

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**COORDINACION DE POSTGRADO
UNELLEZ – APURE**

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL CAMBIO
PEDAGOGICO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO
EN EL MUNICIPIO MUÑOZ DEL ESTADO APURE**

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN GERENCIA Y PLANIFICACION
INSTITUCIONAL

AUTOR: RAFAEL A. MORENO V.

TUTOR: MERCEDES BETANCOUR

SAN FERNANDO DE APURE, DICIEMBRE DE 2008

ACTA DE APROBACION DEL TUTOR

Por medio de la presente deixo constancia que he revisado el trabajo final de grado titulado: **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL CAMBIO PEDAGÓGICO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO EDUCATIVO EN EL MUNICIPIO MUÑOZ EN EL ESTADO APURE**; elaborado por el Ciudadano: **Rafael Moreno**, titular de **Cédula de Identidad N° 11237058**, para optar al Título de Magíster en Gerencia y Planificación Institucional, el cual considero en calidad de tutor que cumple con todos los requisitos necesarios para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado evaluador que se designe.

En la Ciudad de San Fernando de Apure, a los 15 días del mes de julio de 2008.

Mercedes Betancourt

C. I. N° 9874069

DEDICATORIA

Después de haber culminado una de las grandes metas de mi vida; dedico este trabajo de investigación a todas aquellas personas que de buena manera contribuyeron para que este sueño se hiciera realidad, además, me apoyaron en todo momento, y esta situación me permitió vencer en el transcurrir del tiempo.

A Dios todopoderoso, que es mi luz, guía y camino a seguir. Ilumina en cada circunstancia mis pensamientos, orienta mis ideas y clarifica mis razonamientos. A Jesucristo mi salvador y al Espiritusanto mi ayudador.

A mi familia por su calma y paciencia.

AGRADECIMIENTO

Al señor, todopoderoso, por permitirme la oportunidad de lograr un anhelo fabuloso.

Al coordinador de la maestría y al grupo de profesores de la universidad por el apoyo académico y palabras alentadoras que nutrieron la labor intelectual de este ejercicio creador.

A mi tutora por su valiosa colaboración.

A todas y todos muchísimas gracias.

INDICE GENERAL

	p.p
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
II MARCO REFERENCIAL O TEORICO.....	15
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Legales.....	17
Bases Teóricas.....	19
Estrategia organizacional.....	19
El clima organizacional.....	22
Administración estratégica.....	25
Gestión proactiva, reactiva y de transición.....	27
El sistema social: interacción y redes de comunicación.....	29
Operacionalización y especificación de las variables.....	32

III	MARCO METODOLÓGICO.....	34
	Fundamentación Epistemológica.....	34
	Tipo de Investigación.....	35
	Diseño de Investigación.....	36
	Población y Muestra.....	36
	Población.....	36
	Muestra.....	38
	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
	Técnicas.....	40
	Instrumento.....	40
	Validez.....	41
	Confiabilidad.....	42
	Técnica de análisis de datos.....	43
IV	PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
	ANEXOS.....	64
	A. Cuestionario Director.....	65
	B. Cuestionario Docente.....	68
	C. Carta a expertos.....	70
	C-1. Formato de validación cuestionarios Directores.....	71
	C-2. Formato de validación cuestionario Docentes.....	72
	D. Matriz de confiabilidad cuestionario Directores.....	73
	E. Matriz de confiabilidad cuestionario Docentes.....	74

LISTA DE CUADROS

CUADRO		PP
1	Operacionalización y especificación de las variables.....	32
2	Operacionalización y especificación de las variables.....	33
3	Distribución de la población referida a los Directores y Docentes por escuela.....	37
4	Muestra de Docentes por escuelas.....	39
5	Escala de coeficiente de confiabilidad..... Variable: Estrategias organizacionales Dimensiones	43
6	Planes.....	44
7	Patrón de comportamiento..... Variables: Elementos Estructurales Dimensiones:	46
8	Desarrollo organizacional.....	48
9	Administración..... Variable: Incidencias pedagógicas	49
10	Dimensión: Eficiencia..... Variable: Niveles de responsabilidad	51
11	Dimensión: Actividades..... Variable: Opinión de los Docentes	53
12	Dimensión: Interés.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PP
1 Variable: estrategias organizacionales.....	45
Dimensión: planes.....	45
2 Variable: estrategias organizacionales.....	47
Dimensión: patrón de comportamiento.....	47
3 Variable: elementos estructurales.....	48
Dimensión: desarrollo organizacional.....	48
4 Variable: elementos estructurales.....	50
Dimensión: administración.....	50
5 Variable: incidencias pedagógicas.....	52
Dimensión: eficiencia.....	52
6 Variables: niveles de responsabilidad.....	53
Dimensión: responsabilidad.....	53
7 Variable: opinión de los docentes.....	55
Dimensión: interés.....	55

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ APURE
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
REGIONAL. COORDINACION DE POSTGRADO.

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL CAMBIO
PEDAGÓGICO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO

EN EL MUNICIPIO MUÑOZ EN EL ESTADO APURE**

AUTOR: RAFAEL A. MORENO V.

TUTOR: MERCEDES BETANCOURT

Resumen

El presente trabajo de investigación se realiza con el propósito de analizar las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico y su incidencia en el desarrollo educativo en el Municipio Muñoz del estado apure. Sustentado en una investigación de campo de nivel analítica descriptiva. Los datos fueron aportados por dos grupos poblacionales conformado por 16 directores y 226 docentes. En relación a la muestra de los directores se conformo por 13, mientras que los docentes se constituyo por 48. Los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios dicotómicos. La validez se realizo por el método de juicio de expertos y la confiabilidad a través de dos estudios pilotos que arrojaron un valor alto de confiabilidad de los instrumentos. Los resultados reportaron que las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico no son ejecutadas en forma total por los directores y docentes. Finalmente un considerable porcentaje de docentes manifestaron apoyar la puesta en práctica de estrategias organizacionales en las instituciones educativas del Municipio Muñoz del Estado Apure.

INTRODUCCION

El cambio actual ha producido efectos que impactan el ámbito económico, social y político de la sociedad. El signo de los nuevos tiempos demanda cualidades en cualquier organización: flexibilidad y especificación. La primera para adaptarse al cambio permanente y la segunda para aprovechar y rentabilizar al máximo sus capacidades y fortalezas. Ante esta situación, las organizaciones están intentando adaptarse a las exigencias del nuevo entorno, porque aunque la organización puede influir sobre el entorno es este último el que condiciona sus estrategias, por lo que se precisan ideas que mejoren la eficiencia, generen sinergias y reduzcan riesgos para la organización. De allí pues, que la organización necesita recoger y procesar una gran variedad de información que permita la escogencia de alternativas, en situaciones que nunca revelan todas las opciones disponibles, ni los posibles resultados de estas alternativas. La capacidad en la organización debe recoger y procesar tales informaciones para proporcionar a las personas que deciden, en el tiempo hábil, las bases para que pueda tener éxito en su escogencia, es bastante limitada. Se evoluciona hacia un tipo de organización sustancialmente diferente, donde privan nuevos principios y estructuras, debido a que mucho de los fundamentos actuales se formularon tras la revolución industrial a finales del siglo XVIII, cuando el entorno era estable y no se permitían grandes cambios en el horizonte. Por eso, la gran preocupación, ya no es tanto sobre la existencia de los problemas y la velocidad del cambio, sino también la flexibilidad del ser humano de controlarlo y cuestionar todas las dimensiones organizacionales, para dar margen a la novedad y a las nuevas fuentes del éxito.

Visto de esta forma, la evaluación interna no impide planear si en un sistema de educación público puede ser necesario algún sistema evaluador interno para ver en que medida el sistema educativo está respondiendo a las demandas sociales, a los fines asignados y a los valores que queremos conseguir, proporcionando a todos los ciudadanos unas mismas oportunidades educativas. En tal sentido, la demanda de una mayor calidad de la educación es interpretada por la burocracia como una demanda de resultados cuantificables sobre el proceso de

enseñanza. Es una presión que tiende a valorar el producto de la enseñanza, más que el proceso de aprendizaje; que pone más énfasis a la técnica que en la creatividad y que reemplaza la interacción por la receptividad.

Las instituciones educativas venezolanas no han escapado a la nueva realidad, por lo que últimamente se han orientado hacia unas escuelas proactivas, con mayor participación de sus integrantes, a fin de descubrir los cambios institucionales y estar consciente de su rol para asumir estilos dinámicos de gerencia, donde se tomen en cuenta las nuevas tendencias que le permitan responder a las demandas del contexto social.

Analizar los procesos organizacionales, como la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación entre otros, dentro del marco del desarrollo educativo, constituye el objeto de la presente investigación. Las actividades y los esfuerzos colectivos de muchas personas se convierten en una herramienta de base para las organizaciones, ya que en estos momentos las instituciones educativas del Municipio Muñoz en el Estado Apure, se encuentran orientadas a concretar su proceso de transformación académica en el desarrollo de una cultura organizacional sustentada en la innovación.

Cabe destacar, que el presente estudio está enmarcado dentro del paradigma cuantitativo en la modalidad de una investigación analítica descriptiva de acuerdo a la naturaleza de sus objetivos.

Por consiguiente, la investigación se estructura en cinco capítulos, los cuales se especifican a continuación:

El capítulo I, se refiere al problema, allí se explica todo lo referente al planteamiento del problema, objetivos de la investigación y la justificación de la misma. El capítulo II, lo constituye el marco referencial o teórico comprendido por los antecedentes de la investigación, bases legales y teóricas. En el capítulo III, se especifica la metodología utilizada, diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis. En el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los datos. En el capítulo V, se formulan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los complejos cambios que comienzan a desarrollarse en la nueva estructura educativa y el papel del estado como una forma de organización política ha generado un redimensionamiento. Los cambios son cada vez más acelerados, lo que indica que el mundo se ha convertido en una verdadera aldea global, donde las organizaciones realizan actividades, independientemente del lugar, gracias a la tecnología de la información. Al respecto, **Stoner y Freeman** (2002), señalan que “la organización puede definirse como un grupo de personas, dentro de un sistema estructurado de evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen como finalidad alcanzar los objetivos que se han propuesto”... las instituciones educativas son organizaciones conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como la estructura organizativa, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos. La interrelación y fusión de los componentes antes mencionados, desarrolla un conjunto de acciones insertadas en lo que se conoce como estrategia organizacional.

En lo esencial, muchas veces existe la necesidad de precisar el rumbo, algo a lo que hace referencia a menudo con el nombre de gestión estratégica. En palabras de **Osborne y Plastrik** (2003), “precisar el rumbo significa crear un sistema que ayude a su administración a permanecer centrada en sus objetivos más importantes, aunque esos objetivos cambien con el tiempo” (p.34). Las herramientas, confieren a los dirigentes la capacidad de influencia que necesitan

para llevar el timón de manera efectiva, sin constreñir en exceso los métodos escogidos por los propios gestores y empleados para “remar” y propulsar el barco. De hecho la ausencia de alineamientos estratégicos pueden ser reconocidos a partir de las características contrarias: énfasis interno en las reglas y procedimientos; conservadurismo a la hora de cambiar las cosas; incertidumbre sobre quien tiene las competencias para tomar decisiones de cuestiones hacia instancias superiores; territorialismo y protección de la parcela propia; no disposición a compartir información ni a cooperar o aceptar el juicio de los expertos; indiferencia, resignación y descargo de culpas o propósitos de diferencias en el rendimiento y negativa a asumir responsabilidades por los resultados.

Por su parte **Chiavenato** (2004), plantea que “las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas cambien sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajaran en forma aislada” (P.28). En este sentido, los llamados recursos humanos de las organizaciones, es decir, los individuos y los grupos, son los que desempeñan las actividades y hacen aportaciones que permiten que la organización pueda cumplir con su propósito particular. Sin embargo para que las personas puedan producir resultados y llevar a las organizaciones al éxito y la prosperidad, también requieren de los recursos físicos y materiales, como serían tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones y dinero, que mejoren y procesen su trabajo. Todos estos recursos, humanos y no humanos son indispensables en la formulación de estrategias de la organización. De allí pues, que las organizaciones analizan el ambiente, evalúan sus recursos y procuran prever un patrón de asignación que garantice la coincidencia entre estos dos elementos. Las decisiones estratégicas son tomadas en forma racional y consecutiva. La formulación de estrategias surge como un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su ambiente, y la forma en que la organización se mueve de una posición dada (o conjunto de relaciones ambientales) en dirección a una posición deseada usando recursos de acuerdo con un plan.

El entrenamiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones constituyen una muestra de la aplicación de los principios del aprendizaje. La mente es el resultado de relaciones simultáneas entre procesos biológicos y sociales así como la percepción es un proceso de transformación y no de transmisión, por lo cual la habilidad de observar es con mucho el resultado de una transformación de lo observado.

En realidad, cada persona aprende empleando una amplia variedad de medios de acuerdo con las necesidades del momento y del contenido que debe aprender.

En opinión de **Balboa** (2000). El docente debería atender a la diversidad de interpretaciones y usos que el alumno puede hacer de lo que se transmite como conocimiento. (p. 24).

En este caso, la pedagogía tiene mucho que ver con el aprendizaje como cambio, relativamente permanente, que se produce en el comportamiento como resultado de una experiencia. Las organizaciones formadas por seres humanos, están fundadas en una evolución cultural que se traduce en una rápida adaptación a las condiciones cambiantes del medio. La capacidad de aprender tiene su esencia en la predisposición a recibir información y eso facilita la transmisión de las normas culturales y, en consecuencia el proceso de adaptación en sociedad. Las personas constantemente adaptan su comportamiento al medio ambiente gracias a la predisposición innata llamada aprendizaje. Esto permite que los seres humanos puedan transformar en forma continua sus modelos de conducta.

En verdad, el aprendizaje es la manera en que la evolución resuelve el problema de que no existan respuestas innatas para todo.

Según **Martínez**, (1993) “conocer es siempre aprehender un dato en una cierta función, bajo una cierta relación, en tanto que me significa o me representa tal o cual estructura”. (p. 119)

El cambio pedagógico, es posible compararlo con paradigma, el cual es considerado como una red de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y críticas de temas, problemas y métodos, y establece una red de compromisos entre los miembros de una comunidad educativa. Un cambio pedagógico es en esencia un elemento significativo en las reglas, supuestos y actividades relacionados con una forma establecida para desarrollar una actividad. Cuando ocurre un cambio significativo en las organizaciones, los viejos paradigmas deben cambiar y permitir la consideración de nuevas acciones; quizá lo que ayer fue imposible pueda hoy convertirse en algo común.

Pedagógicamente, la estrategia se refiere a la elección de acciones ofensivas o defensivas, a los efectos de sostener o facilitar aprendizajes significativos frente a los cambios que surgen y actúan en el medio circundante.

Para **Ortega**, (1997). “la estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la institución, para lo que puede cuestionar la naturaleza y estructura de la propia empresa y las de sus unidades económicas”.

Evidentemente, el componente humano es pilar fundamental en la visión estratégica de las organizaciones educativas, puesto que al educar se está incorporando destrezas, conocimientos y normas que ayudan a configurar al hombre, constituyendo un aspecto de su propósito básico, a fin de lograr una sana integración al medio social.

La estrategia también puede ser vista como parte de un proceso mental que se basa en la interpretación del gerente acerca de las capacidades de la organización, las oportunidades y desafíos en el mundo circundante (que él imagina). Así planteado el tema existe una estrecha relación entre la visión del gerente y las estrategias que propone para su organización, que sería la explicitación de sus imágenes previas. Esto implica que ciertos aspectos básicos de la estrategia son personales, no son elegidos entre esquemas formales

conocidos, sino que están en el campo de la apreciación y la disposición al cambio de quienes deciden. Son factores que corresponden a la subjetividad en las decisiones.

Las características del gerente en las organizaciones educativas para el cambio pedagógico, se concibe como un modelo y un líder. Un modelo en el sentido de modelar una conducta ejemplar para sus alumnos, al invitarlos a explorar conocimientos, áreas del saber y estilos de vida ciudadana. Un líder transformacional en el sentido de atención individualizada, estimulación intelectual, inspiración, motivación y una influencia idealizada. De allí pues el rol del que enseña, centrado en el alumno debería ser: orientación y ayuda en las dificultades, sensibilidad a opiniones, sentimientos y problemas; libertad para preguntar y disentir; respetar al estudiante cuando se equivoca; motivar en todo momento y ser objetivo sin crueldad.

Según **Galindo M. y Martínez G.** (2002), las estrategias educativas “son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en condiciones más ventajosas” (p.83). Visto de esta forma, las organizaciones educativas como unidad tiene fines, estructura o cultura, que elabora productos o presta servicios. Sus actores o componentes forman una entidad en cuyo ámbito están relacionados, actúan en forma coordinada, siguen normas y comparten ciertos intereses.

Por otra parte, una de las señales más comunes de los problemas de las organizaciones educativas en el ámbito pedagógico, tiene que ver con la falta de una política clara que especifique la reunión de datos en la rutina de trabajo, para evitar el ausentismo laboral, la permisología, las disputas y el conformismo. Todo esto son aspectos que reflejan el estado general de la salud de las organizaciones; pues, son medidas que forman parte de cualquier sistema de control. Cuando las personas abandonan la organización, no se presentan a trabajar o infrigen normas

o reglamentos, podemos afirmar que algo está mal o que alguna necesidad no ha sido satisfecha correctamente.

Los niveles de autoridad y responsabilidad en las organizaciones educativas dependen en gran medida de la dinámica utilizada por los actores y autores que componen su estructura organizativa, donde el gerente o gestor desempeña un rol primordial. Si consideramos la percepción ambiental, podemos decir, que de acuerdo a las organizaciones este termino es subjetivamente en relación con sus expectativas, experiencias, problemas, convicciones y motivaciones. Cada organización percibe e interpreta el contexto del ambiente de forma propia o peculiar.

No obstante, las organizaciones desde el punto de vista social, responsabilidad significa el grado de obligaciones que se asume, con el objeto de mejorar el bienestar de la sociedad, a medida que trata de satisfacer sus propios intereses. La responsabilidad social representa la obligación que tienen las organizaciones de adoptar políticas, tomar decisiones y emprender acciones que beneficien a la sociedad. En otras palabras el bienestar de la sociedad como un todo y los intereses de las organizaciones específicamente. Los dirigentes de las organizaciones deben tratar de alcanzar al mismo tiempo, los objetivos de la organización y los de la sociedad. Que no es otra cosa que el desarrollo educativo, en el Municipio Muñoz del Estado Apure.

Cabe considerar, que hoy el aprendizaje y el cambio constituyen los aspectos esenciales de la renovación y el éxito auto sustentado de las organizaciones. El compromiso con el aprendizaje y la comprensión del estilo de aprendizaje organizacional solo pueden favorecer en una cultura participativa y solidaria. Actualmente, la opinión mayoritaria entre los dirigentes de las organizaciones educativas en el Municipio Muñoz es que la definición de objetivos de resultados debería ser el punto inicial de cualquier iniciativa, y que la medición del rendimiento en función de esos objetivos debería ser el procedimiento habitual establecido; para crear un sistema de dirección completo

en función del cual existan unos objetivos de resultados que guíe las estrategias del gobierno organizacional. Muñoz necesitará de otras herramientas, especialmente, de presupuestos, donde todos en conjunto fomenten una visión de futuro, de objetivos y de resultados medibles. Esta decisión puede clarificar las prioridades de muchas personas y organizaciones, lo cual puede traducirse en un beneficio colectivo y en una educación de calidad para todos. El papel mas importante de un organismo director es adquirir productos y resultados a beneficio de los ciudadanos, ya sea mediante contratos, estatutos, cupones, marcos flexibles de rendimiento u otros métodos. Al hacerlo hacen las veces de timón de sistemas en los que dicha función de dirección ha sido desacoplada de las funciones operativas.

Por consiguiente, el número de funciones asumido por un organismo director depende de su misión, del grado de apoyo político que recibe y de su contexto. El mismo molde no se ajusta a todas las situaciones. Pero, en general, cuántos mas papeles pueden ser desempeñados por el organismo, mas efectiva será su labor de dirección.

Por su parte, **Jaques** (2000) ha desarrollado la idea de la organización requerida, “como un concepto que destaca la existencia de demandas o condiciones que son naturales y por lo tanto deben respetarse, considerando tanto el carácter social de la organización como su búsqueda de eficiencia”. Desde esta perspectiva, el enfoque nos permite considerar a la organización como algo continuo, pero también como una relación cambiante entre: orden y desorden, distintos grupos y actores, las fuerzas instituidas en el medio (como el aparato estatal) y las actividades cuestionadoras o instituyentes en lo interno.

La situación actual del proceso educativo en el Municipio Muñoz del Estado Apure, está caracterizado por la inexistencia de un currículo consolidado, motivado al proceso de construcción que se gesta en Venezuela a objeto de profundizar la educación bolivariana, administrar los recursos humanos, los cuales se ven influenciados por elementos burocráticos aunado a una cultura

organizacional tradicional participativa. Es por ello la necesidad de analizar las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico y su incidencia en el desarrollo educativo, el cual es un procedimiento elaborado para medir el medio ambiente organizacional, de origen psicológico y sociológico, diseñado científicamente y aplicado en forma metódica, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados.

Cabe considerar, por otra parte que la evaluación de las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico toma en consideración los sistemas de información, puesto que esto permiten automatizar la labor de obtener los datos más importantes de una organización, resumirlos y presentarlos de la forma más comprensiva posible, para tener acceso fácil e información interna y externa al proceso educativo con el fin de dar seguimiento a los factores críticos del éxito; entonces se visualiza la aplicación e importancia que los mismos tienen para la evaluación estratégica. En un entorno característico de sistemas de información, el sistema consolida y administra muchas de las funciones de información diarias, en relación con las áreas del currículo y cualquier otra índole que el gestor requiera. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que la estrategia organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que traspasan la realidad y conducen los niveles de motivación laboral y sentimiento profesional entre otras.

En la fijación de objetivos, las organizaciones educativas del Municipio Muñoz no han orientado sus acciones a la formación de un recurso humano consciente de la realidad educativa del país, ajustado a las necesidades de los infantes y las condiciones del medio, por lo que actualmente se encuentra en un proceso de evaluación institucional, a fin de poder insertarse y adaptarse a los cambios y exigencias del entorno. Cuestión que ha sido desfavorable, puesto que, no habiendo logrado definir su filosofía, misión y visión, objetivos y valores, se les dificulta, poder producir plenamente los enunciados en acciones efectivas. Los procesos internos de la organización, como la motivación, la toma de decisiones, las relaciones intergrupales, etc. Elementos importantes del clima

organizacional, junto con la estructura organizativa y la conducta individual, constituyen factores claves en el desempeño del recurso humano en las organizaciones, por lo que la correcta determinación del estado de estos procesos, permitirá la formulación precisa de estrategias organizacionales que orienten el desempeño a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia.

En función de los planteamientos anteriores y en virtud, de la búsqueda de soluciones a los mismos se realiza la presente investigación, la cual surgió con base a las siguientes interrogantes: ¿cómo son las características de las nuevas estrategias organizacionales en el Municipio Muñoz del Estado Apure? ¿Cuáles son las nuevas estrategias organizacionales a ser evaluadas en el Municipio Muñoz? ¿De que manera inciden las nuevas estrategias en el desarrollo educativo del Municipio? ¿De que forma dichos procesos contribuyen a la eficiencia y eficacia de la organización?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico y su incidencia en el desarrollo educativo en el Municipio Muñoz del Estado Apure.

Objetivos Específicos.

- Identificar las estrategias organizacionales en el cambio pedagógico en el Municipio Muñoz del Estado Apure.
- Caracterizar los elementos estructurales que conforman las nuevas estrategias organizacionales para el cambio pedagógico en las instituciones educativas del Municipio Muñoz en el Estado Apure.

- Diagnosticar los logros obtenidos a través de la eficacia educativa en el Municipio Muñoz del Estado Apure.
- Identificar los recursos utilizados por los gerentes en la implementación de las estrategias organizacionales.
- Determinar las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico y su incidencia en el Municipio Muñoz del Estado Apure.

Justificación e importancia.

En los tiempos actuales, se hace necesario que las organizaciones pongan un poco más de interés en el ámbito de las nuevas estrategias que son indispensables para establecer el equilibrio en el proceso educativo, para convertir las instituciones escolares en un espacio mas dinámico, productivo y proactivo, donde la formación se adecue a las exigencias de los momentos actuales. La implementación de la estrategia es la suma de todas las actividades y elecciones necesarias para ejecutar un plan estratégico.

La educación es un momento de vida inevitable, necesaria y aún insuficiente para el desarrollo naturalmente humano; su caracterización eminentemente social, hace que sea la sostenibilidad recreada en la educación, el eje transformador donde convergen las incidencias de la actividad humana. La estrategia representa el comportamiento de la organización ante el ambiente que la circunda y en dirección a su futuro. Se trata de un comportamiento medular y sistemático que procura integrar todos los niveles y áreas de la organización para participar mejor en las oportunidades del ambiente, escapar de las amenazas externas, aprovechar al máximo todos los potenciales internos y reforzar la fragilidad de la organización. Tomando en cuenta todos estos aspectos, la presente investigación se justifica en los siguientes principios:

- a) **Relevancia organizacional:** la importancia de realizar un análisis de las nuevas estrategias organizacionales y su incidencia en el desarrollo educativo, se basa principalmente en que se podrá distinguir y precisar

la manera como se están dando los objetivos y cual ha sido la influencia que han tenido en el alcance de los mismos por las organizaciones. A partir de la observación y análisis de los elementos que integran el clima organizacional, se podrá verificar la forma como los miembros de la comunidad educativa han manejado e integrado sus procesos internos y de que manera este aprendizaje ha logrado desarrollar normas que constituyen la base de la cultura de la organización. De esta forma se efectuará un aporte que contribuirá al desarrollo de la organización, buscando la experiencia en el desempeño, a través de la modificación de algunos valores de la organización y mejorando las habilidades relacionadas con los procesos interpersonales y las tareas de los gerentes.

- b) **Importancia social:** actualmente se hace necesario comprender el papel primordial que juegan las nuevas estrategias organizacionales en las instituciones con miras a obtener fines que logren acuerdos sobre propósitos generales, formas de gobierno, normas y criterios para la aprobación de los recursos. Es importante que el colectivo de las instituciones educativas, entienda el rol protagónico de las comunidades organizadas en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas sociales, por lo que es posible la actuación activa y proactiva en forma conjunta. Esto pudiera lograrse con la unión, puesto que la debilidad de algunas organizaciones de la comunidad, está en su dispersión, en su atomización. Unidades aisladas de gestión democrática, de fuerza de la comunidad, que naufragan en el aislamiento.

- c) **Utilidad social:** el estudio tiene un soporte de utilidad social muy significativo, porque el análisis de las nuevas estrategias organizacionales permite evitar desarticulaciones en el clima organizacional, desarrollar políticas que favorezcan el bienestar colectivo; a objeto de desarrollar una gestión sana, altamente rentable

para las instituciones educativas y satisfactoria para todo el colectivo en general.

Las organizaciones son sistemas sociales, es decir, sistemas compuestos por personas que tienen una interacción continua. Todo lo demás significa estructura o plataforma de trabajos, como las instituciones educativas o los equipos.

También partimos de la visión de la complejidad, la cual nos muestra la organización como: un espacio donde coexisten diversos grupos con fines e intereses también distintos, y esa misma diversidad es la que desplaza a la organización de sus propósitos declarados (o fundacionales). Un sistema social abierto que interacciona con otros actores, en el contexto que influye sobre el medio ambiente, pero que también es perturbado por las presiones y los cambios ambientales que no controla. Un sistema con planes y proyectos, que decide en forma racional, pero cuya estructura real presenta relaciones ambiguas y procesos contradictorios, con fuerzas que mantienen el estado de las cosas y otras que la movilizan hacia el cambio, hacia su reestructuración.

Por consiguiente, en las organizaciones educativas los controles y regulaciones, que existen, se hacen sobre la base de normas y flujos de información. Pero también sobre la base del poder y la persuasión. Desde la mirada de la cultura la información no es algo objetivo; es apreciada o significada por los individuos en el marco de las interacciones sociales en los grupos de trabajo. En el análisis de la sintonía social de la eficacia, lo esencial es considerar los diferentes campos y tiempos en que las acciones gerenciales dan resultado. En lo efectivo se conjuga lo prioritario con lo importante. Toda organización funciona a partir de los procesos de comunicación.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

Las nuevas estrategias organizacionales, a nivel de Venezuela y el mundo permiten encausar una visión de futuro detallada, sobre un conjunto de prioridades y objetivos de resultados medibles. Esa decisión ha clarificado las preferencias de muchas personas y organizaciones, y eso se ha traducido en reforma significativa en educación

En el ámbito educativo se ha presentado siempre resistencia al cambio por muchas razones: incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de crítica e interferencia con los planes existentes, son algunas de ellas. Por otra parte, la resistencia puede también tener explicaciones irracionales, algunas difíciles de identificar porque no tienen una base clara. Con frecuencia, los paradigmas son la causa de esa resistencia inconsciente. Si un cambio propuesto choca con un paradigma, el resultado será un sentimiento de amenaza, un mecanismo de defensa natural que actúa a nivel del subconsciente. Cuando ocurre un cambio significativo en lo pedagógico, los viejos paradigmas deben cambiar y permitir la consideración de nuevas acciones.

La orientación de la educación en Venezuela se basa en el ideario Bolivariano, teniendo como fin primordial el pleno desarrollo del ser humano, con una formación de ciudadanos aptos para la vida y para el ejercicio de la democracia. En efecto, las nuevas estrategias organizacionales tienden a fomentar el proceso de cambio y transformación educativa. En esta investigación se contemplan los siguientes trabajos.

Viola (2003), en su trabajo titulado “Estrategias Organizacionales de las MPYMES que están posicionándose en el mercado de las nuevas tecnologías de la información”. Hace mención al trabajo de tesis de grado realizado por la lic. Viviana Latourrette “Competencias laborales y formación profesional para el desarrollo de una nueva economía del conocimiento”. Estudio exploratorio, cualitativo sobre competencias laborales de empresarios de mpymes exitosas del sector tecnologías de la información en Montevideo (2002). Expresa que Viviana en su trabajo de tesis ha logrado una sistematización y análisis de información que superó todas las expectativas como tutor, docente y también como referente adulto profesional.

Además **Chasin** (2004), publicó un ensayo titulado “Elementos para la construcción de una pedagogía dialógica”. Este artículo pretende exponer elementos que a juicio de su autor permiten la caracterización de un modelo pedagógico de base ideológica. Por otra parte, aborda el modelo desde la búsqueda de sentido, el desarrollo del potencial humano, la formación integral, el aprendizaje de la trascendencia, la integralidad y flexibilidad curricular, la didáctica participativa, la creación de comunidades de enseñanza – aprendizaje y la evaluación integral.

A su vez **Cayama** (2006), llevó a cabo una investigación titulada “Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional”. La investigación fue de tipo descriptiva y de campo. Una experiencia en el Núcleo Punto Fijo. Universidad del Zulia. Concluyó que: la situación actual del clima organizacional de la institución se caracteriza por un estilo de gerencia consultivo, donde existe un cierto grado de descentralización, alto grado de confianza y niveles altos de responsabilidad. El análisis realizado da lugar al planteamiento de algunas estrategias tendentes a mejorar los procesos estudiados como son: la toma de decisiones, la motivación, el trabajo en equipo, la cultura y las relaciones con el entorno a fin de lograr una efectiva consolidación de la institución a los requerimientos del proceso de

transformación que en los actuales momentos se evidencia en el quehacer universitario.

Además **Alfaro** (2006), realizó un estudio titulado “Aplicación e incidencia del programa operativo anual 2006 y su alineación al modelo de educación tecnológica Agropecuaria en el Estado de Tamaulipas”. Dicho programa enfatiza las acciones de sinergismo coincidente que favorezca la planificación eficaz y eficiente que permita lograr el desarrollo armónico de los recursos disponibles con un fin común, la educación tecnológica agropecuaria, como proyecto de vida institucional

Ahora bien, comprender la educación como factor de desarrollo humano e implícitamente como efecto expresado en el desarrollo sostenible, requiere la comprensión de su interacción; no sólo en la relación del hombre naturalmente humano; sino también de la dependencia de la calidad de la naturaleza por la acción de la transformación por la actividad humana; es decir, si la calidad del ambiente y su sostenibilidad, dependen de la actuación humana deberá cambiar por medio de la educación para que la acción transformadora del hombre permita mantener y/o generar un ambiente ideal de relación entre el hombre y su mundo.

Bases legales

El presente trabajo de investigación, tiene su fundamentación legal, en normas y principios establecidos en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley de los Consejos Comunales (2006), Ley de la Protección de niños y Adolescentes (1998).

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 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 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 en esta constitución y en la ley” (p.60)

Comentando el artículo anterior, se tiene que el Estado conjuntamente con la familia iniciará, orientará y organizará el proceso educativo para lograr el cumplimiento de los fines aquí señalados. Este artículo establece cinco grandes finalidades de la educación venezolana que son comunes para todos los subsistemas y modalidades del sistema educativo. Ellas son: (a) es un derecho humano; (b) es un deber social fundamental; (c) es democrática; (d) es gratuita y (e) obligatoria.

Ley de los Consejos Comunales (2006). Capítulo I. Disposiciones generales. **Artículo 2º**.

“Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social” (p. 1).

Desde este orden de ideas, los consejos comunales tienen la misión Fundamental, de actuar como asociación organizada en contribución a la resolución de las diferentes problemáticas existentes en las comunidades. De manera, que su rol sea efectivo en el proceso de cooperación e interacción social. Asimismo, la **Ley Orgánica para la protección del niño y Adolescente** (1998). En el **artículo 28**. Expresa: todos los niños y adolescentes tienen derecho al libre y pleno desarrollo de su personalidad, sin más limitaciones que las establecidas en

la misma. Por otra parte el **artículo 32**. Considera: todos los niños y adolescentes tienen derecho a la integridad personal.

De lo antes expuesto, por los artículos mencionados se puede inferir que tanto los padres como los docentes son responsables del crecimiento emocional y personal de niños y adolescentes.

Bases Teóricas

Estrategia organizacional.

La estrategia organizacional, según **Chiavenato** (2004), “tiene un concepto amplio e incluyente y presenta cuatro aspectos fundamentales”:

1. La estrategia se refiere al comportamiento global de la organización, a la cual abarca como un todo integrado. Por lo tanto, la estrategia es holística, sistémica y medular. En este sentido, planea, dimensiona y asigna los recursos de la organización a las actividades que son básicas para su éxito. De ahí la necesidad de hacer mapas internos para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y potencialidades) y debilidades (flaquezas y vulnerabilidades) de la organización. Recientemente se está poniendo énfasis en las competencias centrales de la organización.
2. La estrategia se refiere al comportamiento de la organización en el ambiente donde opera. Se refiere a la forma en que la organización se debe relacionar con un ambiente externo que se caracteriza por el cambio, la incertidumbre, la competencia y la competitividad. En este sentido, la estrategia toma en cuenta el ambiente general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.) y también el ambiente específico de su tarea (como clientes, proveedores, competidores y organismos reguladores). De ahí la

necesidad de hacer mapas del ambiente para evaluar las oportunidades y las amenazas ambientales.

3. La estrategia se refiere al futuro de la organización. En general, la estrategia está orientada a largo plazo y, normalmente, define objetivos globales situados en el futuro más distante. De ahí la necesidad de establecer una jerarquía de objetivos que definan las prioridades.
4. La estrategia requiere una actuación activa y preactiva de la cúpula de la organización para integrar todas las maniobras y los movimientos de la organización en forma eficiente y eficaz. En general, la estrategia es definida por los dirigentes de la organización con el apoyo y sostén de todos los asociados. cuanto más participativa sea la cultura de la organización, tanto mas colaborarán y cooperarán los asociados para que la estrategia sea implementada y alcance los resultados. Por otra parte, el plan estratégico es descompuesto en planes tácticos y cada uno de ellos en planes operativos.

Tenemos pues, que la estrategia organizacional tiene infinidad de enfoques y definiciones. Varios enfoques pretenden conceptualizarla bajos distintos ángulos y ello requiere de cierto eclecticismo en su definición. Según **Mintzbert y quinn** (1996), “la estrategia ha sido definida con base en cuatro P: plan, patrón, posición y perspectiva”.

1. **La estrategia como plan:** la estrategia puede ser concebida como un plan, una especie de curso intencional de acción o un conjunto de líneas maestras para tratar con una situación. Desde una perspectiva militar, es un plan de guerra; en la teoría de los juegos es un plan que especifica las elecciones que hace el jugador para obtener el máximo posible de cada situación. Desde la perspectiva de las organizaciones es un plan unificado, incluyente e integrado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. Los planes estratégicos pueden ser generales (cuando tratan de objetivos globales) o

específicos, cuando abordan maniobras específicas para tratar con determinados competidores en el mercado.

2. La estrategia como patrón de comportamiento.

Específicamente, es una corriente de acciones que son características de un comportamiento organizacional determinado, es decir, el concepto de estrategia busca la consistencia en el comportamiento, intencionalmente o no, por medio de una serie de decisiones que definen un carácter general. Hay una interdependencia de propósitos, políticas y acciones de la organización. El comportamiento de Ford Motor Company a principios del siglo XX, cuando ofreció su modelo T sólo en color negro, o el intento de Toyota por invadir el mercado estadounidense ofreciendo calidad y precio son ejemplos de estrategias que muestran la intención deliberada de la organización por realizar sus objetivos en función de patrones de comportamiento.

3. La estrategia como posición.

Específicamente, significa la ubicación de la empresa en su ambiente. Se trata de encontrar un nicho o lugar único (generalmente denominado territorio) donde la organización pueda concentrar sus recursos en términos de mercados y productos. En la teoría de los juegos y en lenguaje militar, el contexto señalado del juego entre dos personas donde ocurrirá la competición o el terreno de guerra. En las organizaciones, significa la participación en el mercado a la imagen de sus productos en la mente del consumidor. Se trata de alcanzar la posición concreta elegida.

4. La estrategia como perspectiva.

Representa una manera de percibir el mundo y no sólo de alcanzar una posición determinada. Se trata de definir una ideología o creencia que conduzca a la organización. Fue lo que Hewlett – Packard hizo con su HP WAY, una cultura organizacional abierta y participativa como modo de vida, lo que hizo McDonald`s,

famoso en el mundo entero por su énfasis en la calidad, el servicio y limpieza. Esta perspectiva habla del carácter de la organización, de lo que impulsa y caracteriza. Así, la estrategia pasa a ser un concepto, una abstracción que existe sólo en la mente de las personas que interactúan con y en la organización. De ahí la enorme importancia de compartir la perspectiva estratégica entre todos los asociados de la organización. La cultura y la ideología juntas forman la mentalidad colectiva de la organización, donde las personas están unidas e integradas por el pensamiento o el comportamiento común. En resumen, la estrategia es la forma mediante la cual la organización pretende alcanzar sus objetivos globales en un ambiente cambiante y competitivo. Más que esto, la estrategia es un proceso continuo e indeterminable de construcción del propio destino de la organización.

El clima organizacional

Es definido como el conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente. Se identifican como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo, entre otros.

Brunet (1997), define el clima organizacional “como el conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional”. El individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa, en relación con los eventos reales y características de la organización además de sus propiedades como perceptor.

Componentes del diagnóstico sobre clima organizacional.

Según **Rodríguez** (2002), el estudio del clima organizacional “tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos organizacionales y la conducta de los individuos cuyo impacto es significativo en el desempeño de toda organización”. En la dimensión estructura se recogen las percepciones acerca de los sistemas formales, las políticas definidas por la organización, el contenido del trabajo y las relaciones que facilitan la coordinación y control de las acciones. La dimensión procesos organizacionales se refiere a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional. La dimensión conducta individual abarca la percepción que sobre las necesidades, actitudes, relaciones de grupo, adaptación al cambio perciben los miembros dentro de su organización.

Dessler (1996), señala que “el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, por lo que el diagnóstico permitirá conocer la percepción que sobre su organización tienen sus miembros”.

El clima organizacional y la gerencia.

Las investigaciones sobre clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Considerando lo propuesto, **Velásquez** (2003), plantea que es “importante establecer un clima favorable en las organizaciones, ya que si uno no cuenta con ello se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionarán una mejor calidad en sus productos o servicios”. Adicionalmente la gerencia al aplicar un diagnóstico conocerá la percepción del personal sobre el actual clima

organizacional, identificando aquellos factores de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.

Para **Davis y Newstrom** (1998), “mantener un clima organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales”.

Administración del clima estratégico.

Según **Guizar** (1999), “en la vida experimentamos un continuo proceso de cambio. La naturaleza humana no concebiría la existencia sin un permanente proceso de renovación integral que permita renovar aquellas implicaciones que nos impidan cambiar ya que el cambio en si es irreversible”. Además hace mención de la teoría desarrollada por Tichy, la cual pretende encontrar una “liga” o relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al medio ambiente organizacional.

Por ello, la eficacia organizacional depende de la forma en que las organizaciones administren esas “alineaciones” o ligas”. Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: teóricos, políticos y culturales. Las herramientas con que cuentan, tales como estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos pueden ser utilizadas para alinear esos tres sistemas entre si y con el medio ambiente.

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el medio ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructura y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos. Tichy afirma que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico, utilizando únicamente una perspectiva y olvidando otras.

Algunos ven el problema o situación a la que se enfrenta la organización como un problema de producción, de sistemas o político, por lo cual es importante considerar las tres formas en que el medio ambiente afecta a la institución. La administración del cambio estratégico implica mantener los tres sistemas balanceados o alineados para enfrentar las presiones del medio ambiente. Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, no trabajar de una manera aislada e independiente.

Administración estratégica.

Para **Chiavenato** (2004), “las organizaciones, para poder sobrevivir en su ambiente, necesitan crear y desarrollar estrategias capaces de mantener su continuidad y asegurar su competitividad”.

Chiavenato, considera que la administración estratégica contiene en su alcance los elementos básicos de la estrategia organizacional: el comportamiento sistémico y holístico que envuelve a toda organización, la interdependencia con el ambiente externo, el enfoque en el futuro con los objetivos a largo plazo y el comportamiento activo y proactivo en relación con los demás elementos del ambiente. La administración estratégica toma en cuenta los elementos siguientes:

- 1) El ambiente debe ser considerado más bien un actor que un simple factor. Toda organización funciona en un contexto ambiental que define las condiciones del juego. La preparación de la estrategia funciona como un proceso reactivo y proactivo ante las fuerzas del ambiente, es decir, si la organización pretende sobrevivir, entonces debe responder o anticiparse a las fuerzas ambientales. Los líderes de la organización deben saber leer e interpretar el ambiente y garantizar una adaptación adecuada, es decir, responder estratégicamente.
- 2) Debe haber un enfoque de adecuación, o sea, compatibilidad ante los aspectos internos de la organización y los aspectos

externos del ambiente. De ahí la necesidad de mapas del ambiente; por una parte, las oportunidades (que deben ser exploradas) y las amenazas externas (que deben ser neutralizadas) y, por otra parte, la evaluación interna de la organización, de las fortalezas y las potenciales (que deben ser ampliados) y las debilidades y puntos frágiles (que deben ser corregidos y mejorados)

- 3) En el proceso de formular la estrategia debe existir el liderazgo del principal ejecutivo de la organización. Este debe actuar como verdadero emprendedor interno. Los aspectos subjetivos como la intuición, el buen juicio, la experiencia y los criterios personales son importantes en este enfoque. La estrategia es un proceso visionario. El concepto principal es la visión, o sea, una representación mental de la estrategia que existe en la mente

del líder y que sirve de inspiración o idea rectora de lo que debe hacer toda la organización.

- 4) La formulación de la estrategia es un proceso emergente y creciente de aprendizaje, tanto individual como colectivo: primero actuar (hacer algo), después descubrir y seleccionar lo que funciona (comprender las acciones) y, finalmente, retener solo los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Así la estrategia depende del aprendizaje y este depende de las llamadas competencias distintivas. Esta es la base donde está el camino hacia la innovación.
- 5) La estrategia depende de un liderazgo integrado y basado en el valor, así como de la responsabilidad y el consenso entre las personas que la formulan, y orienta a mejorar las relaciones de colaboración y la integración estratégica. Así como los procesos y autogestión. En la base de esto está el poder de la información y el crecimiento de las personas. Este es el punto donde la gerencia tradicional, se transforma paulatinamente en liderazgo democrático e incentivador. Un mundo que registra

cambios inexorables y acelerados, requiere organizaciones capaces para revitalizarse continuamente con base en procesos dinámicos e interactivos que les permitan sobrevivir y prosperar. Desde esta perspectiva, las organizaciones se deben transformar en un sistema de aprendizaje organizacional, donde el trabajo en equipo sea incentivado y las personas puedan conquistar autonomía y autorrealización. Sin esto, las personas quedan limitadas e imposibilitadas. Es necesario liberarlas, conducir las e incentivarlas.

Gestión proactiva, reactiva y de transición.

La incertidumbre no es sinónimo de caos. Aún en los ambientes inestables para las organizaciones, posible (y necesario) efectuar estudios y previsiones para tomar decisiones estratégicas correctas.

Estamos pensando en las organizaciones que sobreviven o bien operan con niveles aceptables de eficacia en su entorno inestable. En su trabajo sobre estrategias en tiempos de incertidumbre **Courtrey y Kirklan** (1999), enseñan que hay distintos niveles de incertidumbre. Señalan el error de tratar la incertidumbre en forma binaria, suponiendo que el mundo tiene dos posibilidades: o es cierto (conocible), o es incierto (por lo tanto no previsible).

Es posible distinguir entre: a) “un futuro bastante claro”, donde la cuestión es reunir información sobre un escenario cambiante pero específico, por caso una empresa aérea que debe enfrentar la llegada de un competidor con nuevos servicios y precios más bajos, b) los “futuros alternativos”, donde las posibilidades dependen de los movimientos de actores conocidos pero no predecibles, como los competidores o sectores del gobierno, por caso una inversión que depende del tipo de ley que sea apropiada, c) “un abanico de futuros”, cuando existe un espacio o límites a la variación, y dentro de ese rango pueden ocurrir muchas cosas, por ejemplo, en la decisión de lanzamiento de un

nuevo producto, d) la “auténtica ambigüedad”, donde no se conoce el abanico de resultados posibles y tampoco los escenarios, por caso, al decidir la primera inversión en un mercado emergente.

Los mencionados autores sostienen que luego de realizado “el mejor análisis posible” les queda a los directivos y estrategas una incertidumbre residual (no resuelta) que difiere según los ambientes que hemos visto. Frente a esa diversidad de futuros posibles, dichos expertos también recomiendan utilizar distintas herramientas analíticas y de decisión. La gestión de la incertidumbre no corresponde a un solo tipo de decisiones. Los directivos pueden elegir una “postura estratégica” entre varias, por ejemplo: a) intentar influenciar o fijar condiciones al ambiente desde una posición de liderazgo, b) adaptarse para reaccionar con rapidez a los cambios que se vayan produciendo, y c) reservarse el derecho a participar, o sea, estar bien posicionado para cuando llegue el momento de actuar.

De manera que las organizaciones, en un ambiente incierto, actúan reaccionando o bien anticipándose a los cambios. Es una cuestión de actitud y de recursos. El concepto de organización es una toma de posición respecto del tiempo (cuándo actuar y qué recursos inmovilizar). No solo importan los contenidos de las decisiones sino también la elección de los tiempos, los adelantos a las demoras en actuar respecto del entorno (ante nuevos mercados o tecnologías). Al estudiar las formas en que la dirección puede administrar los tiempos o la gestión de la incertidumbre. **Eisenhardt y Brown (1999)**, señalan la diferencia entre las empresas: a) pasivas: que definen sus ritmos de cambio y puntos de decisión en función de los sucesos, y b) proactivas: que determinan su ritmo o frecuencia de cambio interno en función de los tiempos y momentos que ellas mismas definen.

Las empresas proactivas suelen actuar en mercados que, por su propia naturaleza, no se detienen, están en movimiento continuo, como ocurre con las comunicaciones, las finanzas o la electrónica. “son empresas que enfrentan lo

incierto mediante cambios internos programados, que se utilizan a intervalos temporales y están previstos con antelación”. Esta política tiene sus riesgos, porque se busca el cambio, pero sin ruptura o discontinuidad en los procesos. Según **Einhorn y Hogarth** (1999) en las decisiones sobre el futuro es posible hablar de un “avanzar hacia atrás”. Esto significa que no todo es mirar el futuro o imaginar escenarios, porque también la dirección debe rescatar las ideas básicas que sostienen la organización.

La organización corre peligro de quedar desactualizada cuando no se anticipa o no reacciona frente a lo nuevo o lo imprevisto. Pero también es un riesgo no respetar las bases conceptuales y los principios que son su guía y que le dan cohesión a través del tiempo. La idea de “mirar hacia atrás y pensar hacia adelante” es un concepto que refiere a la capacidad crítica y reflexiva de la organización. Es decir, a su capacidad para reconocer cómo se aleja de sus principios o de su cultura, que al tiempo que intenta adaptarse a los cambios ambientales. Es una tensión permanente, que promueve pero que también limita el llamado “impulso transformador” de cada organización.

El sistema social: interacción y redes de comunicación.

Según **Etkin** (2000), “el concepto de sistema incluye dos caracteres básicos: a) la interrelación de elementos o individuos que lo constituyen, y b) la unidad o totalidad que resulta de los elementos relacionados, que funcionan (y se explican) como partes de un conjunto”. El autor enfatiza que, todo tiene cualidades o propiedades emergentes. Un cambio es un nivel del llamado sistema, induce o provoca modificaciones en cadena en los otros niveles. En el sistema es posible distinguir actividades, que son funcionales o sirven al todo: a) de producción o mantenimiento (como fabricar, educar, construir o curar), b) procesos de comunicación, que guían o conectan las partes, y c) mecanismos de regulación y control, que mantienen el sistema bajo ciertas condiciones y evitan los desbordes o la ruptura de los límites.

Cabe destacar, que una escuela, en tanto sistema, constituye y trasmite conocimientos aún cuando desde fuera veamos partes y actividades diferenciadas y especializadas, como los cursos, las clases, la biblioteca, los exámenes. Pero si operan se debe a que existen pautas que los conectan. Son elementos que se conjugan a través de las actividades comunes y las comunicaciones en un ambiente determinado. Esa actividad confluye (como un todo) hacia la capacitación y desarrollo de los alumnos. Lo mismo vale para un hospital como prestador de salud o atención médica a sus pacientes, para lo cual debe integrar los servicios de diagnóstico, internación, cirugía, laboratorio y urgencias, como también la actividad de profesionales médicos, técnicos, auxiliares y administrativos. Esto no ocurre casualmente, sino siguiendo las “leyes organizadoras” de la realidad en la escuela y el hospital. Esta forma de pensar se basa en la coherencia y la visión de conjunto. Toma como desorden a las actividades disruptivas, que no se relacionan con el conjunto o lo ponen en peligro. Se supone que los procesos internos de control tienden a inhibir o impedir estas desviaciones. El modelo no reconoce las tensiones, las brechas en la estructura o las pautas desviadas como partes deseables del sistema, salvo que sean funcionales al todo. Por caso, las crisis que sirven para desarrollar los mecanismos de defensa.

En el caso de una escuela, **M. Palazzoli** (1987), señala: “si aceptamos que la conducta de cada estudiante en clase está en relación con la de los demás, se puede deducir que la patología aparente de unos es funcional o tiene que ver con la normalidad de los demás”. Es posible que el equilibrio del grupo se apoye precisamente en la presencia de estos trastornos conductuales. Por ejemplo, las alumnas que se enfrentan con el profesor. Debemos ver que tiene que ver con el sistema. La evaluación ética sobre lo bueno y lo malo del sistema requiere otro análisis (más allá de los equilibrios), que consiste en evaluar sus efectos sobre la ecología y la salud de los individuos. A partir del concepto básico de sistema se han derivado múltiples enfoques que requieren en forma más concreta a las organizaciones, en particular considerando su carácter social.

Desde esta perspectiva, la idea de lo viviente se lleva como modelo al análisis de los sistemas sociales permite destacar la importancia de los procesos de mantenimiento en la organización. Es una manera de sostener que los cambios ambientales se procesan bajo las reglas propias de la organización, sus propios modos de ver y conocer.

La relación socio-técnica, permite un estado de estabilidad dentro la organización, no adaptándose a sus programas sino en la medida en que cambia en forma continúa y se adapta a las fuerzas del exterior. El sistema organización opera como conjunto, pero en su interior no todas las fuerzas son complementarias, tiene su complejidad.

El concepto de sistema socio-técnico implica que el nivel óptimo de uso tecnológico es el que mantiene el equilibrio entre la tecnología y la gente que trabaja dentro del sistema (con sus interacciones). Puede suceder que una nueva máquina o proceso deba funcionar por debajo de su capacidad óptima a los efectos de no traer conflictos con la estructura social de la organización.

En fin, la comunicación es esencial para ir alcanzando gradualmente la consonancia del comportamiento de las personas en las organizaciones. La comunicación organizacional representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización. Algunas comunicaciones fluyen por medio de la estructura formal e informal, otras bajan o suben a lo largo de la jerarquía, más que otras más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, gracias a la tecnología de la información, los flujos de la comunicación se están intensificando en todos los sentidos.

Así como las comunicaciones interpersonales no son perfectas, tampoco lo son las comunicaciones de las organizaciones. Estas se alteran o transforman a lo largo del proceso, lo que provoca que el último nexo, el receptor del mensaje, casi siempre reciba algo distinto de lo que fue enviado originalmente.

Cuadro. 1

Operacionalización y Especificación de las variables.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE REAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTES	INSTRUMENTO
Identificar las estrategias organizacionales en el cambio pedagógico en el Municipio Muñoz del Estado	Estrategias Organizacionales	Planes.	Realiza.	1	Directores	Cuestionario
			Integra.	2		
		Patrón de comportamiento.	Aborda.	3		
			Desarrolla.	4		
			Impulsa.	5		
Caracterizar los elementos estructurales que conforman las nuevas estrategias organizacionales para el cambio pedagógico en las instituciones educativas del Municipio Muñoz del Estado Apure.	Elementos Estructurales	Desarrollo organizacional.	Cambio.	6		
		Administración.	Resolución de problemas.	7		
			Fortalecimiento.	8		
			Investigación – acción.	9		
			Administración participativa.	10		

Cuadro 2

Cont. Operacionalización y Especificación de las Variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE REAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	FUENTES	INSTRUMENTO
<p>Diagnosticar los logros obtenidos a través de la eficacia educativa en el Municipio Muñoz del Estado Apure</p> <p>Identificar los recursos utilizados por los gerentes en la implementación de las estrategias organizacionales.</p> <p>Determinar las estrategias organizacionales y su incidencia en el Municipio Muñoz del Estado Apure.</p>	Incidencias pedagógicas	Eficacia	Valor	1	Docentes	Cuestionario
		Eficiencia	Relación	2		
			Innovación	3		
		Responsabilidad	Actividades	Comunicación		
	Formación			5		
	Opinión de los docentes	Intereses	Orientación	6		
			Participación	7		
			Aportes	8		
			Tiempo	9		
				Lugar		

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este marco conceptual, es importante destacar que los hechos que determinan la información necesaria del estudio constituyen el marco metodológico. En el mismo se presentan diversos procedimientos, métodos y técnicas para recaudar información que según **Balestrini** (2002), está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícito en todo proceso de investigación, con el propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos estudios y construir los datos a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

En este sentido, se desarrollaron aspectos relativos a la fundamentalización epistemológica del estudio; nivel, tipo y diseño de investigación, incorporados en relación con los objetivos establecidos, población y muestra a estudiar, las técnicas e instrumentos empleados en la recolección de datos, su validez y confiabilidad.

Fundamentación Epistemológica

Según Aristóteles citado por **Tamayo y Tamayo** (2003), la epistemología se define como “ciencia o teoría de la ciencia” (p. 23) y tiene como objeto conocer cosas en su esencia y en sus causas.

El presente estudio está enmarcado dentro del paradigma cuantitativo o positivista. En atención a esta premisa, **Bisquerra** (2001), considera que los estudios cuantitativos tienen como finalidad explicar, controlar y/o predecir un

Fenómeno o una realidad, que antológicamente es externa, objetiva, tangible y fragmentable en variables independientes y en proceso. Es por ello, que el paradigma cuantitativo, representa las investigaciones que predominantemente, tienden a usar datos cuyos estudios requieren, inevitablemente, el uso de modelos matemáticos y estadísticos.

Tipo de Investigación.

La presente investigación tiene como objeto analizar las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico y su incidencia en el desarrollo educativo en el Municipio Muñoz en el Estado Apure, destacando que la misma se ajusta a una investigación analítica descriptiva.

Cabe considerar, que la investigación tiene un apoyo en un diseño de campo. En tal sentido, es de campo porque los datos de interés son recolectados directamente de la realidad; de manera que se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Para **Sierra Bravo**, 1985. Citado por **Ramírez** (1999). La investigación de campo es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en un ambiente natural. (p. 76).

Por otra parte, se le otorgó carácter analítico atendiendo a la dimensión cronológica señalada por **Bunge, 1981**. (Citado por **Hurtado de B.** 2006), quien define la investigación analítica como “aquella que trata de entender las situaciones en términos de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que compone cada totalidad y las interconexiones que explican su integración”. De manera similar, los datos requeridos para la investigación se tomaron del sitio donde existe la problemática y luego se analizará la situación. Además, **Bisquerra** (2001), sostiene que estos estudios buscan obtener datos de la realidad de ocurrencia del problema descrito. Por lo que los datos de esta investigación, es de primera fuente y del lugar específico donde ocurren los hechos.

Diseño de Investigación.

El diseño en la investigación, tiene como objeto analizar los hechos con teorías, y su forma es la que determina las operaciones necesarias para hacerlo. Al respecto **Sabino** (2002), argumenta: “el diseño es, pues, una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya haya alcanzado suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente.

Siendo las cosas así, resulta claro, que en función del tipo de datos a ser recogidos para llevar a cabo una investigación es posible categorizar a los diseños en dos grandes tipos básicos: bibliográficos y de campo.

Población y Muestra

Población

Hurtado (2006), considera que: “la población es el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (p. 141).

La población objeto de estudio esta conformada por los directores y docentes de las escuelas primarias del Municipio Muñoz del Estado Apure.

Dicha población consta de 16 directores y 226 docentes, que trabajan en las distintas instituciones educativas bolivarianas del municipio Muñoz

Para **Pérez** (2006), la población “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información” (p. 75).

Cuadro 3

Institución	Educativa	Dependencia	Parroquia	Población	
				Director	Docente
Olga Rivero		Est. Bol.	Mantecal	1	05
Andrés Bello		Nac. Bol.	Mantecal	1	06
San Miguel A.		Nac. Bol.	Mantecal	1	06
San Miguel de M.		Nac. Bol.	Mantecal	1	06
Guaicaipuro		Est. Bol.	Mantecal	1	05
José A. Páez		Nac. Bol.	Mantecal	1	18
Manuelita Sáenz		Nac. Bol.	Bruzual	1	08
E. B. Bruzual		Nac. Bol.	Bruzual	1	16
Vuelvan Caras		Nac. Bol.	Bruzual	1	08
Federico Schw.		Nac. Bol.	San Vicente	1	08
Juan Inés Graterol		Nac. Bol.	Rincón Hondo	1	06
Juan Vicente T.		Est.	La Estacada	1	10
E. B. El Mamón		Est.	Mantecal	1	12
Eduardo Izquierdo		Est.	Rincón Hondo	1	04
NER N° 312		Nac.	Mant. Rincón	1	60
NER N° 014		Nac.	Bruzual	1	48
Total				16	226

Fuente: Municipio Escolar N° 03

Muestra

Sierra (1994), considera que la muestra es una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible. Por su parte **Sudman** (citado por Hernández 2000) define la muestra como un subconjunto de la población, por consiguiente en este caso, tanto para los directores como para los docentes, para calcular la cantidad de elementos que se tomaron como muestra, se aplicó el modelo matemático presentado por **Gabaldon** (1969), el cual es el siguiente:

$$N = \frac{N.K^2pq}{e^2(N-1)+K^2pq}$$

Donde:

N= Número de elementos de la población.

K= Se determina a través del nivel de confianza (tabla de valores de z)

E= Error.

p= Proporción de éxito.

q= Proporción de fracaso

Se tomó un nivel de significación de 95%, lo cual llevado a la tabla de valores z da un valor de 1,96 tomándose un error de 12,5% ya que Gabaldon (1969) afirma que el error no debe ser menor de 10% ni excederse de 15%, por lo cual promediamos estos valores. El autor también indica que debe existir una equidad entre el éxito y el fracaso, por lo cual p y q valen 50% cada uno.

$$N = \frac{(16)(1,96)^2 (0,50) (0,50)}{(0,125)^2 (16 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)} = 12,861$$

La muestra total es de 13 directores.

$$N = \frac{(226)(1,96)^2 (0,50) (0,50)}{(0,125)^2 (226 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)} = 48,491$$

La muestra arroja 48 docentes a encuestar.

Para seleccionar cuantos docentes se tomaran de cada escuela, se empleó la siguiente ecuación matemática propuesta por el mismo autor.

$$nh = \frac{n^* Nh}{N}$$

Donde:

- nh= Muestra
- n = Tamaño de la muestra
- N = Población total
- Nh= cantidad de docentes por escuela

Aplicando esta formula se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro: 4

Muestra de docentes por escuela:

Escuelas	Nh	nh
Olga Rivero	05	01
Andrés Bello	06	01
San Miguel A.	06	01
San Miguel de M.	06	01
Guaicaipuro	05	01
José A. Páez	18	04
Manuelita Sáenz	08	02
E. B. Bruzual	16	03
Vuelvan caras	08	02
Federico S.	08	02
Juan Inés G.	06	01
Juan Vicente T.	10	02
E. B. El Mamón	12	03
Eduardo Izquierdo	04	01
NER N° 312	60	13
NER N° 014	48	10
Total	226	48

Fuente: Rafael Moreno (2008)

En cuanto al procedimiento a través del cual se seleccionó la muestra, es el muestreo al azar. En primer lugar, se enumeraron los integrantes de la primera y segunda subpoblación de acuerdo a cada escuela y luego se utilizó la tabla de los números aleatorios, seleccionando al azar.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

Las técnicas de recolección de datos son una directriz metodológica que orienta científicamente la recopilación de informaciones, datos u opiniones. Asimismo, los instrumentos, son recursos metodológicos que materializan la obtención de la información y/o aspectos de la investigación. Desde esta perspectiva, **Tamayo y Tamayo (2002)**, señala: “en las técnicas de recolección de datos, se explica el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de los mismos, esta sección, es la expresión operativa del diseño de investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación”. En este sentido, este estudio utilizará el manejo de encuestas para identificar las nuevas estrategias utilizadas por las organizaciones en el desarrollo educativo del Municipio Autónomo Muñoz del Estado Apure.

Instrumentos.

Desde la perspectiva de **Flames (2001)**, “los instrumentos de recolección de datos son recursos metodológicos que materializan la obtención de los datos, informaciones y/o aspectos relevantes de la investigación” (p. 36). Para **Hurtado (2006)**, “los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (p. 148). El cuestionario es considerado por **Sabino (2002)**, como un “instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de estas” (p. 111).

Por consiguiente, en esta investigación se usó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, el cual fue ajustado a efecto de los objetivos que persigue esta investigación. Fueron dos cuestionarios cerrados, dirigido a los directores y docentes del subsistema primaria de las instituciones educativas del Municipio Muñoz del Estado Apure.

Validez y confiabilidad

Generalmente, los instrumentos de recolección de datos reúnen dos requisitos indispensables: validez y confiabilidad.

Validez

Todo instrumento de recolección de datos amerita una previa determinación de su validez antes de ser aplicado. La validez de los instrumentos de recolección de datos es definida por **Hernández y otros** (2000). Como “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de los que se mide” (p. 243). Al respecto, para determinar en esta investigación con la validez de los instrumentos se hará un procedimiento denominado juicio de expertos, donde según **Flames** (2001), tres especialistas de la investigación evalúan los instrumentos en los siguientes aspectos: coherencia, correspondencia, redacción y presentación. En esta investigación la validación se realizó a través del método del juicio de expertos los cuales están conformados por especialistas en evaluación de la educación, así como especialistas en la construcción de instrumentos de recolección de datos. **Pérez** (2006), considera que la validación es fundamental en el proyecto de investigación. Se hace a través del juicio de expertos. Se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado. A estos se les consignó una versión preliminar de los instrumentos. Una vez realizado el procedimiento, se conoció que los instrumentos eran validos en los aspectos antes mencionados, lo que permitió su aplicación en la prueba piloto.

Confiabilidad

Para calcular la confiabilidad del presente estudio, se aplicó una prueba piloto a un grupo de sujetos con características similares a la muestra, con base a estos datos se efectuaron las operaciones matemáticas. Según **Hernández y otros** (2000), consideran que la “confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen iguales resultados” (p. 235). En tal situación la prueba piloto es un instrumento de medición que permite obtener datos, aspectos, ideas e informaciones necesarias para determinar la confiabilidad. La medición de la confiabilidad se realizó utilizando el método del coeficiente KR-20 de Kuder y Richardson. La fórmula que describe este coeficiente es la siguiente:

$$KR_{20} = \frac{K}{K - 1} * 1 - \frac{\sum P^* q(items)}{S_1^2(aciertos)}$$

K= Numero de ítem $(X - X^2)$

S_t^2 = Varianza total de aciertos.

$\sum p. q$ = Sumatoria de proposiciones de aciertos por desaciertos.

$$S_t^2 = \frac{\sum (x - \bar{x}^2)}{n - 1}$$

n= Numero de sujetos.

\bar{x} = Total de aciertos entre número de sujetos.

x= total de aciertos.

La interpretación del coeficiente de confiabilidad se tomó de acuerdo a los criterios establecidos por Hernandez (1992), los cuales se reflejan en el cuadro 5:

Cuadro 5.

Escala del coeficiente de confiabilidad

COEFICIENTE	CRITERIO
0 - 0,20	Muy Baja
0,21- 0,41	Baja
0,42 - 0,62	Moderada
0,63 - 0,83	Alta
0,84 - 1	Muy alta

Fuente: Hernandez (1992).

En este caso, la confiabilidad se calculó tanto para el cuestionario de los docentes como de los alumnos, dando como resultado 0,84 y 0,92 respectivamente, por lo que ambos instrumentos resultaron confiables de acuerdo al criterio Muy Alto. Así quedaron listos para ser aplicados a la muestra definitiva.

Técnica de análisis de datos

Para analizar los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a los sujetos en estudio, se analizó una operación estadística, donde según **Sabino** (2002), “se debe considerar toda la información numérica resaltante del estudio” (p. 134).

Cabe destacar, que todas las respuestas emitidas por los sujetos se codificaron y vaciaron en una matriz de datos, sometiénolas a procedimientos estadísticos, que permitan resumir los resultados obtenidos. Para la Operacionalización de los resultados, se utilizó la estadística, con la finalidad de describir los datos de cada variable en estudio, mediante el análisis porcentual con una interpretación cualitativa.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En el siguiente capítulo que a continuación se presenta se describe el procedimiento del análisis e interpretación de la información arrojada por los instrumentos aplicado a la muestra seleccionada, que en esta oportunidad fueron dos (02) cuestionarios cerrados, dirigidos a los directores y docentes del subsistema primaria de las instituciones educativas del Municipio Muñoz del Estado Apure .

De acuerdo a esto, se presentan y analizan los hallazgos de acuerdo a las variables y dimensiones que el investigador consideró pertinentes, con respecto a los objetivos de la presente investigación.

La relación de respuestas de los ítems del cuestionario dirigido a los directores (as) se presenta en un cuadro de valores, donde se especifica el número de veces que estos respondieron de acuerdo a las alternativas presentadas por el investigador, las mismas se traducen en un porcentaje de frecuencias teóricas, para dar respuesta a las dimensiones e indicadores establecidos.

El cuestionario dirigido a los docentes, se presenta en un cuadro de valores donde se visualiza las veces que los mismos, respondieron los planteamientos sugeridos por el autor, dichas discriminaciones se expresan en frecuencias teóricas porcentual, por lo cual se infiere a cerca de la variable en estudio.

Cuadro 6.

Variable: Estrategías organizacionales.

Dimensión: Planes.

ITÉM	ENUNCIADO	ALTERNATIVA			
		SI		NO	
		Abs.	%	Abs.	%
1	Realiza planes estrategicos atendiendo necesidades e intereses del colectivo.	3.00	23.08	10	76.92
2	Integra criterios para asegurar los objetivos básicos de la institución.	9.00	69.23	4	30,77
TOTAL		12.00	92.31	14	107.69
MEDIA		6	46.15	7	53.85

Fuente: Moreno (2008)

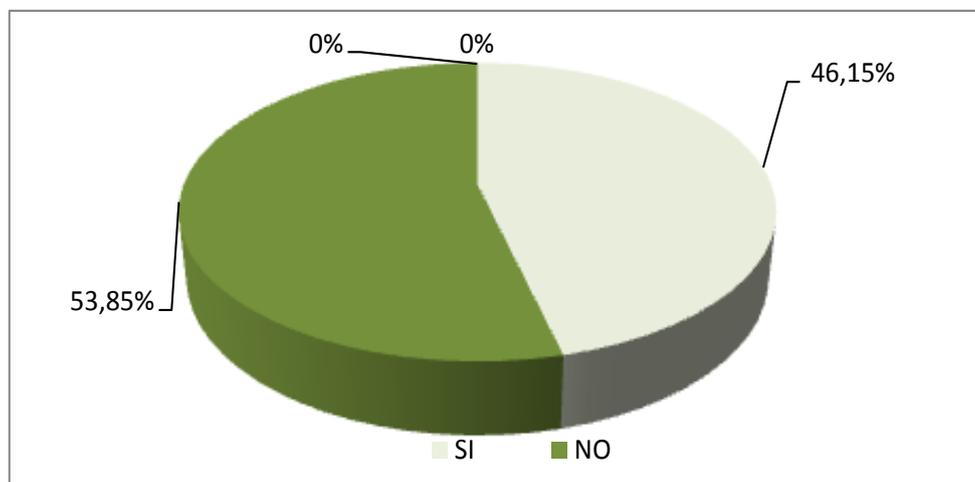


Gráfico 1. Variable: Estrategias Organizacionales

Dimensión: Planes.

Fuente: Moreno (2008).

Tal como se observa en el cuadro 6, los resultados arrojados en la dimensión planes, sólo el 23,08 % de los directores consideran que las organizaciones educativas utilizan planes estrategico, porcentaje muy distinto ocurre con la integración de criterios para asegurar los objetivos básicos de la institución, donde se obtuvo un 69.23 % de afirmación por parte de los interrogados. Al promediar los resultados, el cuadro 6 y el grafico 1 expresan un mayor porcentaje de respuestas localizadas en la opción “No” de lo cual se infiere

que, desde la perspectiva metodologica, las organizaciones no estan aplicando estrategias para el cambio pedagogico.

Al respecto de este punto, **Mintzberg, H. Quinn** (1996), desde la perspectiva de la organización una estrategia es un plan unificado, incluyente e integrado para asegurar que los objetivos básicos de la misma sean alcanzados.

En atención a esto, se hace necesario revisar las acciones que vienen empleando, las organizaciones educativas, con el fin de aprovechar las nuevas informaciones en cuanto a estrategias para el cambio pedagogico.

Cuadro 7.

Variable: Estrategías organizacionales.

Dimensión: Patrón de comportamiento.

ITÉM	ENUNCIADO	ALTERNATIVA			
		SI		NO	
		Abs.	%	Abs.	%
3	Cuando aborda maniobras especificas incluye opiniones e ideas de los demás miembros de la organización.	3	23.08	10	76.92
4	Desarrollo tácticas para obtener el maximo posible de acciones en una situación dada.	9	69.23	4	30.77
5	Impulsa acciones que estimulen la practica pedagógica.	3	23.08	10	76.92
	TOTAL	15	115.39	24	184.61
	MEDIA	5	38.46	8	61.54

Fuente: Moreno (2008)

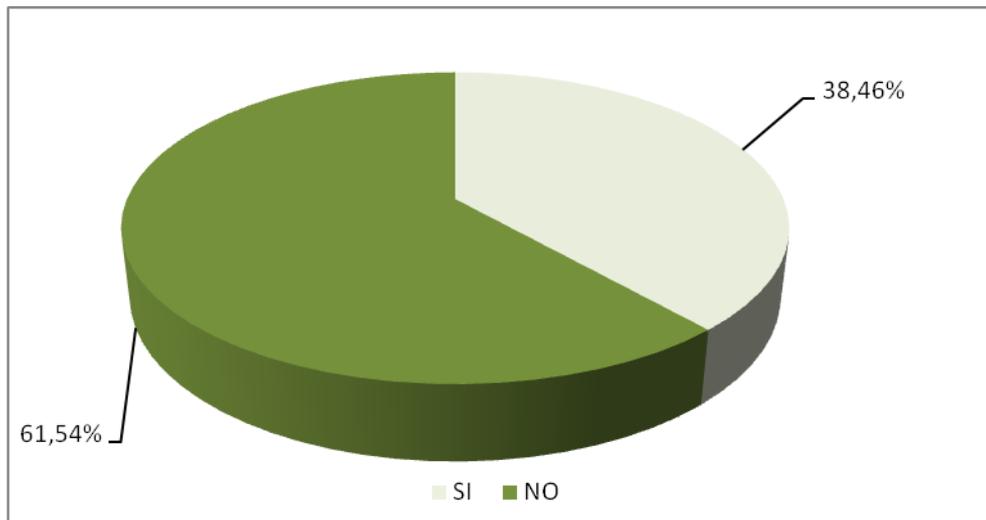


Grafico 2. Variable: Estrategías Organizacionales.

Dimensión: Patrón de comportamiento.

Fuente: Moreno (2008)

El cuadro 7, muestra que el 69.23 % de los directores sometidos a estudio afirmó que desarrollan tácticas para obtener el máximo posible de acciones, tal caso se observa en el ítem N° 4. Sin embargo no se contempla lo mismo en los ítem 3 y 5, donde los porcentajes son iguales, es decir, 23.08%.

Cuando se miran los resultados en promedio, cuadro 7, y grafico 2, el 61.54 % de las respuestas se ubico en la opción “No” por lo que se infiere que los directores no recurren al uso de estrategias para favorecer el comportamiento del colectivo organizacional.

Desde la postura de **Chiavenato** (2004), el comportamiento se refiere a la forma en que la organización se debe relacionar con un ambiente externo que se caracterice por el cambio, la incertidumbre, la competencia y la competitividad.

Teniendo en cuenta estos aspectos, es pertinente entonces hacer mapas internos para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y potencialidades) y

debilidades (flaquezas y vulnerabilidades) de las organizaciones, con miras a efectuar acciones efectivas en la práctica pedagógica.

Cuadro 8.

Variable: Elementos Estructurales.

Dimensión: Desarrollo Organizacional.

ITÉM	ENUNCIADO	ALTERNATIVA			
		SI		NO	
		Abs.	%	Abs.	%
6	Promueve vías para lograr el cambio pedagógico.	3	23,08	10	76.92
7	Articula con su equipo métodos que permitan resolver amenazas que pueda existir en su ambiente.	3	23.08	10	76.92
TOTAL		6	46.16	20	153.84
MEDIA		3	23.08	10	76.92

Fuente: Moreno (2008)

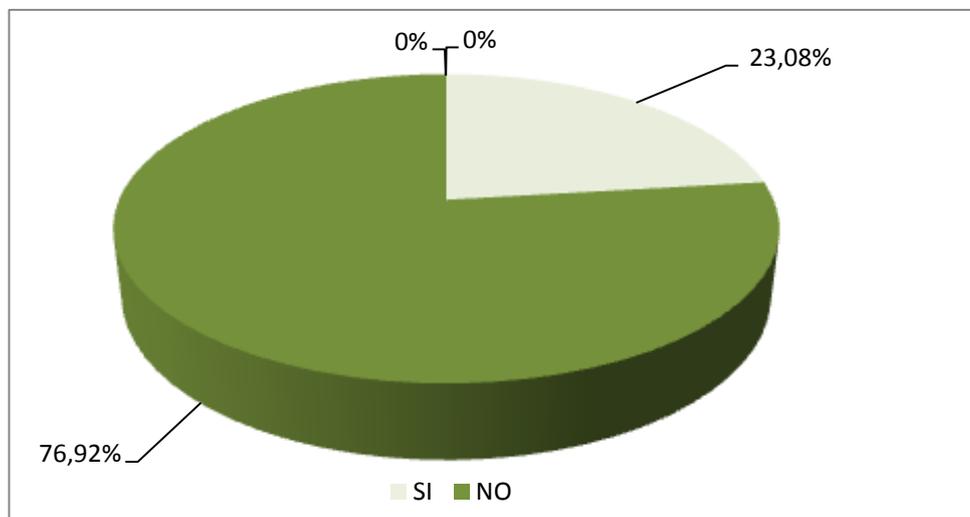


Grafico 3. Variable: Elementos estructurales.

Dimensión: Desarrollo Organizacional.

Fuente: Moreno (2008)

En el cuadro 8, se observan los resultados arrojados en la dimensión Desarrollo Organizacional, en donde se contempla que sólo el 23.08 %, de los directores promueven vías para lograr el cambio pedagógico, de igual forma mantienen la misma frecuencia, en cuanto a la articulación de métodos que permiten resolver amenazas.

Como resultado, el porcentaje promediado de respuestas se localizó en su mayoría en la alternativa “No” con un 76.92 %, indicándose en ese sentido que no se está promoviendo el cambio y desarrollo organizacional.

De acuerdo con Byrne (2001), todo cambio en una organización representa alguna modificación en las actividades cotidianas, en las relaciones de trabajo, en las responsabilidades, en los hábitos y en comportamiento de las personas.

Dentro de este marco, estos cambios pueden ocurrir en los objetivos de la organización, en las relaciones de autoridad, en los métodos de trabajo y de operación, en las relaciones interpersonales, en el ambiente de trabajo y en otros factores internos de las organizaciones, y la mayoría de las veces son ignorados cuando ocurre en un nivel casi imperceptible para las personas. Este comentario debe servir como una forma de llamar la atención sobre la importancia del desarrollo de las organizaciones educativas en el Municipio Muñoz del Estado Apure. Puesto que de esta forma se puede propiciar el aprendizaje significativo en el aula.

Cuadro 9.

Variable: Elementos Estructurales.

Dimensión: Administración.

ITÉM	ENUNCIADO	ALTERNATIVA			
		SI		NO	
		Abs.	%	Abs.	%
8	Deliga responsabilidad a su equipo como elemento vital para la administración participativa.	13	100	00	00
9	Promueve acciones que permitan mejorar la organización en el cambio pedagógico.	3	23.08	10	76.92
10	Permite que los trabajadores intervengan en el proceso de toma de decisiones.	3	23.08	10	76.92
TOTAL		19	146.16	20	153.84
MEDIA		6.33	48.72	6.67	51.28

Fuente: Moreno (2008).

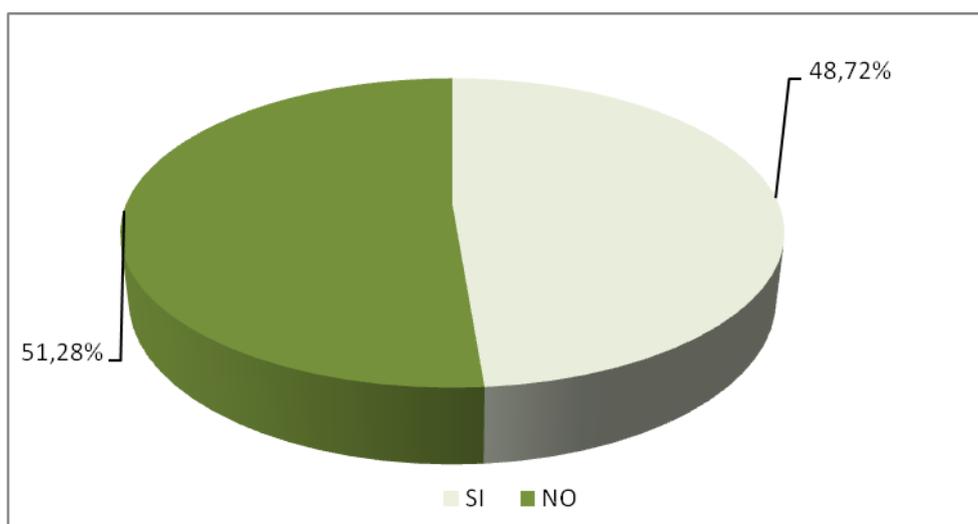


Grafico 4. Variable: Elementos estructurales.

Dimensión: Administración.

Fuente: Moreno (2008)

En el cuadro 9 se muestra, que un 100% de los encuestados manifestaron que delegan responsabilidad, un 23.08% para los items 9 y 10 (ver cuadro 9) referido a la promoción de acciones que permitan mejorar la organización en el

cambio pedagógico y el proceso de tomas de decisiones. Respondieron en esta alternativa.

En consecuencia, el resultado en promedio de está dimensión, refleja que la mayoría de respuestas lo obtuve la opción “NO” con un 51,28 %. Por lo que se infiere que los directores no recurren debidamente al uso de acciones que permitan mejorar la administración.

Al respecto, Drucker (2001), la administración es la herramienta específica para hacer que las organizaciones sean capaces de generar resultados y satisfacer necesidades.

De ahí la importancia del papel del administrador no sólo para conseguir que las organizaciones funcionen bien, sino, sobre todo, para hacer que produzcan resultados y agreguen valor.

Cuadro 10.

Variable: Incidencia Pedagógica.

Dimensión: Eficiencia.

ITÉM	ENUNCIADO	ALTERNATIVA			
		SI		NO	
		Abs.	%	Abs.	%
1	La organización establece un valor equilibrado en la busqueda de la eficiencia.	8	40	12	60
2	Existe una relación de compromiso para el cambio pedagógico.	1	5	19	95
3	Recurre a la innovación para el desempeño de tareas y roles.	13	65	7	35
4	Establece comunicación masiva bilateral para la eficiencia de la organización.	12	60	8	40
TOTAL		34	170	46	230
MEDIA		8.5	42.5	11.5	57.5

Fuente: Moreno (2008).

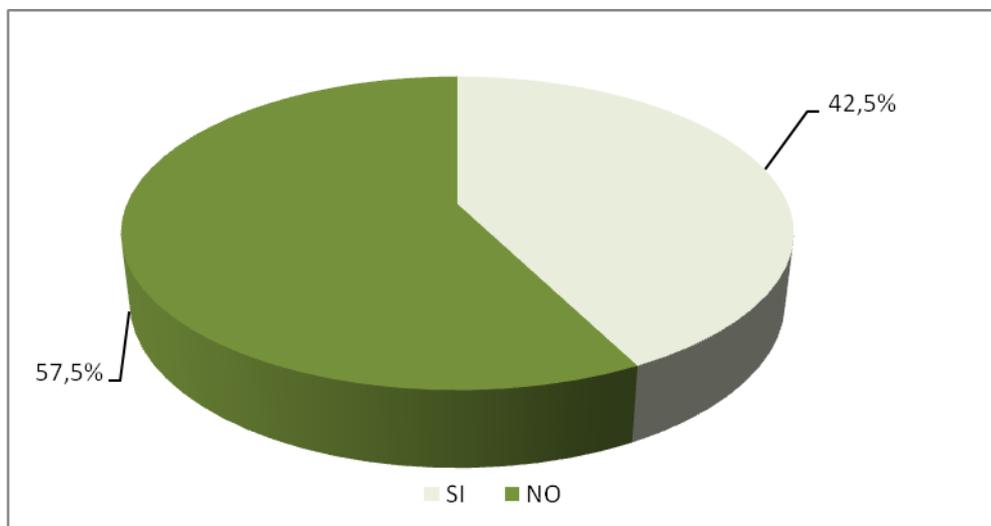


Gráfico 5. Variable: Incidencias Pedagógicas.

Dimensión: Eficiencia.

Fuente: Moreno (2008)

Los resultados expresados en el cuadro 10, gráfico 5, indican que los docentes encuestados manifestaron que las organizaciones no establecen un valor equilibrado en la búsqueda de la eficiencia, de igual forma no existe una relación de compromiso para el cambio pedagógico y finalmente no establecen comunicación masiva para lograr la eficiencia. Por lo cual se evidencia la puesta en práctica del siguiente estudio.

En este caso, **Fitz** (1997), sobraya varias practicas aplicadas por las organizaciones tales como: establecer un valor equilibrado, comprometerse con una estrategia basica y esencial, mantener una estrecha relación entre la estrategia y su sistema cultural, establecer comunicación masiva bilateral y relacionarse con los asociados.

Por esa razon, el comportamiento que observen las personas y los grupos tienen efecto importante y profundo en la posibilidad que tiene la organización de alcanzar sus objetivos y tener éxito.

Cuadro 11.

Variable: Niveles de responsabilidad.

Dimensión: Actividades.

ITÉM	ENUNCIADO	ALTERNATIVA			
		SI		NO	
		Abs.	%	Abs.	%
5	Organiza jornadas de capacitación con el fin de que el colectivo institucional se actualice.	19	95	1	5
6	Oriente acciones tendentes a buscar la calidad educativa.	8	40	12	60
TOTAL		27	135	13	65
MEDIA		13.5	67.5	6.5	32.5

Fuente: Moreno (2008).

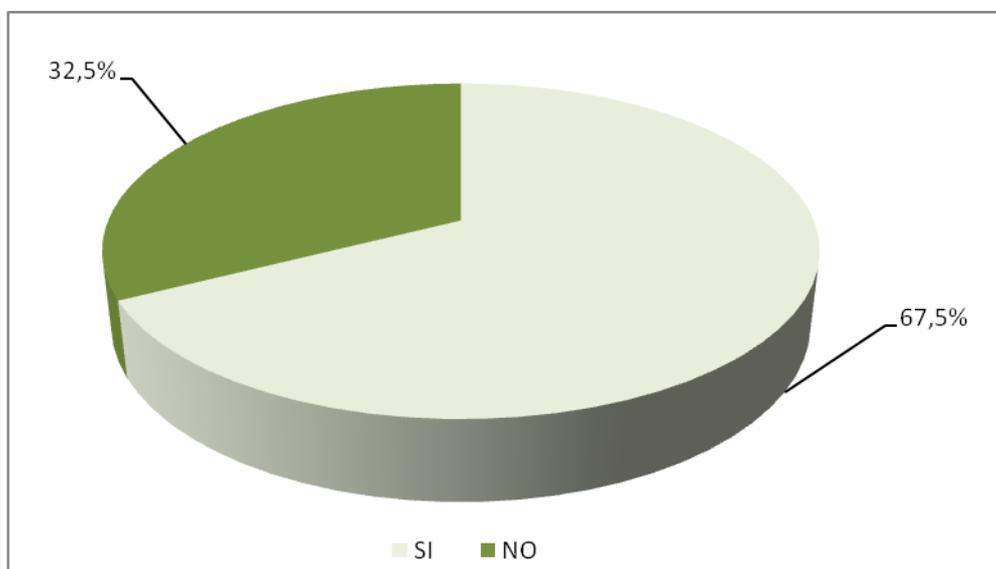


Gráfico 6. Variable: Niveles de responsabilidad.

Dimensión: Actividades.

Fuente: Moreno (2008)

El cuadro 11 y el gráfico 6, muestran que las jornadas de capacitación para la actualización del colectivo tienen alta frecuencia, un porcentaje de un 95%, sin embargo la orientación de acciones tiene un 60% en la opción “NO”.

De acuerdo con **Etkin** (2000), la organización puede tener una responsabilidad de acción que cumplir. En los hechos pueden aparecer problemas que la desvían de sus propósitos.

En conclusión, estos hallazgos son resaltantes para efectos del estudio, motivado a que pone de manifiesto la necesidad de incorporar estrategias organizacionales para el cambio pedagógico a objeto de obtener la calidad educativa.

Cuadro 12.

Variable: Opinión de los Docentes.

Dimensión: Interés.

ITÉM	ENUNCIADO	ALTERNATIVA			
		SI		NO	
		Abs.	%	Abs.	%
7	Te gustaría participar en la puesta en practica de estrategias organizacionales para el cambio pedagógico.	20	100	00	00
8	Estarías dispuesto a colaborar para lograr el cambio pedagógico.	20	100	00	00
9	El tiempo más apropiado para desarrollar estos cambios es durante todo el año escolar.	20	100	00	00
10	En tu opinión el cambio pedagógico sería desde las bases.	20	100	00	00
TOTAL		80	400	00	00
MEDIA		20	100	00	00

Fuente: Moreno (2008).

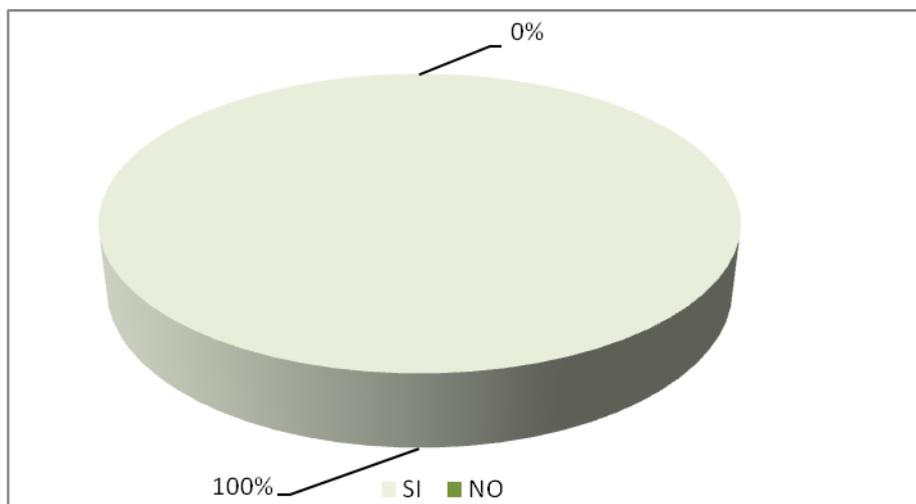


Grafico 7. Variable: Opinión de los Docentes.

Dimensión: Interés.

Fuente: Moreno (2008)

El cuadro 12 y el gráfico 7, reflejan la opinión de los docentes sobre la puesta en práctica de estrategias organizacionales para el cambio pedagógico, la información obtenida indica que en relación a los items 7, 8, 9 y 10 un 100% esta de acuerdo.

Tomando como base los resultados anteriores, se observa que existe disposición por parte de lo docentes en participar en la implementación de estrategias a efecto de mejorar la educación en el Municipio Muñoz del Estado Apure.

Al respecto, Balboa (2000), enfoca que el docente debe ser un lider inspirado, motivador y sustentador.

Por consiguiente, el docente como lider es, ante todo, un ser humano que se coloca al lado del estudiante para motivarlo a explorar problemas y claves de solución.

CAPITULO V

CONCLUSINES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis documental permitió concluir en razón a lo teóricos que fundamentan las estrategias organizacionales que estas tal y como plantea **Chiavenato** (2004); ha existido siempre. Desde que el hombre de las cavernas salió a cazar o pescar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de qué hacer para tener éxito. Pero a medida que ha ido pasando el tiempo y la tecnología ha avanzado, las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico, han decaído en su aplicación. Esto debido a muchos factores entre los que se destacan en el transcurso de la investigación:

- Se pudo observar que los directores no consideran el proceso de planificación en el cambio organizacional, lo cual conlleva a improvisar y dejar a un lado los objetivos básicos de la institución.
- Igualmente cabe destacar que a pesar de que los directores dicen utilizar tácticas para obtener el máximo posible de acciones, los resultados arrojan que los mismos no recurren al uso de estrategias que favorezcan el comportamiento del colectivo institucional.
- En relación al desarrollo organizacional, pocos gerentes educativos del Municipio Muñoz (23,08%) promueven vías para lograr el cambio pedagógico, mientras que un 76,92% no lo hace, es necesario resaltar que el desarrollo organizacional implica modificación en las actividades cotidianas, relaciones de trabajo, hábitos de trabajo y responsabilidades, en donde todo cambio origina resistencia.
- Como consecuencia de no tener una relación de compromiso para el cambio pedagógico, por parte de los gerentes y docentes (según

resultados) no existirá una comunicación masiva, que propicie la excelencia y mejora académica.

- Otro aspecto importante, es que se realizan talleres de capacitación y formación 95%, sin embargo estos no son aprovechados a fin de orientar la calidad educativa (60%). Lo cual tampoco mejora la implementación de estrategias educativas.

En este sentido, las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico no son aprovechadas en su totalidad por el colectivo institucional, situación que incide en forma negativa en el desarrollo educativo del Municipio Muñoz del Estado Apure.

Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos en esta investigación, y sustentados en conclusiones, se formula a continuación una serie de sugerencias dirigidas a:

Las Organizaciones Educativas Objetos de Estudio.

- Planificar y organizar los espacios pedagógicos a fin de poner en práctica nuevas estrategias didácticas.
- Fijar objetivos a largo plazo para la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
- Administrar las relaciones entre las estrategias y el ambiente pedagógico.
- Definir los propósitos y políticas de la organización y su actividad.

- Relacionar el enfoque ante la interdependencia de las decisiones de los adversarios y ante las expectativas de las personas respecto al comportamiento de los demás.

Los gerentes de las instituciones.

- Contribuir en la fomentación de las nuevas estrategias para el cambio pedagógico en cada plantel y la comunidad mediante la participación del colectivo como un todo.
- Velar para que las estrategias organizacionales sean promovidas sin ningún tipo de discriminación.
- Realizar un plan estratégico que permita tomar en cuenta las sugerencias de esta investigación.

Otras investigaciones.

- Realizar estudios en esta temática con otras organizaciones educativas a fin de determinar objetivamente el modo de plasmar las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico con miras a diseñar planes regionales que integre elementos particulares de cada institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfaro, Esteban (2006). Aplicación e incidencia del programa operativo anual y su Alineación al modelo de educación tecnológica agropecuaria en el estado de Tamaulipas. CEIDA. Tamaulipas. México.
- Balestrini, Mirian (2002). Procedimientos Técnicos de la investigación Documental (Orientaciones para la presentación de infórmenes, Monografías, Tesis, Tesinas, Trabajos de Ascensos y Otros), Caracas, Editorial Panapo.
- Balestrini, Mirian (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados. Servicio editorial. Caracas – Venezuela.
- Bisquerra, A. (2001). Educación emocional y Orientación Psicopedagógica e Intervención. Ponencia. Barcelona.
- Balboa, C. (2000). Un nuevo paradigma en educación. Cuadernos Iagoven.
- Byrne, J. A. Jack (2001). O definitivo, campus, Río de Janeiro.
- Boyet, J. (1998). Hablan los Gurús. Imprelibros S.A. Bogotá – Colombia.
- Brunet, Luc. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Bunge, Mario (1981). La ciencia, su método y su filosofía. Ediciones siglo Veinte, Buenos Aires.
- Casado, J. (1998). El papel del líder en los procesos de cambio. Cuadernos de Gestión. N° 168. RENFE. Ediciones. Madrid. España.

- Cayama, Helida (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como
Como estrategia de intervención para el cambio organizacional. Punto Fijo.
Estado falcón. Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Ediciones Juan
Garay
- Courtney, H. y Kirkland, J. (1999). Estrategias en tiempos de incertidumbre. En
Harvard Business Review. Deusto, Bilbao.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. Thomson Editores.
México.
- Chiavenato, I. (2002). Teoría general de administración. Vol. II, Campus, Río de
Janeiro. Brasil.
- Davis, K. Newstrom J. (1997). Comportamiento humano en trabajo. Editorial
McGRAW-HILL. USA.
- Dessler, R., F. (2001). Gerencia de organizaciones de servicio. Ediciones:
Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela.
- Etkin, Jorge (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Pearson
Educación. Buenos Aire.
- Einhorn, H. y Hogarth, R. (1999). Toma de decisiones, avanzar, marchar atrás. En
Harvard Bussines Review. Deusto, Bilbao.
- Eisenhardt, K. y Brown, S. (1999). Determinación del ritmo en función del tiempo
En Harvard Bussines Review. Deusto, Bilbao.
- Flames (2001). Como elaborar un trabajo de grado de enfoque cuantitativo.

Editorial IPASME. Caracas.

Fitz, Enz, J. (1997). The Eight practices of exceptional companies: How Great Organization Make the Most of their Human Asett, Ama Nueva York.

Gabalton, N. (1969). Estadística aplicada a las ciencias sociales.

Galindo, L. y Martínez J. (2002). Fundamentos de administración, Editorial Trilla. México.

Guizar, Rafael (1999). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones.

Hall (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Hispanoamericana SA. Naucalpan de Juárez, Estado de México.

Hernández, H. y otros (2000). Metodología de la investigación. Colombia. Editorial Mc Graw G.L

Hurtado, Jacqueline (2006). El proyecto de investigación. Ediciones Quirón. Bogotá.

Jaques, Elliot (2000). La organización requerida. Granica. Buenos Aires.

Ley de Los Consejos Comunales (2006). Gaceta oficial N° 5.806.

Ley de la Protección de niños y Adolescentes (1998). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Martínez, M. (1993). El paradigma emergente. USB. Sartenejas.

Mintzberg, H. Quinn (1996). The strategy process: concepts, contexts, prentice Hall, upper saddle River.

- Munch, G. y García J. (2002). Fundamentos de administración. Editorial Trillas. México.
- Ortega, Patricio. (1997). Dirección estratégica. Un enfoque de competencias. Civitus. Madrid
- Osborne, D. y Plastrik. P (2003). Herramientas para transformar el gobierno. Editorial Paidos, España.
- Palazzoli, Mara (1987). El mago sin magia. Como cambiar la situación paradójica En la escuela. Paidos. Buenos Aires.
- Pérez, A. (2006). Guía metodológica para anteproyectos de investigación. FEDUPEL. Caracas.
- Piaget, J. (1983). Psicología da inteligencia, Zahar. Rio de Janeiro.
- Ramírez, Tulio (1999). Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.
- Robbins, S. (2002). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. Hispanoamericana. México.
- Rodríguez, D. (2002). Diagnóstico organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile.
- Sabino, Carlos (2006). Como hacer una tesis. Editorial Panapo. Caracas.
- Sabino, Carlos (2002). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Sierra, F. (1994). Teorías de investigación social. España. Editorial. Paraninfo.

Stoner, J. Freeman E. (2002). Administración. Prentice Hall. Hispanoamericana. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). El proceso de investigación científica. Tercera Edición. México DF. Editorial Limusa SA.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (1995). Estadística aplicada a la Educación. Caracas.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2006). Manual de trabajo de grado de especialización, maestría y tesis doctorales. Caracas.

Velásquez, R. (2003). Clima organizacional a nivel universitario. Editorial Prentice Hall. México.

Viola, Roberto (2003). Estrategias organizacionales de las MPYMES ya que están Posicionándose en el mercado de las nuevas tecnologías de la información

ANEXOS

ANEXO A
UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VECERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
REGIONAL. COORDINACIÓN DE POSTGRADO

CUESTIONARIO

ESTIMADO DIRECTOR (A).

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información acerca de las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico y su incidencia en el desarrollo educativo en el Municipio Autónomo Muñoz del Estado Apure.

Dicho instrumento ha sido diseñado de tal manera que permita la objetividad informativa, la cual resulta necesaria para la realización del trabajo especial de grado como requisito para optar al título de magister en gerencia y planificación institucional.

Se le agradece su colaboración al responder con sinceridad todas las preguntas. Además se le hace de su conocimiento que el cuestionario es anónimo y sus respuestas serán procesadas únicamente con fines investigativos.

De antemano gracias por su receptividad.

El investigador

Instrucciones.

A continuación se le da una serie de preguntas:

- Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que considere más conveniente.
- Asegúrese de responder cada uno de los ítems propuestos.
- Exprese tu opinión respecto a cada ítem, marcando con Equis (X), una sola categoría de dicha escala. Responda a todos los enunciados y si no entiende algunos de ellos puede consultar al encuestador.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no necesita escribir tu nombre ni firmarlo. Además la información que suministres es estrictamente confidencial y solo será utilizada para llevar a cabo un trabajo de investigación.

Nº	ÍTEMS.	SI	NO
1	Realiza planes estratégicos atendiendo necesidades e intereses del colectivo.		
2	Integra criterios para asegurar los objetivos básicos de la institución.		
3	Cuando aborda maniobras específicas incluye opiniones e ideas de los demás miembros de la organización.		
4	Desarrolla tácticas para obtener el máximo posible de acciones en una situación dada.		
5	Impulsa acciones que estimulen la práctica pedagógica.		
6	Promueve vías para lograr el cambio pedagógico.		
7	Articula con su equipo métodos que permitan resolver amenazas que puedan existir en su ambiente.		
8	Delega responsabilidad a su equipo como elementos vitales para la administración participativa.		
9	Promueve acciones que orienten las nuevas estrategias organizacionales hacia el cambio pedagógico.		
10	Permite que los trabajadores intervengan con mayor frecuencia en el proceso de tomas de decisiones.		

ANEXO B

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ APURE**

Estimado Docente.

Usted ha sido seleccionado para integrar la muestra de la presente encuesta, cuyo propósito fundamental es obtener información con relación a las estrategias organizacionales para el cambio pedagógico y su incidencia en el desarrollo educativo en el Municipio Autónomo Muñoz del Estado Apure.

Se le agradece suministrar la información solicitada de tal manera más confiable posible, ya que de la autenticidad y factibilidad del estudio, dependerá la veracidad con que ustedes respondan las preguntas que se incluyen.

Agradeciendo toda colaboración posible.

El investigador.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una Equis (X) en la alternativa, que se corresponda con su opinión según la escala.

Asegúrese de responder cada uno de los ítems propuestos.

Nº	ÍTEMS.	SI	NO
1	Establece la organización un valor equilibrado en la búsqueda de la eficiencia.		
2	Existe una relación de compromiso de la organización con el aprendizaje significativo de los niños, niñas y adolescentes.		
3	Recorre a la innovación para el desempeño de tareas y roles.		
4	Existe comunicación activa y proactiva en el ambiente pedagógico organizacional		
5	Organiza jornadas de charlas con los estudiantes, con miras al fortalecimiento institucional.		
6	Orienta acciones tendentes a buscar la calidad educativa.		
7	Te gustaría participar en la puesta en practica de estrategias organizacionales para el cambio pedagógico.		
8	Tomas en cuenta a la comunidad para que hagan aportes sobre estrategias pedagógicas.		
9	El tiempo más apropiado para desarrollar estos cambios es durante todo el año escolar		
10	En tu opinión el cambio pedagógico sería desde las bases.		

ANEXO C
CARTA A EXPERTOS
Universidad Nacional experimental
De los llanos occidentales
UNELLEZ APURE

Ciudadano (a):

Presente.

Estimado (a) Profesor (a)

En sobre anexo, a la presente comunicación, envié a usted los recaudos que le permitirán emitir el juicio de validación de los cuestionarios diseñados para la recolección de datos del trabajo de grado: **“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA EL CAMBIO PEDAGOGICO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO EN EL MUNICIPIO MUÑOZ DEL ESTADO APURE”**

El mencionado trabajo, se realizará con el propósito de alcanzar el Título de Magíster en Gerencia y Planificación Institucional.

A tal efecto, le agradezco las sugerencias que tenga a bien reflejar en los respectivos formatos de validación que se anexan.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,

Rafael Moreno

ANEXO C-1

FORMATO DE VALIDACIÓN. CUESTIONARIO DIRECTORES.

Instrucción: A continuación se le presenta un formato en el cual se reflejan dos aspectos fundamentales para la Validación del Contenido, la Redacción y la Pertinencia.

Se le sugiere emitir un juicio relacionado a la pertinencia y a la calidad de la redacción del instrumento, marca con una equis (X) en la casilla o recuadro que mejor represente su criterio.

N° de Ítems	Redacción			Pertinencia			Decisión		
	Claro	Confusa	Tendenciosa	Alta	Baja	Media	Dejar	Modificar	Eliminar
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Sugerencias: _____

Apellidos y Nombres	C.I.	Firma

ANEXO C-2

FORMATO DE VALIDACIÓN. CUESTIONARIO DOCENTE

Instrucción: A continuación se le presenta un formato en el cual se reflejan dos aspectos fundamentales para la Validación del Contenido, la Redacción y la Pertinencia.

Se le sugiere emitir un juicio relacionado a la pertinencia y a la calidad de la redacción del instrumento, marca con una equis (X) en la casilla o recuadro que mejor represente su criterio.

N° de Ítems	Redacción	Pertinencia	Tendenciosa	Alta	Baja	Media
	Claro	Confusa				
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Sugerencias: _____

Apellidos y Nombres

C.I.

Firma

--	--	--

ANEXO D. MATRIZ DE CONFIABILIDAD CUESTIONARIO DIRECTORES

Encuestados Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	Desviación	Desviación al cuadrado
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-2.2	4.84
2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	3.6	12.96
3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-2.2	4.84
4	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	3.6	12.96
5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-2.2	4.84
6	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-2.2	4.84
7	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-2.2	4.84
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	7.8	60.84
9	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-2.2	4.84
10	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-2.2	4.84
														TOTAL	52	
														Promedio	5.2	

P (Positivo)	0.80	0.80	0.80	0.10	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	
Q (Negativo)	0.20	0.20	0.20	0.90	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	Total P* Q
P*Q	0.16	0.16	0.16	0.09	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	2.46
K	10														
N	13														
Desviación Estándar	3.21														
Varianza	10.3														
KR20	0.84														

MATRIZ DE CONFIABILIDAD CUESTIONARIO. DOCENTES

Encuestados ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total	Desviación	Desviación al cuadrado
1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	8	-6.1	37.21
2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-13.1	171.61
3	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	13	-1.1	1.21
4	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	12	-2.1	4.41
5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	4.1	16.81
6	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	8	-6.0	31.21
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	5.9	34.81
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	5.9	34.81
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	5.9	34.81
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	5.9	34.81
TOTAL																						141	
Promedio																						14.1	

P(Positivo)	0.90	0.90	0.60	0.60	1	0.60	0.60	0.60	0.40	0.90	0.90	0.60	0.60	0.60	0.90	0.60	0.90	0.50	0.50	0.90	
Q(Negativo)	0.10	0.10	0.40	0.40	0	0.40	0.40	0.40	0.60	0.10	0.10	0.40	0.40	0.40	0.10	0.40	0.10	0.50	0.50	0.10	Total P*Q
P*Q	0.09	0.09	0.24	0.24	0	0.24	0.24	0.24	0.24	0.09	0.09	0.24	0.24	0.24	0.09	0.24	0.09	0.25	0.25	0.09	3.53
K	10																				
N	20																				
Desviación Estándar	4.67																				
Varianza	21.84																				
KR20	0.92																				