

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La universidad que Siempra

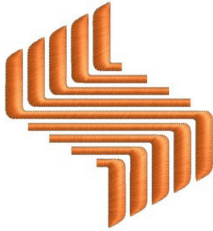
**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN  
INSTITUCIONAL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA  
GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO  
EDUCATIVO DE LA E.E.P.B. "ALIRIO GOITIA ARAUJO"**

**AUTORA: ANDREINA JIMÉNEZ  
TUTORA: TRINA MACIAS**

**SAN FERNANDO, FEBRERO 2018**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional  
Coordinación del Área de Postgrado  
Gerencia y Planificación Institucional**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO EDUCATIVO DE LA  
E.E.P.B. “ALIRIO GOITIA ARAUJO” DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO,  
ESTADO DE APURE**

**Requisito parcial para optar al grado de *Magíster Scientiarum* en  
Gerencia y Planificación Institucional**

**AUTORA:** Andreina Jiménez  
C.I:16.536.677  
**TUTORA:** Trina Macías

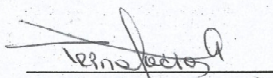
**SAN FERNANDO FEBRERO DEL 2018**

---

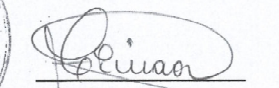
**ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO**

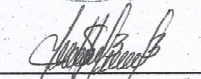

---

Hoy, Jueves 07 de Junio del año 2018, siendo las 3:00 am, en el Aula de Postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: "PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO EDUCATIVO DE LA E.E.P.B "ALIRIO GOITIA ARAUJO"; Bajo la responsabilidad de la participante: **ANDREINA JIMENEZ** titular de la Cédula de Identidad N° V- 16.536.677, perteneciente a la **XV Cohorte**, realizado bajo la tutoría de la **Dra. TRINA MACIAS, (UNELLEZ)** para la obtención del título de: **Magíster en Gerencia y Planificación Institucional**. El Acto se realizó en presencia del Público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Comisión Técnica de Postgrado, Acta N° 185, Ordinaria, de fecha 22/03/2018, Punto N°12**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el Trabajo de grado presentado y de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los siete (07) días del mes de Junio del año Dos Mil Diecisiete (2018).

  
**Dra. TRINA MACIAS**  
 C.I. N° V- 9.594.605  
 Tutora



  
**Dra. TIVISAY ORTIZ**  
 C.I. N° V- 4.999.234  
 Jurado Suplente

  
**MSc. BERKIS BEROEZ**  
 C.I. N° V- 10.624.659  
 Jurado Principal

---

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	iii
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	2
<b>CAPÍTULO</b>	
I EL PROBLEMA .....	4
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la investigación .....	11
Justificación de la investigación .....	11
II MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la investigación .....	13
Bases teóricas.....	17
Teorías de apoyo .....	35
Sistema de Variables.....	38
III MARCO METODOLÓGICO.....	40
Enfoque Epistémico.....	40
Modalidad de investigación .....	41
Diseño de la investigación .....	42
Población y Muestra .....	43
Técnicas de Recolección de datos.....	44
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	45
Técnica para el Análisis de los Datos.....	47
Fases de la Investigación .....	48
IV PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	49
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

## LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

### CUADRO

1.- Operacionalización de las variables .....	39
2. Población.....	43
3. Muestra de los individuos de la investigación.....	44
4. Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad .....	47
5. Resultados de la Dimensión: Institución .....	50
6.- Resultados dimensión Pertinencia .....	58

### GRÁFICO

1.- Proceso .....	51
2.- Gerente .....	52
3.- Selección.....	53
4.- Acciones.....	55
5.- Alternativas.....	56
6.- Objetivos .....	57
7.- Búsqueda .....	59
8.- Plan de acción.....	60
9.-Ventajas .....	61
10.- Formulación de estrategias .....	62
11.- Organización .....	63

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL  
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO EDUCATIVO DE LA  
E.E.P.B. “ALIRIO GOITIA ARAUJO”**

**AUTORA:** ANDREINA JIMÉNEZ

**TUTORA:** TRINA MACÍAS

**AÑO:** 2018

**RESUMEN**

El propósito principal de la investigación fue analizar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del Municipio San Fernando-Apure, la misma tuvo una metodología que asume el enfoque positivista, se ubicó en una modalidad de investigación de campo, de carácter exploratorio-descriptivo, tuvo un diseño no experimental, con una población y muestra de un total de 4 docentes pertenecientes al cuerpo directivo y 17 docentes pertenecientes al área administrativa, para la obtención de la información las técnicas aplicadas fueron la Observación directa, revisión documental y encuesta y se seleccionó el cuestionario como instrumento, en lo concerniente a la validez se utilizó el juicio de tres (03) expertos, el cual fue conformado de la siguiente manera: un directivo, un experto en planificación y un experto en metodología. Con respecto a la confiabilidad se aplicó una prueba piloto y la Técnica para el Análisis de los se aplicó la estadística descriptiva. Como parte del resultado se obtuvo que las estrategias gerenciales tienen la virtud de convertir las aptitudes de un directivo y su relación con el contexto de la organización, en una posibilidad que a través del estudio del entorno y los procesos internos de la institución ofrezcan alternativas integradoras y motivacionales, a fin de obtener al máximo la calidad de desempeño en la institución.

**Palabras clave:** planificación estratégica, herramienta, gerencial, fortalecimiento

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones en la actualidad tienen varios propósitos entre ellas está la de gestionar procesos administrativos, además de la productividad del equipo de trabajo que contribuye al rendimiento general de la institución, teniendo como definición asegurar la calidad educativa, ya que esto representa una de las herramientas primordiales que está en manos del capital humano para el buen funcionamiento de las organizaciones, razón por la cual en la actualidad, se debe gestionar la implementación de estrategias gerenciales constituidas por elementos innovadores con los que se pueda promover una cultura necesaria entre el personal, donde se deje ver una forma distinta de actuar mediante comportamientos que caractericen y determinen la calidad de desempeño.

De allí que el diseño y aplicación de las estrategias gerenciales se le confiere poder a los directivos para poder decidir y actuar con responsabilidad, y compromiso, para el logro de objetivos y metas planteadas. En razón de esto, el directivo o equipo de directivos cumple con diferentes responsabilidades: ser de asesor, mediador, y un promotor de las acciones que ejecuta el personal dentro de la institución para promover las relaciones y trabajo en equipo, con el fin de mantener en el trabajo retroalimentación y lograr con ello los objetivos y por ende la calidad de desempeño docente y así contribuir con un trabajo eficiente tanto individual como del colectivo.

Bajo esta perspectiva, es imprescindible contar con directivos capaces de implementar estrategias gerenciales como mecanismos dirigidos a propiciar la participación activa de todos los actores educativos en cada una de las acciones planificadas, destinadas a gerenciar los procesos dirigidos a las transformaciones e innovaciones como también de renovación pedagógica, al mismo tiempo con el establecimiento de acciones de enlace, delegación y

gestión, para luego orientar y dirigir la estrategia en función de alcanzar el óptimo desempeño.

De allí que, el propósito principal de la investigación fue analizar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del Municipio San Fernando-Apure, la misma tuvo una metodología que asume el enfoque positivista, se ubicó en una modalidad de investigación de campo, de carácter exploratorio-descriptivo, tuvo un diseño no experimental, con una población y muestra de un total de 4 docentes pertenecientes al cuerpo directivo y 17 docentes pertenecientes al área administrativa, para la obtención de la información las técnicas aplicadas fueron la Observación directa, revisión documental y encuesta y se seleccionó el cuestionario como instrumento.

Así mismo la estructura de la investigación capítulo I titulado el problema y lo integran el planteamiento del problema, Objetivos de la investigación, Justificación de la investigación . Capítulo II denominado marco teórico y contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, Teorías de apoyo, el Sistema de variables. Capítulo III el marco metodológico aquí se encuentra la fundamentación epistemológica , Tipo de investigación, diseño, Nivel, Modalidad, Población y muestra , Técnicas de recolección de datos, Instrumentos, Validez y confiabilidad, Técnica para el análisis de los datos, Fases de la investigación. Capítulo IV la presentación de los datos y análisis de los resultados. Capítulo V conclusiones y recomendaciones y finalmente las referencias bibliográficas



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La situación educativa de los países de América Latina y el Caribe es bastante preocupante pues pareciera estar afectada por circunstancias muy delicadas, lo cual se puede inferir de los planteamientos previamente mencionados expresados en la Conferencia General de la UNESCO (1990) y de opiniones planteadas por Moreno (2001), quien afirma que:

Son muchas las ineficiencias que caracterizan el sistema educativo latinoamericano y del Caribe, las cuales constituyen objetivos claros de los procesos de reforma que a todos los niveles se han empezado a considerar para superar la crisis estructural de la educación en este continente y su perverso impacto en el proceso de desarrollo regional. (p. 247).

Afirmaciones que de manera categórica destacan la grave problemática que se vive en el sector educativo latinoamericano, las cuales simplemente, confirman las apreciaciones que se han venido expresando a lo largo del presente siglo donde se incluye a Venezuela, como nación enmarcada dentro de este contexto geográfico, también considerada como un país en vías de desarrollo.

Es importante señalar nuevamente algunas las opiniones del citado Moreno (2001), quien, al referirse a Venezuela, expresa que:

Podríamos afirmar que, a pesar de su riqueza petrolera, Venezuela en la actualidad se encuentra en mayores desventajas que varios de los países de la región que están superando el rentismo y haciendo notorios esfuerzos de reestructuración económica para enfrentar el mundo de las nuevas realidades que en el ámbito científico, tecnológico, y de la globalización de la economía tienen planteados las sociedades en el nuevo milenio que se está iniciando (p. 271).

Este panorama negativo, sin duda obliga a la realización de cambios y reformas a todos los niveles, los cuales deben reflejarse, primordialmente en la educación, de tal manera que responda a las necesidades e intereses de una población y de una sociedad que reclama procesos de calidad que garanticen una real transformación sociocultural que permita salir de situaciones de atraso, que se viven en el país venezolano, aún a pesar de la inmensa cantidad de ingresos que se reciben por concepto de las exportaciones petroleras.

Es esencial destacar que la transformación educativa que se plantea debe tomar en cuenta los diversos subprocesos que conforman al sector educacional, especialmente el administrativo y gerencial, a los cuales, les corresponde garantizar el logro de los objetivos preestablecidos. En este sentido, es conveniente revisar un planteamiento que presenta el Informe de la Comisión Internacional, sobre la Educación para el Siglo XXI (2005), el cual asegura que:

La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar (sino el principal) es el director del establecimiento. Un buen administrador, capaz de organizar un correcto trabajo de equipo y con una reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes. (p. 173).

Ahora bien la planificación en las Escuelas Venezolanas está muy condicionada por los cambios que se están produciendo en su entorno cambios que responden a lo político, económico, social y hasta cultural. Ante esta realidad no se puede dirigir la nueva escuela del siglo XXI, con estructuras del siglo XX, y dirigentes del siglo XIX refiriéndose este último a gerentes educativos que no poseen capacidades para dirigir una institución educativa. De acuerdo a esto se debe acotar que la planificación es totalmente imperativa, por lo tanto las metas y las estrategias del plan son obligatorias y deben ser seguidas por todos los actores que intervienen en la

escuela, así como los particulares, a tal punto de que al no ajustarse a ellas pueden llegar al fracaso total de las metas establecidas

Ajustando lo mencionado a la actualidad se acota que el dinamismo con que está funcionando la sociedad en Venezuela ha provocado una tensión en lo económico, político, y social, originando un aumento en las demandas dirigidas a los sectores responsables de formular los procesos de formación de los futuros ciudadanos y ciudadanas. Es por ello que las distintas instancias han estado haciendo llamados de atención a las instituciones educativas, acerca de la necesidad de ofrecer calidad en el servicio que en estas se ofrecen.

De ahí que, se plantea una investigación que logre el impulso de la reflexión entre Directores, supervisores y personal docente-administrativo de educación en torno a los procesos de planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo.

Sobre la base de las ideas expuestas la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2002), señala que: “el desafío del sistema educativo es la transformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de las habilidades que aseguren un funcionamiento efectivo de los futuros ciudadanos en un mundo cada vez más dinámico, informado y cambiante” (p. 390).

Sin embargo, hay una realidad circundante y es que se observa que las instituciones educativas, tanto en primaria como en secundaria, están siendo testigos del nacimiento de una generación del conocimiento y tecnologías, esta nueva condición está dejando atrás a los docentes que deben estar capacitados para afrontar nuevos retos y las nuevas dinámicas que se presentan con el dinamismo de la sociedad, pero al contrario están siendo víctimas de una desactualización de los nuevos procesos (si se puede decir) se está evidenciando las deficiencias de los procesos pedagógicos y administrativos que no han logrado satisfacer las crecientes necesidades de las comunidades educativas.

Al respecto, Chiavenato (2010) expresa que las organizaciones “(...) son fundamentalmente conservadoras en sus aspectos internos. Tardan mucho en adaptarse a los cambios en su entorno, y solo lo hacen cuando ya es inevitable” (p. 31), justo esto es lo que caracteriza las condiciones actuales de las instituciones educativas de Venezuela sobre todo las del Estado Apure. Y aunque en repetidas ocasiones se han intentado cambios en los programas de estudio y el aumento de la inversión en educación ha logrado pequeñas mejoras en el sistema educativo nacional, pese a eso revela el Programa Estado de la Nación (2013), que entre los problemas encontrados están los bajos desempeños de estudiantes en las habilidades básicas de lectura, resolución de problemas, ciencias e idiomas; además de una creciente situación de la violencia, deserción y fracaso escolar.

Finalmente el informe señala que, a pesar de apuntar hacia una calidad de educación, persisten deficiencias que atañen directamente a la gestión escolar:

En los centros persisten culturas organizativas poco favorables a la calidad y severas carencias en el uso de la información y de instrumentos de seguimiento y evaluación. La posibilidad de promover ambientes de aprendizaje atractivos se ve entorpecida por graves problemas de infraestructura, entre los que sobresale la falta de condiciones mínimas como servicios sanitarios con puertas, papel y agua. (p. 136)

Toda esta descripción se adapta a una variedad de circunstancias que afectan el progreso educativo en sus múltiples ángulos. Un factor el cual se ha venido describiendo referente a esta problemática es la cantidad de cambios que caracterizan al contexto social actual y es que son indiscutibles, las características de la nueva generación del conocimiento, que hacen reflexionar acerca de la necesidad de un cambio dentro y fuera educación y, por ende las formas de organización de las instituciones educativas. Con respecto a esto López (2005) menciona que “las organizaciones deben comprender que planificar hoy la formación no es atender únicamente a los

aprendizajes personales, sino asumir cómo el entorno laboral genera también un aprendizaje colectivo, más allá de los aprendizajes individuales” (p. 39).

No se puede pasar por alto la realidad que tiene que ver con el personal administrativo y docente, en especial, a las y los docentes, quienes tienen la tarea de enseñar. Y en este aspecto la realidad es compleja, al respecto el Programa Estado de la Nación (2013), hace mención de la necesidad de proveer espacios y recursos de formación los cuales permitan a los docentes en utilizar las TIC en su práctica de aula para mejorar los procesos de aprendizaje.

Agregado a lo anterior el informe antes mencionado, expone que, “para alcanzar el éxito en la función docente, es trascendental la participación colectiva de estos de una misma institución para asegurar un mayor impacto en los procesos de enseñanza y aprendizaje” (p. 238). Esta situación certifica que es urgente apoyar a los docentes con estrategias a la medida de cada institución educativa, de su población y de su contexto sociocultural, con la toma de decisiones apropiadas a partir de información certera y orientar los esfuerzos para asegurar la calidad del servicio que se oferta.

Toda esta realidad permite exponer la necesidad de replantear la forma en que debe organizarse cada escuela y Liceo; no se puede pretender resolver la multiplicidad de factores que limitan el desarrollo de la educación, pues esto sería tarea casi imposible. Sin embargo, cada centro educativo puede abordar sus limitaciones particulares mediante un adecuado diagnóstico y la subsecuente planificación estratégica que facilite un abordaje administrativo integral para brindar una mejor educación.

Autores como Garbanzo y Orozco (2010) expresan que “el éxito de la organización depende de la capacidad de analizar el contexto y reconocer las oportunidades para lograr el cambio necesario de manera estratégica” (p. 298). De allí que, la responsabilidad del director o gestor de llegar al éxito estará condicionada por su capacidad de guiar a todos los miembros del

conjunto educativo a la realización de los objetivos, mediante la planificación, organización y seguimiento.

Incluso, para producir mejoras significativas, en los procesos de formación del estudiantado, es inevitable asegurar el desarrollo profesional del cuerpo docente; tomando en cuenta lo expuesto por González (2011):

Al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletos y perder su potencial de contribución al rendimiento de la institución; por lo cual, se hace necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor. (p. 82)

De este modo, se considera la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo esto implica que la administración educativa realice tareas administrativas propias del campo educativo. Por tanto, la forma que existe de visualizar la organización escolar y su funcionamiento debe responder a sus características particulares con un nuevo enfoque. Al respecto, Martínez (2012) explica que “el contexto inestable actual impide que los centros educativos sean visualizados como una empresa; si no debe comprenderse que estas influyen como sistema dentro de un medio y que tienen gran influencia a nivel social” (p. 17).

Ante todo el panorama la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del Estado Apure no escapa de la realidad presentada, pues algunos problemas en cuanto a la gerencia educativa es la diferencia existente entre la situación real y la situación que se desea. Así de simple por consiguiente, resolver un problema no es más que llevar ambas situaciones la real y la deseada, al mismo punto que la planificación centra su atención en cómo resolver los problemas de la elección de técnicas y de las prioridades entre objetivos haciendo un uso eficiente de los recursos, en la toma de decisiones.

Se puede suponer que uno de los factores considerados causales de la grave situación que vive la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo”, es precisamente, el ámbito de los procesos administrativos. En tal sentido, es importante

enfatar que, dentro de las variadas funciones que se le atribuyen a la administración educativa, están precisamente la supervisión y el control, las cuales, conjuntamente con la planificación, organización, coordinación y evaluación, deben aportar beneficios para el logro de la calidad necesaria en los entornos escolares.

En base a la vinculación de la supervisión con la administración educativa se puede citar las opiniones de Sánchez, Espinoza y Sánchez (2006), quienes aseguran que la supervisión educativa venezolana es “una actividad técnico docente y administrativa que se cumple en los niveles y modalidades del Sistema Educativo como medio de apoyo, cooperación, orientación y motivación para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje” (p. 313). Afirmación que establece algunas de las principales funciones de la supervisión y la ubican como parte del proceso administrativo que debe garantizar la consecución de los fines educacionales en la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo”.

Es por esto que surge la idea de un plan estratégico gerencial para la planificación dirigida a los Directores y Docentes de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” ya que no escapan de la realidad donde se observa desacuerdo entre las partes y esto afecta el proceso Educativo de los niños y niñas del Plantel.

En vista de la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo es la planificación institucional que aplican los directivos de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del municipio San Fernando de Apure?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales de dirección y coordinación que ejecutan en la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del municipio San Fernando de Apure?

¿Cómo analizar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del Municipio San Fernando-Apure?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Analizar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del Municipio San Fernando-Apure

### **Objetivos específicos**

Diagnosticar la planificación institucional que aplican los directivos de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del municipio San Fernando de Apure.

Identificar las estrategias gerenciales de dirección y coordinación que ejecutan en la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del municipio San Fernando de Apure

Identificar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del Municipio San Fernando de Apure.

## **Justificación de la investigación**

Los requerimientos sociales en materia educativa demandan, instituciones líderes, susceptible de logro solo si son dirigidas también por líderes, cuya influencia vaya más allá del logro de metas; es decir, un liderazgo orientado, por encima de los resultados esperados, al reconocimiento y valoración con los más elevados criterios de justicia y equidad, de la participación de todos los miembros en el logro de los resultados. La justificación de la presente investigación se deriva de la necesidad de líderes que no solo influyan en los demás para lograr los cambios institucionales (organizacionales) previstos y esperados, sino que amplíen las oportunidades de participación de todos los miembros, generando en estos un sentimiento de pertenecía y compromiso sostenible y de largo plazo, motivados por una percepción personal de importancia, incentivada por el conocimiento de una nueva forma de hacer las cosas, no una obediencia de corto plazo.

Ante lo señalado la investigación justifica su estudio en tres dimensiones:



Social: Pues la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del Municipio San Fernando-Apure se realizó con el propósito de ofrecer mejor preparación a los y las docentes para que estos lleguen a practicar un efectivo proceso gerencial. Asimismo, lograr que se entienda que la preparación educativa cambia según los pueblos, creencia culturales, época, necesidades, preocupaciones y evolución, así transmitir a las generaciones jóvenes los usos y costumbres, valores culturales de la comunidad y patrimonios de las generaciones adultas.

Teórico: los aportes que resulten de la presente investigación la cual trata sobre el análisis de la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del Municipio San Fernando-Apure, permitirán diagnosticar, identificar y diseñar soluciones a las debilidades gerenciales que se interpongan en el proceso gerencial de la institución.

Metodológico: la metodología que se empleara permitirá elaborar un análisis que contribuirá al fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" para mejorar las decisiones gerenciales de tal manera que puede y debe generar acciones positivas que potencien el desarrollo de los directivos tanto en lo individual como en lo colectivo.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico es una construcción teórica que permite sostener el planteamiento del estudio, con conceptos y antecedentes sólidos que no dejan duda que el estudio a realizar se ha ubicado adecuadamente dentro de un nivel investigativo y que existen argumentos necesarios para defender su ejecución. Al respecto Tamayo (2012) manifiesta que “El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p. 148). Es así, la investigación tiene relación con la delimitación del problema. Ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas.

#### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la investigación ayudan a realizar una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirma que es necesario conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores), especialmente si el investigador no es experto en los temas o tema que se va a tratar o estudiar, afirmando:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a no investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo,...a estructurar más formalmente la idea de investigación,...a Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación” (p.28)

Conocer lo mencionado permitirá elaborar una investigación que sea novedosa, e incluso inédita, así la investigación tendrá una temática con

mayor claridad, sustentada de conocimientos científicos. De lo mencionado se destacan los siguientes antecedentes:

Peña (2013) realizó una investigación en la Universidad Rafael Urdaneta para optar al título de magíster en: Supervisión Educativa titulada "Planificación estratégica del supervisor educativo y praxis pedagógica en instituciones de Educación Básica Primaria. Este trabajo estuvo dirigido a determinar la relación entre Planificación Estratégica del Supervisor Educativo y Praxis Pedagógica del Docente en Instituciones de Educación Básica Primaria del Municipio Maracaibo N°6. El estudio estuvo enmarcado en la teoría de Investigación de la Supervisión Educativa. Teóricamente estuvo sustentada en: Munch (2005), Fayol (2001), Serna (2000) para la primera variable y Busto (2007), Smith (2000), Ruiz (2002), entre otros, para la segunda variable.

Metodológicamente se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva, con diseño no experimental, de campo, transversal y correlacional. La población y muestra estuvieron conformadas por 62 sujetos entre directivos y docentes. La recolección de datos se obtuvo a través de un cuestionario con 42 ítems tipo Likert modificado, se midieron sus propiedades psicométricas: Validez a través del juicio de 5 expertos, la confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo 0,6868 para la primera variable Planificación Estratégica y 0,7718 para la variable Praxis Pedagógica.

Los resultados se procesaron a través del programa estadístico SPSSV.10.0, el cual arrojó un coeficiente de correlación de Spearman de 0,640 a un nivel de significancia de 0.01, por lo tanto se concluye que hay una relación positiva media moderada entre las variables, es decir, a medida que hay una Planificación Estratégica del Supervisor, entonces el docente se siente debidamente orientado en su trabajo diario. Finalmente la relación entre ambas variables demuestra la importancia del acompañamiento y

orientación que debe existir por parte del supervisor hacia los docentes con el fin de mejorar el proceso educativo.

Seguidamente esta Hurtado (2015) elaboro una investigación en la Universidad De Carabobo para optar al grado Académico de Magister en Gerencia Avanzada en Educación denominada: “Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Escuela Técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carabobo”. La presente investigación tiene como objetivo general proponer un Plan Estratégico como Herramienta para Fortalecer la Gestión Educativa en la E.T “Simón Bolívar “Naguanagua Estado Carabobo. Las bases teóricas están sustentadas en: Manes (1999), Antúnez (2000), Drucker (2001), Chiavenato (2007), Stoner (2008), Serna (2005), Nuevo Modelo Educativo Bolivariano. Fundamentada en la teoría de la Comunicación, Teoría X y Y de McGregor, Teoría de las Relaciones Humanas.

El estudio se enmarca en una investigación descriptiva de campo, no experimental, modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo constituida por 106 docentes y la muestra 23 docentes .Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo escala de Likert, con alternativa de respuesta policótomica: (Siempre, Algunas veces y Nunca), el cuál fue sometido a juicio de expertos para su validación y se verifico su confiabilidad a través de la aplicación de la fórmula alfa de Cronbach, que arrojó resultado de 0,82 lo que confirmo que el instrumento es altamente confiable.

Se evidenció que existen debilidades en cuanto a la aplicación de las funciones gerenciales de parte de los directivos, no toma en cuenta los aportes de los docentes para elaborar la planificación, muy pocas veces delegan y escuchan propuesta, en lo que respecta a las actividades planificadas escasamente se la hace seguimiento y control. El personal no está identificado con la misión, en este sentido se sugiere capacitación en las áreas administrativa, gerencia y supervisión, los directivos se avoquen a

implementar prácticas participativas de planificación, promover un liderazgo transformacional y establecer objetivos reales y alcanzables. Lo que se recomendó, dotarse de estructura, equipos y materiales que proporcionen un clima armonioso, cómodo y seguro, así como afianzar la comunicación a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa.

En esa misma línea de investigación esta Alarcón (2013) quien presento en la Universidad Nacional Experimental de Guayana para optar al título de Magíster en Ciencias de la Educación Mención Gerencia Educativa, un trabajo denominado “Planificación estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de Educación Básica (Caso U. E. Jardín Levante)”. Se realizó una investigación para diseñar un modelo de planificación estratégica que permita articular el trabajo de las diferentes unidades de apoyo y del cuerpo docente de una Escuela Básica con su funcionamiento como centro de fortalecimiento de las potencialidades humanas y eje del desarrollo local en un entorno cambiante y de escasos recursos. Se contextualizó el estudio en la U.E. Jardín Levante.

Se inició con la elaboración de un análisis situacional a fin de determinar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Se formuló la filosofía de gestión del plantel estableciendo la razón de ser, el desempeño y las modalidades de acción escolar. Posteriormente se elaboró la Matriz FODA. A partir de ella y combinando la Misión y Visión institucional, se configuró el Plan Funcional y el Plan Operativo. Instrumentos básicos para una conducción escolar orientada hacia el logro de los objetivos institucionales La aplicación de una metodología de corte cualitativo con un nivel de conocimiento descriptivo y de tipo investigación acción, permitió realizar la propuesta resultante, ajustando el diseño del plan a las características de la comunidad escolar. Como resultado, se construyó un modelo de planificación estratégica participativo y consensuado adecuado a las características de la Escuela Básica Venezolana.

## **Bases teóricas**

### **Conceptualización de Planificación**

Este es un proceso presente en cualquier gestión o evento, reconociéndolo de manera más elemental, en algunas áreas que en otras. Existen muchos conceptos de planificación, según el criterio y doctrina de cada autor, pero de manera general, este acto puede resumirse como una metodología para la toma de decisiones basadas en la elección de alternativas. Hurtado (2003), citado por Fuentes (2007), la define como.

El instrumento que, en determinado momento, adopta un país por una decisión política para coordinar todos los esfuerzos que deben realizarse a fin de alcanzar objetivos en el campo del desarrollo económico y social, que sean coherentes con los recursos y necesidades de ese país. (p.7).

En este caso, la planificación se entiende como una actividad estratégica y colectiva; se planifica el progreso de un país o de una región o localidad. En relación al sector educativo, se planifica el proyecto que va a regir u orientar la educación nacional cada cierto lapso. Se determinan por una parte, de manera coordinada, de acuerdo a las leyes económicas objetivas, a las propiedades del desarrollo social, a los estatutos legales educativos y a los planes de desarrollo, los fines a lograr a través de la educación y los ideales que se plantean, asegurando, por otra parte, la realización de estos objetivos en las condiciones e ideologías que se consideran mejores. Friedman (2003), citado por Lárez, (2007), en referencia a este aspecto sostiene.

El concepto de planificación tiene dos interpretaciones diferentes y a la vez complementarias. Desde el punto de vista técnico, la planificación puede ser considerada como un proceso que se lleva a cabo dentro del límite de la política y la administración, a través del cual se hacen más racionales las decisiones referentes a los fines y métodos de las grandes organizaciones. Desde el punto de vista ideológico, la planificación puede considerarse como un medio para el logro de cierta medida de autodirección en la evolución del sistema social; se trata de

un instrumento para obtener un importante grado de dominio sobre el destino del hombre... (p.10).

En otras palabras, puede decirse que la planificación es un proceso que conduce hacia la definición y esclarecimiento de las metas de una organización o instancia para luego reducirla a programas y métodos específicos de acción. En el ámbito de la organización educativa, la planificación rige el destino de la misma, asumiéndose como un hecho global que abarca todos los niveles (administrativo, pedagógico, curricular, operativo, entre otros). En este sentido, la planificación puede considerarse como el medio que guía el desempeño del profesional de la docencia especialmente en el aula de clases, con el fin de lograr el perfil académico curricularmente previsto para el estudiante.

De manera general, el componente utópico del pensamiento humano se ha aferrado a la planificación, considerándola como un vehículo o método de expresión particular. Es por ello que en la planificación educativa se requiere un pensamiento medido para poder seleccionar contenidos, procedimientos, recursos y en general, establecer el tiempo, el momento y las formas adecuadas para facilitar el aprendizaje en el estudiantado.

### **Tipos de Planificación Educativa**

Existen varios tipos de planificación, La planificación normativa, la planificación social y la planificación estratégica que de acuerdo con Ventre (2005): se describen a continuación.

-La planificación normativa: también conocida como “planificación del desarrollo” impulsada por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). En ella se describen las acciones que se deberían seguir para el logro de los objetivos que se esperan alcanzar. Se toman en cuenta las acciones previstas y la percepción del planificador. Se plantean las acciones que deben seguirse, para el logro de los objetivos propuestos, donde los ejecutores deben respetar los lineamientos, tomar en cuenta solo el “deber ser”. Se basa en la certeza del diagnóstico y el plan es considerado

un documento rígido que pierde vigencia en el tiempo y el espacio.

-La planificación social: toma en cuenta los aspectos cruciales de una realidad presente, diseñando espacios en lo que se busca obtener el mayor logro posible. Los objetivos de esta planificación y su ejecución son delimitados por el sistema social. Su finalidad es alterar con un fin específico, algún componente del sistema social.

-La planificación estratégica: se encarga de definir los objetivos a largo plazo, estableciendo metas, desarrollando estrategias para lograr los objetivos propuestos y utilizando recursos para el logro de éstos. Permite realizar el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas que se deben tomar en cuenta en las instituciones para adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno y así de esta manera, optimizar la eficiencia y calidad de sus trabajos y por ende de sus prestaciones.

Esta planificación es elemental, de ella depende el perfil de logros y alcances. Da respuesta a tres preguntas claves como son: 1- ¿Dónde se está hoy?, 2- ¿Dónde se quiere ir?, 3- ¿Cómo se puede llegar a donde se quiere ir? Es importante señalar que la planificación estratégica permite integrar a los diferentes niveles de la organización, por lo tanto no es sólo una herramienta necesaria para la gerencia, sino que se puede aplicar en varias direcciones, es decir hacia los diversos campos de la gestión organizacional.

-La planificación táctica: en este caso, es continuación de la planificación estratégica, viene diseñada en forma de programas específicos los cuales serán contextualizados y ejecutados por los centros docentes y es responsabilidad de los profesores de los mismos; deben diseñar estrategias en atención a una secuencia lógica, un tiempo y hacer uso de una buena administración de los recursos asignados. Es decir, se deben contextualizar los planteamientos y directrices señalados en la planificación estratégica con la finalidad de darle continuidad de la planificación macro a la meso.

-La planificación operativa: tiene su campo de desarrollo en el aula y su objetivo es que el educador planifique las diferentes actividades que se



realizaran a corto plazo estableciendo con anterioridad la programación de las diversas unidades didácticas (proyectos). Es significativo señalar que los tipos de planificaciones mencionados no funcionan aislados, sino que debe haber una secuencia interactiva entre todos porque de ello depende el logro de las metas establecidas.

### **Características y Principios de la Planificación Educativa**

Desde cualquier línea de pensamiento y de acción, la planificación tiene un perfil propio que le caracteriza como una acción elemental en la gerencia, administración o dirección de procesos. De acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertado (2004), las principales características de la planificación son:

a) Flexible, se pueden agregar o quitar algunos elementos sin que esto altere el curso de ella. b) Objetiva-realista, toma en cuenta el entorno y su realidad, lugar, tiempo y recursos. c) Integral, existe una relación y coherencia en las actividades con la finalidad de lograr los objetivos. d) Continúa, proceso secuencial en cada etapa del trabajo a realizar.

Es significativo tener conocimiento sobre estas características para poder asumirlas acertada y dinámicamente, pues ellas se entrelazan sistémicamente. Lo importante es actuar en función de sus virtudes para ser un buen planificador y saber cuándo acudir a la flexibilización, percatarse del nivel de objetividad, si realmente abarca todos los aspectos y dimensiones afines y establecer la secuencia debida en su operatividad. Desde otra perspectiva, Martner (1979), señala algunos principios de la planificación:

-El primero es el de racionalidad, donde hay que tomar en cuenta las diversas alternativas de acción en un momento dado, estudiando las ventajas, desventajas y posibilidades a través del conocimiento científico y del razonamiento sistemático para lograr un resultado final haciendo buen uso de los recursos existentes.

-El segundo es el de previsión, este principio está relacionado con los estudios, análisis y diagnóstico del presente, del pasado y la proyección que

se pueda hacer de lo observado. Cabe destacar que el tiempo en las planificaciones dependerá de los recursos disponibles, de las actividades a realizar, control y logro de los objetivos propuestos.

-El tercero es el de la universalidad, se debe tomar en cuenta las diferentes etapas del proceso económico, social y administrativo y así prever las consecuencias que ocasionará la puesta en práctica de su ejecución. Para ello, debe prevalecer la consistencia y la armonía de la gestión.

-El cuarto principio habla de la unidad, donde debe haber una interrelación entre todos los planes y así formar un todo organizado, armónico y coordinado. Esto llevaría a reducir las posibilidades de malgastos en los recursos evitando la repetición de acciones programadas en los distintos sectores logrando de esta manera aprovechar al máximo el uso de los recursos previstos.

-El quinto principio es el de continuidad. Las planificaciones no terminan con el cumplimiento de los objetivos logrados porque la revisión y evaluación siempre dará el comienzo de otra. Pueden cambiar los objetivos de los planes, el tiempo de duración, pero siempre con la visión de lograr un máximo rendimiento y hacer buen uso de los recursos evitando así el despilfarro.

-El sexto principio es el de inherencia, es decir que en cualquier organización humana, la planificación es necesaria. Hay que tomar en cuenta los cambios de la sociedad, los recursos a utilizar y la eficiencia para lograr lo que se plantea.

Es importante atender estos principios para poder realizar esta función eficazmente en el desarrollo de la gerencia de la gestión educativa. En relación a la racionalidad, el autor alega que planificar al margen de estos aspectos conduciría al fracaso. Hay que cumplir con la previsión visualizando el futuro en base a lo que se tiene en el presente; también hay que atender al principio de la universalidad como el radio de acción que hay que tomar en cuenta al momento de planificar y ejecutar. De igual forma, es importante

considerar el principio de la unidad que permite desarrollar un trabajo coordinado en el contexto general donde se ejecuta el plan, lo cual requiere del principio de la continuidad que hace referencia a la constancia para lograr los cometidos; por último, hay que considerar en la planificación, la inherencia o sentido de pertinencia y adecuación plena del plan en el contexto dado.

### **Etapas del Proceso de Planificación Educativa**

Esto depende de la perspectiva de cada autor. Para Ahumada (1966), citado por Siso (2006), la planificación es: “Una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes”. (p.47). La planificación exige un poco de raciocinio e intuición de parte del que la ejecuta para saber escoger entre diversas opciones, oportunidades; estructurar y programar las diferentes actividades a ejecutar, estableciendo los objetivos y evaluando la diversidad de propuestas de solución, en aras de lograr los mejores resultados posibles.

Según este mismo autor, las etapas de la planificación son las siguientes:

-Diagnóstico, constituye un proceso de análisis fundamental para el desarrollo general de la planificación que permite precisar la naturaleza y la magnitud de los problemas que afectan a una situación. El proceso de diagnóstico conlleva según este autor a realizar los siguientes pasos:

- a. Describir las características de la actividad, institución o sistema pertinente.
- b. Describir en lo posible cuantitativamente las relaciones entre los resultados,
- c. Proyectar y pronosticar el desenvolvimiento futuro de la actividad o institución durante el periodo de previsión suponiendo que no cambia nada.
- d. Evaluar la situación actual y pronosticada de la actividad mediante la comparación con un modelo normativo.
- e. Explicar por qué la situación actual y la pronosticada difieren de la normativa, cuando esto ocurra permitirá al planificador focalizar las causas del estado de la actividad.

Por consiguiente, el diagnóstico tiene un conjunto de antecedentes

representado por el horizonte retrospectivo o histórico y consecuente constituido por la proyección y pronóstico del futuro. La programación, está principalmente orientada hacia la realización de las siguientes actividades: formulación de objetivos, selección de prioridades, asignación de recursos e instrumentos, señalamiento de tiempos, definición de metas, elaboración de calendarios entre otras, pero en realidad las tareas más integradoras de la programación es la formulación de planes, programas. Se hace necesario advertir que muchas maneras de la programación se desarrollan como un proceso simultáneo a las fases discusión, formulación y selección de alternativas, lo que justifica su denominación de fase y no de etapa.

-Discusión-Decisión, esta fase presupone la interacción y comunicación entre los grupos técnicos de planificación, de administración responsables de la operación de los servicios, los diferentes niveles de actividad política y los representantes de los sectores que resultaran beneficiados o afectados con la instrumentación de planes, programas y proyectos.

-Ejecución y Control, este proceso conlleva a establecer la conjunción de una serie de elementos:

a. El establecimiento de un flujo ágil de información y comunicación con el fin de que los participantes del plan se enteren oportunamente de la misión establecida. Definición clara de funciones y distribución adecuada de responsabilidades que fomente al máximo, el trabajo en equipo con la misión asumida, pero que evite siempre las duplicaciones innecesarias. Especificaciones y acopio de recursos suficientes y oportunos así como de otros elementos de logísticas que permitan la instrumentación adecuadas de los medios, acciones y estrategias.

b. Coordinación dinámica y eficaz que se centre en el logro de los objetivos y metas además que garantice el seguimiento de las estrategias seleccionadas y fomente la colaboración.

c. Establecimiento de procesos de seguimientos de supervisión y evaluación que retroalimenten la toma de decisiones y contribuyan a

garantizar el logro de los objetivos y metas de los planes, programas y proyectos.

-Evaluación y Revisión, permite verificar el estado que guarda un proceso o una actividad y estimar el nivel de logro de los objetivos y metas mediante la aplicación de criterio e indicadores comúnmente aceptados y preferiblemente anticipados o por lo menos explícitos.

Por otra parte, Martner (1979), propone las siguientes etapas en la planificación: formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación.

-Formulación, en ello se deben tomar en cuenta la técnica o metodología que se va a utilizar. Luego se procederá a realizar un diagnóstico, teniendo presente todos los aspectos relevantes, como lo son las observaciones directas o indirectas, los materiales estadísticos, entre otros. Este diagnóstico permitirá que se tenga una idea acerca de lo que se va a trabajar y cuáles son las proyecciones que se tienen sobre el mismo.

-Discusión y aprobación, una vez realizada la formulación, se debe tener la autorización; tener en cuenta si lo que se está realizando es de interés para el público o colectivo a quien va dirigida la planificación.

-Ejecución, sabiendo cuáles son los tópicos que se utilizarán, se comienza con la elaboración del programa pidiendo ayuda de diferentes organismos pertinentes, si fuese necesario.

-Control y evaluación de resultados, finalizada la ejecución se procede a ir elaborando los resultados que ha producido el programa, para ello se deben realizar cuadros estadísticos donde se puedan evidenciar que tan efectivo ha sido el programa para el contexto que fue dirigido. Se procede a realizar un debate entre los teóricos sobre los aspectos que tienen mayor importancia para el desarrollo del programa.

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa. Una buena

planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr.

Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados.

Ahora bien el concepto planificación es definido por la Real Academia Española como: “Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, entre otros” (s/p).

Lo que significa que esta Planificación es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Para autores como Armijo, (2011) mencionan que la Planificación Estratégica “consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el

establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”. (s/p).

En relación a las definiciones la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo; en ella se señalan los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, que permiten establecer el marco para la elaboración de los futuros pasos que permiten un mejor desarrollo y toma de decisión en la institución.

No cabe duda que la planificación estratégica permite o da paso a un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de determinadas misiones.

En este sentido Muchnick, (1999), establece que “el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna” (p. 390). Sin duda alguna esta definición se adapta a lo que se busca en la institución objeto de estudio ya que la planificación y la estrategia abren espacios para los cambios, debido a que ambos procesos son dinámicos. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

Del mismo modo siguiendo a Lerdon, (1999), es necesario destacar que una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica se basa en la elaboración de un equilibrio en tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo entre ellas: ¿Cuáles serán las demandas que

nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

### **Herramienta Gerencial y Estrategias Gerenciales**

La teoría del marketing ha definido como herramientas gerenciales a “todos aquellos métodos empleados para hacer más óptima y eficaz la labor de gerencia de una organización” (s/p). Dichas herramientas son muy diversas y responden, sobre todo, a los objetivos que se haya trazado la corporación o la institución al inicio de cada proceso, de allí que las herramientas gerenciales se pueden distinguir:

Por unidad de análisis: enfocadas a la entidad como un todo, es decir, al proceso y las cadenas de producción.

Por departamento: compras, ventas, atención al cliente, entre otras. En el caso de la investigación: atención a los actores educativos, diferentes coordinaciones, entre otros

Por campo de aplicación: estrategias y tácticas.

Por función: gestión, diagnóstico, mejoramiento.

Por optimización de recursos: información básica, productividad, competencia, asignación de recursos, otros.

La función de las herramientas gerenciales es dirigir de la mejor manera los procesos que se lleven a cabo al interior de una organización o institución. Según los criterios de operación y eficacia, los responsables de cada organización son los encargados de decidir qué herramientas son más adecuadas para la institución. Una de las herramientas más usadas es la denominada Análisis crítico de la pregunta, pues es considerada por muchos especialistas como la esencia de cualquier método gerencial. El modelo plantea el diseño de una estrategia de acción con base a cuatro preguntas relacionadas en el caso del objeto de estudio al proyecto institucional:

1. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
2. ¿Hacia dónde se dirige la organización en la actualidad?
3. ¿Qué le aporta la organización al contexto?



#### 4. ¿Qué se puede hacer para mejorar los resultados en el futuro?

Sin embargo existen una serie de circunstancias dentro del ámbito institucional, que se presenta a los directivos de forma continua. Problemas tales como la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de enseñanza, el no mejoramiento en los sistemas de planificación entre otros se pueden derivar de una mala gestión o peor por una inexistencia o falta de aplicación de las denominadas Herramientas Gerenciales.

Es por ello que las herramientas gerenciales o administrativas son reconocidas como un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los directivos y supervisores a tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos educativos, y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la institución.

En la actualidad se está en presencia de una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que faciliten el funcionamiento del sistema institucional. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización institucional como es el caso *just of time*, los cuales son procesos muy propios e inherentes a las instituciones.

Sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in putts o entradas las cuales la institución puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento. Es por ello que se hace necesario conocer algunas Herramientas gerenciales para la toma de decisiones y mejorar la calidad de los procesos dentro de las instituciones.

#### **El Coaching o entrenamiento Gerencial**

Un coach gerencial adicionalmente de sus competencias lingüísticas o cognitivas requiere adquirir destrezas en aquellos aspectos que van más allá

de sus competencias técnicas y gerenciales en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales, verbales y no verbales, que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Un director, supervisor, gerente, candidato a líder transformador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual, y prestar consideración individualizada.

La principal herramienta el *coaching* son las personas y las pueden analizar desde cualquier ámbito ya sea educativo, administrativo, deportivo, personal entre otros. Pero en si ¿Que es el coaching? Se entiende por Coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello supone extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo.

De esta forma, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones. Con respecto a lo mencionado el autor Dezerega (2007), el Coaching:

Es asumido como un sistema de relación profesional que incluye conceptos, estructura, procesos y herramientas de trabajo específico, que mejora el desempeño en forma permanente, a través de la comunicación verbal y no verbal. El Coaching como herramienta gerencial, involucra dos figuras fundamentales: el Coach y el Coachee. (p. 290)

Bajo esta definición se puede identificar dos elementos esenciales del coaching que es el Coach (persona que sigue) y el Coachee (persona que expresa sus inconvenientes). Se observa de ahí que el Coaching como herramienta gerencial o administrativa tiene gran influencia en el desempeño de la institución y por su gran influencia, análisis y actuar sobre las persona

tiene gran trascendencia en el mundo organizacional, es una herramienta que en los últimos años se ha venido aplicando ya que trae consigo beneficios como

- Mejora el desempeño y la productividad.
- Mejora el comportamiento y la actitud en todas las áreas.
- Incrementa la capacidad de aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido.
- Mejora las relaciones entre Gerentes y subordinados.
- Produce más ideas creativas.

### **Cuadro de Mano Integral (Balanced Score Card)**

Hoy en día las Organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El cuadro de mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación. Para Howard del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es

Un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias de la institución, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. (s/p)

Una de las ventajas que posee esta herramienta es la posibilidad de crear una visión general de la institución y medir los procesos internos y externo para que una vez identificados se puedan controlar. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

### **Just Of Time (Justo A Tiempo)**

La técnica del Justo a Tiempo ha sido considerada como una herramienta de bastante importancia para todo tipo de empresa, simplemente porque su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en

cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa o de la institución, (directivos, supervisores, procesos educativos y administrativos).

La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad del producto o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, mayor calidad, mayor satisfacción.

Sin embargo, la aplicación del "justo a tiempo" requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los con los objetivos de la institución hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, entre otros.

### **Downsizing (reducción de tamaño)**

El downsizing es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones. El término tiene dos interpretaciones. En el sentido estricto, significa reducción de la fuerza de trabajo.

En el sentido amplio, expresa un conjunto más diverso de estrategias como el rightsizing (Redimensionamiento) y el rethinking (Repensar), y no necesariamente una reducción laboral, ya que por lo general ésta, como estrategia aislada, es ineficaz e inclusive perjudicial. Se debe ser cuidadoso en la ejecución de medidas de downsizing, pues son decisiones que afectan profundamente la vida y los procesos de los individuos, sobre todo cuando se lleva a cabo una disminución en la fuerza laboral.

## **Proceso Educativo**

El proceso educativo está definido como un proceso en forma simple, que puede ser descrito siguiendo a Arroyo (2009) como el conjunto de actividades, mutaciones, operaciones, planificaciones y experiencias realizadas por los agentes perfectivos del hombre, en virtud de las cuales la educabilidad se convierte en realidad; Este está liderado por la o el director y se acompaña de un equipo que conjuntamente con ella o con él se encargan de supervisar que el proceso sea llevado de forma eficaz.

Ayoyando lo mencionado Balzán, (2008) señala que:

La tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño.

Esta relación que se da en la supervisión y acompañamiento se manifiesta en requerimientos y características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar; en este sentido, las funciones que deba cumplir el líder pedagógico deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, entre otros. Siguiendo a Balzán, (2008), es menester mencionar que la tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

### **Planificador**

La planificación se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás. Siguiendo a Balzán (2008) en el desarrollo de la planificación la organización debe determinar, cuando es apropiado los aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos

específicos para el producto. Por ello apoyándose en Chiavenato (2000), planear es, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos

Por ello se hace necesaria la planificación de los supervisores, para que haya una clara instrucción de los pasos que se han seguir durante el proceso que debe llevarse a cabo, y obtener el logro de metas y objetivos planteados, que garanticen el éxito del proceso en todos los ámbitos educativos; este proceso de planificación conduce o mantiene al supervisor actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor, y saber con anticipación cómo abordarlos.

La planificación es importante porque permite determinar problemas y reorientar la misma en función de solucionarlos; es la oportunidad segura y la necesidad para revisar las estrategias y tácticas que apunten a esa gran visión; una visión de liderazgo ganadora y trascendente es lo que hace que el coach trabaje en el mejoramiento de su personal: todas sus estrategias y tácticas se planifican para ganar.

De esta manera construir una cultura ganadora, en la que todos los actores den el todo por el todo y haciendo esa gran visión suya, estableciendo mecanismos de identidad y de pertenencia hacia la organización; dicho de otro modo, las escuelas o liceos en los cuales se desarrolle el individuo con un pensamiento colectivo, crítico.

### **Organizador**

Las responsabilidades del supervisor docente implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización. El supervisor debe organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe realizarse la labor. Asimismo, el

supervisor determina las actividades, las jerarquiza por orden de importancia, según la necesidad, y las asigna.

Sin duda la programación es necesaria, porque en esta forma los diferentes miembros del personal saben lo que acontece en la escuela, y asimismo pueden prepararse organizadamente para atender los diferentes aspectos del programa.

Por consiguiente, constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una estructura funcional de la institución. Se plantea de acuerdo a López, (2003) que la organización comprende "el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades" (p.127)

Asimismo, una acción supervisoria organizada proporciona muchos beneficios al proceso educativo sobre todo a favor de la sociedad en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el supervisor y el director deberían cumplir, no solo porque es un deber, sino por la ética profesional de los mismos.

### **Evaluador**

La verificación del cumplimiento de lo planeado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo, y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado, y así lograr las metas propuestas. De esta manera se propicia la fase de reorientación del proceso de enseñanza, tan importante para afianzar el conocimiento en los procesos de aprendizajes.

En esta línea Requeijo, en Finol, (2004). Indican que con la supervisión se "logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la

existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes" (p. 286). De la misma manera, la evaluación es el trabajo que el supervisor debe realizar, para verificar si las metas planteadas se lograron satisfactoriamente; de lo contrario, deberá reorientar el proceso, en función de optimizarlo.

Ahora bien es esencial hablar del rol que ocupa el directo o supervisor dentro de la institución educativa porque es fundamental su presencia en el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de los centros; lo señalado permite ubicar la pedagogía, centrándola en el contexto de la gestión de los establecimientos educativos; en este sentido, Tello, (2008) indica que "la gestión curricular supone un saber, pero no un mero saber técnico, sino uno sobre la situación en la que se interviene: la escucha atenta, la propuesta, crear condiciones para pensar, rediseñando sobre la marcha, buscando (s/p).

En tal sentido es menester definir la gestión directiva del curriculum la cual según Arroyo (2009) es la esencia misma de la gestión directiva de la educación, que tiene por competencia directa el proceso de toma de decisiones relacionadas con la determinación, diseño, dirección y desarrollo de lo que debe ser enseñado y aprendido por el ser social y la sociedad, en la búsqueda de esa imagen mental de individualidad y colectividad social definida por la comunidad política, dentro de una visión predefinida de sociedad. Lo anterior implica implementar y monitorear todo el sistema educativo implementado en la institución.

### **Teorías de apoyo**

#### **Administración científica de Taylor (1970)**

La propuesta de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la "libertad" de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: "encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes



con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo". De ahí que sus principios "vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema"

Su principal contribución fue en demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entretenimiento y de los tiempos u movimientos.

Sus principios:

Estudio de Tiempos: Estudio de Movimientos. Estandarización de herramientas.

Departamento de planificación: Principio de administración por excepción.

Tarjeta de enseñanzas para los trabajadores. Reglas de cálculo para el corte del metal.

El sistema de ruteo. Métodos de determinación de costos.

Selección de empleados por tareas.

### **Empowerment**

Empowerment, según Yohann Jonson, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa "poder" en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir). También se puede decir que es "donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados."

Para Morales, gerente de proyectos de Cargo Expreso, S.A. (Guatemala), "es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización". Según Cifuentes y Aspesi, su función se basa

en una excelente relación entre la organización y sus empleados. De esta manera la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso pueden incrementarse para servir mejor a la clientela.

### **Pedagogía Liberadora de Freire y el Enfoque Histórico Cultural de Vigostky,**

Freire y Vigostky presentan modelos educativos con caracteres esencialmente transformadores que reconocen en la actividad humana un rasgo fundamental que deben tener las acciones de aprendizaje del educando. Enfoque Histórico Cultural de Vigostky en su aspecto pedagógica presenta un conjunto de ideas que han resistido el paso de los años, su coincidencia con la Pedagogía Liberadora tiene su concordancia en la concepción y organización del proceso de Enseñanza Aprendizaje, planteando que Todo conocimiento surge y se desarrolla en la actividad, el aprendizaje surge de la relación del sujeto con el objeto, con los demás sujetos implicados en la situación de aprendizaje y consigo mismo. El proceso de enseñanza aprendizaje implica desarrollar al individuo como sujeto transformador de la realidad.

Ambas tendencias integran el proceso de enseñanza aprendizaje como proceso comunicativo, interactivo y como mediador social, de esta forma dimensionan el entorno y con ello las personas como escenario de aprendizaje. El objetivo es que en cualquiera de los casos, los seres humanos se sientan sujetos de su pensar, reflexionando y manifestando implícita o explícitamente sus sugerencias y en las de sus propios compañeros.

Se toman en cuenta estos postulados por tener como principal elemento el contexto educacional actual, donde los procesos deben incluir cada vez más a las grandes masas que tienen el objetivo transformar su realidad, esto constituye una responsabilidad de los educadores asumir desde su práctica educativa estas propuestas pedagógicas que contribuyan a la preparación del nuevo sujeto latinoamericano.

El intento de organizar un proceso de enseñanza es una necesidad que se hace apremiante tomando en cuenta las profundas transformaciones que en todas ellas se operan en el mundo de hoy, las cuales repercuten en una serie de demandas en la educación.

### **Sistema de Variables**

En toda investigación es importante plantear variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar. Se puede acotar entonces, que la idea básica de algunos enfoques, sobre todo los cuantitativos, es la manipulación y control objetivo de las variables. Desde esta premisa, Ramírez (1999) plantea que una variable es: “la representación característica que puede variar entre individuos y presentan diferentes valores” (p.25). Entonces, una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios.

Para Arias (2006) una variable “es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.67). Las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos y su importancia.

Cuadro 1.- Operacionalización de las variables.

OBJETIVOS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM	INSTR
Diagnosticar la planificación institucional que aplican los directivos de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del municipio San Fernando de Apure.	Planificación Institucional	Es el proceso a través del cual el administrador o gerente se orienta a la selección y desarrollo del mejor curso de acción posible entre diferentes alternativas establecidas, a los fines de lograr el objetivo. Jiménez (2002),	Institución	-Proceso -Gerente -Selección -Acciones -Alternativas -Objetivos	1 2 3 4 5 6	CUESTIONARIO
Identificar las estrategias gerenciales de dirección y coordinación que ejecutan en la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del municipio San Fernando de Apure	Estrategias Gerenciales	Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique. Implica formular la estrategia de una organización. Bruce Henderson (2008):	Estrategias	-Búsqueda -Plan de acción -Ventajas -Formulación estrategias -Organización	7 8 9 10 11	

Fuente: Jiménez (2018)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En toda investigación científica se hace necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación al problema investigado, además de los nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna, para lo cual, se requieren delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta al objeto de la investigación.

En este sentido, la metodología, es un proceso de la investigación científica. Según Palella (2010), “es el desarrollo crítico del término” (p.79). Aquí se sugiere un procedimiento general utilizado para lograr de manera precisa y determinante el objetivo de la investigación. Es por ello, que en los trabajos de investigación proporciona métodos procedimientos y técnicas para la realización del mismo, lo cual permite que se le designe o califique como un trabajo científico.

#### **Enfoque Epistémico**

La posición lógica que asume el enfoque positivista, conlleva a que se asuman procesos, métodos y técnicas para el análisis del conocimiento, lo cual permite el progreso del conocimiento es la experiencia observable las cuales se delimitan y se aíslan de manera que no interfieran otras variables o elementos que pudieran impedir u obstaculizar que de manera razonada se produzca un nuevo conocimiento. De acuerdo, con Flores (2006), “son los experimentos replicables, que parten de la percepción sensible espacio –

temporal como materia y contenido imprescindible a los juicios científicos que constituyen la verdadera ciencia” (p. 3).

De acuerdo con el autor, citado anteriormente, el positivismo, tiene como objeto la realidad fenoménica, observable medible y manipulable, utilizando el método, la lógica deductiva y el método experimental. Utiliza como lenguaje el lógico formal, matemático y/o estadístico, planteando como instrumento la observación y medición de variables definidas operacionalmente. Finalmente, amplía el análisis de datos, la prueba de hipótesis e inferencias estadísticas. De esta manera, la realidad medible de la investigación está referida a analizar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del Municipio San Fernando-Apure.

En tal sentido, la utilización de este enfoque permitió abordar la problemática desde la perspectiva de un estudio de campo, en donde el conocimiento que surgió se hizo con la aplicación de métodos, para demostrar aspectos observables desde la perspectiva cuantitativa.

### **Modalidad de investigación**

La investigación estuvo enmarcada en las Ciencias Fáticas, las cuales según Bussot (2006), “se fundamentan en la observación de los hechos, los conocimientos que acumulan y promueven, se refiere a entes y fenómenos observables y conmensurables, sus conclusiones tienen que ser verificadas y respaldadas por la evidencia empírica”. (p.11). Asimismo, el estudio se ubicó de acuerdo a los objetivos de la misma en una modalidad de investigación de campo, de carácter exploratorio-descriptivo. Esta modalidad según Universidad Nacional Experimental Libertador (UPEL, 2014), “son aquellas donde los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos de orígenes primarios” (p.11)

Así mismo para Chávez (2007), un estudio de carácter exploratorio, se orienta a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones fenómenos tal cual se presentaron en el momento de su recolección. En el presente caso, se trata de un estudio descriptivo, en vista de que el objetivo fundamental de esta investigación consistió en analizar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del Municipio San Fernando-Apure Tipo de Investigación

El estudio se tipificó como descriptivo, definido por Chávez (2007) como aquel “que tiene como propósito determinar el grado de conocimiento y aceptación entre las variables, detectando hasta qué punto las alternativas de aceptación o rechazo según los datos analizados mediante la estadística descriptiva lo presentan previamente analizados” (p.123)..

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación se ajustó a uno no experimental, por cuanto el investigador no manipula las variables. Según Hernández Fernández y Baptista (2008), “la investigación no experimental es aquella en donde se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (p.184). Asimismo, es transeccional dado que los datos se recogen en una sola oportunidad. Al respecto, el mismo (obi-cit) “señalan que son aquellos que recolectan en un solo momento en un tiempo único su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.186). En tal sentido, la investigación objeto de estudio se llevó a cabo desde esta perspectiva en el lugar reseñado en los objetivos de dicha investigación.

Considerando que la línea de investigación en la cual se ubica dicha investigación permite que desde estos estudios se contribuya a abordar problemáticas que en muchos casos no se les da la debida atención o respuesta. De manera que, la UNELLEZ, mediante estos estudios permite que los maestrantes generen repuestas concretas a problemas específicos

como el que se pretende abordar en esta investigación, la cual tiene que ver con la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del Municipio San Fernando-Apure.

## **Población y Muestra**

### **Población**

En el manual UPEL (2014), señala que la población "son todas las unidades de investigación que seleccionamos de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ella los datos recolectados" (p. 272). En tal sentido la población de este proyecto de investigación estaría constituida el personal directivo y administrativos de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" del Municipio San Fernando-Apure. Los cuales son un total de 7 docentes pertenecientes al cuerpo directivo y 14 docentes pertenecientes al área administrativa-.

**Cuadro 2. Población**

<b>Estrato/Docentes</b>	<b>Población</b>
Directivos	4
Administrativos	17
Total	21

Fuente: Jiménez (2018)

### **Muestra**

La muestra es definida por la UPEL (2014), como "una parte de la población, o sea un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo o población (p. 17). Igualmente Sabino (2006), señala que en la muestra censal "es aquella donde se selecciona el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. De manera que la muestra del estudio queda conformada por el total de la población equivalente a veintiún



(21) docentes distribuidos en 7 directivos y 14 docentes que integran el personal administrativo. A continuación se presenta el cuadro de la muestra seleccionada.

**Cuadro 3. Muestra de los individuos de la investigación**

<b>Estrato/Docentes</b>	<b>Población</b>
Directivos	4
Administrativos	17
Total	21

Fuente: Jiménez (2018)

### **Técnicas de Recolección de datos**

#### **Técnicas**

Las técnicas de recolección de información son los procedimientos que se utilizan durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, en referencia a las técnicas de recolección de datos, Palella (2010), expresa que “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.126). En tal sentido, para la obtención de la información las técnicas a utilizar son: Observación directa, revisión documental y encuesta.

La observación directa, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2008), expresan que: “La observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (p.316). A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación y describir las realidades de los hechos.

La revisión documental, según Hernández, Fernández y Baptista (2008) dicen que “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p.65). Esta técnica permite recopilar toda la información necesaria para el

desarrollo de la investigación, apoyándose los investigadores en diferentes bibliografías. Entre otra de las técnicas se encuentra la encuesta, que según Arias (2006), “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular” (p.27).

### **Instrumentos**

Por su parte Palella (2010) se refiere al instrumento de recolección de datos como, “el recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, mediante una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores expresados en forma de pregunta” (p.137). A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados se seleccionará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, según Arias (2006), “se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas o afirmaciones”.

Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.25); este instrumento permite obtener información y datos de las variables que comprende el estudio, por lo que será diseñado bajo los parámetros de las bases teóricas, por lo tanto el cuestionario estuvo compuesto once (11) ítems con una escala de Likert con las opciones siempre, Algunas veces y nunca.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

#### **Validez**

Según Arias, (2006), “la validez significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultan sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p.79). Ésta se refiere al grado en que un instrumento mide lo que realmente se pretende medir y está en relación directa con los objetivos de la investigación. En este sentido, Arias, (ob-cit) sostiene que: “La validez de un

instrumento de recolección de datos se puede considerar como la capacidad de éste para medir lo que se pretende medir con él” (p.189).

Así que, para determinar la validez de un instrumento de recopilación de datos existen varios procedimientos cualitativos, entre los cuales se pueden mencionar: Validez de construcción, de contenido, de predicción, concurrente y la validez de juicios de expertos, en donde medirán criterios, constructo y contenido, que según Hernández, Fernández y Baptista (2008) “es necesario revisar cómo ha sido utilizada la variable por otros investigadores familiarizados con la variable para ver si el universo de ítems posibles para medir la variable y sus dimensiones” (p.248). Para la presente investigación se utilizó para su validez el juicio de tres (03) expertos, los cuáles está conformado de la siguiente manera: un directivo, un experto en planificación y un experto en metodología.

### **Confiabilidad**

Todo instrumento debe tener consistencia, para ello es necesario que sea confiable, cada vez que se aplique a grupos con características parecidas los resultados también sean similares, de tal manera Hernández, Fernández y Baptista (2008), la define como: “el grado de uniformidad que un instrumento cumple con su cometido” (p.98), lo cual implica estabilidad, consistencia y exactitud, medir lo mismo en diferentes ocasiones.

En tal sentido se aplicó una prueba piloto, este término hace referencia al grado de consistencia que debe existir entre los resultados observados al aplicar un instrumento de recopilación de datos en dos ocasiones al mismo grupo de individuos bajo condiciones muy semejantes, Chourio, (2006). “La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero (0) y más uno (+1), es decir, pertenece al intervalo cerrado (0,1)” (p.188). Para los efectos de interpretación, Chourio, (2006) señala que, “la fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de

datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta es de Alpha de Cronbach” (p.189):

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum St^2 - 1} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = coeficiente de confiabilidad, N = es la cantidad de ítems del instrumento,  $\sum S_i^2$  = sumatoria de las varianzas por ítems,  $\sum St^2$  = es la varianza de los valores totales.

**Cuadro 4. Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad**

Rasgos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,02

**Fuente:** Chourio (2006)

En tal sentido, aplicando la fórmula anterior de Alpha de Cronbach, se obtuvo como resultado que el instrumento aplicado es confiable obteniendo una puntuación de 0,83. 42 o lo que es lo mismo ochenta y un por ciento (83,42%), lo que significa Muy Alta Confiabilidad, ya que se aproxima a 1,00 o al 100%.

#### **Técnica para el Análisis de los Datos**

Una vez que los datos fueron obtenidos, se transfirieron a una matriz, guardados en un archivo, para proceder a analizarlos a través de la computadora, para lo cual se utilizara la Estadística Descriptiva. Según Chourio (2006), el tratamiento estadístico de un estudio depende del tipo de método de investigación que se ha seleccionado, del tipo de operaciones que puedan ejecutar, de la escala de la variable.

En ese sentido, en función de que la presente investigación es de tipo descriptiva, se procedió a un tratamiento estadístico de igual naturaleza, caracterizándose por obtener una visión global de todo el conjunto de datos estimando la distribución de frecuencia, que arrojaron el cálculo de las frecuencias absolutas.

Se utilizó una estadística descriptiva, con distribución de frecuencias para luego determinar el conjunto de puntuaciones ordenadas por cada indicador, presentándose las mismas en tablas elaboradas para tal fin. Los datos se procesaron en una hoja de cálculo Excel, para Windows, versión estándar 10.0 en español, en dicha hoja se observarán el total de puntos agrupados en cada ítem, indicador, dimensión, variable, para posteriormente establecer los estadísticos antes mencionado.

### **Fases de la Investigación**

Adecuando la metodología al problema en estudio se aplicará una serie de pasos que permitirán el desarrollo de la investigación. Los mismos, estuvieron enmarcados en las siguientes fases:

**Fase Documental:** Donde efectuó una revisión preliminar de la bibliografía documental y demás fuentes relevantes al tema, problema u objetivo del trabajo. De acuerdo con Arias (2006) "es aquella que se basa en la obtención o análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos" (p. 47). En dicha fase, se analizaron los trabajos previos realizados en la que se ubica, así como los aspectos teóricos conceptuales, legales y situaciones de la realidad objeto de estudio.

**Fase de Campo:** Se seleccionaron el diseño de investigación asumido, la definición de variables e indicadores, se describió el universo afectado por el estudio, el grupo muestral seleccionado, las características, tamaño y metodología seguida para la selección en la muestra descripción de los instrumentos de recolección de datos, con indicación de su validez, confiabilidad y métodos seguidos para obtenerlas.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE LOS DATOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio mediante la estadística descriptiva, por lo que se procedió a agrupar, ordenar y tabular los datos según las dimensiones e indicadores propuestos, los cuales fueron realizados en tablas a través del programa Excel, con la finalidad de presentar las frecuencias y los porcentajes de las respuestas obtenidas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario de opinión a la muestra seleccionada, el mismo se presenta a través de cuadros y gráficos porcentuales agrupados de acuerdo a las dimensiones e indicadores descritos en el Cuadro Técnico – Metodológico, que reflejan los datos arrojados que proporcionaron la información que le da respuesta al objetivo planteado en esta investigación, el cual consistió en analizar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del Municipio San Fernando-Apure

Asimismo, se desarrollan las recomendaciones dadas por la investigadora como aporte para mejorar la planificación estratégica como herramienta gerencial para el fortalecimiento del proceso educativo de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” del Municipio San Fernando-Apure

**Dimensión:** Institucional

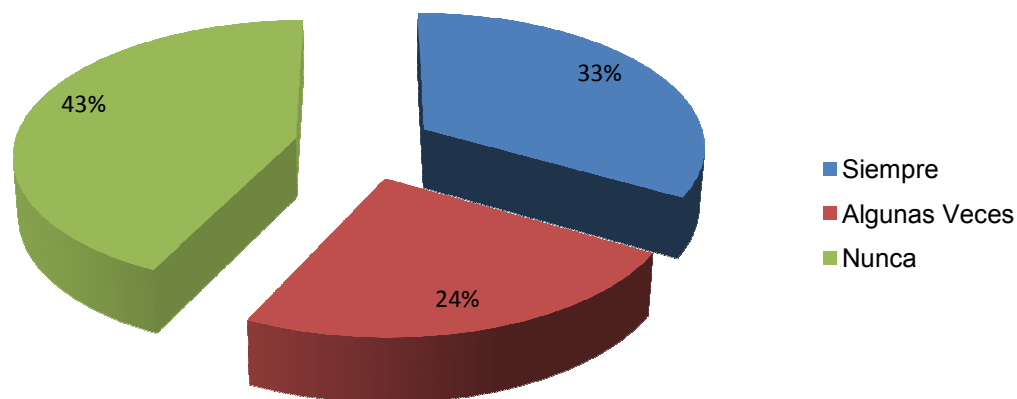
**Indicadores:** Proceso, Gerente, Selección, Acciones, Alternativas, Objetivos

**Ítems:** 1; 2; 3; 4; 5 y 6.

**Cuadro 5. Resultados de la Dimensión: Institución**

ITEMS	OPCIONES Y PORCENTAJES					
	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
¿La directiva de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" realiza las planificaciones guiándose a través de un proceso de organizado?	7	33,4	5	23,8	9	42,8
¿Piensa usted que el gerente o director de la institución ha elaborado planificaciones acordes con las necesidades de la institución?	10	47,6	11	52,4	0	0
¿Usted cree que la planificación institucional debe responder solo a las problemáticas que se presentan en la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo"?	3	14,3	15	71,4	3	14,3
¿Según su experiencia la planificación de la institución debería contener Acciones concretas que únicamente den solución a las problemáticas de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo"??	19	90,4	2	9,6	0	0
¿La planificación que posee la institución en la actualidad origina alternativas para establecer procesos administrativos específicos en la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo"??	10	47,6	8	38,1	3	14,3
¿Los objetivos señalados en la planificación actual que posee la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" permiten realizar proyecciones en beneficio o para prevenir situaciones determinadas?	5	23,8	3	14,3	13	61,9
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>257,1</b>	<b>44</b>	<b>209,6</b>	<b>28</b>	<b>133,3</b>
<b>MEDIA (X)</b>	<b>9</b>	<b>42,9</b>	<b>7,3</b>	<b>34,9</b>	<b>4,7</b>	<b>22,2</b>

**1.- ¿La directiva de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” realiza las planificaciones guiándose a través de un proceso organizado?**



**Gráfico 1.- Proceso**

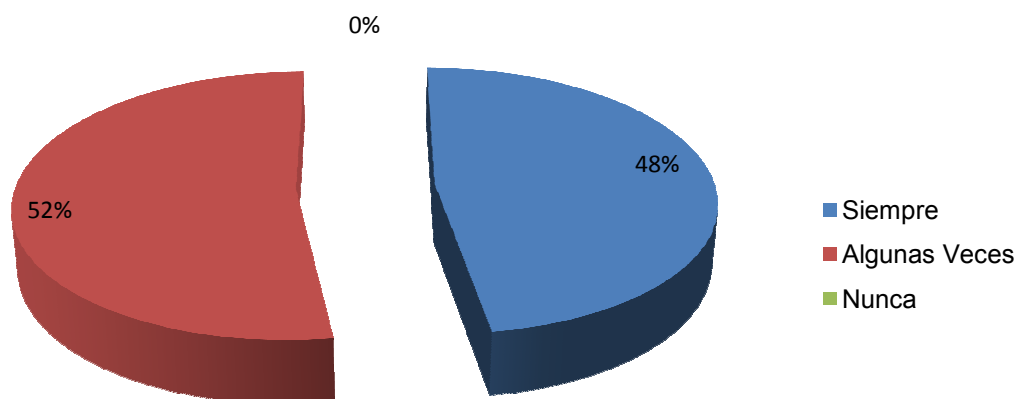
**Análisis e Interpretación**

El resultado obtenido con la aplicación del instrumento fue de un 42, 8% para la alternativa Nunca lo que indica que las planificaciones que se realizan en la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” no siguen un proceso organizado, de acuerdo a los entrevistados estos expresaron que las planificaciones son elaboradas sobre otras ya elaboradas es decir no permiten innovar o agregar elementos diferentes no se hace un diagnóstico previo que permita verificar que aquello que se está planificando lleve un orden o que responda a alguna situación determinada.

El proceso en la planificación en términos generales, se inicia con las previsiones, de las cuales se desprenden los planes a largo, mediano y corto plazo. Se debe tener en cuenta que realizar la planificación no es escribir sobre un formato ya elaborado, este debe cumplir una serie de etapas que incluyen las siguientes acciones: evaluar las condiciones actuales, determinar objetivos y metas, establecer un plan de acción, asignar recursos, ejecución y control.



**2.- ¿Piensa usted que el gerente o director de la institución ha elaborado planificaciones acordes con las necesidades de la institución?**



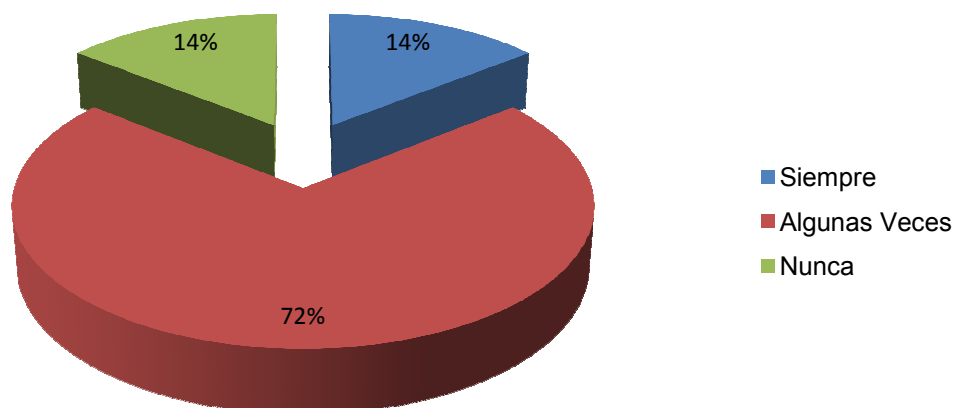
**Gráfico 2.- Gerente**

#### **Análisis e interpretación**

El resultado del ítem número 2 dio como resultado que el 52% opino que el directo solo algunas veces este realiza las planificaciones acorde con las necesidades de la institución, sin embargo ellos acotan que, la situación país no permite que las planificaciones sean realizadas de acuerdo a lo que realmente vive el contexto, situaciones como por ejemplo la falta de docentes a ciertas actividades o a días normales de clase por lo general responde a la economía que se está viviendo lo cual permite planificar pero no se apega a la realidad por lo general.

Ahora bien existe otra realidad y es que las planificaciones realizadas en gestiones anteriores fueron más irreales por así decirlo ya que antes se planificaba se observaban contenidos, actividades, objetivos entre otros excelentes pero al ser ejecutadas no era nada parecido a lo que estaba plasmado en la planificación, este tipo de acciones dejaba entre ver las limitaciones del directivo; los entrevistados se referían a esa gestión debido a que la actual tiene poco tiempo, así que se realizó una comparación con la gestión saliente con la actual.

**3.- ¿Usted cree que la planificación institucional debe responder solo a las problemáticas que se presentan en la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo”?**



**Gráfico 3.- Selección**

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados obtenidos fue que en su mayoría representados por el 72% de los encuestados mencionan que la planificación no se debe hacer solo para responder las problemáticas que se presentan en la Institución, mencionaron que la planificación se hace para determinar el dónde debe estar en el futuro la institución y las acciones y recursos necesarios para llegar allí. Los directivos deben tomar decisiones diariamente en la institución, y por ende se deben plantear y tener en cuenta varios objetivos, en orden de prioridad que son muy importantes

La E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” no cuenta con recursos ilimitados, por ende la planificación debe responder sobre todo a los objetivos fundamentales, ya que las decisiones tomadas hoy determinan las ventajas que habrá logrado en los próximos años.

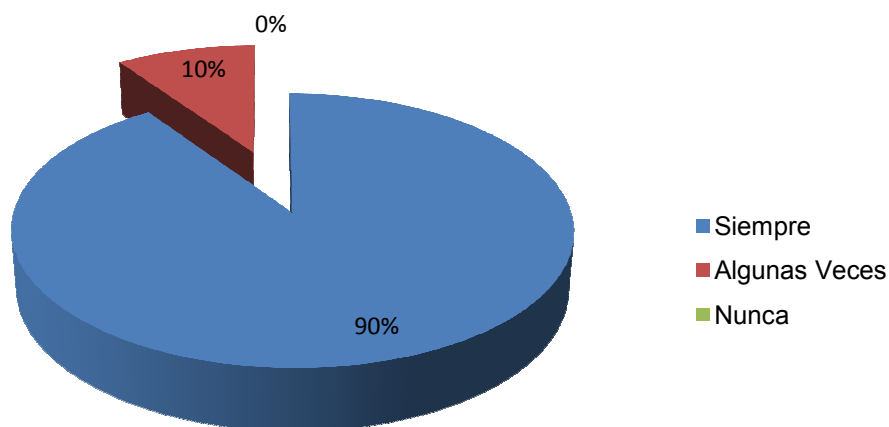
Ahora bien existe una realidad y es que el entorno económico turbulento por el que pasa el país permite que la planificación muestre una proyección de escenarios futuros permiten evaluar las dificultades a las que se enfrentará la institución. Así estará mejor preparada y correrá menos riesgos de fracaso en los objetivos o metas planteadas.

De allí justamente la importancia porque permite anticiparse a las situaciones que se le presentarán a la institución. Aquí es fundamental analizar las oportunidades para determinar si la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo", puede aprovecharlas. De lo contrario evaluar los cambios que debería iniciar a fin de encontrarse a la vanguardia de las oportunidades que se presenten en los próximos tiempos.

Los entrevistados coinciden en que el proceso de planificación como evaluar las condiciones actuales, determinar objetivos y metas, establecer un plan de acción, manejo de recursos, Ejecutar y Controlar, proporcionan la información que la directiva de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo" necesita para tomar decisiones efectivas sobre cómo asignar los recursos de una manera que permita a la institución alcanzar sus objetivos. Existe un elemento esencial que permite la planificación y es la de gestionar el riesgo y la incertidumbre. Gestionar el riesgo es esencial para el éxito de la Institución, sobre todo en estos momentos cuando no se puede controlar el entorno económico este descontrol produce eventos imprevistos (que ya se están presentando) que deben abordarse rápidamente, antes de que las consecuencias de estos eventos se vuelvan graves.

Es por ello que se debe planificar no solo por los problemas es porque este permite el desarrollo de escenarios de qué pasaría si, donde los directivos intentan imaginar posibles factores de riesgo y desarrollar planes de contingencia para enfrentarlos. El ritmo del cambio que se está generando en Venezuela es rápido, y las instituciones deben poder ajustar rápidamente sus estrategias a estas condiciones cambiantes

**4.- ¿Según su experiencia la planificación de la institución debería contener Acciones concretas que únicamente den solución a las problemáticas de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo”?**



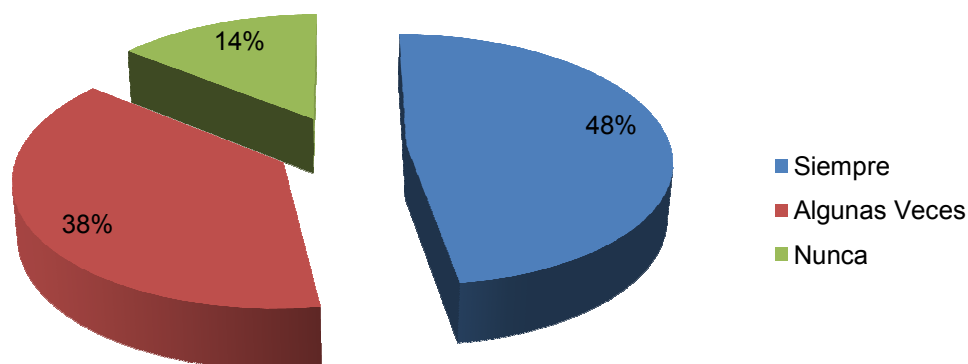
**Gráfico 4.- Acciones**

#### **Análisis en interpretación**

El 90% coincide en que claro que la planificación debe contener acciones concreta, pero no solo para solucionar problemas aunque la realidad es que las dinámicas que están caracterizando al Estado Apure solo dejan espacio para planificar de acuerdo a ciertas circunstancias presentadas, aunque por concepto y proceso la planificación no es para resolver los problemas es para evitarlos en el futuro, sin embargo es necesario realizar planificaciones que se adapten o que sea versátiles es decir que estas puedan adoptar nuevas acciones al momento si es que la situación que se está presentando no estaba bajo los esquemas concretados en la planificación.

La Planificación va más allá de una simple solución, este es un proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión.

**5.- ¿La planificación que posee la institución en la actualidad origina alternativas para establecer procesos administrativos específicos en la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo”?**

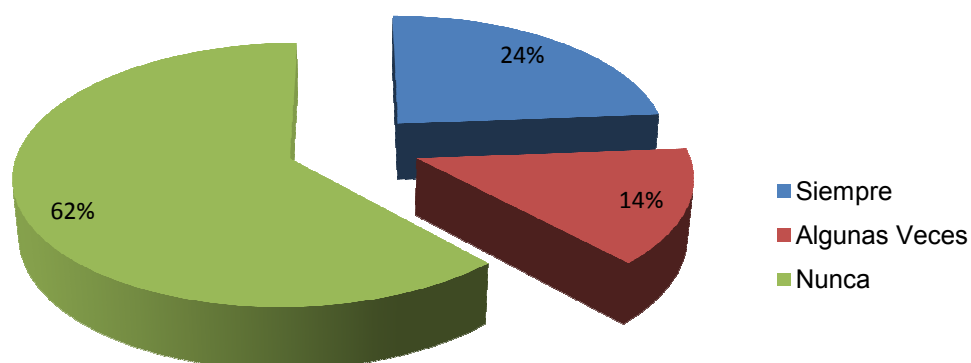


**Gráfico 5.- Alternativas**

**Análisis e interpretación**

El ítem número 5 arrojó resultados bastante diversos, el 14% de los docentes entrevistados mencionan que la planificación nunca arroja alternativas, un 38% señalan que algunas veces originan opciones para quitar o agregar algunos elementos a los procesos administrativos, y en el porcentaje mayor con un 48% de los docentes agregan que en la elaboración de la planificación permite que se puedan observar situaciones en la dirección que no se pueden ver con claridad, esto ha producido ya por sí solo es una buena alternativa, sin embargo aun siendo mayoría estos advierten que si bien la planificación es un recurso que ayuda a la organización de los procesos dentro de la dirección de la institución este no se aplica como es, no se discute no se consulta entre otro, este tipo de procedimientos deja sin efecto la planificación realizada.

**6.- ¿Los objetivos señalados en la planificación actual que posee la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” permiten realizar proyecciones en beneficio o para prevenir situaciones determinadas?**



**Gráfico 6.- Objetivos**

#### **Análisis e interpretación**

A pesar de que hubo diversidad de respuestas la mayoría centrada en un 62% menciona que la planificación actual no permite hacer proyecciones pero no es porque no se quiera es que la situación país no permite que la planificación se pueda mantener, el proceso administrativos se ve afectado por muchas incidencias, pasaje, efectivo, comida elementos que interfieren directamente con el personal y con el buen manejo de la organización de la institución; dos de las etapas del proceso como lo son evaluar las condiciones actuales y Controlar se ven siempre afectadas justamente porque a diario las condiciones son cambiantes y aplicar el control se vuelve casi imposible porque controlar el proceso administrativo es bastante difícil.

**Dimensión:** Estrategias

**Indicadores:** Búsqueda, Plan de acción, Ventajas, Formular estrategias

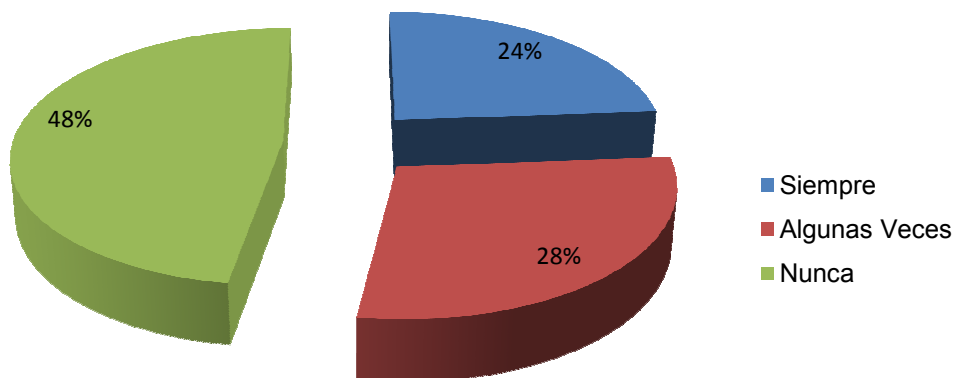
Organización

**Ítems:** 7; 8; 9; 10 y 11

**Cuadro 6.- resultados dimensión Pertinencia**

ITEMS	OPCIONES Y PORCENTAJES					
	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
¿Aplican estrategias gerenciales que permitan la búsqueda de dirección y coordinación administrativa de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo"?	5	23,8	6	28,6	10	47,6
¿Se elaboran planes de acción con estrategias gerenciales?	2	9,5	2	9,5	17	81
¿Usted cree que si se aplicaran estrategias gerenciales se pudiera tener ventajas en la dirección y coordinación del área administrativa de la E.E.P.B. "Alirio Goitia Araujo"?	3	14,3	14	66,7	4	19
¿Realizan encuentros para la formulación de estrategias gerenciales?	4	19	13	62	4	19
¿Se convoca a todo el equipo directivo al momento de formular estrategias que permitan una organización eficaz en la institución?	4	19	10	47,6	7	33,4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>85,6</b>	<b>45</b>	<b>214,4</b>	<b>42</b>	<b>200</b>
<b>MEDIA</b>	<b>3,6</b>	<b>17,12</b>	<b>9</b>	<b>42,88</b>	<b>8,4</b>	<b>40</b>

**7.- ¿Aplican estrategias gerenciales que permitan la búsqueda de dirección y coordinación administrativa de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo”?**



**Gráfico 7.- Búsqueda**

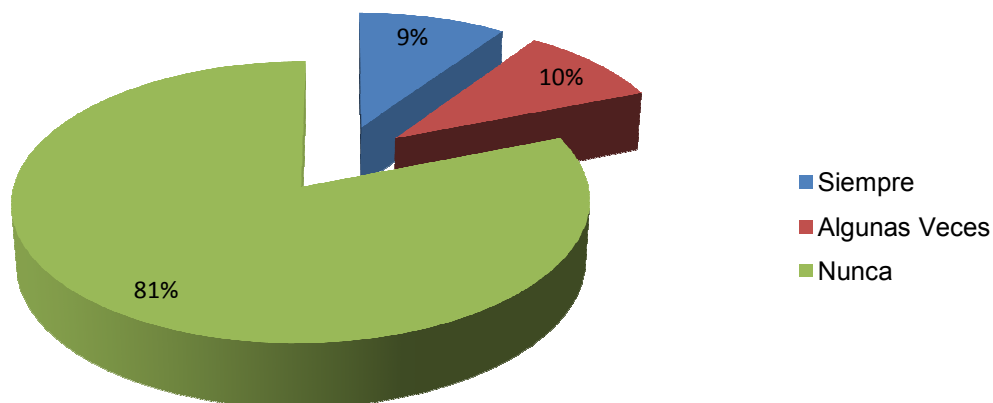
**Análisis e interpretación**

En la aplicación del ítem número 7 la opción nunca aplican estrategias gerenciales obtuvo el 48%, pero esta respuesta está condicionada por la misma situación, se debe tener en cuenta que las estrategias gerenciales son actividades que el director realiza en el ejercicio de sus funciones, son los procedimientos lógicos, psicológicos y estructurados de lo que se vale el director para facilitar y orientar las acciones. Es decir, son los elementos utilizados por el director para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

El problema es que se está planificando en función a mucho tiempo con una nada cambiante y no se está prestando atención a que se pueden aplicar estrategias gerenciales teniendo presente que la escuela es un proceso sistémico donde convergen una serie de factores o variables estrechamente interrelacionadas, las cuales determinan favorable o desfavorablemente su operatividad, siendo necesario implementar estrategias gerenciales de carácter global que involucren a cada uno de los componentes curriculares, involucrando a todos los actores educativos. Las estrategias gerenciales pueden ser planificadas a corto tiempo semanal o mensual atendiendo la necesidad que presente la institución.



### 8.- ¿Se elaboran planes de acción con estrategias gerenciales?



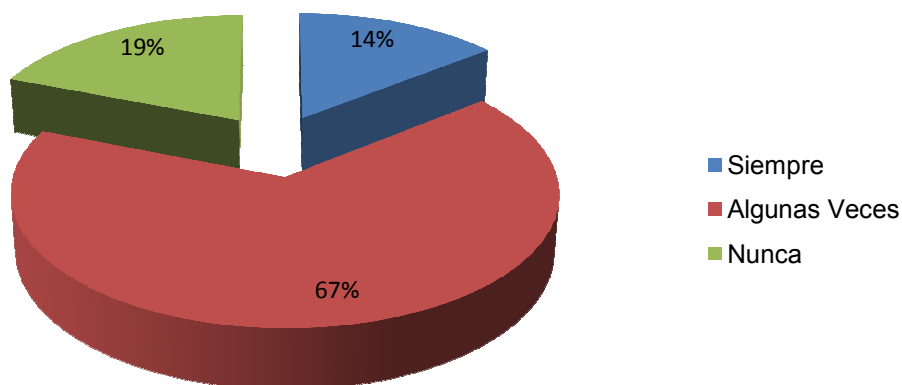
**Gráfico 8.- Plan de acción**

#### **Análisis en interpretación**

Resultado de este ítem es que el 81% menciona que no se realizan planes de acción con estrategias gerenciales no se consideran estas dentro de las acciones institucionales sin embargo las estrategias institucionales deberían ser consideradas ya que estas permiten la elaboración de un conjunto de acciones o guías para orientar al personal sobre lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas como los objetivos planteados en la ejecución, control, trabajo en equipo, integrando e interactuando con el personal, así como la comunidad a fin de lograr los objetivos propuestos en la planificación de la institución.

Cabe mencionar que los directivos manejan de manera empírica los procesos administrativos, tomando como base la experiencia y no los conocimientos necesarios para asumir el rol que se exige para llevar a cabo la gestión gerencial. Estas palabras surgen de los mismos directores de las instituciones, avalándolo los docentes, que son quienes en muchos casos, al parecer no se sienten satisfechos ni complacidos con las políticas implementadas en la institución; como también de la gestión de sus directivos.

**9.- ¿Usted cree que si se aplicaran estrategias gerenciales se pudiera tener ventajas en la dirección y coordinación del área administrativa de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo”?**



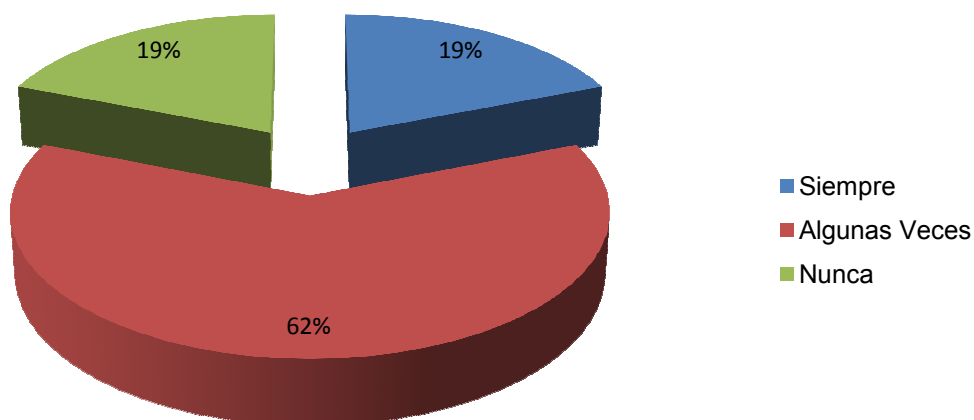
**Gráfico 9.-Ventajas**

#### **Análisis e interpretación**

Con un 67% los entrevistados manifestaron que algunas veces han discutido la idea de aplicar nuevas estrategias que permitan una mejor dirección y coordinación; no refiriendo a algún cambio de personal sino al cambio de mentalidad de aceptación de la realidad aunado a la aceptación de las limitantes que poseen en cuanto a los conocimientos, en otras palabras los entrevistados mencionan que se puede hacer un mejor trabajo administrativo si los gerentes de la institución se sentara con todo el equipo o actores de la institución y reconocieran que todos unidos pueden salir adelante.

La directiva se debe concentrar en lo verdaderamente es importante y ejecutarlo con criterios de excelencia para lograr la calidad de desempeño. Asimismo, se impone la necesidad de desarrollar actitudes de vida basadas en la apertura y flexibilidad, en la capacidad reflexiva y en aspiraciones elevadas, en función de responder ante esta nueva realidad

**10.- ¿Realizan encuentros para la formulación de estrategias gerenciales?**



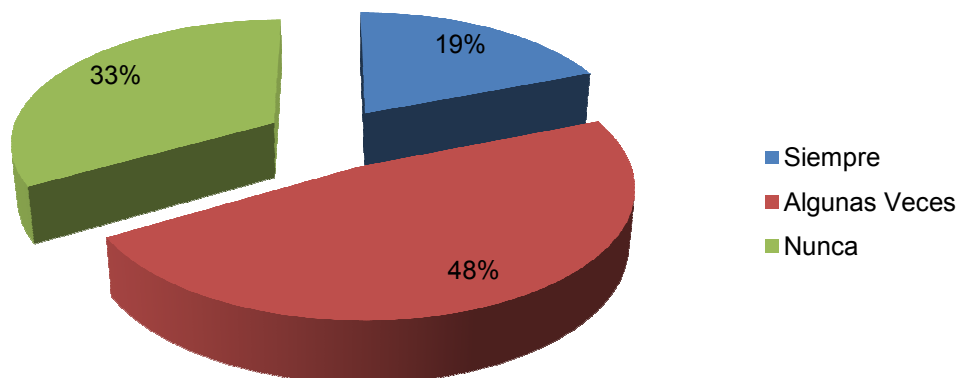
**Gráfico 10.- Formulación de estrategias**

**Análisis e interpretación**

El ítem número 10 acerca de si realizan encuentros para la formulación de estrategias gerenciales obtuvo un 62% correspondiente a la alternativa algunas veces en palabra de los entrevistados mencionan que las reuniones por lo general se inician planteando problemas que aquejan a los estudiantes, luego de los recursos que se necesitan o los que se han robado y finalmente se pierde el día sin llegar a realizar el trabajo al que se fue concertado.

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

**11.- ¿Se convoca a todo el equipo directivo al momento de formular estrategias que permitan una organización eficaz en la institución?**



**Gráfico 11.- Organización**

**Análisis e interpretación**

Para el ítem número 11, la respuesta con mayor puntaje fue “Algunas veces” con 48%, estas respuesta fueron obtenidas de los 4 directivos de la E.E.P.B. “Alirio Goitia Araujo” quienes manifestaban que a veces es muy difícil reunirse porque la mayoría están pendientes de lo que pueden solucionar económicamente para poder ir a trabajar los días siguientes, en cada reunión ya se ha hecho común el inicio con problemas que abundan o que se están haciendo costumbre y cuando se va a formular estrategias ya es muy tarde en consecuencia se formulan estrategias que no cubren la parte gerencial reconociendo incluso que existe un problema de compromiso y responsabilidad con la organización..

Aplicar los pasos para formulación de las estrategias implica tiempo y dedicación pues asignar y procurar los recursos tanto financieros como humanos, así como establecer la estructura humana, establecer responsabilidades, cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo. Y además manejar el proceso lo que implica evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios, no es trabajo de un solo día se necesita voluntad y un sentido de pertinencia adecuado al trabajo que se realizara.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Concluida la investigación se debe señalar que las estrategias gerenciales fueron seleccionadas porque estas tienen la virtud de convertir las aptitudes de un directivo y su relación con el contexto de la organización, en una posibilidad que a través del estudio del entorno y los procesos internos de la institución ofrezcan alternativas integradoras y motivacionales, a fin de obtener al máximo la calidad de desempeño en la institución.

Esto implica, necesariamente asumir el reto de reformar sustancialmente la organización como también la gestión, pero no un cambio de personal es más un cambio de posturas, creencias que implique un proceso de reflexión y aceptación.

Se debe entender que se está en presencia en los actuales momentos de un país caótico, impredecible, continuamente cambiante y esto trae como consecuencia resistencia a los cambios, por ende la gerencia debe ir dirigida a lo importante y ejecutarlo con criterios de excelencia para lograr la calidad de desempeño. En estos momentos se impone la necesidad de aprender actitudes basadas en la flexibilidad, con capacidad reflexiva y aspiraciones superiores, en función de responder ante esta nueva realidad; lo cual es difícil, por eso son necesarias guías claras de acción como también de acuerdos compartidos de funcionamiento para ser más eficientes e igualmente efectivos.

#### Recomendaciones:

En el transcurso de la investigación se observó que las estrategias constituyen una herramienta o recurso necesario en materia organizacional para el óptimo y eficaz desenvolvimiento de las instituciones educativas, porque estas poseen un papel importante en la gerencia y los lineamientos

que pongan en funcionamiento el equipo directivo y para el resto del personal que la integra. Por lo que en atención a los resultados obtenidos se recomienda:

- Diseñar estrategias integradoras y participativa con personal que sea líder, con capacidad de tomar decisiones y establecer relaciones estratégicas, con base a una estructura organizacional orientada en cambios requeridos en la organización.

- Integrar esfuerzos con una actitud cooperativa, se recomienda realizar intercambios dinámicos y motivadores, reuniones periódicas de padres y /o representantes, docentes, para establecer la integración escuela comunidad y redes interinstitucionales, todo ello con la finalidad de lograr una interacción comunicativa eficaz.

- Propiciar un clima organizacional equilibrado iniciar intercambios dinámicos y motivadores para el establecimiento de mejores interacciones comunicativas.

- Motivar el esfuerzo para competir ante las necesidades actuales y tendencias de construcción creativas del conocimiento, a fin de responder a las innovaciones educativas.

- Promover estrategias de promoción al conocimiento, para gestionar el capital intelectual mediante la formación para investigar e innovar, lo que facilita el desarrollo profesional, favoreciendo a la vez el conocimiento compartido.

- Incrementar la efectividad de la calidad de desempeño mediante el uso de estrategias gerenciales efectivas.

- Estimular la actitud motivadora, e incentivadora del trabajo en equipo iniciando una convención colectiva de auto-aprendizaje cooperativo e innovador desarrollando aptitudes intelectuales y gran capacidad analítica y, comunicativa en función de lograr la calidad de desempeño.

- Diseñar estrategias de acción con los miembros de las Comunidades Educativas, para integrarse de manera efectiva e igualmente proactiva para

el logro de metas y objetivos planificados en pro de mejorar la buena marcha de la institución

-Estimular y apoyar al personal con la finalidad de incrementar la productividad laboral, a través de las acciones de reconocimiento y recompensa, como guía para mejorar favorablemente la satisfacción y productividad laboral.

- Definir estrategias de control como mecanismo para determinar la necesidad de reformas al desempeño docente, incentivando un sistema de evaluación que mantenga la utilidad y eficacia, tanto para la organización como para el personal que labora en la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1990) **Introducción a la Planificación**. El Cid editor.
- Ansoff, H. (1998). **El Planteamiento Estratégico**, México, editorial Trillas.
- Cope, R. (1991) **El Plan Estratégico: Haga que la Gente Participe**. Caracas, editorial Legis.
- Corredor J. (2003) **La Planificación Estratégica**. Vadell Hermanos Editores.
- Corredor, J. (2000) **La Planificación Estratégica**, Valencia, Hermanos Vadell.
- Chiavenato, I. (2005) **Administración de Recursos Humanos**, Bogotá, Ed.McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009) **Introducción a la Teoría General de la Administración**, México, Mc Graw Hill.
- David, F. (1997) **Conceptos de Administración Estratégica**, México, Prentice Hall.
- George S. (2007). **Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber**. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.
- Gil, J. (1999) **Participación de los padres, relación escuela comunidad**. Revista Anaya Educación 8 p. 21-26 Madrid
- Giordani, J. (1980) **La Planificación Como Proceso Social**. Vadell Hermanos Editores.
- Gómez, G. (1994) **Planeación y organización de empresas**. Cuarta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México.
- Gómez, I. (1991) **Calidad de la educación revista mexicana de pedagogía** Vol 5817. P.19-20 México.
- Guizar, R. (2005) **Desarrollo Organizacional**, México, MC Graw Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2006) **Administración Estratégica**, Bogotá, Mc Graw-Hill.
- Hoffer, C. (2007) **Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos**. Bogotá, editorial Norma.



- Jaramillo, J. (2000) **Dirección Estratégica**, México, Mc Graw-Hill.
- León (2002). **La Familia y la Comunidad**. Centros educativos. Revista Candidas Infantil. Valencia
- Mintzberg, H. (2007) **El proceso de Planeación Estratégica**, México, Prentice Hall.
- Palma Le Blanc, A. (2006) **Dirección de Organizaciones** (1ra ed.). Providencia, editorial Dolmen.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2008) **Administración**, México, Pearson Educación.
- Serna, H. (2004) **Planeación y Gestión Estratégica**, Bogotá, RAM Editores.
- Stonner, J. (1998). **Administración**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Tedesco, J. C. (1998) **La educación venezolana**. Material mimeografiado. Caracas
- Terry, G. (1986). **Principios de administración**. Quinta edición. Editorial Continental s.a de c.v. México.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2005) **Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas**. Buenos Aires, Addison Wesley Iberoamericana.
- UNESCO. (1990) **Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción**