerables cambios que afectan la sociedad y precisamente, es la diversidad del proceso educativo lo que invita a centrar la atención en los actores del proceso, especialmente porque son estos, los que enfrentan continuamente los retos y las nuevas realidades que obligatoriamente deben considerarse en educación, influyendo de manera directa o indirecta, el área gerencial y la estructura interna de las instituciones.

Con este estudio, se pretendió proponer un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la Escuela Técnica “Simón Bolívar” en Naguanagua Estado Carabobo, tomando en cuenta que el sistema gerencial en toda institución educativa, es el que expone las necesidades reales y proporcionará instrucciones necesarias para llevar a cabo el desarrollo del funcionamiento institucional, a través del uso apropiado y eficiente de mecanismos adecuados, cuyo fin es cumplir en forma técnica, práctica, persistente y flexible, la gestión técnico-docente durante la ejecución educativa.

En este sentido, la gerencia educativa es la encargada de la coordinación principal de la institución escolar. En consecuencia, deberá planificar, organizar, supervisar, controlar de manera estratégica todo lo referente al funcionamiento docente, administrativo y laboral. Esta amplitud de funciones deberá combinarse con la oportuna y permanente formación de los docentes, a fin que ejerzan un desempeño óptimo y puedan lograr cambios significativos, para ofrecer un servicio satisfactorio a quienes laboran dentro y fuera de la institución, partiendo de los procesos de control que se implementen, permitiendo a su vez, la adecuación de las necesidades de la institución, a los objetivos y metas previstas.

Es conveniente señalar, que esta investigación está estructurada en cinco (5) capítulos estrechamente vinculados entre sí: el Capítulo I, Planteamiento del

problema, sus objetivos, justificación y delimitación . El Capítulo II, considerado la parte central de toda investigación, es el Marco Teórico, conformado por los antecedentes de la investigación, teorías que fundamentan el estudio, bases teóricas, bases legales .El Capítulo III, es el Marco Metodológico, en el cual se explica el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumento para la recolección de datos.

El Capítulo IV, presenta el Análisis e Interpretación de los datos donde se procedió a analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, para luego proseguir con las Conclusiones y Recomendaciones.

Finalmente se concibe un Capítulo V, que se encuentra representado por la Propuesta, siendo producto del trabajo de investigación en donde se aportan estrategias para solucionar la problemática tratada con anterioridad.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### **Planteamiento del Problema**

La globalización, utilización de tecnologías modernas, nuevas formas de información y de comunicación han generado reformas no sólo en las maneras de actuar sino también en las de pensar, tanto en las organizaciones como en las personas. En este nuevo escenario, el cambio es una realidad que se impone y atenderlo es de suma importancia. Esto significa, que la sociedad se ha visto sometida a rápidos y profundos cambios que se traducen en modificaciones de la cultura, en donde las organizaciones actuales se enfrentan al reto de asimilarlos y tomar decisiones para adaptarse al entorno dinámico y complejo.

Es por ello, que en los últimos años, los directivos han adquirido conciencia de la necesidad de un proceso de planificación, que les permitirá alcanzar sus metas de la manera más adecuada. De ahí, la estrecha relación existente entre gestión y planificación en los centros educativos. Dentro de este contexto, el desafío, entonces, será pensar estratégicamente, planificar y gestionar para responder creativamente a las demandas cambiantes y ésta será la principal semilla del cambio.

Siguiendo el mismo orden de ideas, el tema de la gestión educativa, se presenta como una línea de investigación reciente, pues fue a partir de los años 80 que se conceptualiza según Acchua (2005), como una “herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa”(p. 39).Esta afirmación se sustenta en lo establecido en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos: Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje, publicada en Jomtien, Tailandia, en 1990, que señala que el verdadero cambio educativo debe empezar siendo un cambio

institucional, no sólo de planes y programas de estudio, sino de la organización del sistema en su conjunto.

Igualmente, Graffe (2000), plantea que la gestión educativa está orientada hacia el logro de los objetivos y metas educacionales, tomando como base un enfoque humanista, es decir sustentada en principios del desarrollo humano.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la gestión educativa y las transformaciones en el ámbito educativo, son menos veloces que en otras esferas de la sociedad ya, que se requiere compromiso y apoyo del conjunto de los sectores. Es por esto, que las instituciones educativas escolares tienen la necesidad de ser entendidas como organizaciones de naturaleza multidimensional, que deben propender a la excelencia en los planos pedagógicos, comunitarios y culturales por un lado; y por el otro, atender especialmente el plano de la administración para convertirse en organizaciones cada vez más eficientes y flexibles.

Es por ello, que las escuelas son organizaciones particulares y singulares, ya que no existen dos escuelas iguales. Las mismas se forman y desarrollan por el interjuego de los actores que la conforman, así como del contexto social en que están inmersas. Ante esta realidad, es menester redimensionar, repensar y analizar la necesidad de la dirección estratégica en las organizaciones escolares, para dar respuesta a los cambios presentes y venideros con el objetivo de lograr una gestión educativa de calidad. Esto indica, que la gestión educativa deberá estar acompañada de una planificación, al respecto según Graffe (2005), indica que la educación está, en “la búsqueda permanente de la vinculación entre lo teórico y lo práctico, el conocer y hacer, es decir el intercambio entre docentes y estudiantes, proyectando la escuela como organizaciones abiertas, flexibles, participativas y autónomas que sustentadas en la planificación estratégicas, estarán en condiciones de reaccionar ante los cambios”. (p.89).

En este sentido, el éxito de la planificación estratégica en el ámbito educativo consistirá en el poder de anticipación, iniciativa y reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos, no en corazonadas, sino con un método, plan lógico establecido. Considerando lo antes expuesto, entonces, la adopción de la planificación

estratégica es un factor determinante en el éxito institucional , ya que permitirá el aprovechamiento, al máximo de las oportunidades, recursos, creándose una mentalidad orientada hacia el trabajo, un mayor sentido de pertenencia, incremento del sentimiento de autonomía, un punto de referencia para la toma de decisiones y mejor eficiencia y eficacia de los sistemas de comunicación, al respecto, indica Manes (2005), que “planificar es elaborar un plan general “científicamente” organizado y frecuentemente de gran amplitud, para la obtención de un objetivo determinado”(p.45).

Entonces se podría decir, que en el caso de las organizaciones escolares, el objetivo sería la consecución de las metas planificadas por el equipo directivo y docente, para dar respuesta a situaciones próximas y prever aquellas circunstancias que podrían afectar a la institución, de igual manera, será importante resaltar algunas de las características que maneja la planificación, entre ellas se requiere de un proceso participativo que involucren no sólo a las autoridades sino a todos los niveles de la institución. Esto significa, que la planificación no queda en manos de una unidad especializada y mucho menos en las de una consultoría individual. Tampoco es llevada a cabo por equipos técnicos o administrativos, que en forma individual preparan planes, que al entrar en ejecución son totalmente desconocidos por la gran mayoría de los miembros de la institución. Se trata, de establecer mecanismos apropiados para que toda la organización participe en la elaboración de la misión estratégica, visión, objetivos y políticas.

A lo largo de los planteamientos hechos anteriormente, se han destacado dos variables (gestión educativa y planificación estratégica), como alternativas válidas para elevar la calidad de la educación. Es por ello, que el docente juega un papel protagónico por cuanto contribuye a desarrollar acciones a través de una planificación, a fin de obtener los resultados en función de los objetivos propuestos. Por lo tanto, es indudable que la planificación constituye el eje fundamental de todo proceso, a través de ella se establecen objetivos y, metas con el fin de estructurar los pasos a seguir, asegurando una acción racional, al determinar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y quién debe ejecutar esa acción.

De tal manera, que la planificación en los últimos años ha experimentado importantes cambios, motivado a que las organizaciones educativas han tenido que hacer transformaciones en su modelo de operar en cuanto; estrategias, políticas, valores, como base para las acciones, que habrá de caracterizar sus respectivos procesos de desarrollo.

Por lo tanto, la educación en América Latina ha venido sufriendo unas series de reformas, con el firme propósito de elevar los niveles de calidad. Estos procesos de cambio vienen desde un paradigma que concibe el proceso educativo desde una visión productiva, donde lo importante era generar un número de individuos insertos en el sistema, al más bajo costo para darle respuestas al aparato productivo de la nación; hasta el más vigente que propone una educación centrada en los principios de la participación ciudadana y desarrollo de las potencialidades de los pueblos y sus habitantes.

En el marco de estas transformaciones, Venezuela ha suscrito convenios a favor de la educación, como por ejemplo, la Declaración de Jomtien, en 1990, el Foro Mundial de Dakar, realizado en Senegal en el año 2000. Uno de los más importantes fue VII reunión del Comité Regional intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe (PROMEDLAC, 2001), conocida como la Declaración de Cochabamba, donde se planteó la necesidad de activar el ritmo de las transformaciones del sistema educativo, enfocado principalmente en la calidad de los procesos pedagógicos, vinculando la gestión a la mejora de dichos procesos y resultados.

1. Asimismo, es importante señalar lo que establece el Currículo Nacional Bolivariano (2007), en el documento “Líneas estratégicas en el marco del proceso curricular venezolano, subsistema de Educación Básica”, donde la planificación estratégica es vista como un proceso continuo y sistemático de construcción colectiva, en el que participan y se involucran todas las personas que interactúan y hacen vida en la escuela como integrantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, familiares, administrativos, obreros y miembros del consejo comunal) para determinar los fines de la escuela y su concreción pedagógica, sobre la base del análisis de los documentos legales que orientan las políticas educativas. Todo ello,

con el propósito de organizar, diseñar, implementar, direccionar, coordinar, evaluar, sistematizar acciones y actividades que permitan el desarrollo del proceso de aprendizaje, que garantizando la transformación y apertura de la comunidad en el quehacer de la escuela, al proyectar su acción social y pedagógica en el proceso de formación de la ciudadanía, se plantean como principios :

2. Participación: favorece y propicia el análisis, reflexión, debate y toma de decisiones en la participación de todos y todas en los espacios educativos y comunitarios. Esta participación tiene como objetivo la búsqueda del bien social.
3. Interculturalidad: la construcción implica el tomar en cuenta las características y realidades existentes en la localidad, municipio o región donde se encuentra la escuela, asumiéndose la diversidad sociocultural.
4. Equidad: la construcción de la planificación debe garantizar la inclusión de todos y todas en igualdad de oportunidades.
5. Integral: se plantea la visión sistemática de la realidad, considera a la sociedad como una gran escuela formadora de ciudadanos.
6. Flexible: su construcción implica un trabajo cooperativo de los actores sociales comprometidos e involucrados en el proceso educativo, centrada en una valoración sistemática de la práctica de acuerdo a la pertinencia de los contextos.
7. Intencionada: responde a los proyectos legales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), los planes y proyectos nacionales y los fundamentos del proceso curricular del subsistema de educación.

Cabe destacar, que el Ministerio de Educación y Deportes de Venezuela(2007), en el documento Políticas, Programas Y Estrategias de la Educación Venezolana, hace mención de asignarle a la escuela un rol protagónico en la sociedad: Es un espacio donde todos los miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones, en la ejecución y evaluación de las actividades escolares, en un clima de relaciones horizontales donde las opiniones son válidas, lo cual le otorga a la gestión mayor autonomía para ajustarse a las especificidades locales, regionales, y nacionales. (2004).Significa, que este nuevo enfoque del proceso educativo, permite que las escuelas se conviertan en el centro del quehacer comunitario y eje del desarrollo local.

Por lo antes expuesto, la gestión de las instituciones escolares deberán enfocarse en dos grandes desafíos, uno es desarrollar mente, intelecto, manos y cuerpo de los

estudiantes y por otro lado, que dé respuestas a los problemas socioculturales que presentan las comunidades locales que están a su alrededor. Cabe agregar, que directivos, maestros, alumnos, padres y representantes y demás miembros de la comunidad escolar, interactúan a diario en un proceso de construcción social, con características propias e influenciadas por el tipo de gestión que se emplea en la institución.

Venezuela, ha venido implantando políticas que tienen como fundamento central la inclusión de la comunidad en pro de satisfacer sus necesidades y una mejor calidad de vida. En este propósito, en marzo del año 2000, la nueva Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), impulsa un nuevo modelo educativo venezolano a través del artículo 102 donde establece:

La educación es un derecho humano y un deber fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. Igualmente en dicho artículo, la Constitución Nacional también establece que la educación es un servicio público y que por lo tanto está abierta a todas las corrientes del pensamiento humano, sin discriminación alguna. Afirmar también que el Estado, junto a las familias y la sociedad promoverá el “proceso de educación ciudadana demostrando así la vinculación entre el Estado, familia y sociedad por el bien común.

Así mismo, en el artículo 103 de la Constitución Nacional se expresa que: toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades sin más limitaciones que las derivadas de sus actitudes, vocación y aspiraciones. Significa pues, que a los directivos le corresponderá asumir el control de las instituciones educativas Bolivarianas, con una actitud ética y de pertinencia, para así, impulsar y motivar las transformaciones que requieren la misma, al respecto Moreno citado por Herrero (2007), señala que: “Un gerente educativo tiene la obligación de vincularse física y espiritualmente con la comunidad donde se desempeña, para constituirse en un intérprete de la realidad social, económica y cultural” (p.5).

Es decir como dirigente de la escuela en el nuevo modelo educativo bolivariano, tendrá que promover un liderazgo participativo, democrático, integrador, orientado a lograr los objetivos planteados y compartidos por el equipo de trabajo. Para lo cual deberá poseer competencias en el desempeño de su rol dentro del modelo educativo Bolivariano.

Después de las consideraciones anteriores, y los cambios introducidos en el ámbito educativo, aún prevalece, en instituciones escolares del municipio de Naguanagua una gestión escolar enfocada en el centralismo, verticalidad en la toma de decisiones, autoritarismo como estilo de liderazgo predominante, la planificación centrada en el logro de objetivos, sin considerar la influencia del entorno, en fin, el uso de la burocracia como modelo organizacional. Trayendo como consecuencia que el servicio educativo no de respuestas a los fines planteados en los documentos legales enunciados anteriormente.

Inmersa en esta realidad se encuentra la Escuela técnica “Simón Bolívar” ubicada en el Municipio Naguanagua donde se observa, que los directivos desconocen las bases legales, filosóficas, sociológicas, psicológicas y metodológicas que sustentan el Modelo Educativo Bolivariano, por lo tanto adolecen de un buen planeamiento estratégico, lo cual está perjudicando en forma sistemática el buen desenvolvimiento de las actividades; específicamente en el PA(proyecto de aula) y el PEIC(proyecto educativo integral comunitario), proyectos importante en la institución, donde no existe una gestión planificada para la organización de ambos proyectos, ya que los directivos no le atribuyen la importancia debida, observando improvisación, desvinculación del PA con las asignaturas, así mismo no se hace del conocimiento a los padres, representantes, autoridades para que participen en el cierre del PA y PEIC, lo que permite que se realice como una actividad rutinaria. Los proyectos de aprendizajes son finalizados aún sin haber logrado los objetivos planteados.

Es de hacer notar, que los directivos actúan en forma desarticulada en la toma de decisiones trascendentales, entre ellas, la planificación de los horario del personal docente, debido a la incertidumbre en cuanto la asignación del horario de clase, ya que el coordinador o supervisor les informa el día que inicia las actividades o en su

defecto de manera informal(rumor de pasillo) día y hora que impartirá la asignatura, debido a que la comunicación no fluye de ambas partes.

De igual manera, se observa que hay una desorganización y ausencia de planificación en el proceso de inscripción, de cada año escolar, no se consideran las cantidades de cupos que se puedan ofertar, en este sentido dos meses después del cierre de las inscripciones, ingresan estudiantes creando hacinamientos en el salón de clase .En este mismo sentido, las prácticas pedagógicas están divorciadas de la realidad social del entorno comunal, persisten altos índices de repitencia, deserción y ausentismo escolar.

Todo esto evidencia, la ausencia de estrategias de gestión que conduzcan a la organización educativa al cumplimiento de su rol en la sociedad. La falta de una planificación estratégica genera pérdida de recursos, materiales, humanos, económicos, tiempo, interrupción de la jornada escolar, bajo rendimiento estudiantil y conflictos de intereses entre los miembros de la comunidad escolar trayendo como consecuencia baja calidad del servicio educativo. Aunado a éste problema, los docentes demuestran desmotivación para: la entrega de la planificación del trabajo de aula, de igual forma, ocurre con la entrega de notas a seccionales, la asistencia a los consejos docentes, reuniones extraordinarias, los procesos de inscripciones, entregas de boletines, en fin en la escuela los docentes incumplen con las actividades.

En este marco de ideas, se refleja un ambiente de apatía, el cual se manifiesta a través de una deficiente comunicación, desanimo, aislamiento y poca participación por parte de los docentes en las distintas actividades, generado altos niveles de intolerancia entre docentes y directivos al dedicarse a la crítica de la gestión de uno con los otros.

Por todo lo antes expuesto, sería pertinente considerar un plan de estratégico en la E.T “Simón bolívar”, debidamente diseñado partiendo de las necesidades existentes y diagnosticadas , a través de la observación directa y la aplicación de instrumentos que permitan medir diferentes parámetros como fortalezas, debilidades, recursos humanos y materiales con los que se cuentan dentro de la institución, para así lograr el diseño del plan estratégico que sirva como una herramienta para optimizar la gestión escolar

y conformar el verdadero perfil de una escuela técnica elevando niveles de exigencia y de compromiso.

Es por eso, que a fin de dar respuestas a las altas exigencias que la sociedad impone a la educación y en consecuencia la gestión escolar. Considerando los múltiples conflictos que se suscitan a diario en las escuelas, se plantea como pregunta de investigación.

¿Cuál es la situación actual de la gestión educativa, en la E.T “Simón Bolívar”?

¿Es factible la implementación de un plan estratégico, que permita mejorar la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar”?

¿Cómo contribuirá la implementación de un plan estratégico para fortalecer la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar”?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar” en el Municipio Naguanagua Edo Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar”.
2. Determinar la factibilidad de la implementación de un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa.
3. Diseñar un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar”.

## **Justificación**

La formulación de un modelo de planificación estratégica que se adecúe a las características de la educación técnica venezolana, conllevará a enriquecer la gestión educativa, al proveer de dirección a la institución para formular estrategias de acción, que permitirán adecuar las prácticas educativas al funcionamiento de la escuela como centro del quehacer comunitario.

El presente estudio, se justifica en la medida que trata de esclarecer la problemática de la gestión educativa y la planificación estratégica que se realiza en la E.T “Simón Bolívar”, esperando que este proceso investigativo, que es de por sí, pertinente y necesario, sea de la más alta calidad y sirva para que la institución objeto de estudio, tome decisiones más acertadas y adecuadas, así mismo que aplique el pensamiento estratégico para el mejoramiento de la calidad en la búsqueda de la excelencia en dicha institución.

Bajo estos propósitos, la investigación se justifica desde el punto de vista teórico, debido al aporte documental que la presente investigación ofrece, servirá de soporte y apoyo para futuras investigaciones relacionadas al tema. Desde el punto de vista teórico coincide con el planteamiento de Serna (2005), “el gerente debe ser un nuevo gerente, con mucha capacidad de liderazgo visible y, por tanto, con una visión muy clara de la institución. El equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial” (p.176). De lo antes expuesto, el docente deberá poseer un pensamiento estratégico, donde pueda a través de su liderazgo realizar cambios en la gestión educativa, para promover la reflexión, y poseer una actitud investigativa, humanista, científica; brindando alternativas de solución a los problemas del plantel y su entorno social.

También presenta una utilidad metodológica, porque ayudará a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos que serán sometidos a un proceso de validez y confiabilidad, además permitirá aplicarse otras investigaciones enmarcadas en la misma temática.

Así mismo, desde el punto de vista práctico, los resultados del presente trabajo permitirán sugerir criterios y acciones que fortalezcan la calidad de gestión educativa por parte de los directivos de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, así mismo ayudar

a la formación de equipos, fomentar la participación, inducir hacia una planificación efectiva que se ajuste a las diversas funciones y objetivos propuestos, incluso ayudará a tomar más en cuenta las aptitudes individuales, lo que conduciría a ejercer las funciones educativas con más eficiencia y eficacia, lográndose una adecuada sinergia en los equipos de trabajo.

El estudio también cobra importancia socialmente, pues trata de verificar la aplicación de una serie de lineamientos en relación a la gestión educativa y planificación de la Escuela Técnica “Simón Bolívar ”; como recurso para mejorar el proceso educativo en su cotidianidad, así como fomentar los valores de respeto, compañerismo entre directivos, docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa. Finalmente, el presente estudio pretende servir de antecedente para investigaciones de esta naturaleza que se realicen en el futuro; hacer vinculaciones y análisis entre el deber ser y la realidad de los temas y proyectos que se ejecutan en la actualidad.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

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

El estudio realizado por Pazmiño (2012), titulado “*Modelo de gestión estratégico y su aplicación al proyecto educativo institucional en el instituto tecnológico de música “san Lorenzo”*”, de la parroquia rural san Lorenzo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, periodo 2011”. Para optar al título de Magister en Gerencia Educativa realizada en la Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador, donde expuso como objetivo general, aplicar el Modelo de Gestión Estratégico para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional mediante principios científicos y técnicos que garanticen una adecuada organización administrativa, académica, investigación y de vinculación con la colectividad en el Instituto Tecnológico de Música “San Lorenzo. Para lo cual, se sustentó en los referentes teóricos (Dávila L. de Guevara, C. 82003), (Carballo Elme, C. (2005), Lizcano Fernando (2001), Greenfield, (1992), Fayol Henry (2005), George Terry (2003), Torres (2002), Proaño G. (2006), Fernández C. (2002), Hammery Champy(1994).

En este estudio se empleo el Tipo de Investigación de campo y como técnicas de recolección de datos una encuesta que fue aplicada a las Autoridades, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia. De los resultados se determinó, que en la Institución poco conocen sobre Modelos de Gestión y en especial del Modelo de Gestión Estratégica, por ende, no existe Planeación Institucional actualizada, en cuanto al Proyecto Educativo Institucional, por lo que, la gestión administrativa no es la más acertada. La causa principal es la

inexperiencia en aplicar modelos de gestión por falta de capacitación de los involucrados, lo que influye que no haya una planificación adecuada.

De modo similar, la presente investigación estudio, la Gestión Educativa como una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fortalezas y debilidades de la organización misma, igualmente, evalúan las estrategias y actitudes de la gente como los factores más importantes, ya que estas deberán conducir a la organización a un futuro deseado, en la actual investigación se tomaron en cuenta estos factores, para determinar la gestión educativa de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, pues, estos permitirán que la institución educativa logre sus metas, objetivos y fines educacionales.

García y Falcón (2009), realizaron un trabajo denominado “***La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California***” realizada, en el Instituto De Investigación y Desarrollo Educativo, ubicado en México; cerca de la frontera con Estados Unidos de América Para obtener el grado de Maestría en Ciencias Educativas. Tuvo como objetivo general, conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias. El planteamiento metodológico de esta investigación se enfoca desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, a través del manejo de un método holístico.

En cuanto al campo de la filosofía, son dos las perspectivas principales que se manejan: el positivismo (fenómeno a investigar debe ser medible y observable) y el relativismo (interpretación de la realidad). Con el propósito de recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó tres técnicas básicas de recolección de datos: observación no participante, entrevista semiestructurada y encuesta, La población está conformada 20 miembros de la unidad educativa en estudio. Sustentándose en los postulados de Castelán (2003), Rivas (2006), González (2005), Sañudo (2001).

De los resultados se concluyen, que la jornada laboral de los docentes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. De tal manera que de las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia.

El presente trabajo, aporta basamentos teóricos, lo cual permite confrontar teorías y resultados en relación con la variable gestión escolar. Igualmente, existe coincidencia en cuanto la importancia de realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización escolar, y de la determinación de un futuro deseado, la definición de estrategias y planes de acción concretos y adaptados al contexto en el que cada unidad escolar se desenvuelve.

Otro estudio fue el realizado por Gutiérrez (2011), titulado “**Planificación Estratégica para un aprendizaje significativo en la Educación de Adultos**”, para optar al título de Magister Scientiarum en Planificación Educativa en la Universidad del Zulia, cuyo propósito fue analizar la aplicabilidad de los elementos de la planificación estratégica en el proceso de enseñanza aprendizaje en la Educación de Adultos del liceo Nacional Nocturno “Villa del Rosario” del municipio Rosario de Perijá Venezuela. La estructura teórica fue guiada mediante Haiman (1998), el Normativo de Educación de Adultos y Smith (1999). La misma está orientada bajo los lineamientos del paradigma positivista, de tipo descriptiva, con un diseño de tipo no experimental y de campo, la población está conformada por un universo finito de 22 docentes. Para la recolección de datos se diseñó un instrumento, el cual fue validado mediante el juicio de expertos, aplicando un aprueba piloto con la formula alpha Cronbach.

Los resultados evidenciaron que los docentes poseen dificultad para aplicar elementos básicos de una planificación estratégica en la educación de adultos, demostrando debilidad en cada uno de éstos, requiriendo de esta manera promover el cambio en la forma de planificar en la educación de adultos. De igual forma, se concluyó que los aprendizajes significativos están ajustados a la condición

pedagógica y no andragógica, por lo que se propone un modelo de plan estratégico acorde a las necesidades situacionales para promover un aprendizaje significativo en la Educación de Adultos.

Así pues, se puede vincular lo antes descrito con la presente investigación, pues coinciden, que la misión y visión organizacional de la institución, abarcan la ejecución de un proceso reflexivo, orientado a clasificar las líneas de acción para la gerencia educativa, con el fin de garantizar y encaminar adecuadamente los esfuerzos de acuerdo al logro de los objetivos previstos.

De igual manera Peña (2010), desarrolló una investigación titulada “**Planificación estratégica del Supervisor Educativo y praxis pedagógica del docente en instituciones de educación básica primaria del Municipio Maracaibo N° 6, en la Universidad Rafael Urdaneta Venezuela para optar al grado de Magister en Supervisión Educativa**”, la cual tuvo como objetivo general determinar la relación entre Planificación Estratégica del Supervisor Educativo y Praxis Pedagógica del Docente. Teóricamente estuvo sustentada en: Munch (2005), Fayol (2001), Serna (2000), para la primera variable y Busto (2007), Smith (2000), Ruiz (2002), entre otros, para la segunda variable. Metodológicamente se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva, con diseño no experimental, de campo, transversal y correlacional. La población y muestra estuvieron conformadas a 62 sujetos entre directivos y docentes. La recolección de datos se obtuvo a través de un cuestionario con 42 ítems tipo Likert modificado, se midieron sus propiedades psicométricas (Validez y confiabilidad).

Se concluyó que hay una relación positiva media moderada entre las variables, ya que, a medida que el Supervisor implemente una planificación estratégica, en esta medida, entonces el docente se sentirá debidamente orientado en su trabajo diario; por lo que se demuestra a través de la investigación citada, la importancia del acompañamiento y orientación que debe existir por parte del supervisor hacia los docentes, con el fin de mejorar el proceso educativo.

Por consiguiente, se considerará la presente investigación una referencia, debido a que destaca la importancia que los directivos (director, subdirector, coordinador,

supervisor) realicen una supervisión estratégica a fin que los docentes se sientan orientados y motivados en su labor diaria, de manera que se establezcan acuerdos claros y abiertos con respecto a desviaciones que se puedan presentar, para alcanzar un mismo objetivo en beneficio del proceso educativo.

Por otra parte, Alarcón (2008), elaboró una tesis titulada “Planificación Estratégica: Una herramienta en la Gestión Escolar a nivel de Educación Básica, en la U.E. Jardín Levante” de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, para optar al grado de Magister en Educación, mención Gerencia Educativa. El propósito general fue diseñar un modelo de planificación estratégica que permita articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente de una Escuela Básica con su funcionamiento como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos.

Se contextualizó bajo las teorías de la planificación estratégica de Méndez (2005), Galeano (2007), en análisis estratégico y pensamiento sistémico. Para lograr este objetivo, se aplicó una metodología de corte cualitativo con un nivel de conocimiento descriptivo y de tipo investigación-acción, la cual permitió realizar la propuesta resaltante, ajustando el diseño del plan a las características de la comunidad escolar. La población estuvo conformada por 55 sujetos distribuidos entre directivos, supervisores y docentes. Para la recolección de datos se utilizó las unidades de observación y matriz DOFA para el diagnóstico organizacional.

Las conclusiones demostraron que la planificación estratégica permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos de que dispone en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización.

Por esta razón, dicha investigación, sirve de referencia para este estudio, porque permite integrar el fundamento de la supervisión educativa con los comportamientos que operativizan su razón de ser, procurando una gestión de armonía, a través del manejo de las potencialidades presentes en el quehacer educativo, cuya determinación estará orientado al cambio e innovación para adaptarse a los nuevos requerimientos educativos, y así alcanzar los propósitos planteados.

En el mismo orden de ideas Abreo (2010), en su trabajo de investigación titulado **“Estructura organizativa escolar basada en las organizaciones escolares inteligentes para el Instituto Experimental Simón Bolívar”**. Realizado en la Universidad de Carabobo, Dirección de Estudios de Postgrado Facultad de Ciencias de la Educación Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, para obtener el título Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, cuyo propósito fue proponer una estructura organizativa escolar basada en las organizaciones escolares inteligentes para el Instituto Experimental “Simón Bolívar”, ubicado en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. Se ubica en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo para la fase diagnóstica. La población objeto de estudio estuvo conformada por un director, un subdirector administrativo, seis (6) coordinadores académicos y veintiocho (28) docentes. Para la recolección de información se aplicó un cuestionario de 32 ítems. Su validación se logró mediante el juicio de expertos. Para el cálculo de confiabilidad se utilizó el coeficiente de Kuder – Richardson.

Con base en los resultados del diagnóstico, se concluyó que la estructura organizativa presenta varias debilidades en la división, agrupamiento y coordinación de las tareas en la institución por lo que se recomienda desarrollar una estructura organizativa escolar basada en las organizaciones escolares inteligentes aplicando las cinco disciplinas de Senge, el dominio personal, mapas mentales, trabajo en equipo, pensamiento sistemático y visión compartida.

Este proyecto factible es de gran ayuda a la presente investigación en el aspecto relacionado con las estrategias educativas, ya que las mismas son un medio para alcanzar los objetivos, corporativos y operativos escolares, con la participación activa de todo el personal docente orientado al cumplimiento de la visión y misión a través de una gestión escolar efectiva.

Seguidamente, García (2010), en su estudio titulado **“Estrategias Gerenciales Dirigidas al Director Educativo para el Impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio escolar n° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo”**, para optar al grado de Magíster en Gerencia avanzada en Educación, desarrollado en la Universidad de Carabobo, Venezuela, Facultad de Ciencias de la

Educación Dirección de Estudios de Postgrado, el cual tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales dirigidas al director educativo para el impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar 10.2 Naguanagua del Estado Carabobo”.

La Investigación estuvo fundamentada en la teoría del liderazgo de Chiavenato (2007), teoría de la motivación Frederick Herzberg citado por Arana (2006), teoría de la administración Gallaga (2003). Se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible con un diseño de campo para el efecto del diagnóstico y un diseño documental para registrar el análisis y la interpretación de las bases teóricas y legales. La población estuvo conformada por 137 docentes y la muestra fue de 41 docentes lo cual representa el 30 % de la población total. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta para lo cual el instrumento que se elaboró fue el cuestionario, el cuál fue sometido a juicio de expertos para su validación.

Entre las conclusiones más relevantes, se pueden mencionar, que el director requiere de estrategias gerenciales que le permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que le son inherentes al cargo, como son: planificación, organización, dirección y control para así, impulsar el nuevo Diseño Curricular del Liceo Bolivariano, demostrando que es impostergable el conocimiento del mismo en sus bases filosóficas, sociológicas y metodológicas; igualmente en sus diferentes indicadores: organización, evaluación, niveles académicos y los componentes de la formación docente, lo que amerita la implementación de talleres, conferencias, conversatorios, entre otros.

## **Bases Conceptuales**

### **Proceso Educativo en Venezuela**

Las instituciones educativas tienen un rol protagónico, que las identifican como instituciones de alto impacto social, cultural y educativo. El Ministerio de Educación y Deportes (1995) concibe que la misión fundamental de la educación es la de proporcionar a los actores del campo educativo, oportunidades y condiciones para desarrollar sus potencialidades personales, la formación integral, la obligatoriedad y

gratuidad de la educación, la equidad de género, los mecanismos de participación protagónica y corresponsable en todos los aspectos y la promoción de una nueva institucionalidad.

En consecuencia, los docentes deben asumir los principios de corresponsabilidad, reciprocidad y la cooperación mutua para así fortalecer y nutrir las relaciones interpersonales entre ellos, fundamentadas en la solidaridad y el bien común, que viabilizarán y concretarán los cambios que la educación venezolana está experimentando actualmente.

Ahora bien, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 102 del capítulo VI decreta: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la Ley”

No obstante, los procesos de transformación que ha experimentado la educación en Venezuela, bajo los parámetros del Ministerio de Educación y Deportes (2007), ha dado resultados con la articulación de la relación escuela-comunidad, siendo el protagonista, el estudiantado; por ejemplo: la ejecución del plan Liceo Bolivariano, cuyos avances han sido muy significativos con la participación de todos los actores del proceso educativo en lo social, económico, político, ambiental y cultural. La educación comienza así a ser vista como un proceso que no es ajeno a la realidad. Por ello, se hace necesario diagnosticar cuáles son las necesidades prioritarias que se

deben atender como punto de partida en la construcción y ejecución pedagógica de la acción docente.

### **Educación Técnica**

El grave deterioro de la planta física de las Escuelas Técnicas, las obsolescencias del equipamiento de laboratorios y talleres, diseños curriculares paralelos y docentes desactualizados ante los niveles de exigencias de las nuevas tecnologías, determinó la necesidad del Estado de repensar el modelo educativo vigente a fin de adecuarlo a las nuevas condiciones jurídicas, políticas y sociales, así como, a las exigencias y presiones de las comunidades, localidades, familias e individuos para su universalización. Por ello, el estudio exploratorio de la situación de la Educación Media Diversificada y Profesional con enfoque en la Educación Técnica para el año 1999, determinó la necesidad de repensar el modelo educativo vigente y la comprensión de la urgencia de adecuarla no sólo a las nuevas condiciones jurídicas, políticas y sociales, sino a las exigencias y presiones de las comunidades y localidades, familias e individuos para su universalización.

En este sentido, las líneas estratégicas del sector educativo, señalan los aspectos que justifican el posicionamiento del Estado Docente como rector y garante de la calidad del servicio educativo, tanto en el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, como de las condiciones de salud, alimentación, recreación y deporte de los adolescentes, jóvenes y adultos que atiende el nivel de Educación Media Diversificada y Profesional, haciendo énfasis en la importancia de profundizar y concretar la relación Educación y Trabajo como eje del desarrollo nacional. Para lograrlo se consideró:

1. La rapidez del cambio de las condiciones económicas, sociales y culturales de la sociedad.
2. Espacios de participación social, cultural y político.
3. Presiones de desarrollo personal, intelectual, afectivo y social del individuo.
4. Inmersión de la escuela en el quehacer social, económico y cultural de las comunicaciones locales y regionales.
5. Nuevas tecnologías y la difusión de los avances científicos, humanísticos y tecnológicos.

En relación a lo antes expuesto, en septiembre de 1999 el Ministerio de Educación y Deportes promulgó la Resolución N° 177 que decreta la Reactivación y Modernización de las Escuelas Técnicas Robinsonianas como “Proyecto Bandera”, que decreta el “Carácter Experimental” de estas Escuelas, tal como se hizo con el nuevo enfoque del área de Educación para el Trabajo que trajo como resultado un aumento de 20.000 nuevos inscritos en el 7° grado. De igual manera, orienta su participación en los planes de cooperación hacia las siguientes organizaciones:

- a) OEA: (Organización de los Estados Americanos) (Educación para el Trabajo y Desarrollo de la Juventud).
- b) OEI: (Organización de los Estados Iberoamericanos) (Plan Sub-Regional Andino).
- c) BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (Diálogo para la Educación Secundaria 2001).
- d) La asistencia técnica para la redimensión de los planes de formación técnico profesional a nivel medio y para la formación permanente del personal técnico-docente.

En este marco conceptual, se promulgó la Resolución Ministerial N° 177 de fecha 08-09-99, en la cual se declara en condición de experimentalidad pedagógica y administrativa la Educación Técnica Agropecuaria e Industrial, siendo éste el instrumento legal que soporta el proceso de reactivación y Modernización de las Escuelas Técnicas y la creación de Unidades Productivas denominadas “Escuelas Técnicas Robinsonianas”, para rendir homenaje a don Simón Rodríguez, maestro del Libertador. Entre los objetivos a lograr en el lapso 2000-2006(Proyecto de Reactivación y Modernización de las Escuelas Técnicas) están:

1. Mejorar las condiciones de las plantas físicas de las escuelas, mediante acciones y acondicionamiento, adecuación, refacción, rehabilitación, construcción ampliación o mantenimiento de la infraestructura.
2. Transformar el currículo de la Educación Media Diversificada y Profesional, tomando en cuenta las tendencias actuales de la formación profesional y las necesidades del desarrollo nacional, regional y local.
3. Fortalecer la Educación Técnica - Profesional mediante la modernización de laboratorios y talleres para las áreas científicas a través del reemplazo de

equipos, instrumentos, insumos y maquinarias modernas de acuerdo a los requerimientos curriculares avances tecnológicos específicos de cada especialidad.

4. Establecer mecanismos de formación permanente para el continuo desarrollo profesional de los docentes que laboran en las Escuelas Técnicas y el consecuente impacto en la calidad de la educación. La actualización del docente debe estar dirigida hacia la capacitación y formación en tres dimensiones: formación Técnico Profesional, Desarrollo Humano y Proyecto Pedagógico Comunitario.
5. Fortalecer los centros de formación técnico - profesional desde el punto de vista tecnológico y administrativo a los fines de que se cumpla la misión formadora de recursos humanos que demanda la sociedad.
6. Coordinar la ejecución del programa Nacional de Pasantías en las Entidades Federales, para la atención de los estudiantes cursantes del último año de Educación Técnico – Profesional.

A tales efectos, se inició un proceso de transformación curricular desde cada Escuela Técnica, mediante la cual se actualizan, reforman o elaboran perfiles, objetivos y/o competencias, estrategias metodológicas y de evaluación de las menciones que conforman las especialidades de Educación Técnica. El descrito es un proceso lento y laborioso desde cada plantel, no obstante tienen unidad conceptual y normativa mediante el enfoque común de los rasgos generales relacionados con las habilidades de base en la formación integral del técnico medio y las competencias profesionales y de cualificación específica. Las competencias profesionales son las siguientes que corresponde a la formación profesional específica aplicable a diferentes especialidades y menciones:

1. Empleabilidad, competencia para aprobar los procesos de reclutamiento y selección.
2. Competencia en una sólida preparación en lectura, redacción, pensamiento lógico (matemática), elaboración de informes suficiente como para asimilar nuevos conocimientos científicos y tecnológicos.
3. Actitudes positivas y destrezas para la indagación e investigación

4. Capacidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar una empresa con diferentes niveles como productor independiente y cooperativista.
5. Genera acciones tendentes a construir su propio escenario para la cogestión, inversión y comercialización en las áreas inherentes, afines con su formación y capacitación.
6. Elabora diagnóstico a partir de procedimientos metódicos, de análisis lógico y experimental.
7. Utiliza el diálogo coherente, para concretar realizaciones sociales a partir de la construcción de ideas innovadoras aplicables a elevar los niveles de producción y productividad.

Como puede observarse, adquiere vigencia permanente en la concepción de las Escuelas Técnicas el pensamiento del Libertador, señalado en la carta dirigida al Director del Colegio donde estudiaba su sobrino Fernando.

Significa entonces, que el enfoque principista de las Escuelas Técnicas concibe la educación y el trabajo como procesos fundamentales para alcanzar la defensa y desarrollo de la persona, el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz. De este modo, “la gestión escolar es un proceso dinámico y puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que manejan amplios espacios organizacionales.” (UNESCO, 2009; p 53)

### **Gestión**

Según Manes (2005), se entiende por gestión “un conjunto de acciones llevadas a cabo para lograr un objetivo. Abarca el momento desde que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, el proceso de control y la evaluación” (p.278). Lo que indica que gestionar implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema.

Seguidamente, basándose en el enfoque sistémico, plantea Achua (2005), que la gestión involucra la dirección y solución de problemas en cada una de las partes de

una organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de ella, afectan a las demás. La eficacia y supervivencia de una organización depende de su interacción con el entorno, en este caso se habla de sistemas abiertos.

Todo lo anterior indica que, no pueden funcionar aisladamente, de su entorno. Por lo tanto, los directivos de la E.T “Simón Bolívar” deberán establecer vínculos con la comunidad e involucrarse con sus necesidades y además estar prevenidos, a los cambios externos, para integrarse y adaptarse a los mismos.

### **Gestión Educativa**

Antúnez (2000), asevera que la gestión educativa puede definirse “como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.”(p, 388)Así mismo expresa que posee las siguientes características:

#### **1) Es un proceso dinamizador**

La gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las empresas e instituciones educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio e innovación.

#### **2) Es un proceso sistemático**

Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión educativa, constituyen en un conjunto de elementos que están conexionados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.

#### **3) Es un proceso flexible**

Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la institución educativa.

#### **4) Se sustenta más en la coordinación que en la imposición**

La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica.

### **Gerencia Educativa**

Según Chiavenato (2007), es “el proceso de organizar y dirigir recursos, ya sean humanos o materiales, con el objeto de lograr una meta, generalmente asociada a la productividad de los recursos administrados” (p.43). Tomando en consideración esta definición, se puede decir que la gerencia implica la aplicación de las etapas del proceso administrativo. Estas etapas se aplican de igual forma al ámbito educativo, originando un nuevo concepto o enfoque denominado gerencia educativa.

Este tipo de gerencia según Antúnez (2000). Se define como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos” (p. 37). Esto significa, que los directivos de la E.T” Simón Bolívar”, podrán determinar la misión, visión y objetivos, alternativas, el análisis de las mismas, es decir, se sumergirán en un proceso apasionante que permitirá enrumbarse a ser una institución proactiva en vez de reactiva, en la formulación de su futuro.

### **Gerente Educativo**

El gerente educativo ejercerá la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece. De allí, que Stoner (2008), manifiesta que “Es la persona responsable de crecer y desarrollar grupos de individuos en organizaciones con ambientes aptos para las actividades y el trabajo diario, teniendo sentido cada miembro que integra la institución educativa, precisando metas y propuestas a alcanzar” (p.45).

De igual manera, el rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Sus principales funciones en la dirección de la escuela son: 1) representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del curriculum y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes. Siguiendo el mismo orden de ideas Chiavenato (2006), señala que:

El directivo debe ser apto para la conducción de una escuela, por lo que se exige ciertas estructuras mentales y cognoscitivas, así como el manejo filosóficos de aspecto básicos de la vida y del trabajo gerencial en el área administrativa, y creer en la posibilidad de adelantos, y progreso, conocer los objetivos y como lograrlos con su personal, involucrarse con diferentes actividades, y superar debilidades y vencer amenazas y conflictos. (p.198).

De acuerdo a lo expuesto, será necesario que el gerente educativo de la E.T “Simón Bolívar”, desarrolle las habilidades de negociar, motivar, liderar, supervisar, coordinar, controlar, evaluar, planificar los acontecimientos que se llevan a cabo en el ámbito escolar de la institución. Sin embargo, es necesario destacar que la gerencia como proceso puede ser analizada y descrita en términos de funciones fundamentales. Al respecto Chiavenato (2007), establece que al analizar el proceso separadamente, afirma que pareciera como una serie de funciones separadas, y no es así, ya que subdivide cada parte y se discute separadamente.

### **Enfoque Gerencial de la Gestión Educativa**

Este enfoque gerencial según Chiavenato (2006), se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gestión, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos.

### **Proceso de planificación**

El proceso de planificación, entendido según Chiavenato (2006), es “el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales” (p.322). Así mismo el autor citado, destaca que los métodos que se emplean en la planificación educativa son:

1. El método de las previsiones de mano de obra (recursos humanos). Preparación de la mano de obra necesaria para el proceso productivo, mediante la planificación se busca satisfacer los requerimientos de las demandas sociales y las necesidades ocupacionales futuras, (educación y empleo).
2. De la demanda social (o método cultural). Trata de procesar la demanda futura de educación de la sociedad, propiciando la igualdad de oportunidades educacionales.
3. El método de la relación educación rendimiento. Tiene en cuenta el número de personas instruidas y el número de alumnos que terminan los estudios en los diversos grados, relacionados directamente con la producción nacional de bienes y servicios (enfoque eficientista).
4. El Método de las cantidades globales. Establece una correlación entre las necesidades de enseñanza individual y social, con criterios extraídos de enfoques empíricos sobre la situación de la educación en otros países (educación comparada).

En este sentido, los directivos de la E.T “Simón Bolívar” deberán aplicar en su proceso de planificación educativa, los métodos que constituirán los criterios que guiarán la previsión y desarrollo de las actividades educativas en dicha institución, de

manera que puedan, lograr las metas y fines trazados y estén en concordancia con los grandes objetivos nacionales y aspiraciones sociales, económicas de la población.

### **Proceso de organización**

La organización como proceso que sigue a la planificación tiene como propósito, de acuerdo a Stoner (2006), distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y así mismo delegar responsabilidades y asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible.

### **Componentes organizacionales**

De acuerdo a Carda y Larrosa (2007), los componentes organizacionales que se articulan e interactúan para facilitar el logro de las metas y objetivos de la organización son:

#### 1) Organigramas.

Son representaciones gráficas de los elementos que componen la estructura de la organización. Pueden ser Organigrama estructural: Representa a los organismos de gobierno de la institución, en forma coherente y jerarquizada, sin especificar nombres ni funciones. Organigrama funcional: Es la representación gráfica de los órganos y unidades, describiendo la función que compete a cada uno de ellos. Organigrama nominal: Es el que presenta el nombre de los respectivos responsables de cada órgano de mando, en el organigrama estructural. Organigrama mixto: Es el que combina el organigrama estructural con cualquiera de los demás organigramas descritos líneas arriba.

#### 2) Manual de organización y funciones.

Es el componente organizacional que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos como: directivos, docentes y administrativos, dentro de la estructura organizativa de la institución.

#### 3) Manual de procedimientos administrativos.

Es el instrumento técnico que describe y detalla cada uno de los pasos que debe seguir la persona interesada, en el resultado de una actuación o acto administrativo. Señala además, quien debe realizar los respectivos procedimientos. Se ilustra con flujogramas para una mejor orientación del personal.

#### 4) Reglamento interno.

Es un instrumento normativo, basado en normas de mayor jerarquía como son: la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones, y sus respectivos artículos, señalan y detallan los deberes y derechos, así como las responsabilidades y atribuciones de las personas que trabajan en las instituciones educativas. De lo señalado se deduce que el objetivo fundamental del gerente educativo y demás miembros que ejercen funciones gerenciales administrativas, en la E.T “Simón Bolívar”, será la integración de los docentes en un verdadero equipo, asignándole las funciones y facilitándoles las estructuras de apoyo y herramientas para la ejecución óptima de sus labores como docentes

#### **Proceso de dirección.**

En la dirección de las organizaciones o instituciones, es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y ésto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas. Como señala Stoner (2006) “Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas más confiables de una buena dirección”(p.25). Respecto al concepto de dirección, Stoner (2006) expresa: “Es la tarea mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo” (p.29)

#### **Proceso de Coordinación.**

Es una de las técnicas directivas de gran valor metodológico empleada en el enfoque general de la educación. Efectivamente esta técnica administrativa nos permite comunicarnos directa y efectivamente con las personas o comisiones técnicas

designadas para realizar determinadas actividades y cumplir fines específicos, para tomar decisiones muy necesarias en la marcha de la institución. La coordinación se puede cumplir a través de:

1. Una persona designada para tal misión, ejemplo: coordinador de área, curso, actividad.
2. Una comisión transitoria o esporádica: comité de pensiones, de coordinación interna, de finanzas, de disciplina.
3. Una unidad orgánica: comisión consultiva de educación (Junta permanente de coordinación educativa a nivel nacional o regional, oficina de coordinación universitaria, Todas ellas debidamente institucionalizadas y permanentes.

### **Proceso de Control**

El control en la gestión educativa según el enfoque gerencial de la educación que consiste según Antúnez (2000) en “evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la Institución Educativa, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo.”(p.388). El propósito fundamental del proceso de control es lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso, según el autor citado:

#### **Elementos del proceso de control**

1. El patrón de ponderación: Constituido por los planes o programas, que se han ejecutado, que contienen los indicadores, características y perfiles de cómo deben realizarse las acciones, para lograr los resultados esperados en términos de objetivos, metas estándares,
2. La ejecución de la medición: Se realiza para determinar los desaciertos y omisiones que han tenido lugar en el proceso de la gestión educativa, con el propósito de corregirlos y mejorarlos.
3. La retroalimentación: Es la aplicación de las técnicas y estrategias correctivas para optimizar el proceso y lograr los resultados previstos inicialmente, nos dicen que el proceso de control tiene cuatro pasos. Consiste en determinar y diseñar que técnicas y procedimientos se emplearán para corregir los errores y desaciertos encontrados en el proceso.

## **Motivación**

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (2006), “motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” (p. 484). Por tanto, la motivación consiste en la combinación externa que inician, dirigen y mantienen la conducta del individuo hacia las metas específicas asociadas a la posibilidad de lograr un crecimiento personal.

Por otro lado, Drucker (2001), considera que “la motivación al logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas de índole profesional. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito” (p.128).

Desde esta perspectiva, el director de la E.T “Simón Bolívar” tendrá un gran compromiso, con el personal docente, por cuanto el (ella) deberá sentirse verdaderamente satisfecho y agrado de su trabajo, sirviendo de modelo para que su gestión directiva sirva como guía orientadora par los demás. De igual forma, se considera que los aspectos, económicos y sociales son de vital importancia para motivar a los docentes y que estos tengan un desempeño laboral óptimo. Propiciando además un ambiente de trabajo agradable y que cumplan con las expectativas requeridas para ejercer las funciones inherentes al cargo.

## **Comunicación**

El gerente desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función de conquistar las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Stoner (2006), señala que “una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682).

De allí, que la comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en los cargos.

De esta manera, queda claro que los directivos deben saber manejar las transacciones e interacciones cotidianas con los docentes, por lo tanto, los directivos de la E.T “Simón Bolívar” en su rol gerencial, tiene la tarea de incrementar la interactividad en el manejo de las emociones y sentimientos del personal a su cargo, ayudándose para ello, con unas buenas relaciones interpersonales, utilizando una buena red comunicacional, de manera que desarrolle un ambiente armónico entre los miembros de la institución, que pueda proyectarse hacia la localidad donde está situada la escuela, sobre todo si parte de los proyectos educativos elaborados e implantados por el plantel.

### **Liderazgo**

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

No obstante, Serna (2008), señala: “la gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización” (p.10). Para efectos de este estudio se asume, que gerenciar es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente.

Stoner (2006), lo definen como: “la persona reconocida por todos como el más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo” (p.150). Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por

personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

Desde esta óptica el liderazgo que deberá ejercer los directivos de la E.T “Simón Bolívar”, tendrá que estar orientado a fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los docentes y demás miembros de dicha institución, fomentando un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo se ha convertido en el pilar fundamental de cualquier actividad laboral, por cuanto es un proceso que se efectúa cara a cara a través del cual se organiza el trabajo, en consecuencia contribuye al ejercicio de las funciones del Director. Un equipo según Stoner (2006) lo “conforman un número pequeño de personas con habilidades complementarias comprometidas con una causa y metas comunes, por lo cual aporta colaboración entre sí. (p.289).

En tanto Chiavenato (2006), señala: que “la formación de equipo es recomendable cuando; a) se desea mejorar la comunicación entre miembros de un grupo de trabajo b) se presenta un proyecto que por sus características, reclama interacción. c) se desea modificar el estilo de toma de decisiones en la organización. d) En caso de que el trabajo de equipo sea congruente con el estilo del líder” (p.266).

Por lo que, resulta relevante y necesario, que los directivos de la E.T “Simón Bolívar”, posean ciertas competencias que le permitan lograr los objetivos propuestos, para ésto será necesario que identifiquen las mismas, a fin de realizar una gestión educativa acorde con las exigencias del entorno interno y externo, tomando en cuenta sus motivaciones, el trabajo en equipo, la comunicación y su liderazgo.

### **Perfil Gerencial.**

Serna (2005) señala lo siguiente referente al perfil que éste debe proyectar: Es el representante del Ministerio de Educación y Deporte ante su comunidad y por ende es

el responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes comunales, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo.

### **Perfil Social**

Este elemento está referido a las diferentes condiciones y características que debe poseer el personal directivo para ejercer con efectividad sus competencias. Según Serna (2005) socialmente el personal directivo de las instituciones educativas debe tener las siguientes características:

1. Poseer una buena salud física y mental, ejercer un liderazgo democrático-humanista.
2. Actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal, habilidad para tratar con las personas.
3. Buenas relaciones humanas, respeto por la opinión ajena, uso adecuado e imparcial de la autoridad, sentido de responsabilidad en el cumplimiento de su deber.
4. Poder de decisión, iniciativa propia.
5. Amplitud para reconocer y adoptar nuevos enfoques, rectitud como ciudadano, educador y funcionario público.
6. Espíritu de equidad, capacidad creativa e inventiva.
7. Previsión de situaciones futuras, ética profesional, disposición para una comunicación efectiva.
8. flexible ante situaciones de trabajo, genera confianza, colaborador, diplomático, leal, sincero, audaz, Intuitivo, entusiasta, emprendedor, estrategia y carismático.

### **Perfil Profesional**

Asimismo, el autor citado, indica que en el perfil profesional del personal directivo se deben verificar los siguientes aspectos:

1. Ser venezolano, poseer título de nivel superior.
2. Cumplir con los requisitos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.
3. Haber realizado estudios de especialización y post-grado en áreas de administración o gerencia educativa, tener conocimientos de asuntos

sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo y tener conocimiento de la normativa jurídica de la administración pública.

### **Perfil Ocupacional**

Igualmente el perfil ocupacional del personal directivo:

1. Competencias para crear soluciones a situaciones imprevistas,
2. Detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios, comprometido con los objetivos de la institución.
3. Habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas.
4. Habilidad para delegar, cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normalidades legales vigentes.
5. Idoneidad en la labor técnico administrativa del plantel.
6. Habilidad y destreza para gerenciar, comunicar, organizar, valorar, administrar, promover, coordinar, evaluar, supervisar, liderizar, orientar motivar, planificar, crear y actualizar.

En consecuencia estos perfiles son un factor determinante en el desempeño de la gestión y la planificación que se pueda llevar a cabo dentro de la escuela técnica por cada uno de sus directivos, considerando su importancia y pertinencia.

### **Planificación**

La planificación establece los objetivos de la organización y definen los [procedimientos](#) adecuados para alcanzarlos. En este sentido, Serna (2005) señala que:

La planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. (p.266).

Por ello, se puede afirmar que la planificación es básica para las otras funciones de la administración, ya que sin la formulación de un objetivo no habría para que organizar, nadie para dirigir y nada que controlar.

### **Planificación Estratégica como Herramienta en la Gestión Educativa.**

Manes (2005) señala que la crisis educativa del país, obedece a causas derivadas de haberse agotado el paradigma organizativo gerencia de la educación, en relación a la dimensión gerencia argumenta:

Existe una clara separación entre el mundo académico llevado por el profesor en el aula y el mundo administrativo de la escuela y el Ministerio, llevado por los funcionarios. El maestro y la escuela no tiene competencia gerencial, es decir no planifican porque solo tienen competencia para programar las actividades, no organizan, todo viene normado en cuanto que hacer y cómo hacerlo, se les impone el trabajo que deben realizar, no dirigen los recursos estructurales y humanos.  
(p.2)

Lo anterior va en contradicción con el modelo educativo ideal planteado, en el documento la Educación Bolivariana, Políticas, Programas y Acciones. Este documento plantea formar un Nuevo Republicano Bolivariano, para el desarrollo endógeno articulado con la identidad Nacional (Ministerio de Educación y Deporte 2004).

Según lo que plantea Manes (2005) que la tarea del gerente escolar es cada vez más compleja, porque además de planificar, dirigir, organizar, controlar y tomar decisión, tiene que diseñar y operacionanalizar estrategias de acción que permitan reducir las desviaciones entre situación ideal y real. En este sentido, los proyectos escolares en la educación venezolana han evolucionado, inicialmente como proyecto pedagógico de plantel PPP, luego, se le llamo Proyecto Plantel o PP, luego Proyecto Comunitario, o PC, y actualmente Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC). Este último incluye elementos de la planificación estratégica, toda vez que considera el entorno para el diseño de los planes y programas a ejecutar.

Cabe destacar, que existen diferentes enfoques, de la planificación entre los que se destacan: planificación por objetivo, convencional, y planificación estratégica entre otras. No obstante la presente investigación se desarrolla en la Planificación Estratégica, porque se considera adecuada a las condiciones de la organización escolar. Por consiguiente, la planificación es la actividad clave para el desarrollo del

quehacer educativo, de ella depende logros de calidad en las instituciones educativas. En este marco, la planificación integra una serie de procedimientos docentes, técnicos y administrativos, que delinea el deber ser de la vida escolar.

Al respecto, Stoner y Otros (2006) señalan, “la planificación es una función primaria de la administración. Para que sobreviva cualquier organización es necesario cierto grado de planeación. Es igualmente, el proceso por el cual no sólo se establecen objetivos, sino que también se integran todos los recursos para lograrlos en forma provechosa” (p.236)

Por su parte, Manes (2005) conceptualiza la planificación estratégica como “el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad”(p.20) . Según esta afirmación, la planificación estratégica es concebida como un proceso de desarrollo y fortificación de un proyecto que vincule las expectativas, metas y habilidades con las oportunidades de una institución. De aquí, la importancia que la gestión escolar de la E.T “Simón Bolívar” establezca una clara misión institucional que sustente las metas, objetivos y políticas para construir una organización eficiente.

Por consiguiente, resulta trascendental la aplicación de la planificación estratégica en las escuelas técnicas bolivarianas, lo cual permitirá ser más competitiva en un medio que cada día está sometido a presiones políticas, económicas y sociales.

De tal modo, la E.T “Simón Bolívar”, deberá revisar y ajustar de forma periódica sus estrategias educativas a fin de que se convierta en una institución con una gestión proactiva y anticipatoria, a fin de lograr la efectividad de su misión. Así como también, la planificación deberá practicarse articulada y sistemáticamente en todos los niveles del sistema, dentro de este marco los directores en los distintos niveles jerárquicos, tendrán que asumir el proceso de planificación como inherente a su propia misión y fomentar la planificación estratégica como, cultura organizacional, de manera que involucre a docentes y demás miembros de la institución en una gestión participativa y de integración con el entorno. De tal forma, que el proceso de

planificación integre todos los entes organizacionales, sociales, culturales políticos entre otros.

### **Las fases de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica en su ejecución se destaca como la coordinación de tareas y actividades creativas dentro de una perspectiva común, que le permite a una organización avanzar hacia el futuro con la satisfacción de todos sus miembros. Las fases de la planificación estratégica están dadas por su propio desarrollo como disciplina y por las definiciones ideológicas de quien realiza o es responsable de la planificación, por ello, el grado y la profundidad de la participación de los distintos miembros de una unidad educativa están íntimamente ligados al carácter progresista o Conservador de la misma. Así una institución escolar que sea participativa y horizontal, es mucho más democrática y progresista que aquella que planifica de manera normativa.

La realización de la planificación estratégica según los postulados de Serna (2008) se desarrolla a través de fases o etapas como principios corporativos, filosofía de gestión (Visión, misión, valores), diagnóstico estratégico (análisis FODA), objetivo operativo (estrategias, planes de acción) y evaluación (índices de gestión). Para este autor, estos postulados son fases claves que constituyen el marco de referencia y la secuencia en que está organizada la planificación estratégica, debido a que buscan lograr el objetivo principal de este tipo de planificación, el cual se refiere a la participación activa de los actores organizacionales y obtención de información sobre factores focalizados para luego convertir a las unidades educativas en entes proactivos y anticipatorios.

Los elementos correspondiente son diluidos en las primeras etapas del proceso de planificación incluyendo, misión, visión, estrategias. Consiste en la presentación de ideas, razonamiento, que conducen a la misión en proyección de la Visión, valores.

### **Misión**

Es objetivo central de la organización, la misión es la razón de ser la organización, la meta que moviliza las energías y capacidades. Sin una definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar y difícilmente sobrevivir. Es entendido, entonces que una empresa no se define, por su nombre, estatutos, según Stoner (2006), se define por “su misión, ya que esta constituirá la razón de ser de una organización y la fuerza impulsora de las estrategias corporativas y operativas, las cuales van a dar origen a las metas, respectivamente” (p.278).

Así mismo indica, que la misión de una organización ha de caracterizarse por ser simple, clara, y directa, proyectada a mediano, largo plazo, creíble, única, ambiciosa, operativa, original, y proyectar el crecimiento de la organización, debe ser revisada a lo largo del tiempo y redefinida cuando sea necesario

Para la elaboración de la misión se sugiere la participación de los involucrados en el compromiso, de alcanzarla. Para ello se propone la realización de ciertas reflexiones ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es la razón fundamental de la organización?, ¿Cuál es la responsabilidad social?, ¿A quiénes nos debemos?, ¿Cuál es nuestra filosofía?, ¿Cuál es la tecnología en la que se basa la organización?

Graffe (2005), expone que “una misión bien definida y entendida por los miembros de la organización evitara conflictos, de lo contrario, es decir la usencia de una misión acertada, se carecerá de soporte al momento de implementar estrategias” (p.278).

En el ámbito educativo, se manifiesta que la misión es la que “Describe la razón de ser de la escuela, por lo que fue creada por el Estado, para la refundación de la República, expresando el compromiso en su función educadora (Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007).En este sentido, el director del plantel, deberá centrar su atención en divulgar e internalizar en cada uno de los miembros de la comunidad escolar la instrumentación de la misión, a fin de orientarlos en cuanto la direccionalidad, estructura, esquema de valores y acciones a emprender por la institución.

## **Visión**

Chiavenato (2006) define la visión como aquello “que establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupos, aquello que define no lo que somos, sino más bien lo que pretendemos ser o hacer” (p.266). Significa pues, que la efectividad de una visión se centrará en que sea clara, sin ambigüedades, fácil de recordar, realista o posible, alineada con los valores, la cultura organizacional de la institución, orientada a las necesidades de los usuarios y que describa el futuro.

Es por ello, que para la elaboración, de la visión, manifiesta el autor citado, se deberá considerar los siguientes componentes: aspiración de la organización en el futuro, necesidades futuras que se buscare satisfacer, otros estratos de la población donde se desea ejercer acción, nuevos productos, competencias a desarrollar para alcanzar liderazgo. La visión permitirá pensar en el logro de ese sueño organizacional que por escasez de recursos o condiciones, operativamente aún no se ha podido alcanzar. Además, Graffe (2005), propone una serie de preguntas cuyas respuestas orientan la formulación de una visión compartida “¿Quiénes son los beneficiarios? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué productos ofrecemos? ¿Cuáles son los valores? ¿Cuál es la cultura para alcanzar la visión?”(p.102).

Por lo tanto, también expresa el autor señalado que “cuando se diseña la visión bajo un ambiente, de profunda reflexión personal y colectiva, acerca de hacia dónde se desea encausar la dirección de la organización, se da más oportunidad a los actores institucionales de comprometerse con su alcance”(p.355)..Entonces se podrá decir que; la misión indica el ámbito, competencia, especificad y naturaleza de la organización, y la visión; por su parte, ofrece la orientación, proyección, y alcance del esfuerzo. Los valores se refieren a la intensidad de las convicciones, los fundamentos de la conducta, y las energías axiológicas para ejercer la misión y alcanzar la visión.

### **Diagnóstico**

El diagnóstico estratégico, servirá de marco de referencia para el análisis dela situación actual de los participantes, tanto internamente como externamente. Para

ello, según Serna (2005), “es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización”, es decir, el análisis DOFA (es una sigla que se lee: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es un método complementario para analizar la competitividad y ayudar a determinar si los docentes están capacitados para desempeñarse en su medio. Por lo tanto, el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas; y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de los estudiantes.

Es significativo resaltar la opinión de Serna (2008) quien afirma que el análisis del escenario sirve como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización tanto internamente como frente a su entorno. Visto desde esta óptica el análisis del escenario ofrece un estudio integral de las fuerzas, presiones, situaciones internas y externas que actúan condicionando el marco de referencia en el que se desenvuelve una organización educativa.

### **Diagnóstico Interno**

Serna (2005), lo define como “el proceso para identificar fortalezas, y debilidades, de la organización”, este análisis se realiza a través de una Capacidad de Talento Humano, se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, entre otros.

Visto lo anterior, el diagnóstico interno, consiste en evaluar una situación presente debido a los constantes cambios internos como externos, que permiten identificar los valores entre el desempeño y las metas. Por lo tanto, Serna (2008) ratifica que “los factores y las fuerzas del entorno se dan fuera del control de la organización, una vez situados y entendidos es posible desarrollar estrategias que permitan reaccionar con

antelación a dichos factores”(p.155). Con lo anteriormente expresado por Serna, se puede deducir que al realizar un diagnóstico profundo de la organización, a través de las fuerzas internas y externas, se pueden desarrollar estrategias que van a permitir un buen desempeño en este caso, la E.T “Simón Bolívar” por ende el logro de sus objetivos institucionales.

### **Diagnóstico Externo**

Desde este punto de vista, Serna (2005) plantea “el proceso donde se identifican las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno” (p.225), cuyo análisis se realiza a través de: Factores económicos, relacionados con la economía, factores Sociales, todo lo que afecta el modo de vivir la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, entre otros.). Factores Tecnológicos, lo relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales y sus procesos. Factores geográficos, lo relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales. En relación a esto, examinar el medio es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una organización, por lo tanto, la preparación previa de un documento sobre el comportamiento del entorno facilitará el trabajo de los grupos estratégicos señalados anteriormente.

Por consiguiente, el análisis externo permite a la organización escolar anticiparse como también, tomar medidas de orden administrativo, directivo y docente para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno presenta. En suma, durante la realización de un análisis del escenario son muchas las variables que pueden intervenir, por ello, en la identificación y estudio es indispensable jerarquizar cada uno de los elementos situacionales presentes, definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una institución educativa.

### **Objetivos**

La segunda fase del proceso de planificación estratégica consiste en el establecimiento de los objetivos corporativos, tanto los generales de la institución

como de los subordinados que corresponden a cada una de las unidades o secciones. Chiavenato (2006), explica que los objetivos constituyen el punto final a donde se desea llegar, en el plazo del tiempo establecido en el plan, a través de la ejecución de estrategias, políticas, programas, procedimientos, reglas y presupuestos que contempla la planificación estratégica.

Siguiendo el mismo orden de ideas los objetivos, según Serna (2005) “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión” (p.189). Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a todas las áreas que integran la institución. Desde esta perspectiva, para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA.

Además, los objetivos deben estar acorde con la visión y la misión de la organización, ya sean corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con la posibilidad de evaluación, Stoner (2006), expone, que “los objetivos, dan dirección y señalan el camino, éstos para alcanzarlos requieren de todas las áreas de la organización, y por tanto, su participación en ellas. Sólo así es posible lograr efectos sinérgicos que busca generar la planificación estratégica”(p.377). Todo lo antes expuesto, significa, que los objetivos globales corporativos son responsabilidad de todas las áreas de la organización y dentro de ellas se insertarán las estrategias y los planes de acción de cada una de las áreas de la organización.

### **Estrategias**

Es necesario buscar una estrategia para cada debilidad y amenaza, tomando en cuenta los objetivos planteados inicialmente. Habrá una estrategia para cada carencia, grande o pequeña y se tendrán tantas como sea necesario para lograr los objetivos propuestos.

Según Chiavenato (2007) “la estrategia es un proceso continuo flexible, revisable y ajustable frente a las variables de su entorno, producto de un análisis metódico y,

por tanto, no improvisado” (p.390. Es por ello que, las estrategias son el cómo de las planificaciones; aquellas actividades que permitirán alcanzar cada planificación estratégica. El autor citado, manifiesta que las estrategias resultan de responder preguntas como: ¿Qué se debe hacer para alcanzar?, ¿para lograr la ejecución cabal de la planificación?, ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización de la planificación estratégica?

Para cada planificación indica Serna (2005) debe elaborarse una matriz de la siguiente manera:

Se seleccionan las estrategias básicas más importantes, no más de cinco por cada planificación; se deben redactar de forma tal que reflejen una acción concreta, sobre la cual es posible determinar tareas o acciones concretas y se señalan los responsables de cada estrategia. Estas pueden ser una unidad estratégica o una persona. La formulación de estrategias no es de corto plazo y menos aún contingente. Una estrategia debe ser diferenciadora, sostenible en el largo plazo y generadora de valor. (p.388)

Es por ello, que las estrategias debe ser un pilar para convertir a la organización proactiva en una que anticipa y no en una empresa que solo reacciona. Es aquí donde está su bondad. Para hacer de la estrategia un proceso continuo, ésta debe estar alineada con el modelo de gobernabilidad, el cual determina las reglas del juego para la gestión organizacional.

Las estrategias son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias permiten concretar y ejecutar la planificación, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo.; en otras palabras, las estrategias constituyen el medio, la vía, es el cómo lograr los objetivos de la organización, y que a su vez se convierte en el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los gerentes educativos.

Por su parte, Serna (2008), añade algunos pasos necesarios para la elección de las estrategias, debido a que para este autor, el implementar y poner en práctica las estrategias seleccionadas de manera eficaz y eficiente, es preciso: elaborar los presupuestos necesarios, motivar al personal, desarrollar el sistema de información y

gestión, ejercer el liderazgo interno que impulse su implementación y mejora continua.

### **Evaluar**

Una vez que se ha elegido, jerarquizado e implementado las estrategias, la siguiente fase en el proceso de la planificación estratégica es la evaluación de las mismas.

Bajo la perspectiva de Acchua (2005) la evaluación en la planificación estratégica es “la información que facilita la corrección del sistema en cualquier punto o momento que sea necesario” (p.72). Esto visualiza que es el proceso de obtención y análisis de información con el fin de medir los resultados obtenidos de los programas educativos y con base a éstos, analizar las circunstancias que han influido en los resultados para redimensionar si son necesarias las estrategias de la planificación. De igual manera, Stoner (2008) asevera que la evaluación se “desarrolla a lo largo del proceso, permitiendo reformular las estrategias cuando sea necesario” (p.391). El autor citado, afirma que la evaluación pretende obtener información sobre el rendimiento de una estrategia o actividad en un momento dado del proceso y localizar las posibles deficiencias de la misma

Según las referencias teóricas, la eficiencia y eficacia de la implementación de la planificación estratégica se realiza mediante la evaluación continua, la cual mide cada uno de los elementos del proceso planificador, identificando el valor de éstos para poder detectar los desajustes entre los resultados actuales y los deseados. Por lo general, se evalúa cuando termina una etapa del plan, al finalizar el año o en un momento que sea necesario por el planificador.

Por lo tanto, los resultados de una evaluación siempre enriquecerán y permitirán retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron. Si no se finaliza con una buena evaluación, se perderá gran parte del beneficio de haber planificado; entonces, ya se pierde la oportunidad de aprender.

Es de vital importancia que en toda evaluación, participen todos los miembros de la unidad. El seguimiento y evaluación corresponde a la etapa que estudia el grado de cumplimiento de la planeación operativa, de igual forma, se evalúa la planeación corporativa como la táctica, las cuales ofrecen las pautas precisas para su mejora y actualización en la puesta en práctica.

Sobre las base de las consideraciones anteriores, es responsabilidad de directivos de la E.T “Simón Bolívar”, promover cada una de las fases de la planificación estratégica de manera eficaz y eficiente, a través de la implementación de un sistema de información y gestión que permita involucrar al personal docente y demás miembros de la institución, garantizando una posición de ventaja, tanto en la utilización de los recursos disponibles como el aprovechamiento de las oportunidades que presente el entorno a fin de lograr los objetivos propuestos.

## **Bases teóricas**

### **Teoría de la Comunicación**

Para Gibson (2009) “La comunicación efectiva es el canal para el desarrollo de los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control dentro de las organizaciones” (p.40). De acuerdo a lo explicado anteriormente, esta teoría tiene relación con este estudio de investigación, donde la comunicación juega un papel fundamental en las funciones gerenciales de los directivos de la E.T “Simón Bolívar”, a través del proceso comunicacional se podrá solventar diferencias o excluir normativas para direccionar a los docentes en sus actividades. Según Chiavenato (2006) la comunicación es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otras. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores (pág. 86).

Por tanto, esta teoría descrita por el autor justifica la investigación, de tal modo que los directivos de la E.T. “Simón Bolívar” en su gestión gerencial, tendrán que estar constantemente, transmitiendo información .de forma verbal o escrita, con la intención de mantener informado al personal de manera formal o informal, lo que permitirá una interacción constante con su ambiente interno y externo, donde todos

los involucrado en las acciones educativas directivos y docentes, podrán tomar decisiones, modificar objetivos y cumplir con las exigencias de un entorno cambiante, permitiendo de esta forma optimizar la gestión comunicacional.

### **Teoría de X y Y de McGregor**

MacGregor citado por Robbins (2004), hace una publicación sobre el "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y". Teoría X El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

De lo contrario la Teoría Y; El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

De esto se deduce, que si los Directivos de la E.T "Simón Bolívar", a través de una planificación estratégica adecuada provean del ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y logro de metas y objetivos personales, los docentes se comprometerán a su vez, que se logren las metas y objetivos de la institución y se logrará la llamada integración.

### **Teoría de las Relaciones Humanas.**

Según Murillo (2000) La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada en 1930 por Elton Mayo y sus colaboradores Mery PerkerFollet, Abraham Maslow y

Douglas Mc Gregor, en los Estados Unidos de norte América. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la cual consistía en aumentar la rentabilidad del negocio llegando al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. La teoría humanista se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presentaba la teoría clásica. La idea principal de este sociólogo, fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

El presente trabajo de investigación se enfoca en esta teoría, ya que ésta estudia la organización como un grupo de personas, se inspira en sistemas de psicología, delega autoridad y autonomía al trabajador, así como también hace énfasis en las relaciones humanas entre los docentes otorgando confianza y dinámica grupal e individual.

### **Bases Legales**

Las leyes permiten organizar las naciones y orientar sus políticas en las diversas áreas, de allí la importancia de reflejar aquellas leyes donde se identifiquen los aspectos de las áreas de estudio en la investigación, iniciando con la carta magna de la República, y de allí las demás leyes según el orden de la pirámide de Kelsen.

En este sentido, el presente estudio se apoya legalmente en lo que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), y la ley Orgánica de Educación (2009), entre otros dispositivos apropiados

De esta manera el Artículo 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), contempla las bases para cumplir con las finalidades del Estado, cuando expresa que:

El Estado tiene como fines 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, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Con respecto el artículo 102 de la Constitución, señala lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos los niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta constitución y en la ley.

En efecto, los artículos citados, se contempla que el Estado asumirá la Educación como función indeclinable y de máximo interés. También se establece que la educación es un servicio público con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social.

Asimismo, el artículo 104 establece que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado venezolano promoverá la actualización y el perfeccionamiento de los educadores, para lo cual favorecerá el tiempo y el espacio más idóneo para tal fin. De este modo, se resalta la importancia de la mejora continua en la formación y desempeño en el personal docente. Esta investigación se identifica con este artículo; ya que en esencia representa el sentido de mejoramiento constante en los diferentes procesos educativos para asegurar la calidad educativa.

Seguidamente en la Ley Orgánica de Educación (2009), En su artículo 3, se establecen como principios de la educación la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión, la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria y la integración latinoamericana y caribeña. De igual manera se establece que la Educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, innovadora, crítica y de carácter pluricultural.

El personal directivo de cada plantel tiene como atribución asegurar el cumplimiento de las políticas impulsadas por el Estado Docente; y también es garante de lograr la eficiencia y eficacia en materia educativa. Esta investigación está fundamentada en estos principios de ética, participación y corresponsabilidad mencionados en el artículo anterior. Para lograr la calidad en educación el personal directivo debe tener un liderazgo innovador y democrático que promueva las mejoras constantes dentro de la organización.

Seguidamente en el artículo 6 de la Ley establece que: El Estado ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: 1. Garantiza; 2. Regula, supervisa y controla; 3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas; 4. Promueve, integra y facilita la participación social; 5. Promueve la integración cultural y educativa, regional y universal. En este sentido, supervisa y controla "...la idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia" (numeral h, p.10); e igualmente coordina políticas "De formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación,..." (Numeral k, p.13). De la misma manera, en el artículo 15 numerales 1 y 2 establecen como fines: desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad

En este sentido, el Artículo 19, sobre Gestión Escolar, establece:

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

En este artículo queda expuesto que es el estado venezolano a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la supervisión de la gestión escolar involucrando este proceso a todos los miembros de la comunidad educativa.

En este mismo orden de ideas el Reglamento del Ejercicio de La Profesión Docente (2000), en el artículo 6, establece en sus numerales 6 y 9 que el personal docente debe cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje. De igual manera, se establece que el personal docente debe contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.

Por lo tanto, es importante resaltar la importancia de la participación del director educativo en el cumplimiento de estas disposiciones legales; puesto que tiene las atribuciones pertinentes para fomentar y potenciar actividades dentro de las instituciones que permitan mejorar continuamente el proceso de enseñanza-aprendizaje; desde la administración escolar hasta el aula de clases.

Tabla 1. Tabla de Especificaciones.

<b>Objetivo General: Proponer un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar” en Naguanagua Edo Carabobo.</b>					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	SUBINDICADORES	ITEMS
<b>Diagnosticar la situación actual de la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar</b>	<b>Gestión Educativa</b>	Antúñez (2000), asevera que la gestión educativa puede definirse “como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.” (p,388)	<b>Enfoque Gerencial</b>	Planificación	1,2
				Organización	3,4
				Dirección	5,6
				Control	7,8
				Comunicación	9,10
			<b>Perfil Gerencial</b>	Liderazgo	11,12
				Social	13
				Profesional	14,15
				Ocupacional	16,17

Hurtado (2015)

Tabla 1. Tabla de Especificaciones

<b>Objetivo General: Proponer un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar” en Naguanagua Edo Carabobo.</b>					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	SUBINDICADORES	ITEMS
Determinar la factibilidad de la implementación de un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa.	<b>Planificación Estratégica</b>	Manes,(2005) conceptualiza la planificación estratégica como “el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la	<b>Fases de la Planificación Estratégica</b>	Misión	18
				Visión	19
				Diagnostico Interno, Externo	20,21
				Objetivos	22,23
				Estrategias	24,25
				Evaluación	26,27

Hurtado (2015)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

La investigación en estudio se caracteriza por enmarcarse en un enfoque cuantitativo que se fundamenta en un paradigma positivista el cual según Palella y Martins (2006), “la concepción positivista busca la verificación empírica de los hechos y para la recolección de datos presupone la aplicación de instrumentos que posteriormente se codifican y luego se analizan para concretar conclusiones”. (p.40).

#### **Tipo de Investigación**

El presente estudio estuvo enmarcado dentro de una investigación descriptiva, En este sentido, según Tamayo y Tamayo (2005) la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (p.66). Es decir, la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su cualidad fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los hechos. Es por ello, que este estudio tiene características de tipo descriptivo; porque se trata de describir la realidad directamente de la E.T “Simón Bolívar” en cuanto la gestión educativa.

#### **Diseño de Investigación**

En este sentido, el diseño la investigación se consideró No experimental de campo que según Hurtado (2007) consiste “En la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (pág. 31). Por lo que, se

recolectó la información de manera directa, en la E.T “Simón Bolívar” tomando en cuenta las opiniones de los docentes.

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

La modalidad de la investigación es definida por Palella (2006) como el “modelo de investigación que se adopte para ejecutarla” (p.222). En la presente, se empleo el Proyecto Factible, donde el mismo autor expresa que “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 97), Lo antes planteado evidenció que en este aspecto se resolverá una problemática existente en la E.T. “Simón Bolívar” del Municipio Naguanagua Estado. Carabobo, el cual se desarrollo en tres fases metodológicas: el Diagnóstico, la Factibilidad y el Diseño.

### **Población y Muestra.**

Tamayo y Tamayo (2005.) “población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, al cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). Cabe destacar que para este trabajo, la población estuvo conformada por cien (106) docentes, que laboran entre turno mañana y tarde.

Cuadro 1. Personal E.T “Simón Bolívar”

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Docentes	106
<b>Total</b>	<b>106</b>

Fuente: Hurtado (2015)

El autor citado sostiene que “la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p.115). Cabe resaltar, que para efectos de esta investigación, se realizó una muestra aleatoria que estuvo conformada por veintitrés (23) docentes de la población, de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, el criterio de selección es el turno de la mañana porque es allí donde se ha detectado la problemática, observando que existen deficiencias en la gerencia y la planificación estratégica en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro del plantel.

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos según Palella (2006) “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. (p. 115). En la investigación cuantitativa para la recolección de los datos se utilizó técnicas como, encuesta, pruebas, entre otras. Seguidamente, para la recolección de la información, se empleó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario, tipo escala de Likert, de respuesta policotómica con tres alternativas: (Siempre, Algunas veces y Nunca) conformada por veintisiete (27) preguntas que según Sabino (2000) “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo con una serie de pregunta a las que contesta la misma persona consultada” (p.67)

### **Validez del Instrumento**

Hernández (2003) señala que “la validez se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir (p.77). Para que la información resultante de la aplicación del instrumento diseñado tenga validez y confiabilidad buscada en función de lograr interpretar fielmente la situación planteada. Cabe destacar, la necesidad en cuanto a la validez del instrumento, recurrir a la técnica de la revisión de expertos, el cual consiste en la entrega de la encuesta como mínimo a tres (3) expertos en la materia para su revisión y comparación entre éste y el

contenido de la temática. De acuerdo a las observaciones hechas por los profesionales, se realizaron las reformas indicadas y se procedió a la elaboración de la versión definitiva.

### **Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad del instrumento de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200). Por consiguiente, la confiabilidad, es uno de los requisitos de la investigación y se fundamentará en el grado de uniformidad y homogeneidad de las respuestas emitidas por los docentes y Coordinadores de la E.T “Simón Bolívar”, para determinar la confiabilidad de los resultados que se obtendrán de la aplicación del cuestionario, se aplico la técnica denominada Alpha de Cronbach.

Es decir, el instrumento que se aplico a la muestra seleccionada, para luego analizar las varianzas, en donde no existieron respuestas correctas o incorrectas, solo se tomaron en cuenta el valor en que el sujeto representa su respuesta. Su interpretación será, que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80. Lo anterior está referido al grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y sin error, obteniéndose por medio de la aplicación del cociente de confiabilidad Alpha de Cronbach, donde se determino que el instrumento deberá obtener similares resultados, en cada oportunidad que se aplique.

**La fórmula utilizada fue la siguiente:**

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

K: Número de Ítems

$\sum S^2$ p: Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

$St^2$ : Varianza total (de todos los Ítems)

Rangos de Magnitud	Criterios de Confiabilidad
--------------------	----------------------------

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

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

**Cuadro 2. Relación del coeficiente de Confiabilidad.**

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

En este capítulo se procedió a analizar los resultados de la información recabada en la encuesta aplicada, que serán presentados mediante estadística. Al respecto Balestrini (2001) menciona que “Se introducirán los criterios que orientarán los procesos de codificación y tabulación de los datos y técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como el manejo de los datos no cuantitativos en el análisis e interpretación” (p.172).

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la información, la cual se refiere a Planificación Estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Técnica “Simón Bolívar”.

**Variable:** Gestión Educativa  
**Dimensión:** Gerencia Educativa  
**Indicador:** Enfoque Gerencial  
**Sub-Indicador:** Planificación

**Ítems:**

1) Planifica actividades tomando en cuenta al personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes, miembros del consejo comunal.

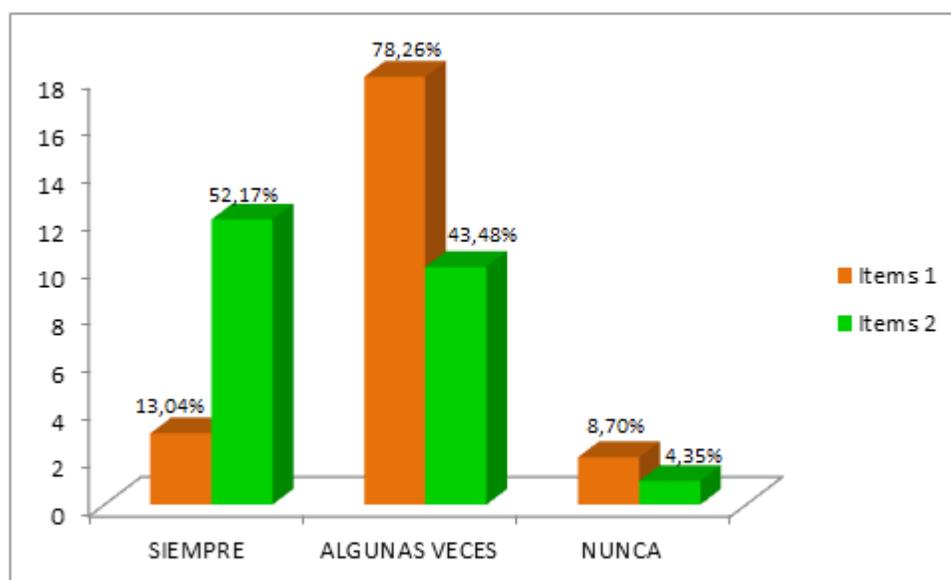
2) Utiliza el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) para llevar a cabo el trabajo pedagógico de la Institución.

**Tabla N° 2. Enfoque Gerencial-Planificación.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>1</b>	3	13,04	18	78,26	2	8,70
<b>2</b>	12	52,17	10	43,48	1	4,35

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°1. Enfoque Gerencial –Planificación.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

Los datos registrados en el gráfico 1, muestran que 78,26 por ciento de los docentes indicaron algunas veces, toman en cuenta al personal, padre, representantes y consejo comunal para planificar actividades, el otro 13,04 por ciento dijo siempre, sin embargo 8,70 por ciento señalaron nunca. En cuanto al ítem 2, cabe desatacar que 52,17 por ciento manifestaron siempre, los directivos utiliza el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), no obstante 43,48 por ciento reflejaron que algunas veces lo utilizan, y 4,35 por ciento restante dijo que nunca.

Del análisis de los resultados obtenidos se evidencia que en la elaboración de la planificación, los directivos E.T “Simón Bolívar” no convocan al personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes, miembros del Consejo Comunal, para que aporten ideas o emitan sus opiniones sobre las actividades a organizarse en la institución. Sin embargo, con respecto al ítem 2 se pudo evidenciar que un grupo significativo de docentes, coincidieron que los directivos hacen uso del PEIC, para investigar de manera permanente y planificar el trabajo pedagógico curricular de la institución.

Ante este planteamiento, Chiavenato (2006) sostiene que el proceso de planificación se orienta al ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales. Así mismo el autor citado, destaca que uno de los métodos que se emplean en la planificación educativa es la de previsión y preparación de la mano de obra, necesaria para el proceso productivo, mediante la planificación se busca satisfacer los requerimientos de las demandas sociales y sus necesidades ocupacionales futuras.

**Variable:** Gestión Educativa  
**Dimensión:** Gerencia Educativa  
**Indicador:** Enfoque Gerencial  
**Sub-Indicador:** Organización

**Ítems:**

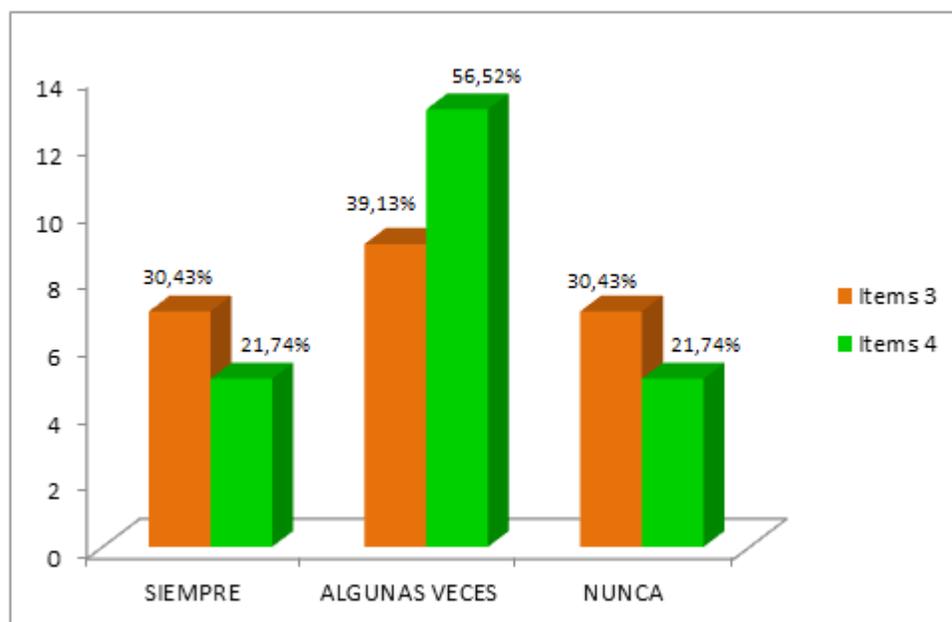
- 3) Asigna actividades a su personal a cargo tomando en cuenta las habilidades, personalidad y actitudes de los miembros del equipo de trabajo.  
 4) Delega por escrito en forma clara y comprensible las funciones y responsabilidades del personal docente, administrativo y mantenimiento.

**Tabla N°3.Enfoque Gerencial-Organización.**

<i>Ítems</i>	<i>Siempre</i>	<i>%</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>%</i>	<i>Nunca</i>	<i>%</i>
<b>3</b>	7	30,43	9	39,13	7	30,43
<b>4</b>	5	21,74	13	56,52	5	21,74

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°2.Enfoque Gerencial-Organización.**



Fuente: Hurtado (2015)

### **Análisis e Interpretación:**

Ante la consulta planteada del ítem 3, 34,62 por ciento respondieron que algunas veces los directivos asignan actividades tomando en cuenta habilidades, personalidad y actitudes del personal y 30,43 por ciento señaló que siempre, en tanto 30,43 por ciento por ciento expresaron nunca asigna tales actividades.

En lo referente al ítem 4, 56,52 por ciento de los encuestados representado por 13 docentes, indicaron que delegan algunas veces, por escrito en forma clara y comprensible las funciones y responsabilidades al personal. Por otro lado, 21,74 por ciento, expreso que siempre delegan, el resto que representa el 21,74 por ciento coincidió, nunca lo han hecho.

En virtud de los resultados obtenidos de los ítems 3 y 4, un grupo mayoritario de docentes expresó estar de acuerdo que muy pocas veces los directivos de la E.T “Simón Bolívar” analizan los perfiles de los docentes para asignar actividades y funciones, procedimiento fundamental en una institución, ya que, para la designación de actividades, el gerente educativo debe tener presente las habilidades, destrezas y personalidad de los docentes, a fin que las actividades se cumplan de manera eficaz y eficiente.

Así mismo, se evidenció que son muy pocas las veces, que los directivos se dan la tarea de entregar formalmente y comprensible por escrito, las funciones, situación que ha creado confusión y dualidad de actividades, ya que muchas veces el personal no está claro, cuáles son sus funciones.

Ante lo planteado, Stoner (2006) dice que organizar se refiere distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y así mismo designar responsabilidades, asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible. De allí, que uno de los componentes organizacionales

señala el autor citado, es el manual de organización y funciones; que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos de la estructura organizativa de la institución.

**Variable:** Gestión Educativa

**Dimensión:** Gerencia Educativa

**Indicador:** Enfoque Gerencial

**Sub-Indicador:** Dirección

**Ítems:**

5) Emplea las técnicas y estrategias pertinentes al contexto en el que se encuentra la institución.

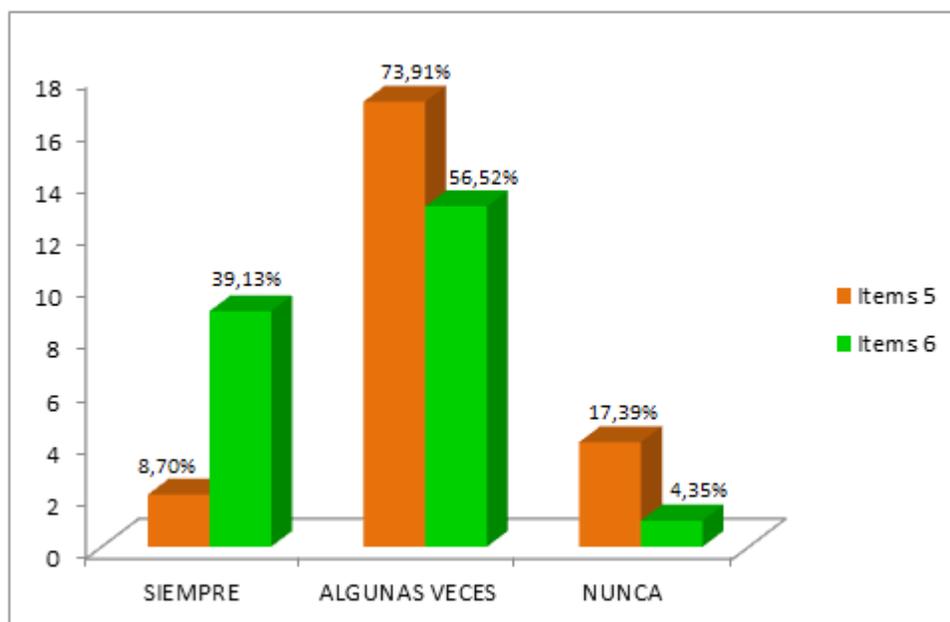
6) Se muestra flexible ante las observaciones y/o sugerencias de los docentes sobre los proyectos que se desarrollan en la institución.

**Tabla N° 4. Enfoque Gerencial – Dirección.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
5	2	8,70	17	73,91	4	17,39
6	9	39,13	13	56,52	1	4,35

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°3. Enfoque Gerencial-Dirección**



Fuente: Hurtado (2015)

### **Análisis e Interpretación:**

Al analizar las respuestas al ítem 5, se determinó que 73,91 por ciento de los encuestados expresó que algunas veces, el director emplea técnicas y estrategias pertinentes al contexto y 8,70 por ciento dice que siempre, por otra parte, 17,39 por ciento restante, dijo que nunca las emplea. Así mismo, el ítem 6, 56,52 por ciento de los encuestados expresó que algunas veces el director muestra flexibilidad ante las observaciones y/o sugerencias de los docentes, no obstante 39,13 por ciento consideró que siempre, el otro 4,35 por ciento asegura nunca lo hace.

Tomando en cuenta los datos arrojados por el ítems 5, se puede apreciar que un porcentaje representativo de docentes de la Escuela Técnica “Simón Bolívar” estuvo de acuerdo que los directivos muestran poco interés, y por ende no le dan importancia al entorno donde se encuentra la institución en estudio, en este caso, el Municipio Naguanagua, cuando se trata de aplicar estrategias. De igual manera, no es muy frecuente que los directivos estén abiertos a escuchar sugerencias y propuestas para mejorar o crear proyectos en beneficio e innovación de la institución en estudio.

En este sentido, estos resultado difieren de Stoner (2006) quien dice que una buena estrategia y su adecuada implantación, son las señas más confiables de una buena dirección y por consiguiente acota el mismo autor, que coordinar es la tarea mediante la cual, el administrador se relaciona con sus subalternos, para ejercer su autoridad sobre ellos a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo

Significa entonces, que para dirigir las organizaciones o instituciones, se requiere de aplicar técnicas y estrategias, adaptadas al contexto social que rodea a la

institución, esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y logro de las metas previstas.

**Variable:** Gestión Educativa

**Dimensión:** Gerencia Educativa

**Indicador:** Enfoque Gerencial

**Sub-Indicador:** Control

**Ítems:**

7) Le da seguimiento a las actividades institucionales planificadas para determinar los logros alcanzados.

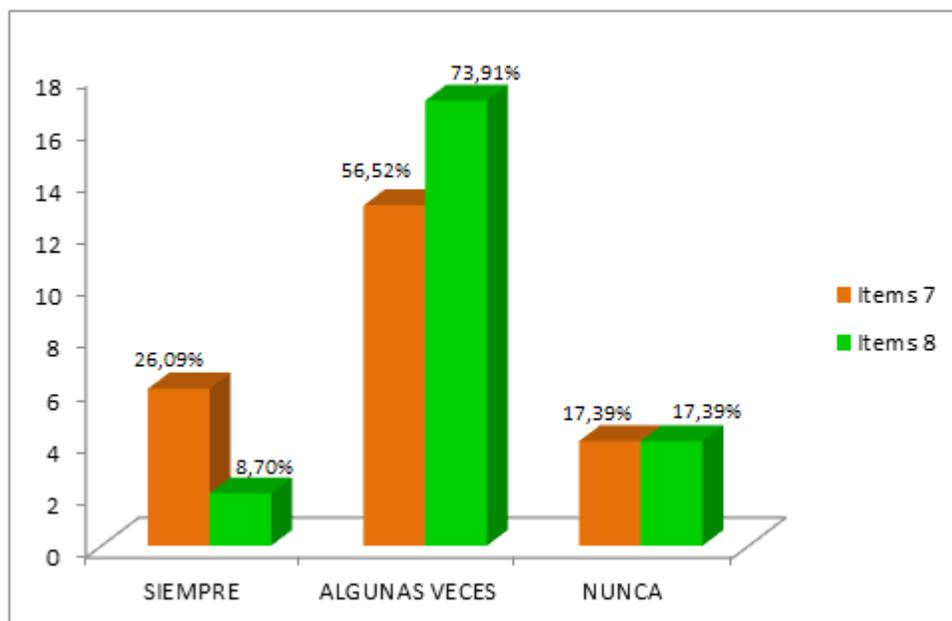
8) Prevee los mecanismos de atención necesarios para la toma de decisiones oportunas y eficaces.

**Tabla N° 5.Enfoque Gerencial – Control.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>7</b>	6	26,09	13	56,52	4	17,39
<b>8</b>	2	8,70	17	73,91	4	17,39

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°4.Enfoque Gerencial - Control**



Fuente: Hurtado (2015)

### **Análisis e Interpretación:**

Los datos registrados en el gráfico 4, muestran que 56,52 por ciento de los docentes indicaron algunas veces, dan seguimiento a las actividades institucionales planificadas otro 26,09 por ciento dijo siempre, sin embargo un 17,39 por ciento señalaron nunca. En cuanto al ítem 5, cabe desatacar que 73,91 por ciento manifestaron algunas veces prevee los mecanismos de atención necesarios para la toma de decisiones, no obstante 8,70 por ciento reflejaron algunas veces; 17,39 por ciento restante dijo que nunca.

De los resultados del ítem 7 y 8, se desprende que hay una clara tendencia hacia la alternativa “algunas veces” lo que indica que no existe un seguimiento constante de las actividades planificadas para constatar si existe alguna desviación de lo acordado inicialmente, y de esta manera tomar decisiones oportunas, pero es de notar también que los directivos de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, no cuentan muchas veces con mecanismo que le permita tomar decisiones y hacer correctivos a tiempo.

Desde esta perspectiva, Antúnez (2000) indica que el control en la gestión educativa se orienta a evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo, de manera que el autor citado, plantea que es necesario la aplicación de técnicas y estrategias correctivas para optimizar el proceso y lograr los resultados previstos inicialmente.

**Variable:** Gestión Educativa  
**Dimensión:** Gerencia Educativa  
**Indicador:** Enfoque Gerencial  
**Sub-Indicador:** Comunicación

**Ítems:**

9) Establecen canales regulares de información asegurándose que estos sean efectivos, eficientes y eficaces.

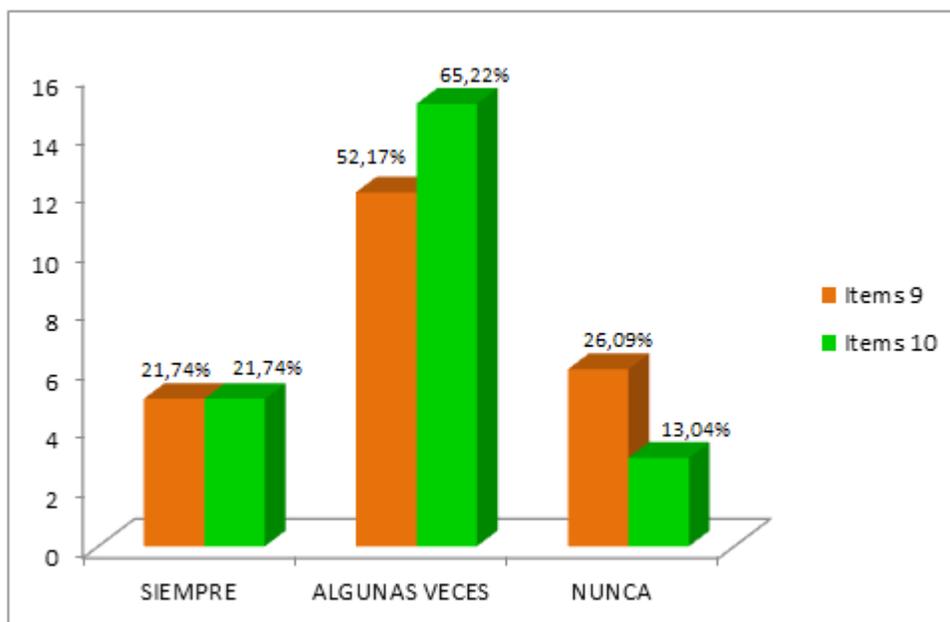
10) Escucha sus planteamientos y da respuestas satisfactorias a los mismos.

**Tabla N° 6. Enfoque Gerencial – Comunicación.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>9</b>	5	21,74	12	52,17	6	26,09
<b>10</b>	5	21,74	15	65,22	3	13,04

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°5. Enfoque Gerencial – Comunicación.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

Se pudo verificar por las encuestas aplicadas que para el ítem 9, 52,17 por ciento de los encuestados dijeron, algunas veces establecen canales regulares de información para asegurarse que estos sean eficientes y eficaces, 21,74 por ciento preciso siempre, en tanto 26,09 por ciento expresaron nunca. Así mismo, el ítem 10, 65,22 por ciento de los encuestados expresó que algunas veces son escuchados sus planteamientos, no obstante 21,74 por ciento consideró siempre, el otro 13,04 por ciento asegura nunca lo hacen.

Estos resultados demuestran que los directivos de la Escuela Técnica “Simón Bolívar” muy pocas veces se aseguran, de los canales que utilizan para transmitir la información sean efectivos, por lo que no verifican si los docentes están informados adecuadamente de todo el acontecer institucional, de manera que se desempeñen eficazmente.

Seguidamente, se evidencia entonces en el ítem 10, que el mayor porcentaje de respuestas lo obtuvo la opción algunas veces, lo que implica que 15 docentes, señalan que muy pocas veces los directivos de la institución en estudio están dispuestos a escuchar sus planteamientos, así mismo, expresan que no obtiene respuestas a sus planteamientos.

Estos resultados confirman lo que sostiene Stoner (2006) quien señala, que una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información, para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas, la comunicación como actividad gerencial, añade el autor, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y a su vez, proporciona orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en sus cargos.

Por tanto, los directivos de la E.T “Simón Bolívar” en su rol gerencial, tiene la tarea de fomentar la interacción y empatía de manera que desarrolle un ambiente armónico entre los miembros de la institución,

**Variable:** Gestión Educativa

**Dimensión:** Gerencia Educativa

**Indicador:** Enfoque Gerencial

**Sub-Indicador:** Liderazgo

**Ítems:**

11) Es proactivo y hace sentir al personal parte importante en el logro de las metas institucionales.

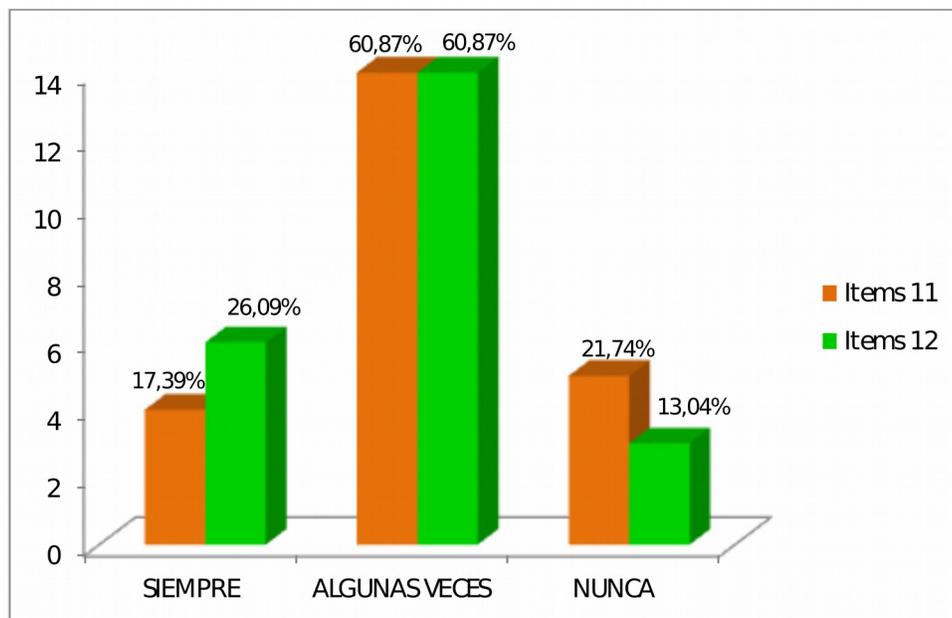
12) Ejerce una gerencia armoniosa dentro y fuera de la institución, tratando siempre de persuadir acerca de la legitimidad, lo conveniente y la eficacia de su actuación.

**Tabla N° 7. Enfoque Gerencial – Liderazgo.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>11</b>	4	17,39	14	60,87	5	21,74
<b>12</b>	6	26,09	14	60,87	3	13,04

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°6. Enfoque Gerencial – Liderazgo.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

Ante la consulta planteada del ítem 11, 60,87 por ciento de los docentes respondieron que ocasionalmente los directivos son proactivo y hace sentir al personal parte importante de la institución, otro 17,39 por ciento dijo siempre, sin embargo un 21,74 por ciento señalaron nunca. El ítem 12, indica que 60,87 por ciento de la muestra en estudio hace referencia que algunas veces los directivos ejercen una gerencia armoniosa tratando de persuadir sobre su legitimidad, 26,09 por ciento respondieron siempre lo hacen, 13,04 por ciento expresaron que los directivos nunca hacen eso.

Estos resultados, indican que existen coincidencias en la opción algunas veces, lo que implica que más del 50 por ciento de la población consultada, acierta que de vez en cuando los directivos demuestran iniciativa, para anticiparse a los problemas. De igual manera, para el ítem 12, se evidencia de acuerdo a los señalamientos de los docentes, que muy pocas veces perciben una gerencia conciliatoria y amistosa, así como tampoco los directivos, se preocupa por demostrar su legitimidad, capacidad y competencia en sus actuar diario.

De allí, Stoner (2006) plantea que un líder es la persona reconocida por todos como el más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo. Esta referencia implica, que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

Por tanto, los directivos del Liceo Bolivariano Simón Bolívar, deberán enfocar su liderazgo hacia una gestión educativa humanista, fomentando un clima organizacional, propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

**Variable:** Gestión Educativa  
**Dimensión:** Gerencia Educativa  
**Indicador:** Perfil Gerencial  
**Sub-Indicador:** Social

**Ítems:**

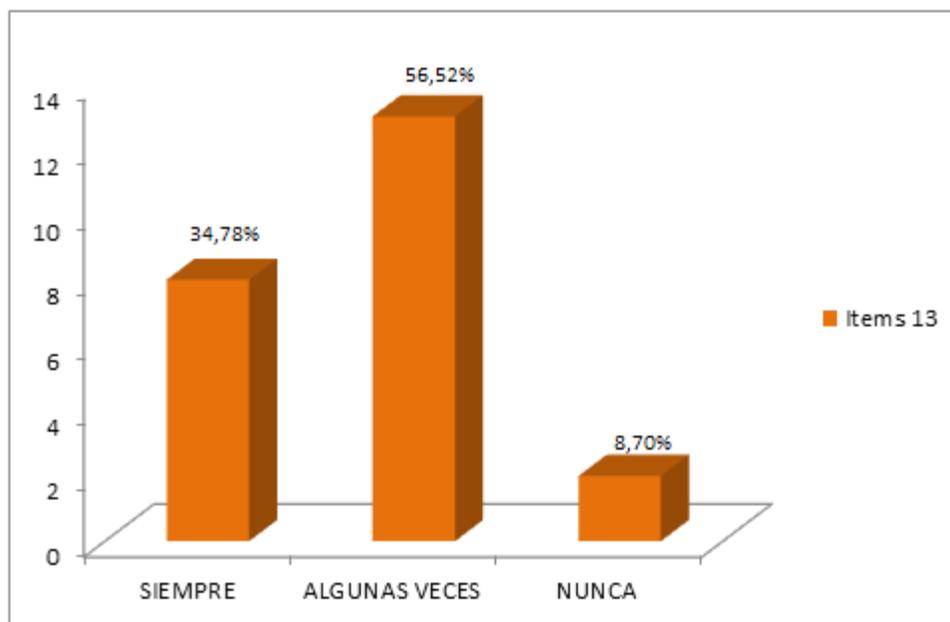
13) Posee habilidad para mantener, buenas relaciones interpersonales y manifiesta un sentido de equidad en sus relaciones con los docentes.

**Tabla N° 8. Perfil Gerencial- Social.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>13</b>	8	34,78	13	56,52	2	8,70

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°7. Perfil Gerencial – Social.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

Los datos registrados en el gráfico evidencian en el ítem 13, que 56,52 por ciento de los docentes dijeron algunas veces los directivos poseen habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales y manifiesta un sentido de equidad, respectivamente precisaron 34,78 por ciento que siempre la tienen, no obstante 8,70 por ciento indicaron que nunca.

De los resultados se desprende que hay una clara tendencia hacia la alternativa “algunas veces” lo que indica que los directivos de la E.T. “Simón Bolívar” carece de habilidades para mantener buenas relaciones armoniosas con el personal docente, lo que no permite tener sentido imparcialidad con los mismos.

Esta información niega lo que plantea Serna (2005) que socialmente el personal directivo de las instituciones educativas deben tener las siguientes características: Poseer una buena salud física y mental, ejercer un liderazgo democrático-humanista, actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal, habilidad para tratar con las personas, buenas relaciones humanas, respeto por la opinión ajena, amplitud para reconocer y adoptar nuevos enfoques, rectitud como ciudadano, educador y funcionario público. Espíritu de equidad, capacidad creativa e inventiva.

**Variable:** Gestión Educativa  
**Dimensión:** Gerencia Educativa  
**Indicador:** Perfil Gerencial  
**Sub-Indicador:** Profesional

**Ítems:**

14) Posee una formación académica acorde con la función que cumple y con los requisitos establecidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

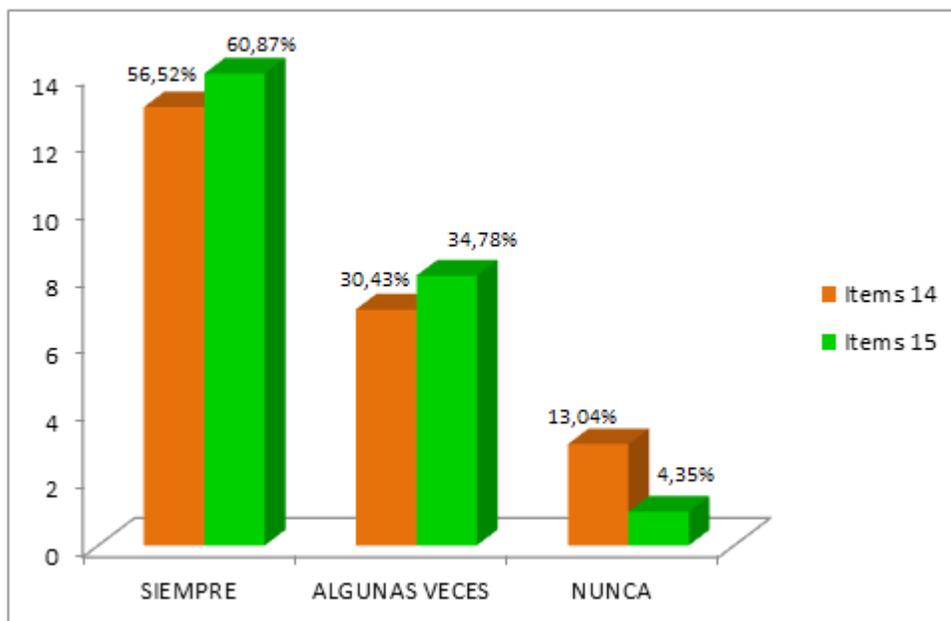
15) Tiene conocimientos suficientes acerca de los procedimientos laborales educativos.

**Tabla N°9. Perfil Gerencial – Profesional.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>14</b>	13	56,52	7	30,43	3	13,04
<b>15</b>	14	60,87	8	34,78	1	4,35

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°8. Perfil Gerencial – Profesional.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

Dentro la variable gestión educativa cuyo indicador es perfil gerencial, en el ítem 14, 56,52 por ciento de los docentes, manifestaron que siempre los directivos posee una formación académica acorde con la función que cumple, mientras 30,43 por ciento y 13,04 por ciento algunas veces y nunca respectivamente. Así mismo, en el ítem 15, señalan 60,87 por ciento de los mismos, que siempre tienen conocimientos suficientes acerca de los procedimientos laborales educativos, 34,78 por ciento respondieron algunas veces y 4,35 por ciento nunca.

Estas evidencias permiten demostrar, que un grupo representativo de docentes de la E.T “Simón Bolívar”, coinciden que los directivos cuentan con la preparación adecuada a nivel académico y cumplen a cabalidad con los requisitos establecidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, a su vez poseen conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones como gerente educativo.

Sobre este particular, Serna, (2005) sostiene que en el perfil profesional del personal directivo se deben verificar los siguientes aspectos: poseer título de nivel superior, cumplir con los requisitos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Haber realizado estudios de especialización y post-grado en áreas de administración o gerencia educativa, contar conocimientos de asuntos sindicales y de la normativa jurídica de la administración pública.

**Variable:** Gestión Educativa  
**Dimensión:** Gerencia Educativa  
**Indicador:** Perfil Gerencial  
**Sub-Indicador:** Ocupacional

**Ítems:**

16) Detecta a tiempo las causas de los problemas que se presentan en la institución.

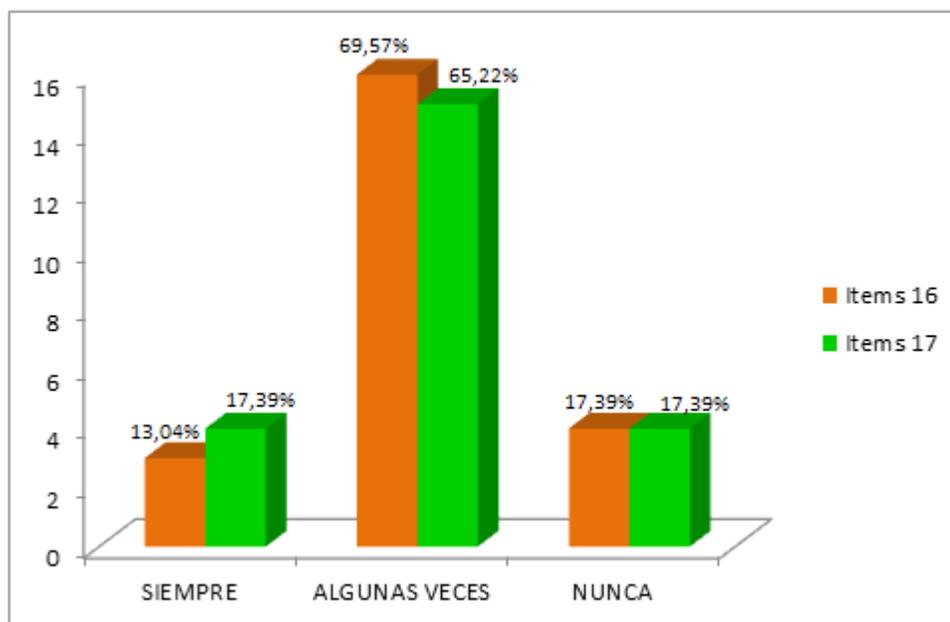
17) Establece los correctivos necesarios para resolver situaciones de conflicto en la institución y muestran idoneidad en su labor administrativa.

**Tabla N° 10. Perfil Gerencial – Ocupacional.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>16</b>	3	13,04	16	69,57	4	17,39
<b>17</b>	4	17,39	15	65,22	4	17,39

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°9. Perfil Gerencial – Ocupacional.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

En el análisis precedente al ítem 16, 69,57 por ciento de los docentes manifestaron, que algunas veces los directivos detectan a tiempo las causas de los problemas que se presentan en la institución, mientras 17,39 por ciento de los mismos establecen que nunca lo hacen, por otra parte 13,04 por ciento nunca detectan a tiempo los problemas. En el caso del ítem 17, 65,22 por ciento informaron algunas veces los directivos establecen correctivos para resolver situaciones de conflicto y muestran idoneidad en su labor administrativa, mientras 17,39 por ciento de los restantes coincidieron que siempre y nunca lo hacen.

Atendiendo a los resultados observados, en el ítems 16,17 un grupo representativo de docentes expresaron que los directivos de la Escuela Técnica Simón Bolívar expresan que pocas veces se toman el tiempo para averiguar o advertir las causas de los problemas de la institución, de igual manera escasamente tratan de corregir y solucionar el problema demostrando incompetencia en su labor.

Estas deducciones se oponen a lo que señala Serna, (2005) que los directivos deben igualmente poseer el perfil ocupacional en cuanto competencias para crear soluciones a situaciones imprevistas, detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios, comprometido con los objetivos de la institución, habilidad para investigar, situaciones educativas, delegar, idoneidad en la labor técnico administrativa del plantel y por ultimo destreza para evaluar, supervisar, liderizar, y planificar.

**Variable:** Plan Estratégico  
**Dimensión:** Planificación Estratégica  
**Indicador:** Fases de la planificación Estratégica  
**Sub-Indicador:** Misión

**Ítems:**

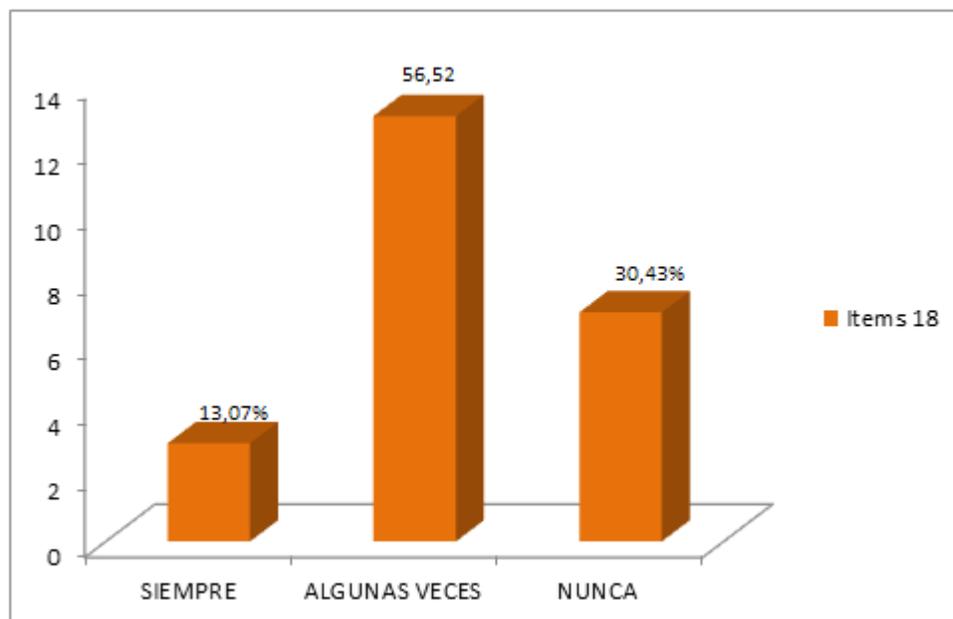
18) Aplica estrategias para fomentar el conocimiento de la razón de ser de la institución.

**Tabla N° 11. Fases de la Planificación Estratégica – Misión.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>18</b>	3	13,04	13	56,52	7	30,43

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°10.Fases de la Planificación Estratégica – Misión.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

En el gráfico 10 muestra en el ítem 18 que 56,52 por ciento de los docentes encuestados, manifestaron que algunas veces el director fomenta la razón de ser de la institución, 30,43 por ciento nunca lo hace y 13,04 por ciento siempre la fomenta.

Las respuestas obtenidas revelan mayor tendencia algunas veces y nunca, esto indica que los consultados consideran que los directivos de la E.T “Simón Bolívar” no invierten tiempo en divulgar y explicar a los docentes cual es la razón de ser de la institución, (quienes son, que se busca, para quienes trabajan, que hacer), así como de sus necesidades y prioridades, ya que su desconocimiento, implicará un obstáculo para evaluar la gestión educativa, conllevando a tomar decisiones y estrategias equivocadas a futuro, lo que no contribuirá alcanzar los objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, los resultados difieren con lo expresado Graffe (2005) que una misión bien definida y entendida por los miembros de la organización evitará conflictos, de lo contrario, es decir la ausencia de una misión acertada, se carecerá de soporte al momento de implementar estrategias. Así mismo, señala Stoner (2006) que la misión constituirá la razón de ser de una organización y la fuerza impulsora de las estrategias corporativas y operativas, las cuales van a dar origen a las metas, respectivamente.

Por lo tanto, en el ámbito educativo, se manifiesta que la misión es la que describe la razón de ser de la escuela, por lo que fue creada por el Estado, para la refundación de la República, expresando su compromiso en su función educadora. De allí que la gerencia educativa, deberá centrar su atención en divulgar e internalizar en cada uno de los miembros de la comunidad escolar la instrumentación de la misión, a fin de orientarlos en cuanto la direccionalidad, estructura, esquema de valores y acciones a emprender por la institución.

**Variable:** Plan Estratégico  
**Dimensión:** Planificación Estratégica  
**Indicador:** Fases de la planificación Estratégica  
**Sub-Indicador:** Visión

**Ítems:**

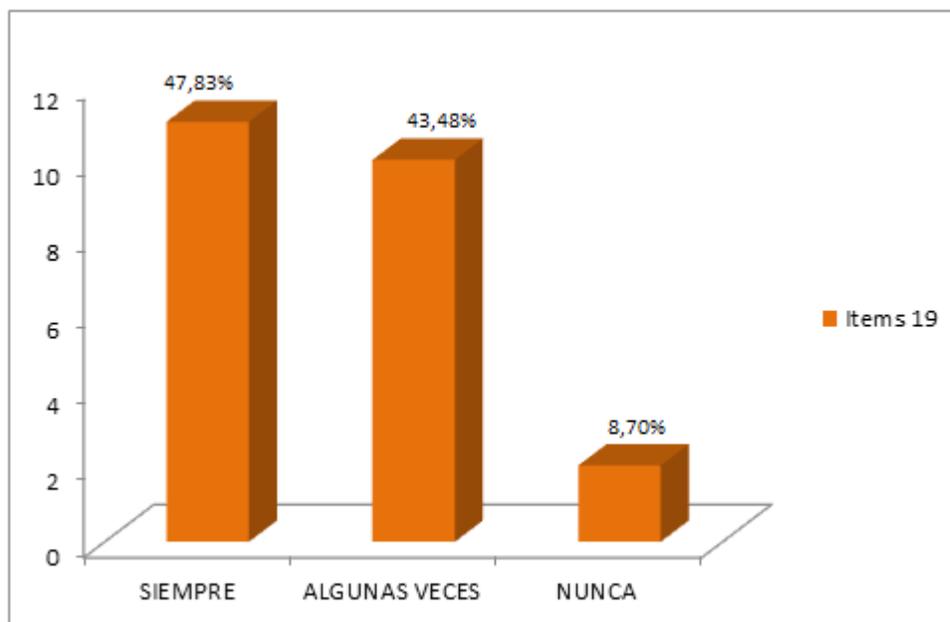
19) Conoce y comparte la visión y misión de la institución.

**Tabla N° 12. Fases de la Planificación Estratégica – Visión.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>19</b>	11	47,83	10	43,48	2	8,70

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°11. Fases de la Planificación Estratégica – Visión.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

En el análisis de la dimensión planificación estratégica, se observó que 47,83 por ciento de los docentes manifestaron que siempre conoce y comparte la visión y misión de la institución, mientras 43,48 por ciento algunas veces se comparte la misión y visión, en cambio 8,70 por ciento afirma que nunca.

De los resultados obtenidos del ítem 19 se evidencia que la Gerencia Educativa de la E.T “Simón Bolívar”, demuestra en su gestión gerencial tener conocimiento hacia dónde va la institución, así como también, quienes son los beneficiarios de la institución, que necesidades tiene, que se ofrece, cuales son los valores y cultura para alcanzar la visión y por consiguiente del análisis se deduce que los directivos invitan a los docentes a ser parte del futuro de la institución, de manera que se cree en estos sentido de pertenencia y formen parte el logro de ese sueño organizacional que por escasez de recursos o condiciones, operativamente aún no se ha podido alcanzar.

Estas deducciones coinciden con Chiavenato (2006) quien dice que la visión es aquello que establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupos, define no lo que somos, sino más bien lo que pretendemos ser o hacer. Es por ello, que para la elaboración, de la visión, manifiesta el autor citado, se deberá considerar los siguientes componentes: aspiración de la organización en el futuro, necesidades futuras que se buscara satisfacer, otros estratos de la población donde se desea ejercer acción, nuevos productos, competencias a desarrollar para alcanzar liderazgo.

De manera que, cuando se diseña la visión bajo un ambiente, de profunda reflexión personal y colectiva, acerca de hacia dónde se desea encausar la dirección de la organización, se da más oportunidad a los actores institucionales de comprometerse con su alcance, indicándolo así, Graffe (2005). Es por ello, que la efectividad de una visión se centrará en que sea clara, sin ambigüedades, fácil de

recordar, realista alineada con los valores, la cultura organizacional de la institución, orientada a las necesidades de los usuarios y que describa el futuro.

**Variable:** Plan Estratégico

**Dimensión:** Planificación Estratégica

**Indicador:** Fases de la planificación Estratégica

**Sub-Indicador:** Diagnostico Interno/Externo

**Ítems:**

20) Analiza el escenario laboral para identificar las oportunidades de mejoramiento que puedan presentarse en la institución.

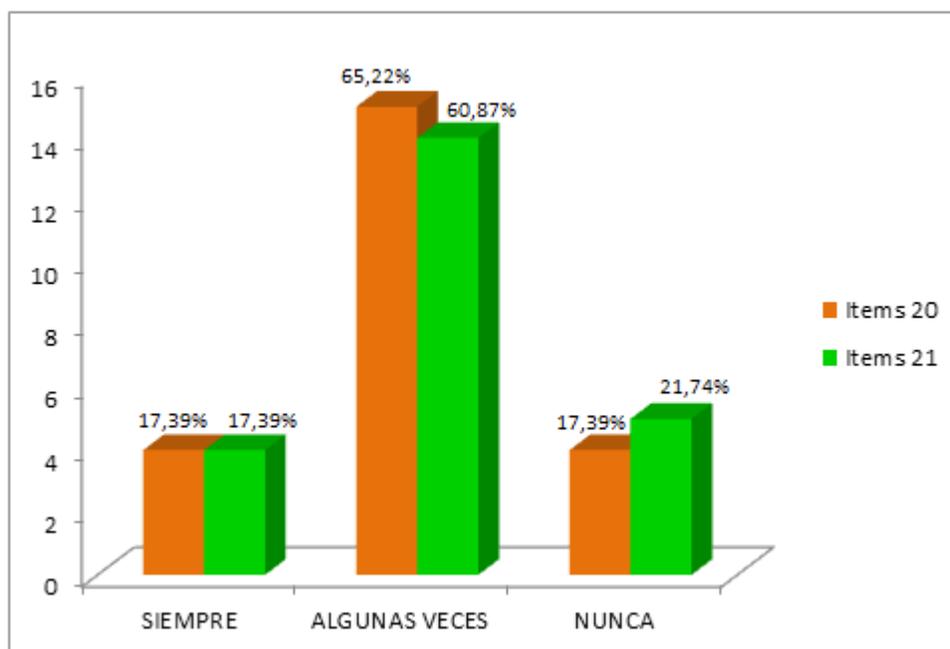
21) Procesa información sobre el entorno con el fin de planificar estrategias que den respuestas a situaciones que requieran ser atendidas.

**Tabla N° 13. Fases de la Planificación Estratégica – Diagnostico interno / externo.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>20</b>	4	17,39	15	65,22	4	17,39
<b>21</b>	4	17,39	14	60,87	5	21,74

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°12. Fases de la Planificación estratégica - Diagnostico interno/ externo.**



Fuente: Hurtado (2015)

### **Análisis e Interpretación:**

En el análisis de la dimensión planificación estratégica se observó que en el ítem 20, 65,22 por ciento de la muestra manifestaron que algunas veces se analiza el escenario laboral para identificar las oportunidades de mejoramiento, y 17,39 por ciento coincidieron que siempre y nunca analizan el escenario laboral. De igual manera el ítem 21 señalan 60,87 por ciento de los encuestados indican que algunas veces se procesa información sobre el entorno con el fin de planificar estrategias que den respuestas a situaciones, mientras que 17,39 por ciento y 21,74 por ciento siempre y nunca señalaron se procesa la información respectivamente.

De los resultados de los ítems 20,21 se desprende que hay una clara tendencia hacia la alternativa algunas veces, lo que indica que la directiva de la E.T “Simón Bolívar”, no está atenta a los cambios que pudieran estar dándose actualmente en el entorno interno de la escuela, en consecuencia, no están identificando fortalezas y debilidades relacionadas recursos humanos (docentes. administrativos, obreros estudiantes) financieros, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas).Así como tampoco, las amenazas que pueden ocurrir en el mundo exterior e influyan de forma negativa en el futuro de la institución y las oportunidades a fin de minimizar riesgos y aprovechar circunstancias que puedan tener un impacto positivo en la gestión educativa de la Escuela técnica “Simón Bolívar”.

Estos, resultados difieren con el planteamiento de Serna (2005) que es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización. El mismo autor asevera que el diagnostico interno consiste en evaluar una situación presente debido a los constantes cambios

internos como externos, que permiten identificar los valores entre el desempeño y las metas y el externo es el proceso donde se identifican las oportunidades o amenazas de la organización.

Por lo tanto, serna (2008) señala que el análisis del escenario ofrece un estudio integral de las fuerzas, presiones, situaciones internas y externas que actúan condicionando el marco de referencia en el que se desenvuelve una organización educativa.

**Variable:** Plan Estratégico

**Dimensión:** Planificación Estratégica

**Indicador:** Fases de la planificación Estratégica

**Sub-Indicador:** Objetivos

**Ítems:**

22) Involucra al personal para definir los objetivos que direccionan el quehacer educativo de la institución.

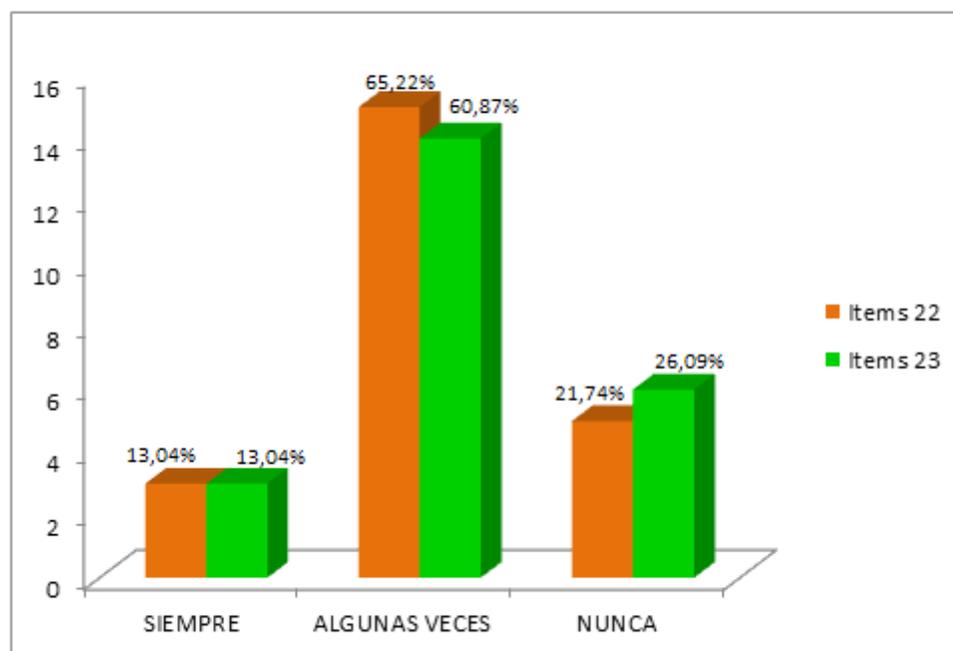
23) Para definir los objetivos identifica previamente las áreas estratégicas para fortalecer el esfuerzo laboral de los miembros de la institución.

**Tabla N° 14.Fases de la Planificación Estratégica – Objetivos.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>22</b>	3	13,04	15	65,22	5	21,74
<b>23</b>	3	13,04	14	60,87	6	26,09

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°13.Fases de la Planificación Estratégica –Objetivos.**



Fuente: Hurtado (2015)

### **Análisis e Interpretación:**

Los datos registrados en la tabla 17 del ítem 22, 65,22 por ciento de los docentes dijo que algunas veces los directivos involucran al personal para definir los objetivos que direccionan la institución y 21,74 por ciento precisaron que nunca lo hacen, no obstante 13,04 por ciento opinaron siempre. En lo que se refiere al ítem 23, cabe desatacar 60,87 por ciento estimó que algunas veces para definir los objetivos identifica previamente las áreas estratégicas para fortalecer el esfuerzo laboral de los miembros, mientras que 26,09 por ciento informa que esto nunca sucede y solo 13,04 por ciento dijo que siempre sucede así.

Estos resultados indican, que el mayor porcentaje de respuestas en los ítems 22,23 se obtuvo en la alternativas algunas veces, esto implica que más del 50% de la población consultada, revela que no se siente involucrado en la definición de los objetivos de la institución, de allí, la poca importancia que los directivos atribuyen a los aportes de los docentes para la formulación de los mismos, tomando en cuenta que el alcance de los objetivos es responsabilidad de todas las áreas de la institución. Aunado a esto, muy pocas veces verifican previamente las zonas estratégicas de la institución para enfocar y fortalecer el esfuerzo del personal hacia esa área.

Bajo esta perspectiva, estos resultados se oponen al señalamiento de Stoner (2006) que “los objetivos, dan dirección y señalan el camino, éstos para alcanzarlos requieren de todas las áreas de la organización, y por tanto, su participación en ellas. Sólo así, es posible lograr efectos sinérgicos que busca generar la planificación estratégica. De allí explica Chiavenato (2006) que los objetivos constituyen el punto final a donde se desea llegar, en el plazo del tiempo establecido en el plan, a través de la ejecución de estrategias, políticas, programas, procedimientos, reglas y presupuestos que contempla la planificación estratégica. Además, los objetivos deben estar acorde con la visión y la misión de la organización, ya sean corto, mediano o largo plazo, medibles y con la posibilidad de ser evaluados.

**Variable:** Plan Estratégico

**Dimensión:** Planificación Estratégica

**Indicador:** Fases de la planificación Estratégica

**Sub-Indicador:** Estrategias

**Ítems:**

24) Aplica las estrategias que permitan la realización de una planificación exitosa.

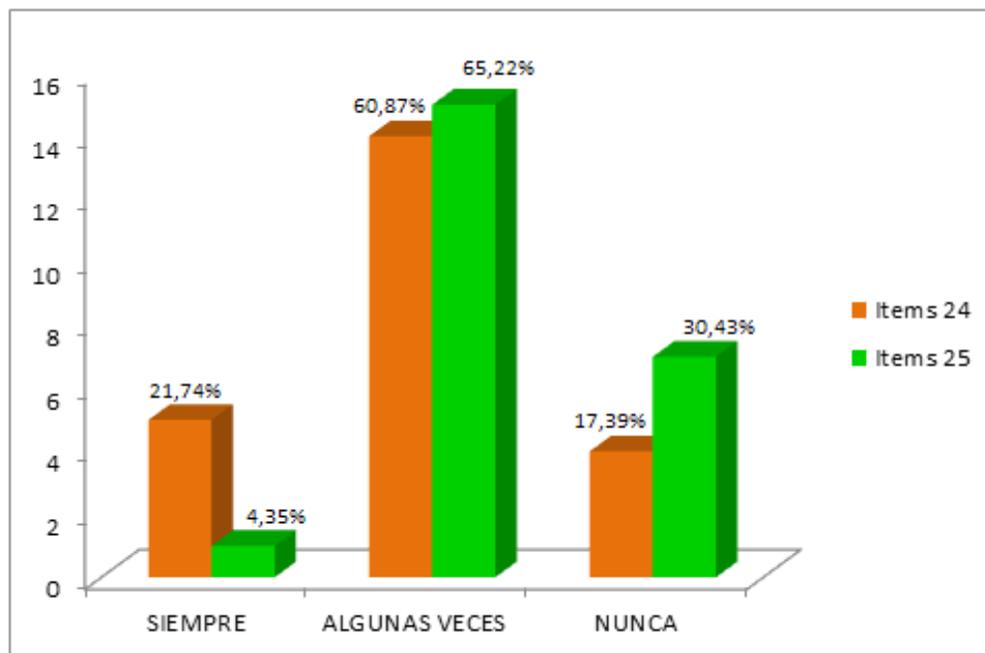
25) Gestiona los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones que ayuden al aprovechamiento de las oportunidades tanto internas como externas.

**Tabla N° 15. Fases de la Planificación Estratégica- Estrategias.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>24</b>	5	21,74	14	60,87	4	17,39
<b>25</b>	1	4,35	15	65,22	7	30,43

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°14. Fases de la Planificación Estratégica – Estrategia.**



Fuente: Hurtado (2015)

### **Análisis e Interpretación:**

De los datos obtenidos del ítem 24, el mayor porcentaje en cuanto la opinión de los docentes, con respecto si los directivos aplican las estrategias necesarias que permitan la realización de una planificación exitosa se ubicó en la alternativa algunas veces 60,87 por ciento, siguiendo 21,74 por ciento siempre y por último nunca 17,39 por ciento. Para el ítem 25, 65,22 por ciento estimaron que algunas veces gestiona los recursos para la formulación de acciones que ayuden al aprovechamiento de las oportunidades tanto internas como externas, por otro lado 30,43 por ciento consideró que nunca es así y 4,35 por ciento dijo que siempre se hace.

Estos resultados son indicadores que los directivos de la E.T “Simón Bolívar” poseen debilidad en la aplicación de estrategias para cada debilidad y amenaza, por lo que se corre el riesgo que no se logre alcanzar los objetivos, metas y propósitos a que toda Institución Educativa tiene derecho, para ofertar una educación íntegra y de calidad. En cuanto al ítem 25, más de la mitad de los encuestados coincidieron que, los directivos de la Escuela Técnica, muestran poco interés en gestionar recursos necesarios de manera que la institución pueda responder y aprovechar efectivamente las oportunidades que se le presenten del entorno interno como externo y la escuela se convierta en un organización proactiva y no reactiva.

Al respecto, es preciso, tener en cuenta lo que dice Chiavenato (2007) “la estrategia es un proceso continuo flexible, revisable y ajustable frente a las variables de su entorno, producto de un análisis metódico y por tanto, no improvisado.

Por su parte, Serna (2008) señala que el implementar y poner en práctica las estrategias seleccionadas de manera eficaz y eficiente, es preciso: elaborar los presupuestos necesarios, motivar al personal, desarrollar el sistema de información y

gestión, ejercer el liderazgo interno que impulse su implementación y mejora continua.

**Variable:** Plan Estratégico

**Dimensión:** Planificación Estratégica

**Indicador:** Fases de la planificación Estratégica

**Sub-Indicador:** Evaluación

**Ítems:**

26) Realizan un seguimiento para verificar el cumplimiento de la planificación escolar en la institución.

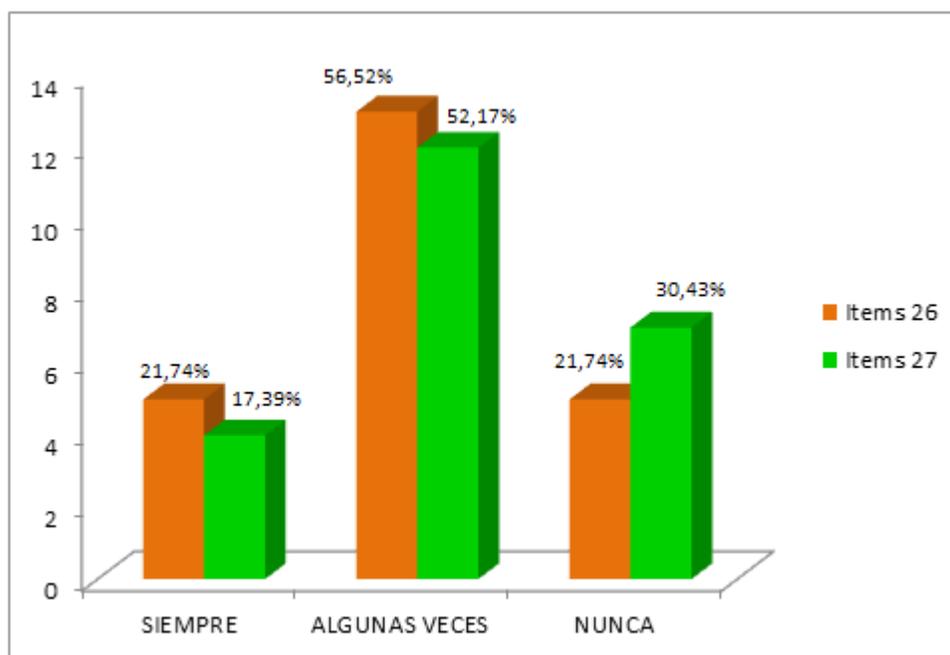
27) Divulga los resultados de la valoración para luego analizar y corregir las deficiencias focalizadas en la planificación llevada a cabo.

**Tabla N° 16. Fases de la Planificación Estratégica – Evaluación.**

Ítems	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
<b>26</b>	5	21,74	13	56,52	5	21,74
<b>27</b>	4	17,39	12	52,17	7	30,43

Fuente: Hurtado (2014)

**Gráfico N°15. Fases de la Planificación Estratégica – Evaluación.**



Fuente: Hurtado (2015)

**Análisis e Interpretación:**

En el análisis precedente del ítem 26, 56,52 por ciento de los docentes manifestaron, que algunas veces los Directivos, realizan seguimiento para verificar el cumplimiento de la planificación, mientras 21,74 por ciento coincidieron que siempre y nunca se hace un seguimiento respectivamente. En el caso del ítem 27, 52,17 por ciento de los mismos indicaron algunas veces divulga los resultados para luego analizar y corregir las deficiencias focalizadas en la planificación, presentándose 30,43 por ciento para la alternativa nunca lo hacen y 17,39 por ciento alegan que siempre sucede así.

Atendiendo a los resultados observados, en los ítem 26 y 27 un grupo significativo de docentes opinaron que los directivos de la E.T “Simón Bolívar” muy pocas veces se interesan por hacer un seguimiento exhaustivo de la planificación a fin de evaluar el proceso, detectar desviaciones y corregir o si por el contrario, todo se está cumpliendo según lo planificado, es decir si la realidad coincide con lo planificado y en función de los resultados, la evaluación proporcionara la información necesaria para realizar los ajustes que se consideren oportunos en el momento más indicado.

De esta manera, se hace oportuno citar a Acchua (2005) quien afirma que la evaluación en la planificación estratégica facilita la corrección del sistema en cualquier punto o momento que sea necesario. Esto visualiza que es el proceso de obtención y análisis de información con el fin de medir los resultados obtenidos de los programas educativos y con base a éstos, analizar las circunstancias que han influido en los resultados para redimensionar si son necesarias las estrategias de la planificación.

De igual manera, Stoner (2008) afirma que la evaluación pretende obtener información sobre el rendimiento de una estrategia o actividad en un momento dado del proceso y localizar las posibles deficiencias de la misma.

### **Conclusiones del Diagnostico.**

Luego de haber obtenido la información y desarrollado el análisis respectivo de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación, se procedió a la elaboración de las siguientes conclusiones que respondieron a la problemática formulada, la cual se orientó a proponer un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar” en el Municipio Naguanagua Edo Carabobo.

En tal sentido, para dar respuesta al primer objetivo que estuvo dirigido a Diagnosticar la situación actual de la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar” se pudo constatar:

Que existen debilidades en cuanto a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y tareas dentro de la institución educativa, al respecto no involucran en la planificación al personal docente, administrativo y comunidad para que emitan sus opiniones.

De igual manera, se detectó que existen debilidades en cuanto a la delegación de funciones, observándose dualidad de actividades y confusión.

Del mismo modo, el personal directivo con muy poca frecuencia escucha propuestas para mejorar o crear proyectos.

Otro aspecto, que debe ser sometido a consideración, es que no se le hace un seguimiento a las actividades planificadas, a fin de constatar si hay debilidades y tomar decisiones oportunas.

Por otro lado, se detectó que pocas veces los directivos hacen sentir al personal docente parte importante de la institución, por lo que, no se percibe una gerencia conciliatoria y amistosa

En cuanto al perfil social, se evidenció que el director carece de habilidad para mantener relaciones armoniosas con el personal docente, en lo que respecta al perfil profesional; se corroboró que los directivos de la E.T Simón Bolívar, cuentan con la preparación académica para desempeñar sus funciones y cumplen con los requisitos establecidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. En lo

relacionado al perfil ocupacional, se observó incompetencia para detectar, solucionar problemas y aplicar correctivos.

De igual modo, no hay conocimiento claro de la misión, lo que significa un obstáculo para evaluar la gestión educativa. A diferencia de la visión, la gerencia educativa mostró tener conocimiento hacia dónde va la institución.

También se presentan debilidades para identificar los cambios en el entorno interno y externo de la institución, en consecuencia no se detectan fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. Seguidamente en la definición de los objetivos, para efectos de la planificación no toman en cuenta los aportes de los docentes, al mismo tiempo que, existe ausencia de estrategias para el logro de metas y objetivos.

Finalmente los directivos de la E.T “Simón Bolívar”, no se avocan a realizar un seguimiento continuo de la planificación a fin de evaluar el proceso y localizar las posibles deficiencias o fortalezas.

En cuanto al segundo objetivo referido a determinar la factibilidad de la implementación de un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T. “Simón Bolívar”, se estableció que es factible motivado a: que hay disposición de parte de los docentes y reconocimiento de las debilidades que necesitan ser fortalecidas.

Con respecto a los recursos económicos, dicha propuesta no requiere de un alto costo financiero para su implementación, cabe destacar que el principal recurso es el capital humano de la E.T. “Simón Bolívar” para la ejecución del plan estratégico y otros recursos materiales como; computadoras, video Bem, papel, lápices, marcadores que pueden ser suministrados por la institución, se dispone de áreas provistas de todas las comodidades y adaptadas para las reuniones, posibles talleres, referido a la planificación estratégica.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el tiempo, el cual no entorpece o excede el horario de trabajo normal de la escuela, éste se puede aplicar dentro de las actividades regulares como los consejos de docentes.

Por todo lo expuesto anteriormente es viable y factible proponer un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar” en el Municipio Naguanagua Edo Carabobo, para así impulsar una gestión educativa de Calidad, orientada hacia la participación activa de todos los actores que conviven en esta institución educativa.

Para finalizar y dar respuesta el tercer y último objetivo, se precisó la pertinencia de un plan estratégico como herramienta para optimizar la gestión educativa que conlleve a un mejoramiento de la calidad educativa de las escuelas técnicas al desarrollo de los procesos enseñanza-aprendizaje, formación y desempeño del personal directivo, docente y administrativo.

## **Recomendaciones.**

Una vez realizadas las conclusiones del trabajo de investigación y tomando en cuenta las debilidades diagnosticadas mediante la aplicación del instrumento a los docentes de la institución, se hicieron las siguientes recomendaciones:

Las debilidades gerenciales detectadas, deben ser afrontadas en primera instancia por el personal directivo de la escuela objeto de estudio. Así mismo, se deben tomar acciones dirigidas a lograr un supervisor y gerente reflexivo, crítico, investigador, que desarrolle, posea habilidades y conocimientos para diseñar, ejecutar y evaluar proyectos educativos y sobre todo tomar en cuenta el talento humano como recurso indispensable en el proceso educativo.

En respuesta a las necesidades detectadas en los gerentes se sugiere la capacitación general en áreas administrativas, gerenciales, supervisión, orientación, y de asesoría a los docentes; de esa manera se garantizará el cumplimiento de la normativa existente en materia educativa en el contexto venezolano, en forma eficaz, efectiva, transparente e innovadora.

Que los docentes sean concientizados para que exhorten a los gerentes (supervisor y personal directivo) una gestión escolar eficiente y de calidad, puesto que así lo requiere el funcionamiento de cada escuela, de tal manera que debe existir un alto compromiso del supervisor y de los directores con el funcionamiento administrativo y gerencial de la escuela.

Se sugiere fomentar el análisis y reflexión donde todo el personal directivo genere ideas, estrategias que les permitan mejorar su experiencia en la planeación, organización, dirección - control y evaluación; así como, implementar prácticas participativas para que los docentes y no solo éstos sino, padres y representantes, familia comunidad asuman con responsabilidad y compromiso la educación.

El personal directivo debe cambiar el modelo de liderazgo y propiciar un ambiente donde los docentes sientan confianza y la motivación necesaria para desarrollar con eficiencia el proceso de enseñanza aprendizaje.

Publicar en un lugar visible de la institución la visión y misión de la escuela. Es también importante fomentar la visión y la misión mediante la acción pedagógica de aula y en la realización del P.E.I.C; púes de esta manera se hará parte de la cultura organizacional de la institución.

Administrar adecuadamente los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros con que dispone el plantel a fin de organizar el trabajo en forma eficaz y obtener resultados eficientes; de esta manera se puede determinar, que tipo actividades se pueden ejecutar o a corto, mediano y largo plazo y así poder coordinar el logro de resultados.

Finalmente, directivo y docentes, deben establecer acuerdos claros y abiertos sobre las prioridades de la institución, plasmar objetivos reales y alcanzables tomando en cuenta la realidad educativa y que cada uno de los planes estén vinculados entre sí, con el fin de lograr una gestión educativa acorde con sus fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.



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



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL  
 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA  
 TÉCNICA "SIMÓN BOLÍVAR".



**Autora:** Licda. Anabel Hurtado

**Tutora:** Msc. Marisol Noriega

Bárbula, Marzo de 2015

## **CAPITULO V LA PROPUESTA**

### **Presentación**

El mundo actual experimenta una serie de transformaciones continuas que han acentuado la búsqueda de un proceso educativo integral, que dé respuestas a la formación educativa de los individuos. En este caso, se hace imperante la necesidad de optimizar la gestión educativa en lo que respecta al personal directivo responsable de éstas, a fin de canalizar la prosecución de los objetivos y metas propuestas para la solución de problemas inherente a la educación.

Desde esta perspectiva, es evidente que lograr el desarrollo del personal directivo en función de sus competencias gerenciales, se constituye en una tarea primordial, tal que, es necesario elevar su nivel para satisfacer los requerimientos de carácter educativo de las instituciones escolares. En este sentido, se destaca la importancia de las competencias que debe poseer el personal directivo que labora en las instituciones educativas para efectos de lograr con eficacia y eficiencia el logro de objetivos y metas propuestas.

En concordancia se requiere, el desempeño de una gestión educativa, orientada hacia la excelencia entendiéndose ésta, como el conjunto de acciones que se realizan en una Institución Educativa para facilitar la movilización de todos sus elementos orientándolos hacia la concreción de las metas y propósitos claramente definidos, es decir, que el gerente escolar debe poner en práctica el buen manejo de recursos humanos y material, para ello debe contar con una de las herramientas. Principales: la planificación y evaluación. Cada escuela desde su situacionalidad elabora el Plan Educativo Institucional, en el mismo se establecen las prioridades institucionales a través de proyectos, para ésto es preciso conocer las debilidades, analizarlas y diseñar un plan estratégico. La ejecución va acompañada del proceso de evaluación, cuya finalidad es la

retroalimentación de las acciones realizadas en equipo, lo que constituyen una mejora y, un paso hacia la calidad.

En este sentido, esta propuesta de planificación estratégica se contextualiza en la E.T. “Simón Bolívar” situada en el Municipio Naguanagua Valencia Edo .Carabobo dando respuesta a las necesidades de funcionamiento de la institución, es considerada como una tarea institucional del docente y sobre todo de los directivos; constituye una herramienta esencial para crear el mejor futuro posible en una gestión directiva moderna. Actualmente, la ausencia de la planificación estratégica puede significar andar sin rumbo.

Cabe destacar que, la planificación estratégica como herramienta en la gestión educativa le permite al personal directivo orientar los esfuerzos de la comunidad escolar hacia el logro de la misión organizacional, tomando en cuenta que la escuela ha de funcionar como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje de desarrollo local, enfocada hacia una cultura colaborativa y participativa, guiada por un liderazgo compartido.

Significa entonces, que la garantía de la educación está dada por la calidad, y el acceso a la misma; se convierte en la condición necesaria de toda estrategia de cohesión social, participación política, de acceso al trabajo y de orientación en los proyectos de vida. Desde esta perspectiva, se destaca la formación de ciudadanos participativos, priorizando la posibilidad de acceso a los circuitos donde se produce y distribuye el conocimiento socialmente más significativo y relevante.

**Visión:**

Llegar a ser una escuela técnica que se fundamente en una gerencia altamente eficaz, que incluya en su planificación a todos los integrantes, como docentes, obreros, estudiantes, representantes y comunidades aledañas, lo cual permitirá

enfrentar nuevos retos aplicando estrategias novedosas, sustentadas por un equipo de profesionales capacitados, motivados e identificados con los valores de la institución.

### **Misión:**

Contribuir a la formación de directivos y docentes, destinados a dirigir los esfuerzos de la comunidad escolar y fortalecer las potencialidades humanas a través de la participación e integración activa con la sociedad.

### **Objetivo General**

Promover un plan estratégico gerencial que permita a los directores optimizar la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar”.

### **Objetivos Específicos.**

- ✓ Difundir plenamente la visión, misión y las metas de la institución con apoyo de la comunidad educativa.
- ✓ Plantear estrategias gerenciales para aplicar las funciones planificación, organización, dirección y control.
- ✓ Fortalecer los valores organizacionales y la identidad institucional para la potenciación de la cultura organizacional.
- ✓ Promover la integración y participación entre el personal docente y directivo mediante talleres de crecimiento personal.
- ✓ Establecer incentivos como reconocimiento de la labor docente.

### **Justificación**

El presente estudio, se justifica en la medida que trata de esclarecer la problemática de la gestión educativa y la planificación estratégica que se realiza en las escuelas técnicas. Se espera que este proceso investigativo, que es de por sí pertinente y necesario, oriente a los entes institucionales para que tomen decisiones

más acertadas y adecuadas, así mismo apliquen el pensamiento estratégico en la búsqueda de la excelencia de sus instituciones educativas y así optimizar la calidad en el proceso de formación de ciudadanos participativos y productivos para la sociedad.

Una institución educativa técnica necesita detectar necesidades comunes y modernizar sus objetivos y planes de actuación, esto requiere un esfuerzo previo; como es la definición del marco operativo concretado en el plan estratégico, que tiene como objetivo fortalecer la gestión educativa, proporcionando medios de análisis que permiten evaluar la realidad, facilita la visión a medio y largo plazo, abordando el futuro con realismo, para así evaluar y corregir los resultados. Permite en definitiva, no sólo plantear la estrategia, sino pilotearla y evaluarla correctamente.

Al proponer este Plan Estratégico Gerencial en la planificación Educativa constituye un estudio relevante por lo tanto viene a ser una herramienta efectiva para el gerente educativo, quien debe ejecutar una planificación, procedimientos administrativos que conlleven al éxito de la organización educativa. La base fundamental de un buen gerente educativo o director es la eficiencia y eficacia que el equipo tenga para lograr las metas en la institución.

### **Bases legales**

La propuesta se sustenta en los fundamentos legales que contempla los artículos, considerando la planificación estrategia como herramienta para mejorar la gestión educativa de la E.T “Simón Bolívar”. Al respecto se hará revisión de: La Constitución De La República Bolivariana De Venezuela (1999), la Ley Orgánica De Educación (2009), y el Reglamento Del Ejercicio De La Profesión Docente (2000). Constitución De La República Bolivariana De Venezuela (1999)

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá

como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles , como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional.

Artículo 103: Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La Educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas.

En este sentido, la Educación es un derecho humano y un deber social, además la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo de la Educación como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico. Así mismo, se contempla que toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente en igualdad de condiciones.

Artículo 104: La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá.”

De acuerdo a lo expuesto la educación estará a cargo de personas preparadas profesionalmente, lo que indica que el personal directivo como docente debe actualizarse permanente para ejercer sus funciones con calidad académica.,

Siguiendo el mismo orden de ideas. La Ley Orgánica De Educación (2009)

Artículo 4. La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

Este artículo hace referencia a la incorporación de estrategias a partir de la diversidad de intereses y necesidades, resaltando la didáctica docente que tenga como ejes la investigación, creatividad e innovación. Asumiendo el rol de fortalecedor, promotor y difusor de los valores culturales y democráticos del estado, que se hacen significativos para la investigación en la reafirmación de la educación como un deber social que incluye a todos los venezolanos como un proceso esencial humanístico

Seguidamente Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) El artículo 6:

Artículo 6: Son deberes del personal docente: 1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.

2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.

3. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.

4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.

5. Cumplir con las actividades de evaluación.

6. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
7. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.
8. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
9. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.
10. Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.
11. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.
12. Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
13. Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.
14. Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente.
15. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias

Artículo 7: Son derechos del personal docente:

1. Desempeñar funciones docentes con carácter de ordinario o interino.
2. Participar en los concursos de méritos para ingresar como docente ordinario.
3. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.

4. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa.
5. Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido
6. Disfrutar de un sistema de previsión y asistencia social que garantice mejores condiciones de vida para él y sus familiares.
7. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.
8. Justificar las razones por las cuales no pudo asistir a sus labores. A tal efecto, si no pudiere solicitar el permiso respectivo con anticipación, deberá presentar el justificativo correspondiente dentro de los quince 15 días hábiles siguientes a la fecha de inasistencia.
9. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

En el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), el cual establece:

Artículo 11: Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación.

Tomando en cuenta los artículos anteriores el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), establece los derechos y deberes del personal docente en el

ejercicio de sus funciones, por lo cual se hace relevante resaltar lo mencionado en los numerales 3, 12 y 13 en el que se establece la planificación del trabajo, rendir información cuando se le requiera velar por el buen uso y mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el desarrollo de bienestar del ambiente de trabajo como un deber fundamental para el cumplimiento de los fines de la educación.

Además en los numerales 3, 4 y 7 de los derechos del personal docente se garantiza el disfrute de un ambiente de trabajo acorde con la función educativa, se garantiza el derecho de estar informado acerca de todas las actividades pedagógicas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa, y se avala la participación efectiva en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa, siendo todas estas consideraciones de importancia para el desarrollo de la investigación en cuanto se asumen los deberes del personal docente en cumplir sus funciones educativas y gozar el derecho de participar, planificar y estar informado de los planes y acciones que se proyecten en la institución educativa.

### **Desarrollo de la propuesta**

Para el desarrollo de esta propuesta se consideró ciertos criterios tales como: participación de la comunidad educativa, heterogeneidad de los grupos, visión, misión y evaluación del entorno, quedando estructurada la propuesta de la siguiente manera:

Tabla N° 17. Fases de la Planificación

FASE	CARACTERISTICAS	ELEMENTOS
Diagnostico	-Recopilación de la información. -Procesamiento de la información. -Análisis institucional de la escuela.	Análisis FODA.
<b>Objetivos Estratégicos</b>	-Se derivan de las estrategias de acción. Son alcanzable, creíble, motivadores, generadores de compromiso, coherente entre sí, representativo de las aspiraciones de todas las personas que integran la unidad.	- Quien realiza la acción (sujeto). - .Lo que se va a realizar (tipo de acción). Lapso de tiempo
Misión	-Es uno de los elementos fundamentales de la gestión de la institución, en ella se concentra la direccionalidad, estructura, modalidad, esquema de valores de la institución, ha de caracterizarse por ser simple, clara, directa, única ambiciosa, original y proyectar el crecimiento de la institución	-Identidad de la Institución -Clientes Principal producto bienes o servicio -Tecnología -Necesidades a satisfacer
<b>Visión</b>	-Se refiere a las expectativas y aspiraciones de la institución en cuanto como quiere ser vista, como quisiera ser o actuar en el futuro.	-Aspiración de la institución en el futuro. -Donde desea ejercer acción, nuevos proyectos. -Necesidades futuras.

Valores	-Estar ajustado a las necesidades de la institución. Han de ser comunes entre los miembros de la comunidad escolar.	- Lo propuesto por la Constitución Nacional, demás leyes. -Los que norman la institución y los que surjan de la comunidad escolar.
---------	---	---

**Tabla N° 17. Fases de la planificación**

<b>FASE</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>ELEMENTOS</b>
Estrategias de acción	-Deben estar centradas en la realidad actual. Permitir el alcance de los objetivos estratégicos, la misión, visión de la institución, de construcción colectiva.	-Parte del análisis situacional de la institución realizado a través de la construcción de una matriz FODA. -Construcción de estrategia a partir del cruce de la matriz
<b>Evaluación</b>	-Revisar periódicamente, si con el desarrollo de los diferentes proyectos que ejecuten cada una de las unidades se avanza hacia el logro de la Misión y Visión, respetando los valores y siguiendo las estrategias.	- Análisis de los resultados en base a las estrategias iniciales propuestas

### **Diagnóstico estratégico**

Partiendo de los datos obtenidos en la encuesta realizada a la totalidad de los 106 docentes que laboran en E.T “Simón Bolívar” del Municipio Naguanagua se procedió a realizar un análisis DOFA; para detectar las debilidades, oportunidades,

fortalezas y amenazas que presenta la realidad de la institución. A continuación se presenta el cuadro de análisis DOFA:

**Tabla N°18. Matriz DOFA****Análisis Interno Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas (DOFA)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1-La institución cuenta con un equipo multidisciplinario (directivos, docentes especialista) competentes en el ejercicios de sus funciones.</p> <p>2-Personal docente dispuesto a la integración y desarrollo de planes institucionales.</p> <p>3-Cuenta con docentes magister en gerencia educativa con habilidades para diseñar estrategias gerenciales.</p> <p>4-El personal es colaborador y tiene iniciativa.</p> <p>5-La escuela presenta una ubicación estratégica (Cerca de universidades escuelas deportivas, tecnológicos universitarios, centros comerciales, empresas donde los estudiantes pueden realizar pasantías).</p> <p>6-La infraestructura está en buenas condiciones.</p>	<p>1-Existen directores con poca capacidad gerencial y de liderazgo.</p> <p>2-No existe un plan de evaluación y control sistemático para el equipo directivo.</p> <p>3-La misión y la visión de la institución no son del conocimiento de la comunidad en general.</p> <p>4-En la elaboración del PEIC, no siempre participan todos los actores y su divulgación no es sistemática.</p> <p>5-Las responsabilidades no se asignan de acuerdo al perfil.</p> <p>6-La toma de decisiones siempre son unilaterales y poca asertiva.</p> <p>7-La comunicación organizacional no es efectiva y eficaz.</p> <p>8-Insuficiente formación del personal docente en Cuanto a la educación como continuo humano y la Visión holística del adolescente.</p> <p>9-Para La planificación no se toma en cuenta a los miembros de la institución.</p> <p>10-La misión, visión, y metas no son publicad ni compartidas.</p> <p>11-Capacitación deficiente del personal docente y directivo.</p> <p>12-Desánimo y desmotivación del personal a causa del poco reconocimiento de su trabajo.</p> <p>13-Indisciplina de los estudiantes.</p>

**Tabla N°18. Matriz DOFA**

**Análisis Interno Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas (DOFA)**

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (F-O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (D-O)</b>
<b>1-Cursos de actualización gerencial y crecimiento personal para directivos.</b>	-Promover la actualización del equipo directivo en el área de la Gerencia Educativa y sus funciones: planificación, organización, dirección y control.	-Promover cursos de Gerencia, liderazgo, toma de decisiones y planificación.
2-Curso de autoestima , comunicación y relaciones humanas		-.Planificar talleres de Autoestima, Crecimiento Personal, Comunicación y Relaciones Humanas, entre otros, dirigidos al personal directivo docente, administrativo.
3-Use de Manuales que ofrezcan información sobre planificación, organización, dirección y control, así como de las funciones de los cargos		-Elaborar manuales de procedimientos administrativos que orienten el ejercicio de las funciones de Planificación, Organización, Dirección y Control.  -Sistematizar la evaluación y control del trabajo del Equipo directivo.
3-Apoyo Zona Educativa del Edo Carabobo	-Diseñar Cursos de Formación Docente con el apoyo de la Dirección Zonal	Dictar cursos de formación docente (Bases Filosóficos, Sociológicos, Metodológicos de escuela técnica)

Tabla N°18. Matriz DOFA

## Análisis Interno Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas (DOFA)

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (Fortalezas-Oportunidades)	ESTRATEGIAS (Debilidades-Oportunidades)
<b>4-Analizar y revisar Normativa Vigente representado por: la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, el Reglamento de Resoluciones y Circulares, Ley de Protección al niño, niña y adolescente LOPNA.</b>	-Basándose en la Norma vigente, impulsar la formación de equipos de trabajos para la discusión y análisis.	-Realizar mesas de trabajo permanentes para discutir normativa legal vigente. -Convocar reuniones permanentes con las instituciones públicas y privadas, universidades tecnológicas -Realizar pancartas, carteleras, trípticos para divulgar la misión y al visión
<b>5-Universidades, institutos universitario, privados, misiones locales desarrollan pasantías y prácticas profesionales en la escuela.</b>	-Abrir canales de comunicación con empresas privadas y públicas, comunitarias, universidades, tecnológicos.	

**Tabla N° 19. Matriz DOFA**

	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (Fortalezas-Amenazas)	ESTRATEGIAS (Debilidades-Amenazas)
1-	<b>1- Información de pautas, Normas y modificaciones curriculares a destiempo.</b>	-Conformar un equipo Directivo integrado con funciones responsabilidades bien establecidas	-Dictar talleres acerca del proceso comunicacional
	<b>2- Poca seguridad y presencia de la delincuencia en los ambientes educativos y el entorno del Plantel.</b>	-Establecer comunicación con las autoridades municipales y regionales a fin de crear estrategias que conlleven a minimizar la inseguridad	-Establecer nexos con instituciones de salud pública para propiciar jornadas de divulgación y asistencia médica a los miembros de la comunidad
	<b>3-El servicio de recolección de basura no es constante.</b>	-Implementar jornadas de saneamiento ambiental en las áreas aledañas del plantel involucrando a las comisiones de trabajo de la escuela	-Realizar jornadas ecológicas con integración de estudiantes, representantes y comunidad.
	<b>4-Los consejos comunales están desvinculados con la institución.</b>	-Elaborar proyectos donde participe activamente la comunidad.	-Organizar intercambios culturales y/o deportivos Donde participe la comunidad del entorno del plantel.

<b>5-La presencia y participación de los padres y representantes es muy baja.</b>	<b>-Diseñar un programa de vigilancia escolar.</b>	<b>-Realizar domingos familiares, vendimias para así incorporar a padre y representantes.</b>
---	--	---

**Taller N°1.** Compartir Visión, Misión y Valores. Duración: 4 Horas.

CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
-----------	-------------	----------	------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad Educativa padres y representantes, docentes, directivo y estudiantes realizaran murales y carteleras donde se publiciten la visión, misión y las metas de la organización.</li> <li>• Incluir dentro de la planificación institucional actividades que divulguen la visión, misión y las metas institucionales.</li> <li>• Los docentes de aula planificaran proyectos de aprendizaje vinculados con la visión, misión y metas organizacionales, dando a conocer el alcance de los proyectos realizados en los cierres de los mismos ante la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal directivo debe planificar, dirigir y controlar el desarrollo de todas las actividades planteadas.</li> <li>• Docentes deben contemplar estrategias pedagógicas dentro del aula para reforzar las actividades ejecutadas</li> </ul>	<p>Directivo Personal Docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes de la escuela.</li> <li>• Papel Bond.</li> <li>• Hojas Blancas.</li> <li>• Carteleras.</li> <li>• Tijeras.</li> <li>• Pintura en aceite.</li> <li>• Pinceles.</li> <li>• Marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coevaluación de murales y carteleras realizadas.</li> <li>• Estimación para valorar la participación activa de toda la comunidad educativa en las actividades pedagógicas y recreativas de convivencia.</li> <li>• Acompañamiento y revisión de proyectos de aprendizaje de los docentes dirigidos a fomentar la visión, misión y metas organizacionales.</li> <li>• Lista de cotejo para verificar la inclusión de actividades que fomenten la visión, misión y metas organizacionales dentro de la planificación estratégica de la institución.</li> </ul>
---	--	--	---

**Taller N° 2. Funciones de la Gerencia Educativa. Duración: 4 horas**

<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
<p>-Funciones de la Gerencia: Planificación Organización Dirección Control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Motivación.</li> </ul>	<p>-Programar el taller de actualización gerencial con un Cronograma progresivo, ajustado al Tiempo y espacio.</p> <p>-Estructurar Taller orientado a Organizar, Planificar y Evaluar, de acuerdo al Modelo Educativo, con apoyo de funcionarios del MPPE.</p> <p>-Incluir en los talleres módulos referidos a:</p> <p><b>Planificar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de la situación actual.</li> <li>-Estrategias.</li> <li>-Programación de actividades.</li> <li>-Presupuesto.</li> </ul> <p><b>Organizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dividir trabajo.</li> <li>-Asignar Recursos.</li> <li>-Definir Responsabilidades.</li> <li>-Delegar Autoridades y Control.</li> </ul> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Instrucciones y Seguimiento-Estilo Gerencial.</li> </ul> <p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rendimiento</li> <li>- Indicadores de Calidad.</li> <li>-Eliminación de Fallas.</li> </ul> <p><b>-Conformar mesas de trabajo</b> (docentes-directivos) para discutir el liderazgo educativo que impera en la escuela técnica, desarrollo de habilidades del líder educativo, integración escuela-comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Personal Docente</li> <li>• Supervisor Sectorial</li> <li>• Organizaciones de Formación Gerencial</li> <li>• Facilitadores</li> <li>• Sala de Exposición</li> <li>• Mesas</li> <li>• Material audiovisual.</li> <li>• Video Been</li> <li>• Carpetas</li> <li>• Papel</li> <li>• Material de Apoyo.</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando instrumentos normados se hará una auto evaluación y una coevaluación.</li> <li>• Aplicación de instrumento normado, a docentes, personal administrativo y obrero, sobre la actuación del equipo directivo</li> <li>• Sistematización de los Resultados para medir los logros de los objetivos y metas de la planificación inicial</li> </ul>

**Taller N°3. Cultura Organizacional. Duración: 4 horas**

CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización de Valores Organizacionales (respeto, paz, justicia, democracia y libertad) Identidad Institucional y Cultura Organizacional.</li> <li>• Relaciones Humanas en la Organización Escolar.</li> <li>• Clima Organizacional.</li> <li>• Impacto de la Cultura Organizacional en la Consecución de las metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal directivo debe participar en el taller. Iniciar con una actividad de inicio (dinámica grupal), desarrollo y cierre (conversatorio).</li> <li>• Estrategias pedagógicas por medio de mesas de trabajo donde los docentes participantes aporten factores de la cultura organizacional y valores que orienten el comportamiento en la institución.</li> <li>• El ambiente debe ser agradable, confortable para motivar la creatividad, utilizando música instrumental.</li> <li>• Las propuestas discutidas y planteadas deben ser tomadas en cuenta e implementar nuevas estrategias gerenciales para reformular la cultura organizacional.</li> <li>• Los docentes y el directivo deben ser multiplicadores y fomentar los nuevos valores a toda la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: Docentes de la institución. Personal Directivo Docente Facilitador Especialista en Gerencia. Supervisor del plantel.</li> <li>• Materiales: Aula de Clases con condiciones adecuadas.</li> <li>• Pizarra Acrílica. Marcadores Acrílicos. Recursos Multimedia. Papel Bond. Material de Apoyo. Refrigerio. Hojas Blancas. Bolígrafos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de las propuestas de los docentes para su instrumentación y aplicación dentro de la planificación institucional.</li> <li>• Escala de estimación para valorar la participación activa de todos los participantes.</li> <li>• Coevaluación de los participantes respecto a la importancia del taller para la institución.</li> </ul>

	organización,		
--	---------------	--	--

**Taller N°4.** Integración y Participación. Duración: 4 horas.

<b>CONTENIDO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
------------------	--------------------	-----------------	-------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración: Importancia de la integración en el trabajo. Presentación del propósito de la propuesta.</li> <li>• Relaciones de trabajo.</li> <li>• Participación, flexibilidad, relaciones de calidad, trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida participantes. Presentación de la Propuesta por parte del facilitador</li> <li>• Diagnóstico de expectativas del taller</li> <li>• Explicación del facilitador de la importancia de la integración y participación de los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Elaboración de un proyecto de vida. Pasos para su elaboración</li> <li>• Cada integrante comparte su proyecto de vida.</li> <li>• Integración del grupo a través de lectura referidas a : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>. Toma de decisión y resolución de conflictos.</li> <li>- Motivación.</li> </ul> </li> <li>• Organizar equipos por lectura para luego discutir la lectura y como aplicarla en la institución</li> <li>• Lectura reflexiva sobre las relaciones de trabajo (Asamblea en la Carpintería).</li> <li>• Ejercicio de relajación con música instrumental.( de respiración)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcadores. Video Beam.</li> <li>• Hojas blancas. Bolígrafos. Trípticos.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• Temas musicales.</li> <li>• Reproductor.</li> <li>• Hojas blancas.</li> <li>• Material Impreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• . Asistencia y participación grupal e individual.</li> <li>• Conclusiones y recomendaciones.</li> <li>• Conclusión de los participantes</li> <li>• Calidad y creatividad de las participaciones.</li> <li>• Proyecto de vida.</li> </ul>
---	---	--	---

**Taller N°5.** Diseñar estrategias de incentivo para los docentes con mejor desempeño como parte de la satisfacción de las necesidades de reconocimiento en la organización. Duración: 4 Horas.

CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	EVALUACIÓN
-----------	-------------	----------	------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecerán incentivos para dar reconocimiento a la labor docente tomando en cuenta, asistencia, puntualidad, relaciones interpersonales con estudiantes, compañero de trabajo, directivos, padres y representantes, proactividad, responsabilidad, colaboración, solidaridad</li> <li>• El personal directivo fijará una comisión para evaluar que docentes cumplen con estas características de forma objetiva e imparcial y qué tipo de incentivo se otorgará.</li> </ul> <p>Se informará a través de carteleras cuales son las características a tomar en cuenta y el tipo de incentivos que se otorgará.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal directivo debe planificar, dirigir y controlar el desarrollo de todas las actividades planteadas.</li> <li>• la comisión delegada deberá convocar una reunión a los docentes para informarles el propósito del taller, de las condiciones y requisitos que deben cumplir para ser beneficiados de los incentivos:-</li> <li>• En cuanto a los requisitos los docentes deben tener por lo menos cinco años de antigüedad, ser personal fijo y haber demostrado todas las características nombradas anteriormente</li> <li>• Los incentivos deben ser elegidos en consenso por el personal directivo, según los intereses de la institución los cuales son:- Un día libre, reconocimiento en público por medio de un certificado, un obsequio</li> <li>• El establecimiento de incentivos puede ser realizada en periodos trimestrales según acuerdo del consejo docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivo Personal Docente.</li> <li>• Comunidad educativa.</li> <li>• Materiales:</li> <li>• Papel Bond</li> <li>• Hojas Blanca</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Tijeras</li> <li>• Marcadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de evaluación de las carteleras realizadas.</li> <li>• Escala para valorar la participación activa de los docentes en la construcción del instrumento.</li> <li>• Escala de estimación para evaluar el desempeño de los docentes.</li> </ul>
--	---	---	--

**Valores:**

**Respeto:** Para la comunidad de la E.T “Simón Bolívar” el respeto se refiere a todas las consideraciones que se han de tener hacia los otros integrantes de la comunidad escolar, consideran que las relaciones interpersonales deben tener su basamento en este valor.

**Paz:** Se enfoca hacia la convivencia, comprensión, tolerancia, que orienta a la búsqueda de minimizar los actos de violencia intra escolar y actuar bajo un clima de serenidad emocional que conlleve al dialogo.

**Justicia:** Este valor recoge la intención de dar a cada quien lo que corresponde sin condición social o estado de salud física o mental. También es concebida como la equidad, se cree que toda comunidad educativa debe de disfrutar de los servicios que oferta la escuela como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas.

**Democracia:** Representa como se manifiesta en la constitución y leyes de gobernar en favor de la mayorías, el colectivo predomina sobre los intereses individuales que tente contra la esencia del hombre.

**Libertad:** Está vinculado con la responsabilidad, se concibe como la potestad que tiene cada miembro de la comunidad escolar de obrar de una manera u otra ajustados a las normas y principios convenidos y convencido de asumir con responsabilidad las consecuencias de sus actos.

### Evaluación y Seguimiento.

Una vez ejecutado el plan, el personal directivo deben hacer supervisiones periódicas de tipo pedagógica, administrativo y de servicio a fin de:

Cuadro N°8. Seguimiento y control.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PROPOSITOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
Ejecutar supervisiones formales trimestrales enfocadas a optimizar la calidad del proceso educativo que se ofrece en la escuela y verificar el alcance de la misión y visión.	Realizar cronograma de visita al aula, a especialistas y administrativo, visitar por lo menos una vez cada trimestre a cada unidad del plantel, retroalimentar y hacer seguimiento de las observaciones y acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un registro de avances y dificultades en cada una de las competencias evaluadas al personal.</li> <li>• Diseñar instrumento de visitas para recopilar información sobre las actividades pedagógicas y administrativas que realizan docentes y especialistas.</li> <li>• Elaborar un informe sobre los progresos y limitaciones que presenta el personal, para el cumplimiento de sus funciones y el alcance de la misión y visión institucional.</li> </ul>	Cronograma e instrumento de visitas, informar sobre los progresos y limitaciones que presenta el personal para el cumplimiento de sus funciones y el alcance de la misión y visión.	Durante el lapso escolar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreo, y. (2010). *Estructura organizativa escolar basada en las organizaciones escolares inteligentes para el “instituto experimental Simón Bolívar”* Realizada en la Universidad de Carabobo, Dirección de Estudios de Postgrado Facultad de ciencias de la Educación Maestría en gerencia Avanzada en Educación. Trabajo de Grado No Publicado.
- Acchua, C. (2005). *Gestión y Calidad en Administración. México*. Mc Grawill Internacional. SA
- Alarcón. (2009). *Planificación Estratégica: Una herramienta en la Gestión Escolar a nivel de Educación Básica, en la U.E Jardín Levante de la Universidad Nacional Experimental de Guayana*. Trabajo de Grado No Publicado.
- Antúñez, S. (2000). *Claves Para la Organización de Centros Escolares*. Barcelona: Edit. Horson.
- Arteaga, L. (2006). *Gerencia Alternativa*. Editorial Pegasso. Buenos Aires
- Baptista, P. y Hernandez, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.
- Carda, R. y Larrosa, F. (2007). *La organización del centro educativo: manual para maestros*. 2da. Edición. Editorial Club Universitario.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. Edición. México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato I. (2006). *Administración, teoría, procesos y práctica*. 3ra Edición. México. D.F:Editorial McGraw – Hill Interamericana, S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999). Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela N°5453, (Extraordinaria) Marzo 3,2000 Caracas, Venezuela.
- Currículo Nacional Bolivariano, *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano* (2007), Edición fundación centro nacional para el mejoramiento de la ciencia
- Drucker, P. (2001). *La gerencia*. USA: Mc Graw Hill Interamericana.
- García. (2010).*Estrategias gerenciales dirigidas al director educativo para el impulso del modelo educativo de los liceos bolivarianos en el municipio escolar n° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo, para optar al grado de Magíster en Gerencia avanzada en Educación.*
- García y falcón (2009).*La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*, realizada, en el Instituto De Investigación y Desarrollo Educativo, ubicado en México.
- Graffe, G. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas*. Caracas Venezuela Mimeo: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Graffe, G. (2003).*La planificación y la gerencia del cambio para la construcción de Una escuela innovadora*. Caracas Venezuela. Secretaría U.C.V
- Graffe, G (2005). *La gestión Educativa para la transformación de la escuela*.Caracas Venezuela. UCV.
- Gibson (2009). *Liderazgo empresarial*. Primera Edición. Editorial Edim. Barcelona.
- Gutiérrez (2011).*Planificación Estratégica para un aprendizaje Significativo en la Educación de Adultos* Para optar al título de Magister Scientiarum en Planificación Educativa en la Universidad del Zulia. Venezuela.
- Hamdan, G. (2000). *Métodos estadísticos en educación*. Caracas Venezuela: Publicaciones Bourgcón C.A.

- Herrero (2007). *Propuesta de actualización gerencial del equipo directivo en el marco del nuevo modelo educativo venezolano. Dirigido a los planteles de 1ª y 2ª etapa de Educación Básica del Sector 1, del Municipio Escolar 14.5 de la Parroquia Miguel Peña del estado Carabobo*. Trabajo de Magíster no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.
- Hernández, S., Fernández, R. y Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación* México D.F.: editorial Mc Grawhill.
- Hurtado, J. (2007). *Metodología de la investigación. Una comprensión Holística*. Ediciones Quirón 2007. Caracas Ven
- Ley Orgánica de Educación (2009), Gaceta Oficial de la república Bolivariana de Venezuela. N°. 5928. (Extraordinario), Agosto 15,2009.
- Manes, J. (2005). *Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas*. Argentina: Granica.
- Murillo, S. (2000). *Relaciones Humanas*. México D.F.: Editorial Limusa. 2da. Ed.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *La Planificación Educativa. Programas Y Estrategias de la Educación Venezolana*.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial FEDUPEL Caracas- Venezuela.
- Pazmiño, V. (2012), *Modelo de gestión estratégico y su aplicación al proyecto educativo institucional en el instituto tecnológico de música san Lorenzo, de la parroquia rural san Lorenzo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, periodo 2011*". Quito Ecuador.
- Peña, M. (2010), *Planificación estratégica del Supervisor Educativo y praxis pedagógica del docente en instituciones de educación básica primaria del Municipio Maracaibo N° 6*, en la Universidad Rafael Urdaneta Venezuela.
- Reglamento Del Ejercicio De La Profesión Docente. (2000). Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela, N° 5496. (Extraordinaria) Caracas Venezuela.

- Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. Teoría práctica, séptima edición. Prentice hall.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Colombia.: Décima edición.
- Stoner, L. (2008). *Administración*. 6° Edición .México Prentice Hall.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2006). Tendencias en la administración Cambios y perspectivas. *Revistas ciencias de la Educación*.
- Tamayo y Tamayo. (2005). *El proceso de investigación científica*. 4ta Edición. México: Limusa.

## **Anexos**



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



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA TÉCNICA “SIMÓN BOLÍVAR”**.

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

*Gracias por su sincera colaboración...*

**Hurtado (2014)**

	<b>ITEMS USTED COMO DOCENTE CONSIDERA QUE EL PERSONAL DIRECTIVO:</b>	<b>Siem pre</b>	<b>Algun as Veces</b>	<b>Nun ca</b>
<b>1</b>	Organiza actividades tomando en cuenta al personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes, miembros del consejo comunal.			
<b>2</b>	Utiliza el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) para llevar a cabo el trabajo pedagógico de la Institución.			
<b>3</b>	Asigna actividades a su personal a cargo tomando en cuenta las habilidades, personalidad y actitudes de los miembros del equipo de trabajo.			
<b>4</b>	Delega por escrito en forma clara y comprensible las funciones y responsabilidades del personal docente, administrativo y mantenimiento.			
<b>5</b>	Emplea las técnicas y estrategias pertinentes al contexto en el que se encuentra la institución.			
<b>6</b>	Se muestra flexible ante las observaciones y/o sugerencias de los docentes sobre los proyectos que se desarrollan en la institución.			
<b>7</b>	Le da seguimiento a las actividades institucionales planificadas para determinar los logros alcanzados.			
<b>8</b>	Prevee los mecanismos de atención necesarios para la toma de decisiones oportunas y eficaces.			
<b>9</b>	Establece canales regulares de información asegurándose que estos sean efectivos, eficientes y eficaces.			
<b>10</b>	Escucha sus planteamientos y da respuestas satisfactorias a los mismos.			
<b>11</b>	Es proactivo y hace sentir al personal parte importante en el logro de las metas institucionales.			

<b>1 2</b>	Ejerce una gerencia armoniosa dentro y fuera de la institución, tratando siempre de persuadir acerca de la legitimidad, lo conveniente y la eficacia de su actuación,			
<b>1 3</b>	Posee habilidad para mantener, buenas relaciones interpersonales y manifiesta un sentido de equidad en sus relaciones con los docentes.			
<b>1 4</b>	Posee una formación académica acorde con la función que cumple y con los requisitos establecidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.			
<b>1 5</b>	Tiene conocimientos suficientes acerca de los procedimientos laborales educativos.  <b>ITEMS USTED COMO DOCENTE CONSIDERA QUE EL PERSONAL DIRECTIVO:</b>			
<b>1 6</b>	Detecta a tiempo las causas de los problemas que se presentan en la institución,			
<b>1 7</b>	Establece los correctivos necesarios para resolver situaciones de conflicto en la institución y muestran idoneidad en su labor administrativa.			
<b>1 8</b>	Aplica estrategias para fomentar el conocimiento de la razón de ser de la institución.			
<b>1 9</b>	Conoce y comparte la visión y misión de la institución.			
<b>2 0</b>	Analiza el escenario laboral para identificar las oportunidades de mejoramiento que puedan presentarse en la institución.			
<b>2 1</b>	Procesa información sobre el entorno con el fin de planificar estrategias que den respuestas a situaciones que requieran ser atendidas.			
<b>2</b>	Involucra al personal para definir las metas			

<b>2</b>	que direccionan el quehacer educativo de la institución			
<b>2 3</b>	Para definir las metas, identifica previamente las áreas estratégicas para fortalecer el esfuerzo laboral de los miembros de la institución.			
<b>2 4</b>	Aprovecha las oportunidades para ejecutar los planes necesarios que permitan la realización de una planificación exitosa.			
<b>2 5</b>	Dota los recursos para la formulación de acciones que ayuden al aprovechamiento de las oportunidades tanto internas como externas.			
<b>2 6</b>	Aplica los correctivos necesarios para verificar el cumplimiento de la planificación escolar en la institución.			
<b>2 7</b>	Divulga los resultados de la valoración para luego analizar y corregir las deficiencias focalizadas en la planificación llevada a cabo.			

TABLA N°20. Tabla de Confiabilidad.

Suj/Itme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL	
1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	2	43	
2	2	1	1	1	3	3	2	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3	2	3	2	2	2	2	1	1	47
3	1	2	2	1	2	1	2	2	3	1	1	1	1	3	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	46
4	2	1	1	1	3	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	45
5	1	2	1	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	1	49
6	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	36
7	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	3	3	2	2	2	2	55
8	1	1	1	3	1	2	3	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	49
9	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	3	2	2	49
10	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	52
St																											26,9889		
media	1,50	1,50	1,50	1,60	1,90	1,80	2,00	2,10	1,70	1,90	1,60	1,60	1,60	1,90	1,60	2,00	1,70	1,50	1,50	1,70	2,00	2,10	2,00	1,90	1,70	1,60	1,60		
varianza	0,28	0,28	0,28	0,71	0,54	0,62	0,44	0,54	0,9	0,32	0,27	0,27	0,27	0,54	0,27	0,44	0,23	0,5	0,28	0,68	0,44	0,54	0,44	0,32	0,46	0,49	0,27	8,66	

Alfa Cronbach	0,814953
---------------	----------

