



## PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL EN LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE LA ESCUELA BÁSICA

Alexander Morales

### RESUMEN

El presente plan tiene la finalidad de proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, que permita al personal directivo de las escuelas básicas desarrollar actividades donde se fomente y desarrolle una mejor planificación con el personal docente de la institución. Planificar, es pensar antes de hacer. La planificación comienza por establecer objetivos, es la primera función administrativa porque sirve de base a las otras funciones y determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que se debe hacer por alcanzarlo. Dentro de este marco el director debe fomentar como base de la planificación una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores para una gestión participativa e integradora con en el entorno organizacional. Se utiliza una metodología, proyecto factible basada en un estudio de campo y documental se aplico un cuestionario de (25), preguntas, cuatro (04) de alternativas siempre, algunas veces, nunca, en la unidad educativa liceo nacional Abdón calderón, lo que permitió realizar un diagnostico se la situación del problema. Por consiguiente se evidencio la necesidad de un plan estratégico gerencial que capacite al personal directivo y docente de herramientas para mejorar su desempeño y lograr calidad del sistema educativo.

**Palabras clave:** liderazgo, planificación toma de decisiones.

## **PROPOSAL OF A MANAGEMENT STRATEGIC PLAN IN THE EDUCATIONAL PLANNING ORIENTED TO THE PRINCIPALS OF THE ELEMENTARY SCHOOL**

### **ABSTRAC**

The present plan has the purpose of proposing managerial strategies in the educative planning, that allows the directive personnel of the basic schools to develop activities where one better planning with the educational personnel of the institution is fomented and developed. To plan, is to think before doing. The planning begins to establish objectives, is the first administrative function because it serves as base the other functions and determines in advance as they are the objectives that must be fulfilled and that are due to make reach it. Within this frame the director must foment as he bases of the planning a organizacional culture that he harnesses to his different actors for a participativa and integrating management with in the organizacional surroundings. A methodology is used, feasible project based on a field study and documentary I am applied a questionnaire of (25), questions, four (04) of alternatives always, some times, never, in the educative unit national grammar school Abdón calderón, which allowed to make I diagnose the situation of the problem. Therefore I demonstrate the necessity of a managerial strategic plan that it enables to the directive and educational personnel of tools to improve its performance and to obtain quality of the educative system.

**Key words:** leadership, planning decision making.

### **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO**

A nivel mundial, el optimismo reformista de inicio de siglo XXI impulsa a las instituciones de educación a emerger en la tarea de transformarse para mantener e incrementar su espacio y legitimidad, en el proceso de transformación que le exhibe una máxima calidad en sus funciones de docencia, investigación y extensión antes del proceso de globalización. Al mismo tiempo, en este proceso transformador, el sistema educativo demanda la atención continua y permanente del desarrollo de la humanidad, con la finalidad de

descubrir sus basamentos económicos, políticos y culturales, siendo el órgano formal responsable de la formación y capacitación de los hombres y mujeres que en un futuro serán los que decidirán el destino de una nación.

De tal manera que, en las directrices aprobadas y trazadas en las Cumbres de los Países de Iberoamericanos, en las declaraciones de la Unesco (2004), a través de la oficina regional para la educación de los países de América Latina y el Caribe, se enfatiza en destacar los nuevos roles del sistema educativo.

Así mismo Santos (1999), define la planificación como un proceso mediante el cual las instituciones educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetos que se han fijado e involucrado en un trabajo que debe comprender: misión, fijación de los objetivos, planes para alcanzarlos, selección de actividades y control. Sin embargo cabe señalar que la planificación se define también como una prevención y formulación de actividades que son necesarias para lograr los resultados deseados. Planificares es pensar antes de hacer. Esta comienza por establecer objetivos, es la primera función administrativa porque sirve de base en otras funciones, determina por anticipado las cuales son los objetivos que deben cumplirse y alcanzarlos.

El compromiso actual de una organización es la gestión general de quien conduce. En tal sentido el gerente estará en capacidad de contribuir a propiciar la efectividad, funcionalidad, dirección hacia los objetivos planteados.

Un director es un gerente donde recae la responsabilidad de contribuir, planificar y ejecutar de manera inteligente como líder, la solución de problemas fundamentales dentro del proceso administrativo-educativo. En consecuencia tenemos que los directores son gerentes y agentes de cambio para la transformación de un proceso continuo en la educación básica.

Por tal razón, Bass (1999), manifiesta que existen liderazgos transformadores donde “el líder transformador desarrolla intelectualmente, estimula e inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses personales hacia propósitos colectivos, con misión y visión mas elevada”.

Tenemos entonces que un director es un líder transformador e impulsa sus esfuerzos en metas a largo plazo, motivando y haciendo énfasis en el desarrollo de una visión que inspiran a los seguidores a motivarse para alcanzar objetivos.

Cambiando sistemas adaptándolos a la realidad proyectiva, y a la vez trabajando duro dentro de los sistemas viejos, proyectar su liderazgo a sus seguidores motivando a que tomen responsabilidad por su propio desarrollo y en todos los componentes de la institución, esto significa que existe un líder que esta equipado como persona para influenciar a sus seguidores como un proceso de transformación en el cual participan todos como equipo e integrados.

De tal manera se requiere que el director líder transformador enfrente a diario una serie de dificultades en el sector de la educación: conflictos, transformaciones, competencias, toma de decisiones verticales y centralizadas, en la rigidez administrativa y una planificación de simple cumplimiento legal.

Sin embargo cabe señalar que en los últimos tiempos en la educación básica se evidencian ciertas debilidades de liderazgo transformador en los directores ya que los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control se llevan a efecto sin ajustarse a la realidad institucional.

Se deduce entonces que la planificación educativa, para ser eficaz debe practicarse articulada y sistemáticamente en todos los niveles del sistema dentro de este marco; los directores en los distintos niveles jerárquicos deben asumir el proceso de planificación como inherente a su propia misión.

Un director debe fomentar como base de la planificación, una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores en una gestión participativa y de integración con el entorno. De tal forma que el proceso de planificación integre todos los entes organizacionales, sociales, culturales políticos entre otros.

En la actualidad la planificación estratégica representa un contrasentido en la mayoría de las instituciones, sin embargo la planificación es considerada como una tarea institucional del docente y sobre todo de los directivos. La planificación constituye

una herramienta esencial, en una gestión directiva moderna en la actualidad la ausencia de la planificación estratégica puede significar andar sin rumbo. Ya que de la misma manera Rodríguez (2000) “la planificación es el conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto” la planificación estratégica se puede definir como una forma sistemática de mejorar el cambio y crear el mejor futuro posible.

Por lo tanto algunos problemas son 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 como 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. Para enfrentar problemas de estructura con un método de programación sobre la base de una serie de principios, de los cuales se destacan entre otros lo siguientes:

- a.- Dados los objetivos el criterio debe ser minimizar la utilización de los recursos o dados los recursos deben maximizarse los objetivos.
- b.- La normalización de los instrumentos y las metas de normalización es la forma de dar solución a los problemas a la elección de técnicas y al problema de las prioridades.
- c.- Un proceso de programación comprende las siguientes etapas: Diagnóstico Programación propiamente dicha, Discusión y Decisión, la Ejecución y la Evaluación.

En términos funcionales definido el sujeto que planifica y el objeto a planificar, comienza con un análisis descriptivo y pronóstico de la situación del sector.

Es por esto el plan estratégico gerencial en la planificación dirigido a los Directores de Instituciones Educativas ya que en la “U.E Liceo Bolivariano Abdón Calderón” no escapan de esta realidad donde se observan los directivos en roles de gerentes y presentan planteamientos y decisiones de acuerdo a lo observado por los docentes. Tenemos entonces un liderazgo que gira entre la

incompetencia para consumir dicho rol. Las decisiones de acuerdo a lo observado por el sujeto no se lleva a consenso y la poca disposición al trabajo en equipo con los docentes cuando planifica, se descuida la tarea educativa en sus roles más decisivos en la organización y planificación. Las horas académicas y horarios no son consultados con los docentes, las relaciones interpersonales tienen que mejorar ya que los directivos de las Instituciones Educativas deben estar convencidos de que la planificación se manifiesta plenamente en el compromiso y la comunicación.

## **Objetivos del Estudio**

### **Objetivo General:**

Proponer un plan estratégico gerencial dirigido a los directores de las Instituciones Educativas.

### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la necesidad de proponer un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de dichas instituciones.
- Estudiar la factibilidad de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa para darle solución a las irregularidades de dirección y control.
- Diseñar la propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigido a los directores de las instituciones Educativas.

Al proponer este plan estratégico Gerencial en la planificación Educativa dirigido a los directores de las instituciones educativas, constituye un estudio relevante por cuanto viene hacer una herramienta efectiva para el directos líder transformador quien debe ejecutar una planificación, los procedimientos administrativos que conlleva al éxito de la organización educativa.

La base fundamental de un buen gerente educativo o director es la eficiencia y eficacia que el equipo tenga para lograr las metas en la institución.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Nos permite conocer las disposiciones legales relacionadas con la educación se obtienen normas, reglamentos, principios, objetivos, funciones de la planificación, teorías y modelos de la planificación. En las organizaciones educativas donde se deben desarrollar actividades y el líder (director) su función es influenciar en la conducta del personal para el logro de las metas pautas en la institución.

Según Millán (2005); la planificación estratégica analiza los procesos en el desarrollo de la institución, incluyendo el desarrollo de los objetivos estratégicos, planes de acción, planes de recursos de profesores y de todo el personal que labora. Se analizan, se ejecutan y con desempeño los planes para obtener resultados satisfactorios.

Bernal (2001); describe al sujeto de estudio en el anuario de educación “Líder el cambio, el liderazgo transformacional” donde se refiere las organizaciones educativas ponen sobre la mesa la necesidad de valorar y estudiar las características del tipo liderazgo que deberían plantearse en los centros educativos para educar su dirección a los tiempos actuales para dirigir en una época de cambios acelerados y continuos.

Ruíz (2006); nos manifiesta que la planificación estratégica es un proceso que proporciona la información para definir los objetivos y metas que se buscan alcanzar con los programas y diseñar las políticas a seguir por las diversas estrategias en las áreas programativas en las organizaciones.

Por otra parte es importante citar nuevamente a Ruíz (2004) que conceptualiza a “la planificación en una metodología para escoger entre las alternativas que se caracterizan y que permite verificar la propiedad, factibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos mas eficientes”. La planificación “es una disciplina orientada a la selección de objetivos de un fin previamente establecido a logro de los objetivos de una manera optima”.

“La planificación en su definición elemental es el instrumento que, en determinado momento, adopta a un país por una decisión política. Para coordinar todos los esfuerzos que deben realizarse

para alcanzar los objetivos en el campo del desarrollo económico y social, y sean coherentes con los recursos y necesidades de ese país”.

Tenemos que la planificación de la acción educativa es una actividad basada en la previsión de actividades y de recursos, vinculados directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje por lo tanto, planificar la acción educativa es elaborar un plan donde se contemplen los elementos y las actividades de los agentes educativos (docentes, padres y representantes e integrantes de la comunidad), de manera que se puedan prever las situaciones en las que habrá que llevarse el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Toda planificación debe ser flexible, que permita realizar reajustes sin que por ello se altere su continuidad objetiva, realista, fundamentada en condiciones reales e inmediatas de: lugar, tiempo y recursos integrales, a fin de que las actividades se relacionen y complementen el logro de los objetivos planificados dentro del proceso de la actividad a ejecutar.

### **Objetivos de la planificación**

Algunos de los objetivos de la planificación educativa son:

1. Evitar improvisaciones.
2. Dar una visión total y a la vez especificar la acción educativa.
3. Proporcionar continuidad de las actividades escolares.
4. Facilitar la distribución de los contenidos en el tiempo disponible.
5. Proponer actividades adecuadas a las características de los educandos.
6. Considerar las experiencias anteriores de los educandos.
7. Prever la utilización de recursos adecuados al objetivo a lograr.



## **MODELOS DE PLANIFICACIÓN EN EL CAMPO EDUCATIVO**

El uso de modelos esta muy difundido en el hacer científico y técnico-moderno en esta materia se ha publicado numerosos libros a cuestiones diversas en la temática, asuntos y modelos dado por autores que coinciden en algunos aspectos, también se diferencian conforme a su visión del mundo y el hacer científico.

### **Modelo analítico**

En este modelo el sujeto planificador se representa el objeto a planificar. El propósito del modelo es explicar la estructura, comportamiento, funciones del objeto esencial, este modelo responde a las siguientes interrogantes: ¿Qué es el objeto? ¿Cómo es? ¿Por qué es? ¿Cómo será?

En este modelo analítico lo podemos distinguir en tres partes: el diagnostico, el pronostico, y el planteo o enunciado del problema. El diagnostico también puede tomar el nombre de modelo perceptual. En esta parte se estudia el objeto en la actualidad y en el pasado.

### **Modelo operativo**

Se deriva directamente del modelo normativo se expresa con detalles en las líneas de acción a realizar, los medios necesarios, los órganos organizacionales y agentes ejecutores. El desglose de estos objetivos y el tiempo previsto para su logro en metas con información detallada en líneas de acción a seguir.

### **Modelo de instrumentación**

El modelo de instrumentación indica cuales son las condiciones a preparar para que puedan ejecutarse, se indican detalladamente las actividades correspondientes que se llevan a la consecución de las condiciones y los medios necesarios.

### **Liderazgo - directivo**

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos

personales del cuerpo docente. El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con sus colaboradores.

En tal sentido, su tarea se debe a orientarse a la conducción de los grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones de las instituciones.

### **El líder**

Los líderes pueden afectar de manera positiva o negativa la conducta de otras personas que están bajo su dominio formal o bajo su influencia voluntaria. En algunos casos los líderes pueden determinar la vida de los seguidores que ya que ejercen cargos de poder. En las tomas de decisiones que afectan a las personas. Los líderes influyen ya que despiertan identificación con sus obras, deseo de imitaciones o sentimientos positivos de fortaleza de bondad.

El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores.

La gerencia educativa debe ser ejecutada con la activa participación de todos los miembros de la comunidad educativa, es decir todo el liceo, y en especial de la familia, sino también de otros liceos que reciben y envían estudiante de instituciones educativas.

### **Planificación estratégica**

La planificación es un concepto contiene dos factores importante en la explosión o construcción del futuro la dirección y el control. Cuando se agrega lo estratégico para formar el termino en la discusión, no se pierde esa característica especial, si no que se amplía el significado para incluir, en la definición y el control del conflicto y de la fuerza que lo utiliza como medio para lograr sus objetivos.

### **Liderazgo transformador**

Es un nuevo paradigma proviene de la transformación de las personas que la conforman. El proceso transformacional implica cambio desde una perspectiva, esta categoría se refiere al liderazgo personal del director de la institución y a su participación en la creación y el, mantenimiento del enfoque dirigido a los docentes, así

como la claridad de los valores organizacionales y expectativa de su personal que deben tomarse en cuenta en un sistema para promover el nivel de desempeño.

### **Estilos de liderazgo**

En relación a los estilos de liderazgos, autocrático tiene sus orígenes desde la revolución industrial, y el líder o gerente se orienta hacia las tareas que dirige y supervisa rigurosamente a los subordinados para que ejecuten la tarea. Es denominador y tiene poca confianza en los subordinados. En relación, al liderazgo democrático con este estilo los gerentes adoptan una aptitud condescendiente hacia sus subordinados, estimula a los miembros del grupo participan en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y se orientan relaciones de amistad, confianza, respeto y motivo.

En cuanto al liderazgo (Laisser - Faure), este estilo se caracteriza porque el líder no supervisa el curso de las acciones que se ejecutan, existe una libertad plena hacia el empleado, no hay participación del líder en la toma de decisiones, pérdida de tiempo en la realización de las tareas y las mismas se realizan al azar.

Es importante distinguir los factores que influyen en la eficacia del líder, ello son: su personalidad, experiencias y expectativas; exigencias de la tarea, la cultura y las políticas organizacionales y las expectativas, y el comportamiento de sus colegas.

### **Teoría del liderazgo efectivo**

Las teorías relacionadas con el liderazgo efectivo se considera necesario citar a Ramírez (2000), quien hace referencia a que existen distintas posiciones teóricas para tratar de explicar el fenómeno del liderazgo. En algunas definiciones se enfatizan las variables internas del individuo que ejercen el liderazgo, este es el punto de vista de la teoría que caracteriza al líder.

Asimismo, en otras lo relevante son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones; el enfoque conductual o teoría de los estilos del liderazgo. En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo

requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación; el enfoque situacional.

## **Teoría de la organización**

Las organizaciones son unas de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha constituido. Chiavenato (2000).

La organización es la integración formal que establece las funciones que estos deben cumplir, de allí que el Pariente (2000), menciona que la palabra organización tiene dos significados una se refiere a una etapa del proceso administrativo y otro que la considera un ente social. En estas las organizaciones son unidades o agrupaciones humanas reconstituidas para buscar fines específicos, las características de estas que no permiten analizar el comportamiento del líder por ahí se desenvuelve, se dan relaciones de poder, división de trabajo, comunicación y sobre todo manifestaciones del comportamiento humano y la política. De esta manera las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas específicas, están diseñadas con una estructura deliberada y sus acciones se coordinan y vinculan con el ambiente interno.

Las organizaciones eficaces se concentran hoy en día en los aspectos cualitativos generados por los vertiginosos cambios económicos, políticos y sociales y los procesos de globalización.

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso vital y complejo en el cual todos y cada una de las personas están íntimamente involucradas de una u otra forma. Que las decisiones están implícitas en todos los ámbitos de la vida humana, importante involucra determinación, claridad de ideas y propósitos de seguridad, disciplina, compromiso, entre otros.

En el aspecto práctico el director como responsable de una unidad administrativa diariamente toma decisiones sin que existan una guía o norma que le sirva de modelo para decidir ante la variedad de las situaciones que puedan presentársele.

El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones viene hacer influenciado por el tamaño y la complejidad de la misma técnica. Es decir las oportunidades que tengan los subordinados para participar en dicho proceso.

Estos procesos pueden variar. En toda organización las decisiones deben ser compartida con el personal subordinado para que este se sienta participe de la elaboración de las metas a los fines de la organización. En este mismo orden (Stephen 1997) en referencia a las fortalezas y debilidades de toma de decisiones en un grupo. Dentro de toda organización algunas de las fortalezas que se mencionan son las mismas que generan información y conocimientos más complejos, así como ofrecen una incrementada diversidad de punto de vista. Además la toma de decisiones constituye una actividad cotidiana para el gerente de la instrucción y es sin duda alguna, el corazón del desarrollo del proceso de aprendizaje llegando a construir una actividad cada vez mas compleja, entre otras razones porque en ella influye la filosofía de la gente que participa en el proceso.

### **Bases legales**

El estado venezolano le concede una gran importancia a la educación de los ciudadanos al hacer énfasis no solo en derecho de recibir educación sino en también la actualización y capacitación del personal en las diferentes áreas de desempeño.

La capacitación gerencial de directores en ejercicios de planteles nacionales de Educación Básica está fundamentada en los artículos 104, 141 de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) artículos 97, 154 de la Ley orgánica de Educación 1980, artículos 57 y 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación: artículos 8, numeral 5 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente y resolución N° 1 del Ministerio del Poder popular para la Educación en sus artículos 23 y 25.

La constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) señala en el artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad o de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el

ejercicio de la carrera docente bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en su régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión.

Así se considera relevante citar nuevamente a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) que en su título IV, sección segunda de la administración pública expresa:

La Administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, transparencia, rendición de cuenta y responsabilidad en el ejercicio de la función política con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

En referencia a lo establecido en los artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su reglamento general, el reglamento del ejercicio de la profesión docente y la Resolución N° 1 emitida del Ministerio del poder popular para la Educación, cabe destacar que sirven de base a la capacitación actualización y adiestramiento del personal directivo, docente en las diversas funciones que desempeña, no solo como un deber sino como un derecho cuando afirma que el estado venezolano, estimulará, garantizará y se obligará a facilitar las condiciones para el mejoramiento profesional en los roles específicos del cargo que desempeña.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Este estudio tiene como objetivo proponer un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigido a los directores de la escuela básica.

### **Diseño de estudio**

El diseño de estudio está enmarcado en un proyecto factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2005) consiste, en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, método o proceso (p. 16).

Así mismo, se sustenta en una investigación de campo y documental.

Para evidenciar la necesidad de proponer un plan estratégico gerencial dirigido a los directivos de la Escuela Básica Liceo Bolivariano Abdón Calderón del Municipio Naguanagua Estado Carabobo es importante destacar que se desarrollan tres fases:

- I Fase de Diagnóstico.
- II Fase de Factibilidad.
- III Fase de Diseño.

### **Estudio Diagnóstico:**

En esta fase se realizó un estudio para recabar la información para la detección de la necesidad de establecer un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigido a los directores de la Escuela Básica, se realizó la selección de los sujetos de estudio, los cuales fueron (25) docentes que laboran en la U.E. Liceo Bolivariano Abdón Calderón, selección que permitió dar la orientación al estudio, se usó la encuesta, la cual estuvo conformada por 25 ítems con (4) alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

### **Técnicas e instrumentos de recolección**

La recolección de datos se realizó con la finalidad de diagnosticar la necesidad de la propuesta. Así mismo, se aplicó un cuestionario conformado por 25 ítems con preguntas de tipo escalar y con cuatro alternativas de repuestas: siempre, casi siempre, algunas veces, nunca.

### **Validez del Instrumento**

Para Ruiz (2000), la validez la define como el “instrumento de investigación que mide el rasgo que se quiere medir, en este sentido, la validez de un instrumento tienen que ver con la interrogantes ¿Qué miden los puntajes del test?, y ¿Qué predicen dichas puntuaciones?”.

En consecuencia el presente estudio se consideró la validez de los contenidos donde los ítems del instrumento fueron validos por los juicios de expertos seleccionando tres (3) especialistas en el

área gerencial dos y uno en investigación, solicitar su colaboración y conocimientos con el propósito que emitieran sus opiniones, determinando la adecuación del instrumento, ya que presentó congruencia y claridad en los aspectos considerados para el diagnóstico de la problemática.

### Confiabilidad del Instrumento

Ruiz (2000), denomina la confiabilidad a través de las siguientes interrogantes ¿Con cuantas exactitud la representa el universo de donde fueron seleccionados? Y ¿hasta donde los resultados obtenidos con un instrumento de medición constituye la medida “verdadera de la propiedad que se pretende medir?

Para facilitar el calculo de confiabilidad del instrumento se realizó la prueba piloto a diez (10) sujetos quienes forman parte del estudio, pero con características similares escogidas para el desarrollo de este, donde se obtuvo la misma información .Para el estudio de confiabilidad del instrumento se aplicó el método de coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach. Con una escala nominal simple, la cual se basa en la determinación de la consistencia interna de los ítems del cuestionario por medio de las varianzas.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los sujetos de estudio, donde se indica la frecuencia de las respuestas dadas en cada ítems y el porcentaje total de cada uno, para mostrar la incidencia delas respuestas que sirvieron de base para realizar el diagnóstico.

<b>RESULTADOS DEL INSTRUMENTO</b>									
<b>USTED COMO DOCENTE CONSIDERA QUE EL DIRECTOR CUMPLE SUS FUNCIONES DE PLANIFICACION Y LIDERAZGO</b>									
Nº	PREGUNTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Orienta las acciones con su personal a fin de lograr propósitos comunes.	3	12	5	20	17	68	0	0
2	La planificación y la organización de las metas de la institución vienen de la gerencia.	4	16	2	8	14	56	5	20
3	El director informa constantemente a sus subordinados de los planes, objetivos y metas a seguir.	4	16	9	36	12	48	0	0



4	Participa en la elaboración de proyectos educativos.	0	0	7	28	10	40	8	32
5	Mantiene contacto con los miembros de la comunidad escolar.	1	4	3	12	18	72	3	12
6	Ante una situación fija su posición en conjunto con los docentes.	2	8	12	48	6	24	3	12
7	El director involucra a los demás miembros de la institución en grupos.	1	4	8	32	13	52	3	12
8	El director reconoce los logros de los miembros de la institución	3	12	5	20	11	44	6	24
9	Se mantiene alerta ante los cambios que ocurren en el ambiente escolar.	3	12	7	28	15	60	0	0
10	Controla el proceso de planeación	2	8	4	16	7	28	12	48
11	Dirigen, planifica y supervisa las directrices con la participación en equipo.	0	0	3	12	20	80	2	8
12	Se identifica con la visión y misión de la institución.	0	0	8	32	12	48	5	20
13	Considera la visión de su escuela para la realización de sus proyectos de aprendizaje.	1	4	8	32	15	60	1	4
14	¿Planifica estrategias de motivación y participación con los representantes?	0	0	3	12	14	54	8	32
15	Toma el director opiniones e ideas de los demás miembros de la institución para resolver problemas de trabajo	0	0	4	16	16	64	5	20
16	El director reconoce los logros de los miembros de la institución en su trabajo.	0	0	12	48	7	28	6	24
17	¿Se realizan convivencias y encuentros con experiencias compartidas con otros docentes?	0	0	0	0	13	52	12	48
18	En la institución la comunicación se establece en términos de definir las relaciones interpersonales.	0	0	10	40	8	32	7	28
19	Para obtener éxito en la institución hay que delegar funciones en equipo	4	16	12	48	8	32	1	4

20	La situación conflictiva que se presentan en la institución es resuelta acertadamente por el director.	0	0	13	52	5	20	7	28
21	El director mantiene buenas relaciones interpersonales con su personal docente.	2	8	6	24	16	64	1	4
22	El director reconoce la importancia que tiene para la institución buscar la excelencia en la actividad académica	3	12	14	56	8	32	0	0
23	El director incentiva a todos los miembros de la institución a participar en actividades de mejoramiento personal y profesional.	1	4	11	44	4	16	9	36
24	Un modelo de planificación y liderazgo efectivo aplicado a la institución podría maximizar la efectividad de la gerencia.	9	36	7	28	9	36	0	0
25	Considera usted que la implementación de un plan estratégico gerencial en planificación educativo mejoraría el desempeño del directivo como gerente de la institución.	11	44	7	28	7	28	0	0

**Fuente:** Autor, 2012.

Al analizar los resultados obtenidos en el ítem 1 se encontró que el 68% de los encuestados respondió que algunas veces el director orienta las acciones con su personal a fin de lograr propósitos comunes.

Al analizar las respuestas al ítem 2 se determino que el 56% de los encuestados expreso que algunas veces el director la planificación y la organización de las metas de la institución vienen de la gerencia y otro 20% dijo que nunca lo hace.

Al revisar las respuestas al ítems 3 se encontró que el 48% de los encuestados respondió que algunas veces el director informa constantemente a sus subordinados de los planes, objetivos y metas a seguir y un 32% afirmo que nunca lo hace.

De acuerdo a las respuestas al ítems 4 se encontró que el 40% de los encuestados respondió que algunas veces el director participa en la elaboración de proyectos educativos y un 32% manifestó que nunca lo realiza.

Al revisar las respuestas del ítem 9 se encontró que el 60% de los encuestados respondió que nunca el director controla el proceso de planeación.

En el ítem 10 se encontró que el 48% de los encuestados respondió que nunca el director controla el proceso de planeación.

Al analizar las respuestas al ítem 14 se determinó que el 56% de los encuestados expresó que algunas veces el director planifica estrategias de motivación y participación con los representantes.

Al analizar las respuestas al ítem 5 se determinó que el 72% de los encuestados expresó que algunas veces el director mantiene contacto con los miembros de la comunidad escolar y un 12% dice que nunca lo tiene.

Al estudiar las respuestas del ítem 7 se encontró que el 52% de los encuestados respondió que algunas veces el director involucra a los demás miembros de la organización en la planificación y metas a cumplir y el otro 12% asegura que nunca lo hace.

De acuerdo a las respuestas al ítem 8 se determinó que el 44% de los encuestados expresó que algunas veces el director reconoce los logros de los miembros de la institución en grupos y el 24% piensa que nunca es de esa manera.

Al estudiar la respuesta del ítem 13 se encontró que el 60% de los encuestados respondió que algunas veces el director considera la visión de su escuela para la realización de sus proyectos de aprendizaje.

En el ítem 21 se encontró que el 64 % de los encuestados respondió que algunas veces el director mantiene buenas relaciones interpersonales con su personal docente.

Al estudiar las respuestas al ítem 22 se encontró que el 56% de los encuestados respondió que casi siempre el director reconoce la importancia que tiene para la institución buscar la excelencia en la actividad académica.

Al analizar las respuestas al ítem 11 se determinó que el 80% de los encuestados expresó que algunas veces el director dirige, planifica y supervisa, las directrices con la participación en equipo.

Al revisar la respuesta al ítem 12 se encontró que el 48% de los encuestados respondió que algunas veces el director se identifica con la visión y misión de la institución.

Al estudiar la respuesta del ítem 23 se determinó que el 44% de los encuestados expresó que casi siempre el director incentiva a todos los miembros de la institución a participar en actividades de mejoramiento personal y profesional.

Al estudiar las respuestas al ítem 16 se encontró que el 48% de los encuestados respondió que casi siempre el director reconoce los logros de los miembros de los miembros de la institución en su trabajo.

Ítems 17 se determinó que el 52% de los encuestados expresó que algunas veces el director realiza convivencias y encuentros con experiencias compartidas con otros docentes

Al revisar las respuestas al ítem 18 se encontró que el 40% de los encuestados respondió que casi siempre en la institución la comunicación se establece en términos de definir las relaciones interpersonales.

En cuanto al ítem 6 se encontró que el 48% de los encuestados respondió que casi siempre el director ante una situación fija su posición en conjunto con los docentes.

De acuerdo a las respuestas al ítem 15 se encontró que el 64% de los encuestados respondió que algunas veces el director toma opiniones e ideas de los demás miembros de la institución para resolver problemas de trabajo.

En el ítem 19 se encontró que el 48% de los encuestados respondió que casi siempre para obtener éxito en la institución hay que delegar funciones en el equipo.

En esta segunda fase, para determinar la factibilidad de diseño, la implementación y ejecución de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigido a los directores de la Escuela Básica.

Es factible dado que el análisis realizado se tomaron en cuenta algunos aspectos de suma importancia en relación a la viabilidad de la propuesta tales como: factibilidad técnica y económica.

## **Factibilidad Técnica**

La propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigido a los directores de Educación Básica, se enfoca en área educativa basados en la teoría de Millán (2005) lo que contribuyó a la planeación estratégica a dotar a los participantes de estrategias y herramientas para alcanzar el desarrollo de objetivos, planes de acciones, planes de recursos y un trabajo armónico en equipo, y que cuentan con un recurso humano y técnico de cinco (5) docentes, los cuales en si mayoría poseen conocimientos necesarios para su aplicación. Se cuenta con los talleres que conforman el programa de planificación educativa.

Se estructuró en tres etapas: La primera etapa de Sensibilización, donde se comienza a dialogar con los docentes- directivos, montar carteles, trípticos referidos al tema. Esta es la etapa inicial donde se busca incentivar a personal.

Luego se comienza a realizar la etapa de capacitación donde se apliquen talleres conformados por dinámicas y actividades de compartir para que los participantes se interrelacionen y conozcan las debilidades y fortalezas de la institución.

Por último se desarrolla la etapa de implementación donde se le proporcione a los docentes herramientas que le permitan alcanzar su desarrollo personal de planificar en equipos de trabajo, adquiriendo habilidades.

## **Factibilidad Económica**

En cuanto a la factibilidad económica, dado que la propuesta beneficia a la institución pública educativa es difícil calcular el costo-beneficio del trabajo realizado en la implementación de la misma.

En relación a la propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigido a los directores de las Escuelas Básicas. Se deben aplicar las estrategias metodológicas presentadas. Considerando el aspecto financiero para desarrollar este programa se cuenta con actividades de autogestión tales como: venta de aluminio, rifa, entre otros para generar ingreso que cubran el gasto de papelería y certificados.

Implementarse la propuesta tal como está concebida conllevaría exitosamente a una integración directivo y docente la cuál podrá ser extendida a los sujetos restantes de otra escuela del municipio.

### **Diseño de la Propuesta**

El diseño de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigido a los directores de la escuela básica, es necesario para lograr un cambio significativo en la labor gerencial. En tal sentido dependiendo de las habilidades desarrolladas en el manejo de las estrategias de planificación, se quiere obtener resultados de calidad en la institución.

La propuesta a desarrollar se fundamenta en la teoría de Millán (2005) lo que contribuyo a la planeación estratégica a dotar a los participantes de estrategias y herramientas para alcanzar el desarrollo de objetivos, planes de acciones, planes de recursos y un trabajo armónico en equipo.

También se cita a Ocaña (2004) la cual ha demostrado ser la forma superior de planeación, instrumento adecuado para la solución de los problemas de la institución y su entorno. La dirección estratégica vino a resolver un problema al que no basta con planear, formular las estrategias, es necesario ejecutarla, controlarla y evaluarla.

Estas teorías se fundamentan y se sustentan en la propuesta. En consecuencia de que es de gran importancia para el caso de estudio, ya que dota a los participantes de estrategias y herramientas para alcanzar el desarrollo de la calidad en cuanto a la planificación.

Por consiguiente sirve formular estrategias que es necesario ejecutarlas y evaluarlas para lograr una mayor satisfacción del trabajo realizado en la institución.

Al analizar las respuestas al ítem 20 se determino que el 52% de los encuestados expreso que casi siempre la situación conflictiva que se presenta en la institución es resuelta acertadamente por el director.

Seguidamente el ítem 24 se encontró que el 36% de los encuestados respondió que casi siempre un modelo de planificación y liderazgo efectivo aplicado a la institución podría maximizar la efectividad de la gerencia.

Continuando el análisis del ítem 25 se encontró que el 44% de los encuestados respondió que siempre considera la implementación de un plan estratégico gerencial en planificación educativo mejoraría el desempeño del directivo como gerentes de la institución.

### **Fase de la propuesta**

La propuesta se operacionalizará de la siguiente manera:

**Fase I. Sensibilización:** la finalidad es informar al personal directivo y personal docente del liceo nacional Abdón Calderón acerca de la propuesta e implementarse sobre un plan estratégico gerencial en la planificación educativa. Aquí empieza a implementarse el contacto con los docentes a través de campañas publicitarias, carteleras, trípticos, carteles llamativos referidos al tema con el fin de despertar en ellos el interés y el deseo de participación para con ellos lograr los cambios propuestos o significativos que beneficien su labor de manera efectiva la propuesta.

**Fase II. Capacitación:** la finalidad es lograr la interrelación entre el personal directivo y docente, a través de conocimiento, debilidades, percepciones y fortalezas en los talleres y actividades a la hora de conformar equipos de trabajo

**Fase III. Implementación:** permitirá sensibilizar, actualizar y aportar a los docentes conocimientos y herramientas en el desarrollo de los talleres y actividades con una visión de calidad total y valorar el trabajo compartido.

Desde esta línea de acción, se establece que para la ejecución del plan estratégico gerencial dirigido a los directores del liceo nacional Abdón Calderón, municipio Naguanagua, del estado Carabobo.

**Fase IV. Evaluación:** esta se refiere a evaluar el desarrollo del programa.

## Visión sistémica

Insumo principal	Procesos	Productos
Personal directivo Personal docente Que laboran en el Liceo Nacional "Abdón Calderón" Facilitadores Materiales didácticos Material de apoyo Bibliografías logística	Ejecución de talleres: cinco (05) cada uno con ocho (08) horas de duración motivar a los docentes a participar en la ejecución de la propuesta. Lecturas reflexivas Dinámicas Actividades lúdicas.	Personal: Directivo, docentes trabajando con autoestima alta Desarrollando el sentido de pertenencia Proactivo Motivadores Formas de liderazgo efectivo satisfactorio Resolviendo conflictos Tomando decisiones compartidas

**Fuente:** Autor, 2012.

El cuadro anterior representa la visión sistemática del proceso de transformación, donde el insumo principal lo forma el personal Directivo-Docente del liceo nacional Abdón Calderón facilitadores y recursos materiales y didácticos.

El segundo término se comprende los procesos de los cinco (05) talleres que permitirán desarrollar una planificación y liderazgo efectivo como herramienta de aprendizaje. Por último se puede observar el producto que se espera obtener buenos resultados cuando finalice la propuesta en el presente caso un docente liderizado efectivamente trabajando y planificando en forma efectiva con alta autoestima proactivo, resolviendo conflictos y tomando decisiones compartidas.

### Administración de la propuesta

Se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. La administración será responsabilidad del coordinador general de la propuesta (tesista), así como la dirección del plantel. La aplicación del programa permite mejorar las deficiencias en el área de gerencia y planificación, observada en los directivos y directores en ejercicios de roles gerenciales.



2. Con respecto al lapso de ejecución y de acuerdo con lo previsto en el reglamento Ley Orgánica de Educación (1999) quien establece en el artículo 57 “que la segunda quincena del mes de julio esta destinada para realizar actividades de carácter administrativo...” por tal motivo se considera que la aplicación del programa de capacitación puede iniciarse en el mes de julio o cuando lo considere necesario la dirección del plantel.
3. La duración del programa será de cinco (05) talleres, con una duración de ocho (08) horas por cada sección cumpliéndose un total de cuarenta (40) horas de trabajo. La jornada se realizara en un horario cumplido de 8:00 am a 3:00 pm con un receso de 20 minutos por cada sesión para el refrigerio.
4. Las actividades programadas se coordinaran tomando en cuenta la disponibilidad y necesidad de los directores y docentes y la institución de manera organizada.
5. La asistencia, la puntualidad y participación en la realización de los talleres serán requisitos indispensables para la acreditación de certificados otorgados por la institución.
6. Los facilitadores del programa pueden ser profesionales incluyendo a tres (03) docentes de la misma institución con dominio en los temas y actividades programadas.

### **Evaluación**

La evaluación se llevara a cabo a través del monitoreo entre la responsable de la propuesta y los docentes, estando en sujeta constante revisión y ajuste a las necesidades de la institución.

### **Variabilidad**

La variabilidad, se fundamenta en los siguientes aspectos:

1º diagnostico de necesidades: la propuesta es viable, porque esta diseñada atendiendo a los resultados arrojados en el diagnostico

realizado por el autor, en relación a las debilidades encontradas en el plan estratégico gerencial en planificación educativa dirigidos a los directores del Liceo Nacional Abdón Calderón municipio Naguanagua, estado Carabobo.

### **Alcance y limitaciones**

Con el diseño de la propuesta se desarrollaran estrategias y herramientas de capacitación en competencia de liderazgo efectivo y planificación que no solo beneficiaran a los gerentes del liceo nacional Abdón Calderón.

### **Visión**

Fortalecer el desarrollo personal y profesional del liceo nacional Abdón Calderón, otorgándole el nivel de desarrollo y articulación de los instrumentos utilizados en las practicas de la planificación que le permitirá tener una excelente interrelación con el personal docente y directivo de la institución y propiciar un clima organizacional optimo para alcanzar la calidad total.

### **Misión**

Desarrollar y promover con mayor comprensión estrategias basadas en planificación, mediante experiencias significativas que faciliten el desarrollo de la viabilidad de implantación de la planificación estratégica situacional en las diversas áreas de la personalidad, y permitan excelentes relaciones interpersonales y establecer un verdadero liderazgo.

### **Objetivo general**

Capacitar competencias administrativas gerenciales en los directivos-docentes de educación básica a través de un programa estratégico en la planificación con el propósito de mejorar la calidad gerencial en la educación básica.

### **Objetivos específicos**

1. Motivar a los docentes (directores, subdirectores) a participar en la ejecución de la propuesta para disminuir las amenazas que puedan afectar la gestión gerencial.

2. Propiciar el intercambio de experiencias y sentido de pertenecía como vínculo de interacción grupal.
3. Aplicar los distintos tipos de liderazgo efectivo desarrollando destrezas del personal en la institución.
4. Proporcionar herramientas y estrategias gerenciales desarrollando habilidades y destrezas en el desempeño laboral en función del cambio deseado.
5. Explicar la importancia del proceso en la elaboración de planes de acuerdo a la naturaleza de la institución.

## **CONCLUSIONES**

El análisis de los resultados producto de la respuesta aportadas por los facilitadores orientadas al diagnóstico de la propuesta del programa de capacitación de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa permiten arribar a las siguientes conclusiones.

Con respecto a los procesos de planificación, los facilitadores perciben que los directores en la institución, no poseen un completo dominio en esta área tan importante por lo que es considerado que se ejecuta de manera regular.

El director no ejerce los procesos gerenciales eficiente ni eficazmente lo cual es producto del mal manejo de los procesos de planificación.

## **Referencias**

- Bass. (1999). *Liderazgo Transaccional*. Buenos Aires: Editorial Continental.
- Bernal, L. (2001). *Líder en el cambio*. Caracas: Ediciones Garnica.
- Corredor, J. (2007). *La planificación* 3º edición. Caracas: Editorial Vadell Hermano.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999).
- Chiavenato, A. (2001). *Administración de los recursos*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Egge. (2000). *La planificación*. Documento de las Naciones Unidas.
- Gómez, H. (2000). *Planeamiento y Gestión estratégica*. Caracas, Venezuela: Editorial Gente Gerente.
- Kotler, H. (1999). *El factor liderazgo*. Madrid: Edición Díaz Santo.
- Ley Orgánica de Educación con su reglamento* gaceta oficial N° 2.635 extraordinario del 28 de Julio 1980.
- López, J. (2007). *Planificación y Gestión pública*. Caracas, Venezuela: Editorial Cendes.
- Manes, J. (1999). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Editorial Ganica, S.A.
- Millan, A. (2005). *Calidad y efectividad*. Caracas, Venezuela: Editorial Trillas.
- Montes, F. (2002). *Resolución de Problema y Toma de Decisión*. Primera edición. México: Editorial Mira.
- Montes, F. (2004). *Toma de decisiones*. México: Editorial Mira.
- Ocaña, A. (2004). *Alta Gerencia Educativa*. Caracas: Venezuela. Editorial Panapo.
- Pariente, J. (2000). *Procesos Administrativos y Organización*. Caracas: Editorial Continental.
- Ramírez, A. (2000). *Liderazgo Efectivo*. Caracas, Venezuela: Editorial triángulo.
- Reglamento General de la ley Orgánica de Educación. Resolución N° 1 del Ministerio de Educación (1999).
- Rodríguez, J. (2000). *El director un gerente en línea*. Caracas, Venezuela: Editorial Keops.
- Ruiz, L. (2000). *Gerencia en el Aula*. Caracas, Venezuela: Editorial Instivoc.

- Ruiz, L. (2004). *Gerente en el Aula*. Caracas, Venezuela: Editorial Instivoc.
- Santos, A. (1999). *Planeamientos Estratégicos*. Caracas, Venezuela: Ediciones Gente Gerente.
- Stepehn, R. (1997). *Comportamiento*. 5ª Edición. México: Editorial Mira.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Autor. Caracas.

**ALEXANDER MORALES:** Lic. en Educación Mención Orientación- Universidad de Carabobo Magíster en Planificación Educativa. Universidad Bicentenario de Aragua Docente de Educación Media adscrito a planteles oficiales dependientes del MPPE Docente Instructor de la Universidad Nacional Abierta. Jefe de la Unidad de Logística y Evaluación. Centro local Carabobo. Universidad Nacional Abierta.  
alexcarabobo@gmail.com