

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**GESTIÓN GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL  
DOCENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA BOLIVARIANA EN LA  
UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “HÉCTOR CASTILLO  
REYES” DEL MUNICIPIO IRIBARREN DEL  
ESTADO LARA.**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar  
al Grado de Magíster en Educación  
Mención Gerencia Educacional

**Autor:** Alexis Hernández

**Tutora:** Zoila Rojas

**Barquisimeto, Julio de 2016**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado: Gestión Gerencial y su Incidencia en el Desempeño del Docente de Educación Primaria Bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara, presentado por el ciudadano Alexis Ramón Hernández Díaz, para optar al Grado de Especialista de Magister en Educación Mención Gerencia Educativa, considero que dicha Tesis reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Barquisimeto, a los 4 días del mes de Julio de 2016

Firma

---

Msc. Zoila Rojas  
C.I 4.369.958.

## DEDICATORIA

*A Dios, por permitir la culminación de esta meta.*

*A mis Hijas María Gabriela y Sofía Valentina.*

*A mi Esposa Rosita, porque la familia es el motor conductor de la vida en todo ser humano.*

*A mis Padres Doris Altagracia y Alexis por darme la vida, apoyarme siempre y brindarme una adecuada formación académica y musical, mil Gracias.....!*

*A mis Hermanos Jessika Mariana y Alexis II, por recordarme el norte de la vida como Hermano Mayor.*

*A mis Sobrinos Santiago y Sebastián.*

*A mis Abuelos Ana Jacinta González de Hernández, Augusto Hernández, María Méndez de Díaz, Gregorio Díaz, Otilia Corrales y Leonidas Ramos.*

*A la MÚSICA.....!*

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, por su bondad, y por permitir la superación de todas las dificultades en salud que se presentaron en el camino, y poder alcanzar este logro.

*A mi esposa Rosa Zárraga por su apoyo incondicional, sus asesorías, consejos y motivación a este logro.*

*A mi tutora Profesora Zoila Rojas por su paciencia, asesorías y apoyo.*

*A mi Equipo de Estudio, Profesoras y Magister Olegna González, Irvany Valera y Dianey Moreno, por permitirme el honor de compartir muchas horas de estudio y trabajo, recordando que la Fe siempre será nuestro ideal. Fe y Alegría nos une.*

*A mi comadre Xiobely Alvarado y a Carla Cortez, por el apoyo brindado en todo momento.*

*A mis madrinas Patricia Martínez, Fabiana y padrino Kevin Vitali, Gracias por su apoyo incondicional.*

*A la Familia Zárraga Roque, por su apoyo incondicional.*

*A la Familia Rojas Durán, por su apoyo desde mis inicios académicos.*

*Al Profesor Manuel Ramírez, Coordinador de la maestría por creer en mí y permitir el alcance de este logro para cerrar esta etapa académica.*

*Al Personal de la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” por permitir mi entrada para aplicar una mirada a sus prácticas docentes y brindar a través de este trabajo, posibles soluciones para mejorar los procesos educativos en pro de los estudiantes.*

*A mis Amigos José Ernesto Medero y Karla Sánchez, ya que a través de su apoyo incondicional y su mano amiga, pude superar las presiones académicas. Gracias por creer y apoyarme.*

*A mis amigos y compañeros de trabajo Patricia Pérez, Mayerlis Mora y Reinaldo García. Su apoyo fue fundamental para la culminación de esta etapa académica. Mil Gracias.....!*

*A la Doctora María Eugenia Rivera, por descubrir el talento Pedagógico que me permitió llegar a este nivel profesional.*

*A la Profesora María Teresa Hernández, por la motivación académica brindada en todo momento.*

*Al Profesor José Sánchez por sus consejos y apoyo incondicional en el desarrollo de la maestría, Gracias.*

*A la Orquesta Típica Municipal de Iribarren por sus espacios culturales y musicales, institución que me apoyo hasta el final de este logro académico.*

*A mis compadres queridos Carlos Rangel, Iván Brito López, Jonathan Velásquez y Héctor Torres, siempre incondicionales en los buenos y malos momentos de mi vida, muchas Gracias.*

*Al Doctor Martín Díaz Peraza, que después de cada ensayo con la Coral Antonio Carrillo tomaba su tiempo para compartir sus anécdotas, su filosofía de vida y su esfuerzo para alcanzar sus logros académicos, elementos que me motivaron a seguir sus pasos. Gracias en donde quiera que estés.....!*

*A todas aquellas personas presentes y ausentes de este plano terrenal, que de una forma u otra influyeron y me apoyaron para el logro de esta meta académica, mil Gracias.....!*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
LISTAS DE CUADROS .....	vii
LISTAS DE GRÁFICOS .....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación .....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos .....	11
Justificación.....	11
II MARCO REFERENCIAL .....	15
Antecedentes del Estudio .....	15
Bases Teóricas.....	20
Gestión Gerencial .....	20
El Desempeño Docente .....	36
Estructura del marco del Buen Desempeño del Directivo.....	41
Bases Legales .....	44
III METODOLOGÍA .....	46
Diseño de la Investigación .....	46
Sistema de Variables .....	46
Sujetos de Estudio .....	49
Instrumentos de Recolección de Datos .....	49
Validez y Confiabilidad .....	50
Técnica de Análisis de Datos .....	51
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	51
IV RESULTADOS .....	53
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
Conclusiones .....	70
Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS .....	74

ANEXOS .....	80
A Instrumento .....	81
B Validacion del Instrumento .....	86
C Confiabilidad del Instrumento.....	90

## LISTAS DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Dominios y Competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo.	43
2	Operacionalización de la Variable.....	48
3	Dimensión Funciones Gerenciales.....	54
4	Dimensión elementos de la gestión gerencial.....	58
5	Dimensión roles.....	61
6	Dimensión elementos de desempeño docente.....	64
7	Dimensión factores Actitudinales.....	67

## LISTAS DE GRÁFICOS

GRAFICO		pp.
1	Representación porcentual de la dimensión de funciones gerenciales	54
2	Representación porcentual de la dimensión de Elementos de la gestión gerencial.....	58
3	Representación porcentual de la dimensión de roles.....	61
4	Representación porcentual de la dimensión de elementos desempeño docentes.....	64
5	Representación porcentual de la dimensión de factores actitudinales	67

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Línea de Investigación: Gestión Docente y Calidad del Desempeño Profesional de la Docencia.

**GESTIÓN GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL  
DOCENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA BOLIVARIANA**

**Autor:** Alexis Hernández

**Tutora:** Zoila Rojas

**Fecha:** Junio de 2016

**RESUMEN**

El presente proyecto se enmarcó dentro de una investigación de campo, de tipo descriptivo, la cual tuvo como propósito el análisis de la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño del docente de Educación Primaria Bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara. Para sustentar la información se presentó la teoría de autores tales como: Chiavenato, Ramones, Meléndez, Aguilar, Bolívar, Murillo, entre otros; dicha teoría conformó las bases teóricas relacionadas con la gestión gerencial y el desempeño docente, sirviendo de apoyo para la presente investigación. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la observación directa mediante la aplicación de un cuestionario, tomando como sujetos de estudio a diecisiete (17) docentes. Las variables de estudio estuvieron constituidas por la gestión gerencial y el desempeño docente. Se validó la encuesta por tres (3) juicios de expertos y se llevó a cabo una prueba piloto para determinar la confiabilidad sometida al procedimiento estadístico Alpha de Cronbach. Se utilizó como técnica de análisis de datos la estadística descriptiva paramétrica, vaciando la información en cuadros y gráficos que posteriormente fueron analizados para su interpretación, considerando porcentajes y promedios totales por cada categoría de respuesta. La presente investigación permitió conocer los factores que inciden en el desempeño docente para mejorar la gestión gerencial de la institución.

**Descriptores:** gestión gerencial, educación primaria, desempeño docente.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas y su gestión directiva, están vinculadas al manejo de grupos, a través de una gestión gerencial adecuada. Por ello, deben fomentar la ayuda mutua, la comprensión, tomar decisiones, orientar, acompañar al profesor en el aula y ejercer un proceso de comunicación eficaz, tendiente a propiciar un clima favorable para el mejoramiento del desempeño de los docentes.

En ese sentido, la estructura organizativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación en lo concerniente a la gestión directiva le asigna la responsabilidad de conducir las instituciones educativas con miras a mejorar la calidad educativa ofrecida al estudiantado, mediante un proceso de orientación que conduzca tanto a la labor docente, como a la administrativa, para mejorar la aplicación del Currículo Bolivariano, ejerciendo un liderazgo acorde con las exigencias de la nueva realidad venezolana.

Lo antes expuesto, ha motivado a que el Ministerio del Poder Popular para la Educación manifieste un interés cada vez mayor en la gestión del gerente educativo, al cual se le exige poseer un liderazgo que le permita llevar a cabo sus funciones, procesos inherentes a su cargo, motivando al personal de su institución a participar en el logro de los objetivos propuestos.

En tal sentido, se presenta la U.E Nacional “Héctor Castillo Reyes” donde se desea observar una problemática en torno al desconocimiento de los enfoques gerenciales actuales. Por tanto, la presente investigación se enfoca en el análisis de la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño del docente de la educación Primaria Bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara, por consiguiente, la información presentada al respecto, se estructura de la siguiente manera: Capítulo I. Se aborda el planteamiento del problema, la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II. Se describe el marco teórico, y contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales.

Capítulo III. Se desarrolla el marco metodológico, donde se describe el tipo de investigación, sistema de variable, sujeto de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento, confiabilidad y técnicas de análisis de los datos.

Capítulo IV. Hace referencia al análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos y técnicas aplicadas a la muestra seleccionada.

Capítulo V. Se formulan las conclusiones y recomendaciones del estudio, de acuerdo a los indicadores establecidos en la operacionalización de las variables, dando así cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación. Finalmente, se presentan las referencias y los anexos referentes a este estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La educación a nivel mundial enfrenta grandes desafíos, probablemente por ello, la mayoría de los países, sociedades y organizaciones en desarrollo le otorga gran importancia y prioridad. Actualmente, el índice de cambio es más rápido y de mayor magnitud, lo que ha generado que los responsables de las instituciones educativas tengan que enfrentar distintas problemáticas y cambios inimaginables.

Al respecto, Sánchez (2011), afirma que no se puede desvincular la problemática educativa de los cambios vertiginosos que han sufrido las sociedades en su relación con una prospectiva social que presenta desafíos para el siglo XXI. Dentro de esta perspectiva, surge el debate educativo, en relación a las transformaciones que deben propiciarse en las distintas sociedades, para poder dar respuesta a las exigencias de las mismas.

Por su parte, Assael (2011), hace referencia a que la tendencia educativa conlleva a que los países sólo podrán alcanzar su desarrollo económico, en tanto alcancen la formación de especialistas en las distintas áreas, con un alto nivel de calidad, en el logro de este objetivo, se involucraría la gestión gerencial educativa.

Con base en este panorama, se infiere que el conocimiento y manejo de herramientas metodológicas y técnicas adecuadas para la gestión, en sus diversas funciones, tienen un gran valor para quienes se están preparando para obtener responsabilidades en la conducción de agrupaciones de todo tipo y nivel. Por consiguiente, en la formación educativa de las nuevas generaciones es fundamental en toda sociedad que día a día se le otorgue mayor relevancia a la revisión profunda

del proceso educativo y al trabajo de quien gerencia las instituciones en lo académico y administrativo.

Las universidades e institutos de educación superior deben asumir grandes retos y para ello, deben considerarse los cambios a nivel mundial, a fin de generar programas educativos basados en criterios de responsabilidad y eficiencia, para formar profesionales competentes, capaces de generar impactos positivos en la sociedad.

Sobre este particular, Daza (2010), infiere que es necesario reflexionar que la educación a través de la historia, ha sido considerada el recurso más idóneo y el eje rector de todo desarrollo y renovación social. Mediante este proceso, se transmiten los valores fundamentales y la preservación de la identidad cultural; es decir, que se menciona a la escuela como el lugar para la adquisición y difusión de los conocimientos relevantes y el medio para la multiplicación de las capacidades productivas.

Ante este desafío, Valera (2007), señala que: “la educación es la base para lograr las transformaciones necesarias y volverse más competitivo como país, frente a los avances que surgen”. (p.83). Como consecuencia, en todo este proceso de cambio es concebida la escuela como el centro del quehacer comunitario, demostrando que los encargados del proceso de enseñanza y aprendizaje son el personal docente y directivo, los cuales están comprometidos en el logro de objetivos de la institución para brindar mejores beneficios a la sociedad.

De igual forma, afirma que el director como supervisor de la institución, debe aplicar los diferentes procesos gerenciales como la planificación, organización, dirección y control; con la finalidad de lograr un gerente responsable, que a su vez influirá en el desempeño óptimo de los docentes a su cargo, llevando a cabo el trabajo en equipo para el logro exitoso de los objetivos institucionales propuestos.

Ahora bien, en los últimos años la Educación en Venezuela ha sufrido cambios importantes, lo que ha generado que los actores educativos busquen mejoras tanto profesionales como personales para poder cubrir con las necesidades y expectativas

que se generan en el contexto donde laboran. Por lo que deben estar en concordancia con los adelantos y transformaciones que ha sufrido la sociedad.

Fajardo (2012), indica que la educación ha sufrido diferentes transformaciones; buscando con ello el mejoramiento continuo, lo que ha traído como consecuencia que el Ministerio del Poder Popular para la Educación en Venezuela, dedique grandes esfuerzos para actualizar a los docentes, ante los amplios adelantos tecnológicos existentes, debido a que los educadores la perciben como un sistema fundamental, que asume las grandes innovaciones para convertir a cada escuela en una organización competitiva, responsable, capaz de garantizar los recursos humanos y los materiales adecuados para realizar la labor docente frente a las exigencias de la sociedad.

Ante este panorama, es innegable la necesidad de emprender una profunda transformación en el sector educativo, que conduzca a producir verdaderos cambios, no sólo en las estrategias organizativas, sino también en las intenciones, valores inmersos en las prácticas pedagógicas y la gestión educacional. Dichas transformaciones deberían generarse en todos los niveles del sistema educativo, comenzando por la educación primaria.

En este orden de ideas, Rodríguez y Foata (2009), coinciden en que la educación primaria ha venido adecuándose a las diferentes modificaciones que se han dado en el mundo en los últimos años, esta situación genera la asignación de mayor responsabilidad a la escuela y la de redimensionar su gestión educativa, hacia una práctica permanente dentro del contexto escolar. Por lo cual el sistema educativo debe estar abierto al cambio, a una nueva concepción educativa abierta, flexible y participativa con la finalidad de contribuir a la sociedad con la formación integral del individuo.

Indican además, la necesidad que existe de contar con gerentes educativos modernos, capaces de utilizar alternativas inteligentes para lograr alcanzar la optimización de los docentes en el aula, los cuales a través de su práctica académica mejoren el proceso de formación integral de niños, niñas y adolescentes.

Asimismo, Ramones (2003), señala que la calidad educativa depende en gran parte de la gestión de los gerentes educativos, que estos posean ciertas competencias interactivas, profesionales, académicas y administrativas; así como disponer de las herramientas necesarias para lograr la eficiencia institucional, tomar decisiones de índole administrativo, presupuestario, pedagógicas y trabajar con indicadores claves de eficiencia y efectividad para monitorear toda la organización educativa, entendida como un sistema abierto interactuante en su entorno. Para ello, se requiere una transformación que implica repensar la concepción, las metas y propósitos de la educación venezolana, así como actualizar las estrategias y modernizar los recursos que sustentan el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Tal como lo plantea, Amaro (citado por Veliz 2011), los directores educativos deben obtener alguna formación gerencial para ejercer el cargo, esto con la finalidad de realizar un buen desempeño en el contexto escolar demostrando ser eficiente, efectivo, controlador y supervisor, competencias necesarias para ayudar a elevar la gestión, tanto de los docentes de aula, como del resto del personal que labore en la institución y por consiguiente, contribuir con el adecuado funcionamiento del plantel.

De igual forma, este autor agrega, que el gerente educativo debe ser capaz de aplicar diferentes estrategias para crear un ambiente armónico hacia la toma de decisiones, para los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, con el propósito de ejecutar las tareas básicas como fijar objetivos, derivar metas, organizar tareas, motivar, comunicar, controlar, evaluar y desarrollar a la gente.

Ante estas evidencias, la educación venezolana tiene entre sus propósitos, fomentar el desarrollo de una conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento de la calidad de vida, el uso racional de los recursos naturales, contribuir a la formación y capacitación de los equipos humanos y tecnológicos necesarios para el desarrollo educativo del país y la promoción de los esfuerzos creadores del pueblo venezolano hacia el logro de su desarrollo integral; autónomo e independiente, lo cual está contemplado en el Manual de Educación Básica (1985).

Por lo tanto, se infiere que es de vital importancia que las instituciones educativas venezolanas, cuenten con un personal directivo capaz y que este

totalmente capacitado para asumir con eficiencia el control y la conducción del desempeño de los actores pedagógicos, y así lograr la calidad total del proceso educativo que dirige.

Al respecto, Veliz (ob.cit) afirma que las instituciones educativas, deben contar con gerentes capaces, eficientes, líderes y sociables, para con ello ejercer el control, es eminente entonces, según este autor, la necesidad de abordar la capacidad gerencial de los directivos con criterios científicos y actualizados, que respondan al sentir profundo de las necesidades. Señala asimismo, que dichas exigencias implican, para el gerente educativo, la búsqueda, planificación y ejecución de nuevas alternativas de gestión en lo académico y administrativo, por tanto, debe asumir como básicas y fundamentales las funciones de planificación, organización, dirección, control, supervisión y evaluación.

Desde este punto de vista, se debe considerar que quienes desempeñan el rol de gerentes deben centrarse en el manejo y la resolución de todo tipo de conflictos que se presenten y proponer soluciones que permitan dar respuestas a las demandas institucionales, no sólo deben generar acciones ante la dinámica de las propias instituciones, sino también enfrentar situaciones externas que pueden obstaculizar o incluso limitar la misión institucional.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, resulta evidente que la gestión gerencial es fundamental, puesto que el sistema educativo es capaz de producir y transformarse de manera positiva. Por ello, todo gerente debería aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, desarrollar capacidades de intermediario de manera efectiva para solucionar problemas, formar una buena reputación con los colegas y saber manejar un equipo de trabajo, lo que constituiría entonces los aspectos más importantes que el director debe manejar. Según el autor antes mencionado, existe una necesidad impostergable del cambio real hacia lo positivo, para que ésta sea vista como una actividad normal del sistema educativo y no sea dicotomizada por una inadecuada praxis.

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni

ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Por lo tanto, se deberían generar climas adecuados donde se mejore el desempeño del trabajo docente y el rendimiento de los estudiantes, con un proceso educativo flexible y participativo que este centrado en el logro eficaz de los aprendizajes.

Ahora bien, la gestión gerencial tiene una fundamental participación en el logro del buen desempeño laboral de los docentes. Según Chiavenato (2000), el desempeño docente “Es el comportamiento observado en el trabajador que es relevante en la búsqueda y logro de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Por lo tanto, se puede inferir que según la afirmación del autor, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con que cuenta una organización.

Por su parte Bittel (2000), plantea que el desempeño laboral es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. En función a esto, el desempeño laboral se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador en pro de consolidar los objetivos de la organización. Por lo que se deduce, que para que se logre un desempeño laboral de excelencia se necesita de un buen director que cumpla con eficacia todas sus funciones.

Al respecto, López (2003), expone que un gerente dentro de sus funciones debe crear un ambiente de calidad en las escuelas. Algunas escuelas son vistas como sitios productivos, alegres y agradables. Otras son lugares desagradables, la diferencia está en el modo que el gerente trabaja con las personas y la afinidad que establece.

Por consiguiente, el gerente debe apoyar y coordinar a su personal cuando se presente problemas educativos, que puedan interferir en el desarrollo del educando y en el proceso educativo, bajo esta premisa, debería ser una persona íntegra con una personalidad sincera, y humilde, que le permita alcanzar el éxito en su proceso gerencial y de ello dependa el buen desempeño laboral del personal docente.

Cabe destacar, que en muchas instituciones educativas el personal directivo se preocupa más de su beneficio propio. y no toma en cuenta al personal que labora en

ella;. De igual forma, descuidan las funciones gerenciales lo que lamentablemente repercute negativamente en el desempeño laboral y en el éxito de la institución.

Esta situación se ha ido generando desde hace muchos años, para afianzar dicha información se hace referencia en lo planteado por García (1997), “se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente”. (p. 4). De allí se infiere que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, la principal función del gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa.

Desde esta óptica, Superlano (2000), afirma: “ninguna institución escapa a la realidad de que la gerencia sea la principal responsable de su buen funcionamiento y de la cantidad de logros obtenidos o de pérdidas o fracasos alcanzados por la misma” (p. 56)

Los planteamientos anteriores se pueden contextualizar en la U.E. Héctor Castillo Reyes, Municipio Iribarren del Edo Lara, en donde esta realidad viene observada de manera directa por el autor de la investigación, mediante entrevistas informales con los docentes de esta institución, donde expresan que al parecer la directiva carece de los conocimientos necesarios en materia gerencial para llevar a cabo una gestión eficaz.

En ese sentido, existe la presunción de que el directivo no está asumiendo sus funciones adecuadamente en cuanto al cumplimiento de su gestión gerencial, pues las opiniones expresadas de manera informal por el personal señalan la ausencia de planificación actualizada repitiéndose la misma todos los años sin tomar en cuenta las necesidades de la institución, elaborando los proyectos educativos integrales comunitarios sin consenso del personal ni de la comunidad educativa, construyéndolo sólo para cumplir el requerimiento administrativo.

Asimismo, manifestaron que no se realiza el correspondiente control de las actividades ejercidas por los docentes, por lo cual no se toman las medidas correctivas necesarias para ofrecer un servicio educativo eficaz y eficiente. Además, el directivo pareciera no delegar funciones ni responsabilidades al personal, lo que

podría suponer la ausencia de coordinación, una de las principales funciones gerenciales, por lo que probablemente los docentes asuman una actitud apática, que podría ocasionar una disminución en su desempeño laboral.

De igual manera, se presume que la gestión gerencial incide directamente en el desempeño docente, que por la ausencia parcial de dirección puede generar un clima de incomodidad y desorganización, y a su vez conllevar a crear conflictos entre los docentes.

A tal efecto, se plantea la presente investigación con la cual se propone analizar la gestión gerencial del personal directivo y su incidencia en el desempeño del personal docente de la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara, con el propósito de constatar que esta institución requiere de un director o directora con conocimiento en gestión gerencial, encargada de planificar y supervisar el trabajo que se lleva a cabo en la escuela por parte de los docentes, así como evaluar su desempeño y el logro de los objetivos propuestos generándose como consecuencia las siguientes interrogantes:

¿Cómo incide la gestión gerencial en el desempeño docente de educación primaria bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara?, ¿Cuáles son los procedimientos gerenciales utilizados por los directivos en el desempeño del docente de aula que labora en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara? ¿Cómo es el desempeño docente de aula en función de los procedimientos gerenciales empleados por el personal directivo en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara?

Para dar respuestas a estas interrogantes y en la búsqueda de una mayor información relacionada con la gestión gerencial que vaya en sintonía con el desempeño docente en el quehacer diario de la institución que se va a estudiar, se concebirá el siguiente estudio, planteándose por su alcance los siguientes objetivos.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño del docente de educación Primaria Bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara.

### ***Objetivos Específicos***

1. Diagnosticar la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño del docente de educación primaria Bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes”.

2. Identificar las funciones de la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño docente de educación primaria Bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes”.

3. Identificar los elementos del desempeño directivo en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara.

4. Describir el desempeño del docente de educación primaria bolivariana en la unidad educativa nacional “Héctor Castillo Reyes” del municipio Iribarren del estado Lara.

### **Justificación**

La gestión gerencial y su incidencia en el desempeño del docente, son elementos esenciales para el avance de las instituciones educativas, éstos deben ser objeto primordial de estudio dadas las exigencias impuestas por la acción educativa, es decir, la gerencia debe cumplir diversas funciones, entre las que se destacan desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, coordinador, líder y organizador, funciones inherentes a toda acción educativa.

De la misma manera, el personal directivo debe estar preparado en un área específica de conocimiento que le permita ejercer sus funciones gerenciales de manera inteligente y eficiente, demostrando ser ágil y eficiente, y además debe actuar de acuerdo a normas y procedimientos establecidas en la organización educativa, y estar en capacidad de visualizar sus propias fortalezas y debilidades que contribuyan a mejorar su desempeño laboral con el propósito de establecer una adecuada relación laboral con el docente, a fin de planificar y llevar a cabo diferentes tipos de estrategias que ayuden a superar las problemáticas que afecten a la institución, debido a que a través de este aporte estratégico se producirán ideas para afinar las funciones gerenciales con el propósito de perfeccionar la calidad del sistema educativo.

Es evidente entonces, que la gestión gerencial es el proceso responsable de guiar, orientar y dirigir todas las funciones que debe desempeñar a cabalidad el docente, donde el directivo debe velar por el cumplimiento de las actividades planificadas, para contribuir con la calidad educativa pero además con funcionamiento de la organización.

Por tal razón, Torres (ob. cit.), considera que el director debe convertirse en emprendedor y generador de iniciativas de innovación, estar abierto a propuestas y políticas gerenciales, así como ponerlas en práctica ya que se requiere que el docente comprenda y aprenda de manera organizada para así alcanzar objetivos establecidos en la institución, evaluar el desempeño de los docentes y en función de las principales debilidades encontradas formarlos continuamente, para así contar con un personal capacitado, cumplidor de labores, coordinando y dirigiendo actividades dentro de la institución educativa.

De esta manera, todo proceso educativo requiere que el personal directivo se actualice y utilice las alternativas viables para lograr el perfeccionamiento de los docentes de aula, puesto que es indispensable precisar cuál es la misión educativa específica del docente en este contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que correspondan a dichas tareas, que conlleven a contribuir con el crecimiento de sus estudiantes a partir de los diferentes espacios para el desarrollo de la enseñanza sistemática y al desarrollo integral de la formación de las

personas, lo que requiere la capacidad, habilidad y un desempeño eficaz que contribuya a optimizar el desempeño docente.

De allí, radica la importancia de la siguiente investigación, dado que sus resultados servirán como aporte y gran utilidad a los gerentes directivos de la organización en estudio para mejorar su práctica profesional y al mismo tiempo, contribuir al funcionamiento de la organización, con base en detectar las necesidades presentes en el desempeño gerencial y la relación e incidencia en el desempeño de los docentes de aula.

Significa entonces, que sus resultados podrán contribuir igualmente, para que el desempeño del personal directivo pueda ser más participativo, compartir la autoridad y motivar a los gerentes de aula, mediante el trabajo en equipo adaptándose al contexto escolar, de tal manera que es necesario que el gerente institucional esté al tanto de las dificultades que ocurren en la institución escolar y de su equipo de trabajo, pudiendo ser más copartícipes en la solución de los problemas, para lograr un mejor desempeño.

Por otra parte, desde el punto de vista teórico, la investigación buscará mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de gestión educativa, encontrar aplicaciones a situaciones que se presenten en las instituciones educativas similares.

Asimismo, se considera que la presente investigación permitirá obtener datos significativos, en cuanto a la implementación de la gestión gerencial en la institución seleccionada, información que contribuirá a plantear algunas recomendaciones como correctivos a las posibles debilidades encontradas.

Desde la perspectiva social, aportará información valiosa, referente a la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño docente de la institución educativa seleccionada perteneciente a la Educación Primaria Bolivariana, Municipio Iribarren, Estado Lara, como aporte revelador para ser considerado por el personal directivo de dicha institución, así como orientación para afrontar los problemas gerenciales, además se elaborarán conclusiones y recomendaciones que serán de gran utilidad para investigaciones futuras.

Cabe destacar, que la presente investigación se inserta dentro de la línea de Investigación de Gestión Docente y Calidad del Desempeño Profesional de la Docencia, en razón de indagar acerca de la incidencia de la gestión gerencial en el desempeño docente de aula, a la espera de que los resultados obtenidos permitan diagnosticar las fallas en la gestión gerencial y cómo inciden en el desempeño del docente de la institución, para así contribuir a mejorar dicho desempeño y por consiguiente, al funcionamiento adecuado de la institución educativa, objeto de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes del Estudio**

El presente estudio se fundamenta en el marco referencial, por cuanto determina la perspectiva de análisis y la visión del problema que se asume en la investigación. Para ello, esta sección se estructura de la siguiente manera: (a) Antecedentes de la investigación, (b) Bases teóricas; (c) Bases legales.

Luego de haber realizado una serie de consultas en la biblioteca de educación superior, se encontraron algunos trabajos relacionados con la temática correspondiente a la gestión gerencial y su incidencia con el desempeño docente, los cuales sirvieron de referencia aportando ideas y conocimientos fundamentales, para así definir y delimitar este estudio. De allí, que hayan surgido diversas investigaciones referidas a este tópico entre las cuales se mencionan:

En el ámbito Internacional, se presentan los siguientes antecedentes:

Flores (2012), realizó una investigación titulada Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao, en Lima Perú, la cual tuvo como propósito principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicadas sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se obtuvo como resultado la no correlación entre los aspectos estudiados y el autor concluyó que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura

escolar, situación económica y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Incluye además, un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros.

En este sentido, el estudio representa un aporte significativo a nivel metodológico y teórico puesto que permite establecer la importancia del buen liderazgo como función de la gestión gerencial en la calidad educativa y el desempeño docente.

En el mismo contexto, Zarate (2011), llevó a cabo una investigación titulada “Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia.” Lima-Perú. El propósito de la investigación fue el análisis de la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico. Su propósito fue contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas en función del desempeño de la labor del director y su trabajo en forma paralela con los docentes, para mejorar la labor pedagógica con los alumnos y al clima institucional.

Utilizó un enfoque cuantitativo no experimental y un diseño descriptivo transaccional o transversal que le permitió describir las dos variables de estudio: “El liderazgo directivo” y “el desempeño docente” en las instituciones educativas de Independencia, Lima. Concluyó que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes. Por tal razón se tomó en cuenta esta investigación por su relación y el aporte teórico relacionado con el liderazgo del director y el desempeño docente.

A nivel nacional se presenta la investigación realizada por Martínez (2014), titulada el liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2012 – 2013, El trabajo de investigación tuvo como propósito analizar el grado de importancia del liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2.012 – 2.013, enmarcado en una metodología de tipo descriptiva, proyecto factible basado en la investigación de campo. Como

población objeto de estudio la conformaron docentes, en funciones de directivo, coordinadores, docentes de aulas y especialistas, para un total de 27 y quienes fueron tomados como muestra.

De igual forma, aplicó un instrumento escala tipo Likert mediante la técnica de la encuesta, conformado por 15 preguntas con 4 opciones de respuestas. Posteriormente procedió a analizarlos cuantitativamente, donde concluyó que en la UEN Cúpira, resulta fundamental el tipo de liderazgo aplicado por el director ya que este incide en el desempeño del docente de educación primaria, optando por un estilo democrática, considerado como el más adecuado, aunque en varias ocasiones el director utilice un estilo algo autoritario que en nada beneficia la armonía y el clima organizacional del plantel. Recomendó el diseño de estrategias gerenciales y administrativas dirigidas al personal directivo y docente como propuesta para el mejoramiento del desempeño docente, además de la actualización de los profesionales de la docencia mediante jornadas de formación, cursos, talleres y conversatorios.

La investigación referenciada se relaciona directamente con el presente estudio por su propuesta de establecer estrategias o lineamientos que van a lograr que las funciones del gerente incidan en el desarrollo del buen desempeño docente y lo que implica en la calidad educativa.

Siguiendo en el ámbito nacional, se presenta como antecedente, una investigación realizada por Pereira (2014) en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Dicho estudio estuvo dirigido a relacionar el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular Almirante Padilla Estado Zulia. El estudio fue descriptivo, correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 6 directivos y 69 docentes.

Como técnica, aplicó la entrevista y observación directa y como instrumento diseñó una encuesta tipo (cuestionario) con 5 alternativas de respuesta, en escala tipo Likert, conformado por 42 ítems, La confiabilidad la obtuvo a través de la fórmula de

Cronbach, un  $r_{tt} = 0,93$  para la Toma de decisiones en cuanto a directivos, mientras que en los docente obtuvo un resultado para la primera variable de 0,99 y para la segunda de 0,98. Al correlacionarlas obtuvo una relación 0,898, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indica que hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable Estilo gerencial aumentan de forma alta los valores de la variable Toma de Decisiones o viceversa.

Los resultados permitieron determinar que en los directivos de las instituciones del estudio prevalece el estilo autocrático y deliberativo, lo cual es una debilidad. Estos hallazgos interpretan que a medida que los directivos desarrollen un estilo gerencial democrático, participativo y sobre todo transformacional, en su gestión podrán alcanzar de manera significativa la toma de decisiones en las instituciones del estudio.

Este estudio se relaciona con la presente investigación puesto que en ambos se estudia como variable el desempeño docente, enfocado en el primero en función del rendimiento escolar y en el segundo en relación a la gestión gerencial, además los dos se contextualizan en la educación primaria. Las conclusiones del estudio anteriormente expuesto, concuerdan con algunos aspectos mencionados en la presente investigación.

Seguidamente, se presentan antecedentes regionales, que sirven de base para guiar la actual investigación:

Marcano (2010), realizó un estudio de campo de carácter descriptivo, cuyo objetivo fue analizar la gestión gerencial para el mejoramiento del clima organizacional de la Escuela Bolivariana Media Jornada “Juan de Villegas”, en el estado Lara, para lo cual su autor seleccionó una muestra de 20 docentes que laboran en dicha institución, a quienes aplicó un cuestionario basado en la escala de Likert, para recabar información, validado mediante el juicio de tres (3) expertos y sometido a prueba piloto a través del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, con un resultado de 0,8. Los resultados permitieron evidenciar que existe debilidad en cuanto a la gestión gerencial, lo cual influye en el clima organizacional, lo que trae como

consecuencia la falta de participación docente, falta de motivación para mantenerse actualizado e insatisfacción por la ausencia de equidad en el otorgamiento de reconocimientos. La investigadora recomendó mejorar la comunicación. El proceso de toma de decisiones y el trabajo en equipo.

Dicho estudio se presenta como antecedente, debido a que refleja la incidencia de la gestión gerencial en el clima organizacional, permitiendo establecer comparaciones con el presente estudio que igualmente se enfoca en la incidencia de la gestión gerencial, pero en el desempeño docente. Cabe destacar que el clima organizacional también influye en el desempeño docente, y que en ambos estudios se presenta la gestión gerencial como punto de partida, por lo cual se encuentran ampliamente relacionados.

Por su parte, Altuve (2013) llevó a cabo un estudio de campo, de tipo descriptivo, bajo la modalidad cuantitativa, cuyo propósito fue analizar la gestión gerencial del clima organizacional para la satisfacción laboral de los docentes de educación primaria en la Escuela Bolivariana Media Jornada “San Ignacio de Loyola”. Para ello, su autor aplicó una encuesta a una población conformada por treinta y nueve (39) miembros del personal docente y directivos de la institución. Se validó por el juicio de tres (3) expertos y fue sujeto a un prueba piloto que permitió arrojar una confiabilidad de 0,87. Este estudio detectó la debilidad en la gestión gerencial, lo cual influye en el clima organizacional de la institución lo que generó la insatisfacción laboral en el personal docente. Este autor sugirió mejorar el clima organizacional

Esta información se vincula con el presente estudio puesto que involucra la incidencia de la gestión gerencial, en este caso en el clima organizacional, éste es un aspecto relacionado con el desempeño docente e igualmente se presentan aspectos relacionados con la gestión gerencial y las funciones del director en la institución educativa, objeto del estudio realizado por el investigador.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los análisis presentados evidencian la importancia de llevar a cabo una adecuada gestión gerencial y su incidencia en el desempeño docente. Además se toma en cuenta la integración y el

desenvolvimiento del personal a través de las relaciones humanas óptimas, guiadas hacia el funcionamiento eficaz de la organización, por lo que el propósito de cada directivo, debería estar orientado a propiciar las herramientas necesarias que permitan obtener el nuevo perfil de gerente dentro de cada contexto escolar.

Las diversas actividades y experiencias permiten contribuir con el logro de la principal finalidad de la educación venezolana como es la de facilitar el crecimiento y desarrollo integral de cada individuo, requieren el seguimiento de métodos y la aplicabilidad de estrategias instruccionales, motivacionales y gerenciales, que contribuyan en gran medida a estimular el trabajo sistémico y organizado de los gerentes que laboran en las instituciones educativas y así enfrentar situaciones que impliquen riesgo, compromiso y excelencia.

### **Bases Teóricas**

La gerencia de las instituciones educativas debe ser asumida y ejecutada por docentes competentes en cada una de las funciones a cumplir, en vista que la responsabilidad del gerente es darle direccionalidad en base al proyecto educativo y demás planes de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma sean el marco orientador para comprender la transformación de la organización escolar, de su trabajo y las prácticas pedagógicas. En el marco teórico de la presente investigación se abordan algunos postulados conceptuales que deben tomarse en cuenta para el desarrollo y comprensión de este trabajo, los cuales están relacionados con la gestión gerencial y el desempeño docente.

### ***Gestión Gerencial***

Con relación a la gestión, Denis (2005), la define como “Una referencia que permite determinar la ejecución del plan, el cual lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él”. (p. 105). A la vez se puede decir también, que son unidades de medidas gerenciales que permiten evaluar el desempeño del personal que labora en la

organización en cuanto a sus metas, objetivos y responsabilidades; donde serán aplicados los siguientes indicadores: Diagnóstico, planificación, organización, evaluación, control, toma de decisiones y satisfacción del trabajo realizado.

De allí la importancia de la gestión como una tarea para construir una mejor sociedad. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar” tal como lo plantea Fayol (2003).

### ***Indicadores de Gestión***

Los indicadores de gestión constituyen la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con el personal. El desempeño de una organización se mide en términos de resultados, para determinar su éxito, todo el proceso de dirección se debe llevar con eficiencia y eficacia, a fin de implementar un sistema, que adecue

los indicadores necesarios para su eficaz funcionamiento con base en las debilidades y amenazas detectadas que contribuyan a diagnosticar la situación organizativa de la institución. Ahora bien, en el ámbito gerencial se encuentran dos tipos de indicadores de gestión, el corporativo y el operativo, que son resultado de la gestión en las organizaciones, según Serna (2000), “permiten monitorear el comportamiento total de la organización en el cual los miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas tomando en consideración la visión, misión, objetivos y los valores que comparten (p. 256) ” y están incorporados en la escuela, como organización que presta servicio a la sociedad.

Para lograr una verdadera visión escolar debe tenerse en cuenta la participación de todos los miembros, personal directivo, docente, administrativo, obreros, alumnos, padres y representantes, de tal manera que la influencia de la misma, debe corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para llegar a esa visión. En este sentido, la misión viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución, además está orientada a

garantizar su continuidad, constituyendo la razón de ser de la institución. En efecto, es necesario tener en cuenta diversos factores: económicos, sociales, éticos, políticos, competencias profesionales, estudiantes y familiares, contenidos y didáctica de las asignaturas, actividades y servicios escolares. De igual forma, los valores son las creencias que la institución adopta firmemente y que junto con las normas o códigos internos sirven de referencia a los miembros de la misma, según Escamez (2001), “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores (p.16)”. Sirven para el desarrollo de la actuación profesional frente a los alumnos y familiares, empleados, proveedores y sociedad en general, pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución.

Por todo lo anteriormente señalado, la gestión administrativa de las escuelas, hoy más que nunca, debe tratar de focalizar su acción en las conductas de sus miembros para poder entender sus aspiraciones, creencias, deseos y compromisos, es decir, elevar los procesos de crecimiento, que permitan humanizar la tareas, para un desarrollo más real del ser humano en sus objetivos y metas y una mayor calidad en las relaciones dentro de su ambiente laboral.

En este mismo orden de ideas, los objetivos se entienden como hilos conductores para determinar hasta dónde quiere llegar la institución en términos de logro, en el caso educativo, éstos pueden ser académicos, administrativos o comunitarios, por lo tanto, se integran algunos de estos componentes y se refieren, según Chiavenato (2006,) “a los resultados que la organización aspira lograr, a través de su misión. Ellos dan dirección al plan, establecen prioridades, orientan la evaluación, facilitan la coordinación de las secciones y desarrollan la organización (p.56)”.

Bajo este contexto, el desarrollo de los objetivos deben responder a metas claras y consensuales, pues se relacionan con las ideas claves de resultados, por lo tanto, deben ser formulados con precisión, de manera que, proporcionen a la gerencia y a los empleados la información relacionada con la organización propuesta para los

próximos años, y así quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos, mediante un trabajo en equipo poderlos alcanzar.

Por otro lado, la gestión operativa se refiere al conjunto de cualidades, como resultado, según Serna (ob.cit) “de la gestión a nivel de unidades o comisiones como integrantes estratégicas de la organización. Se miden, por las comisiones en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de la institución” (p. 254). Es decir, son índices de gestión operativos los resultados que se producen en las comisiones o departamentos tomando como base la eficiencia, eficacia, efectividad y la distribución de presupuesto.

Además, los indicadores de gestión, según Azzalias (2003), son las medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Es decir, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, por lo tanto, al estar ligados con resultados cuantificables, como estudiantes aprobados, asistencias, inasistencias, retardos y otros.

El autor referido, indica que los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: (a) ventaja competitiva. b) desempeño laboral. (c) flexibilidad. (d) utilización de recursos. (e) calidad de servicio. (f) innovación. Los dos primeros son de “resultados”, y los otros cuatro tienen que ver con los “medios” para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: laborales (obtención de recursos humanos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logros de los requerimientos y objetivos).

Ahora bien, la gestión gerencial es importante, ya que es un término que se emplea para dirigir de forma sistematizada el esfuerzo y la actuación de las personas que conforman la organización hacia el logro del objetivo de la misma. Al respecto, Sabino (2005), considera la gestión como la esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la institución, orientadas a la aceleración de su desarrollo.

Es entonces, el gerente quien debe velar por hacer un permanente seguimiento de la gestión de su equipo de trabajo, escuchar sus requerimientos, desarrollar

acciones que permitan consolidar un buen clima laboral, estableciendo el perfil de las nuevas personas que se requieren, estar atento a resolver las inquietudes de su equipo. Lo que lo convierte en el principal transformador del medio en el que se desenvuelve, modificando a través de su competencia profesional y desempeño gerencial, el mundo que lo rodea, al respecto la gestión gerencial posee funciones que determinan su eficiencia las cuales son: (a) planificación; (b) organización; (c) dirección; (d) control; y (e) coordinación. Esta división se realiza con fines didácticos, en la práctica son un todo, es decir van entrelazadas, es imposible hablar de una sin abordar las demás.

Por lo tanto, es importante que todo gerente lleve a su práctica los indicadores de gestión de una manera sistematizada, puesto que le permitirá que su trabajo fluya organizadamente, generando que se cumpla con lo que se espera, un proceso educativo de calidad y eficiente, los indicadores le darán las pautas para que así se desarrolle en buen desempeño escolar y el éxito de sus funciones.

### ***Funciones Gerenciales***

La Función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 146). En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros

en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por este autor, “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas” (p. 147). Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Dentro de las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere, según Bateman (2004), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral” (p. 80); estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, tales como la planificación, la organización, la dirección y el control.

**Planificación.** La planificación es la base de todo proceso educacional, puesto que conlleva a la realización de un diagnóstico con base a la realidad escolar y del entorno comunitario. Según George (2001), la planificación permite seleccionar y desarrollar una serie de acciones orientadas al logro de los objetivos y metas organizacionales.

En este contexto, la planificación constituye un proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2004) “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción” (Pág.105). Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que está

regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver. En el mismo orden de ideas, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros. De acuerdo con Daft (2004) “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 6).

En relación a lo expresado, la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuáles son los objetivos a cumplir y lo que debe hacerse para alcanzarlos. Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales, a la luz de cambios que requiere la Educación Bolivariana, pues las nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad, son utilizadas como impulso para el desarrollo y bienestar social.

Asimismo, Chiavenato, (2000) puntualiza que la planificación consiste en la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro de la visualización y enunciación de las actividades propuestas para alcanzar los resultados deseados. (p.312). De acuerdo a esta conceptualización, la planificación se convierte en una útil y valiosa guía que el director debe considerar en su gestión gerencial, siendo capaz de visualizar escenarios futuros que puedan ocurrir en el contexto.

Dentro del mismo orden de ideas, Ascanio (2006), señala que la planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización (p.34). Es decir, se considera como una forma de aprovechar los recursos, afrontando riesgos,

estableciendo metas y objetivos, mediante el análisis de métodos, técnicas y estrategias para alcanzar y enfrentar situaciones cotidianas que puedan presentarse en el entorno escolar; tales como: Racionamiento de agua, paros de transporte, deficiencias de personal docente, deficiencia en el suministro de energía, entre otros. Esto se lleva a cabo planificando de manera inteligente y consciente para resolver dichos problemas sin dificultad alguna, demostrando ser exitoso y eficiente en lo que realiza.

### ***Organización.***

La organización es una función indispensable, tanto de la administración, como de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr los objetivos propuestos, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

En efecto, la estructura organizacional, según Barrera (2004), debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas.

Como complemento, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial. Si la organización, tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionarán armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

Para ejecutar planes dentro de la institución, es necesario crear una organización en función de la gerencia, para llevar adelante la realización de planes

elaborados determinando sus insuficiencias, permitiendo ejercer una influencia directa sobre las características de la organización, que sea capaz de satisfacer las necesidades de la comunidad como ente educativo. Una vez que se han determinado las metas y las estrategias de la organización, los gerentes deben desarrollar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento.

En relación a lo planteado anteriormente, Villegas (2003), señala que la función organizacional es dividir el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos. Sin embargo, se deben asignar tareas y responsabilidades individualmente a todos los trabajadores que conforman la organización, estableciendo líneas de autoridad asignando y utilizando los recursos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo.

Por lo tanto se infiere, que toda institución debe tener una buena organización, donde se planifique y se cumplan a cabalidad los objetivos propuestos, es por ello, que de una buena organización va a depender una excelente gerencia. Toda organización debe llevarse a cabo bajo la directriz de una persona capaz de gerenciar con eficacia una institución.

### ***Dirección.***

La dirección es la función gerencial que envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. Todos estos términos indican claramente que la función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Esto va a ser el resultado de los esfuerzos de cada miembro de la organización y busca cumplir sus propósitos de manera tal de alcanzar sus objetivos de la forma óptima posible, es la función fundamental del proceso gerencial.

Del mismo modo, es una función de la administración y la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas expresadas por Zeus y Skiffington (2002), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos” (p. 91). A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

En efecto, la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos planteados, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes, de acuerdo con Robbins (2000), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses institucionales, cumpliendo objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado. Por otra parte, es importante acotar en relación a los equipos directivos, según Álvarez (2000) “el éxito o fracaso en la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la legislación en materia educativa, sino que se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal” (p. 141). Por lo tanto, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las relaciones organizacionales para obtener resultados deseados en la institución.

Cabe destacar que la dirección, según Chiavenato (2004) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo” (p.286). Esto quiere decir, que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos.

En relación a lo expresado, la función de dirección, en la organización educativa es muy significativa, puesto que le permite al director, como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas, esto implica que estas funciones se reflejan en la calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del producto educativo.

### ***Control.***

El Control, es la función de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p.105).

En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, en las instituciones educativas el director debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación.

Al respecto, el Ministerio de Educación, le asigna funciones de control al director, a través del Manual del Director (1996), entre éstas se encuentran: (a) Establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución,(b) compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual, (c) hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito, (d) vela por el mantenimiento del plantel; supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, instituye expedientes y establece los correctivos del personal, (e) lleva control de la asistencia del personal y (f) supervisa el trabajo de los subdirectores; revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones. (p. 35)

En referencia a lo anterior, todas las funciones administrativas que establece el Ministerio de Educación, se le da al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en las instituciones para llegar a una calidad de gestión, a través de la gerencia participativa genera beneficios, entre éstos: Mayor disponibilidad para aceptar los cambios y acercamiento, control y compromiso entre

las personas. Bateman (2004) considera al “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica”.

En relación a lo expresado, en las escuela Bolivarianas, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en función de la inclusión, repitencia, desnutrición, recreación, desarrollo cultural y deportivo, así como el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas que promueven un aprendizaje significativo en un ambiente en armonía y pulcro que garantice la eficiencia en el uso de recursos y la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Además se considera que el buen funcionamiento del control ubica las debilidades para convertirlas en fortalezas; sin embargo, la vía para llegar a él es lo que va a permitir los resultados positivos o negativos de dicha acción, para ello, quien la ejerce debe ser un individuo de mentalidad amplia, actualizada, capaz de emprender los cambios que exige la sociedad y la educación.

### ***Coordinación.***

En el mismo orden de ideas, Ascanio (ob. cit.), define la coordinación como la última función, la cual está relacionada directamente con la planificación, que es la encargada de guiar y gestionar los planes y tareas de todo el personal que labora en la institución, formando así un buen equipo de trabajo fundamental para el logro de los compromisos, brindando a los miembros del plantel la oportunidad de llegar a pensar, planear y ejecutar acciones en conjunto.

### ***Beneficios de la Gestión Gerencial***

Al respecto Obermayer (2004), hace referencia algunos beneficios percibidos por las organizaciones al implementar los conceptos de gerencia, entre ellos se destacan:

1. Permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar en él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

2. Los conceptos de gerencia dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

3. Permiten a una organización aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

4. Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia organizativa son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

5. Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras.

6. Evitan la defunción de una empresa, incluyen una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.

7. La gestión gerencial incluye una mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

8. Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

De acuerdo a los planteamientos de este autor, desarrollar la concepción de gerencia, permitirá anticipar los problemas y resolverlos incluso antes que ocurran.

Esto denota que en la gerencia de la institución educativa, el director tiene dentro de sus múltiples funciones, la responsabilidad de representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos. De este modo, la escuela debe mostrar una oportuna relación con los problemas sociales, culturales, políticos y económicos de la sociedad, convirtiéndola en una institución reproductora de la colectividad y no sólo en una instancia proactiva de cambio social.

## ***Elementos de la Gestión Gerencial:***

### ***Comunicación:***

La comunicación hace posible la interacción del hombre con sus semejantes, y le permite relacionarse con el ambiente donde se desenvuelve, engloba el intercambio de ideas, pensamientos, opiniones y en general de la información. Además implica un proceso dinámico en el cual se envían mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todas las organizaciones. (Hernández 2000).

Ahora bien, el proceso de comunicación dentro de una organización abarca varias interacciones, desde conversaciones informales, hasta sistemas de información complejos, por ello, la comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales. Cuanto más frecuente sea la comunicación del director con los docentes, mayor será la probabilidad de ser más eficientes en su desempeño pedagógico, por ello, en su función gerencial, el director debe aumentar la participación y la comunicación.

Al respecto, Morales (2001) plantea que la confianza es un requisito previo para la buena comunicación. Si la comunicación se frena puede sobrevenir varias consecuencias negativas, como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo. De allí, la importancia de contar con la figura del director dentro de la escuela, para establecer los procesos de comunicación directa con los docentes, lo cual contribuirá a obtener un mejor desempeño laboral.

Por su parte, Emperador (2000), plantea que la comunicación es fundamental para apoyar el desarrollo del liderazgo directivo, se puede ayudar a los líderes a ver el valor del trabajo en equipo y motivar a los empleados para que alcancen niveles más altos de desempeño. Los líderes que escuchan, desarrollan confianza en los otros y estimulan a los miembros a pensar juntos de manera productiva y a plantear los

problemas, antes de que se conviertan en crisis. Por ello, el sistema comunicacional de todo gerente no debe basarse solo en el emisor, debe estar consciente de su habilidad tanto para escuchar, como para tomar decisiones acertadas.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la comunicación debe propiciarse de forma eficaz en todos los niveles de la institución educativa, partiendo de los gerentes, en este caso, del personal directivo, quienes deben generar un clima de confianza con una comunicación abierta, fluida y participativa en la que no existan barreras, para que se promueva el trabajo en equipo y por consiguiente, se logre un alto rendimiento en el desempeño docente.

### ***Toma de Decisiones.***

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes de los administradores bien sean supervisores, directivos, subdirectores o docentes y siempre estará presente en el desempeño de sus funciones, tanto individuales, como grupales. Al respecto, Santos (2001) señala que la toma de decisiones es un proceso complejo que amerita la definición del problema, analizar y formular opiniones, identificar y elegir alternativas y poner en práctica los procedimientos seleccionados.

Por su parte, Robbins (2000) propone cinco criterios o pasos para tomar una decisión: (a) reconocer la necesidad; (b) Identificar los criterios; (c) ponderar los criterios; (d) Desarrollar alternativas; y (e) valorar alternativas y seleccionar la mejor. En tal sentido, la toma de decisiones requiere, no sólo la selección de una alternativa, sino el hecho de afrontar el riesgo que suponga tal decisión, seguir y verificar los resultados que se deriven de ello.

Según Ulloa (2003) en una organización la responsabilidad debe ser compartida, este autor establece que la toma de decisiones se comparte con aquellos gerentes cuya experiencia se ajusta a las necesidades del caso, los éxitos se celebran y los fracasos se convierten en oportunidades de aprendizaje, donde la información fluye entre todos los miembros de la organización y la responsabilidad es colectiva; de igual forma, el personal es consciente de que las mejores decisiones y acciones surgen cuando todos los actores educativos, sin excepción, tienen acceso a la

información que necesitan, por último, el directivo confía en la capacidad de sus docentes y está a su disposición para atender las consultas que deseen formularse.

Bajo esta perspectiva, la toma de decisiones es una función primordial de todo gerente, de ello dependerá el desempeño de los docentes, en la medida en que el personal directivo logre escoger las alternativas correctas obtendrá mejores resultados antes las problemáticas que se presenten. Una buena decisión, de hecho, puede prevenir futuros problemas o resolver los existentes. Para ello, se requiere entonces del equipo directivo, con quien debe consultarse la toma de decisiones a fin de lograr acuerdos comunes en beneficio del adecuado funcionamiento de la institución.

### ***Liderazgo pedagógico del director.***

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con la comunidad educativa” Pozner, (1995); tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela. Agrega el autor, que una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes.

Esta forma de gestión la visualiza en: (a) El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados; (b) la promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar, (c) una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones. (d) la institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

En tal sentido, el liderazgo pedagógico como elemento de la gestión gerencial en las escuelas se constituye, en este escenario, como un factor determinante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

### *El Desempeño Docente*

El sistema educativo venezolano ha implementado nuevas organizaciones de enseñanzas con la finalidad de mejorar la calidad de la educación, pero sin embargo, el principal influyente y determinante del progreso en el sistema educativo, no es la cantidad de instituciones que se establezcan, sino la calidad del desempeño profesional de los encargados del proceso de enseñanza y aprendizaje. Es así, como hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de los profesores.

Al respecto, Aguilar (2008), afirma que pueden perfeccionarse los planteles de estudios y sus modalidades, así como los programas, textos escolares, construirse magníficas instalaciones y obtener excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

En concordancia con lo antes expuesto, el desempeño laboral del docente depende no solamente de los recursos instruccionales, sino del talento, conocimiento, compromiso, y buena disposición que tenga el educador en dar lo mejor de sí. Por lo que puede definirse el desempeño docente, como la manera en que el educador hace el cumplimiento de las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio.

Por su parte, Ramírez (1996), plantea que el desempeño docente representa el nivel en que los educadores desarrollan su labor, dirigido a detectar las características que éste posee como medio para superar las deficiencias y amenazas, así para aprovechar las oportunidades y fortalezas que estén presentes en el desarrollo de sus funciones profesionales, por lo tanto, la excelencia de la institución educativa viene a ser producto de la calidad de acción que experimentan los involucrados.

De igual forma, el desempeño laboral del docente está enmarcado en la actitud que éste adopte en el ejercicio de su rol, la cual se manifiesta en su quehacer diario, es decir, en la manera en que actúa frente a las responsabilidades que encierra el ser profesional de la docencia, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas que rigen su labor.

De acuerdo a lo antes mencionado, Balzán (2008), clasifica los roles del docente de aula de la siguiente manera:

**Mediador:** El estudiante necesita de alguien que le ayude a construir un conocimiento válido, es decir alguien que lo guíe hacia su desarrollo potencial cuando este no pueda llegar por sí mismo. Partiendo de esta aseveración, el docente representa el principal responsable de mediar entre el conocimiento impartido y el proceso de aprendizaje del estudiante. Cabe destacar que lo que piensa el profesor sobre la ciencia que enseña y cómo concibe el aprendizaje, tiene una influencia dentro de sus acciones en el aula. Estas últimas pueden estar en correspondencia con sus ideas o bien entrar en confrontación con las mismas.

**Orientador:** La función de orientación, entendida como una tarea de apoyo, animación y acompañamiento de los estudiantes dentro de la institución educativa, es uno de los roles del ejercicio de la función docente. La tutoría exige al docente la capacidad de ofrecer a sus estudiantes ayudas, no sólo en los procesos de aprendizajes y construcción de conocimientos, sino también en la resolución de sus problemas personales, grupales y sociales, en sus conflictos de auto-dependencia y en sus decisiones cotidianas, todo esto se logra por medio del diálogo, como el modo más eficaz de ayuda.

**Investigador:** El docente en su rol de investigador, debe asumir una actitud hacia su profesionalización, para así desarrollar conocimientos que interfieran en su experiencia laboral y pueda conducir con propiedad el desarrollo integral. De esta manera, poder solventar problemas que se van suscitando, cooperar con la transformación y modificación de situaciones, para propiciar el buen funcionamiento de las operaciones y del logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

***Promotor Social:*** El docente promotor social, es el que interviene en la comunidad para estimular la participación y la organización de esfuerzos, a fin de lograr objetivos educacionales e integrar la comunidad a la organización y viceversa, donde juntos conforma un grupo, comparten experiencias, establezcan metas claras y factibles, para emprender la búsqueda de estos objetivos planificados. Es necesario vincular la escuela a la comunidad, tanto para estudiarla, como para utilizar sus recursos, en beneficio del aprendizaje de los estudiantes y para el fomento de la cooperación en la solución de problemas del plantel y de la comunidad.

En definitiva, la gerencia es la principal responsable de lograr que sus trabajadores se desenvuelvan en sus puestos de trabajo, de la manera más exitosa posible, no escapa de ello, el desempeño que asuma el docente de aula, quien deber cumplir eficientemente sus respectivas funciones, pero para ello tiene que existir una supervisión adecuada, en otras palabras, la gerencia enfrenta el reto de implementar estrategias que motiven y orienten a los docentes al cabal cumplimiento de las tareas que les corresponda llevar a cabo.

### ***Evaluación del desempeño docente.***

La evaluación del desempeño es “un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones” (Stegmann, 2004, p. 2). La mejora del aprendizaje escolar expresado en el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias evaluadas en base a criterios e indicadores concretos, requiere de oportunidades de aprendizaje que dependen de la calidad del desempeño del profesor y que involucra el pleno cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Expresa Calla (2008, p. 29) que en los últimos años los sistemas educativos en Latinoamérica han priorizado “esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable ‘desempeño profesional del docente’ como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar”. Así la evaluación del desempeño encuentra su

justificación en la valiosa información que brinda para la toma de decisiones, la enmienda de las deficiencias, la repotenciación de las fortalezas y el crecimiento del personal.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, los grados académicos, títulos y experiencias no deben ser criterios básicos en la determinación de un docente competente, es su desenvolvimiento en las sesiones de clase y su labor efectiva en el centro escolar lo que debe sustentar la idoneidad del educador y su real valía. Este desempeño es producto del manejo de un saber complejo y profundo, resultado del pleno dominio de conocimientos de su especialidad, didáctica y metodología, conducta profesional e investigación (Jiménez, 2000). Arimatea (2008) expone que “el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente”. (P.132)

Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación”. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso evaluativo. Considérese también que una correcta evaluación posee carácter formativo y se halla al servicio de la superación de la praxis profesional del trabajador de la educación, no del menoscabo de su imagen ante la sociedad con la intención de disimular las deficiencias de un sistema educativo en emergencia.

Lo dicho ha exigido el desarrollo de sistemas evaluativos del desempeño docente (SEDD), en aras de conseguir información y conocimiento relevantes que contribuyan a mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje. Un SEDD vendría a ser “un proceso formativo que busca fortalecer la profesión docente, favoreciendo el reconocimiento de las fortalezas y la superación de las debilidades de los docentes, con el propósito de contribuir al aseguramiento de aprendizajes de calidad” (Flores, 2008, p. 94). Román y Murillo (2008) comparten lo siguiente: Los SEDD deben proveer información de los resultados y proceso del desempeño docente individual y del funcionamiento del conjunto de los docentes en la escuela.

De igual forma, la metodología del análisis funcional permite definir los contenidos de evaluación del desempeño docente en su labor pedagógica e

institucional, agrupándolos en dominios, criterios e indicadores. En su elaboración se siguen los aportes de la investigación, el marco para una buena enseñanza y los fundamentos del marco curricular nacional.

Como lo describe Stegmann (2004, p. 6) el docente evaluado tiene que cumplir un conjunto mínimo de saberes y competencias exigibles por la trascendencia de su labor; la determinación de este conjunto reposa sobre la base de conocimientos necesarios para un correcto ejercicio docente y los elementos que constituyen el buen proceso de enseñanza aprendizaje. Fernández (2007) reitera que existen cuatro dominios claves en el trabajo del profesor, a saber: la preparación para la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje escolar y el profesionalismo docente.

Tomando en cuenta la anterior consideración, la investigación pondera los tres dominios o aspectos señalados por el Ministerio de Educación (2007) en el documento del SEDD bajo el Marco de las Buenas Prácticas Pedagógicas, marco que “designa un conjunto de prácticas o desempeño que corresponden al trabajo pedagógico del docente y que gozan de reconocimiento profesional derivados de la investigación, el juicio de especialistas y la experiencia” (p. 12).

Los dominios asumidos por el SEDD nacional son planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales. Estos tres focos de interés describen campos del desempeño que reúnen un conjunto de capacidades definidas como estándares de desempeño, los cuales pertenecen a la definición de las principales funciones y actividades que efectúa un docente para su buen ejercicio profesional. Informa Stegmann (2004, p. 5) que “los estándares de desempeño se han formulado como descripciones de formas de desempeño siguiendo el ordenamiento lógico de los actos de enseñanza y de los procesos pedagógicos en el aula”. Asimismo, “cada uno de los criterios tiene a su vez una serie de indicadores o descriptores que ilustran las competencias posibles de alcanzar” (Assaél y Pavez, 2008, p. 48).

Se puede añadir a lo dicho que las escuelas tienen como función sustantiva la enseñanza, la difusión de los conocimientos y el servicio a la sociedad. Además, para

responder a las exigencias del mundo moderno deben de asegurarse la participación de recursos humanos de alta calidad, los cuales vienen a ser los docentes. ¿Cómo hacer para que el profesor sea efectivo promotor y facilitador de aprendizajes? La respuesta es evaluar su desempeño con el fin de identificar los niveles de logro alcanzados y señalar las debilidades y fortalezas de la docencia en procura de una mejora continúa.

### ***Estructura del marco del Buen Desempeño del Directivo***

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en tres elementos: los dominios, las competencias y los desempeños. Se aclaran a continuación estas definiciones:

***Dominio:*** Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.

***Competencia:*** Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

***Desempeño:*** Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia. Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

Cabe resaltar que el dominio de la gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la

calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. El dominio que engloba la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, comprende las competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

**Competencias:** Las competencias que integran los dominios son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (Ministerio de Educación de Perú, (2012). Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo.

En primer lugar, muestra su singularidad; ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual, cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia, y que es necesario comprender. Esta definición asume un saber hacer en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados; y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye liderando y recurriendo en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y al sentido de comunidad para la construcción del cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

## Cuadro 1

### Dominios y Competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo

<p>Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</p> <p>Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes</p>
<p>Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje</p> <p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Nota: Tomado de MINEDU, 2012

Desempeños: Comprenden las acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (a) actuación observable, (b) en correspondencia a una responsabilidad y (c) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes

cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, entre otros). Dado el carácter contextual de la competencia, la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

### **Bases Legales**

La presente investigación se fundamenta en instrumentos legales que rigen el proceso educativo venezolano, considerando el rol del directivo como gerente. Bajo este contexto, la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 104 señala: “la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. (p 9). El estado estimulará su actualización y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien seas pública o privada.

Así mismo se considera, el artículo 21 de la Ley Orgánica de Educación (2006), el cual indica que la educación básica tiene como finalidad contribuir con la formación integral del educando, mediante el desarrollo de su capacidad científica, técnica, humanística y artística, es decir, se debe cumplir necesariamente con estas funciones, para orientar el desarrollo educativo vocacional y mejorar los procesos de aprendizaje, los cuales permitirán ejercer un función socialmente útil.

De igual forma, en su Artículo 77, establece que el personal docente estará integrado por quienes ejercen funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, evaluación, dirección, supervisión y administración del campo educativo y por lo demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos.

El trabajo del docente en la práctica educativa es una realidad académica. De acuerdo al Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en su artículo 11: “Las autoridades educativas garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de influencias en la condición de trabajo” (p.4).

Por otra parte, el Normativo de Educación Básica (1987) establece que el personal directivo debe ejecutar su actividad orientada hacia el desarrollo personal del

docente, considerando que la motivación es el elemento indispensable para alcanzar los objetivos, así como también establece, que la administración del recurso humano debe basarse en la motivación, para lograr el interés del personal por el trabajo y en la participación, logrando todas las actividades inherentes al proceso educativo.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Diseño de la Investigación**

El presente trabajo se basó en una investigación de campo de carácter descriptivo, orientado en estudios que toman sus datos directamente de la realidad. Arias (1999), señala que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 48). Al respecto, Hernández, Fernández y Batista (2006), plantean que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otra índole que se someta a un análisis”. (p. 117).

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se eligió como tipo de investigación la de campo, de carácter descriptivo, puesto que se recaudaron datos directos de la institución objeto de estudio, involucrando al personal que labora en dicha organización, para poder emitir conclusiones claras y precisas con relación a la situación encontrada, planteando las recomendaciones que han de coadyuvar a la toma de decisiones a nivel gerencial con miras a fortalecer el nivel educativo.

En este caso se analizó la incidencia de la gestión gerencial en el desempeño del docente, en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara, vinculando diversos fenómenos entre sí.

#### **Sistema de Variables**

En este punto se hace necesario definir qué es una variable, según Hernández, Fernández y Batista (ob.cit.) “Es una propiedad que puede variar y cuya variación es

susceptible a medirse”. (p. 75). Asimismo, un sistema de variable para estos autores, consiste en una serie de características para ser estudiadas, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida”. (p. 43). Del marco teórico planteado y de los objetivos presentes en la investigación, se maneja el sistema de variables: Gestión gerencial y su incidencia en el desempeño docente.

Las variables que intervienen en el presente trabajo, así como las dimensiones o indicadores para cada una de ellas, se muestran en el cuadro N° 2, relativo a la operacionalización de las variables. Por lo antes descrito, las variables fueron tratadas por el investigador sin que intervenga para ello la manipulación voluntaria, debido a que en el presente estudio se analizó la acción por parte de la directiva en su gestión gerencial y cómo incide sobre el desempeño del personal docente. Específicamente se utilizaron variables, dimensiones o indicadores planteados para tal fin.

### ***Definición Conceptual***

Con relación a la gestión gerencial, se determina como la actuación que presenta el gerente en el desempeño profesional de la institución, relacionándolas con diferentes actividades desarrolladas para el logro de metas propuestas; en otras palabras, son aquellas actividades que realiza el directivo a fin de incorporar a los docentes en la planificación y ejecución de proyectos. Por lo tanto, se describe que el directivo es el líder del proceso a través de la institución educativa. Igualmente, se define el desempeño docente; como un modelo pedagógico, impregnado de sólidos valores de identidad venezolana, con una visión universal en búsqueda del bienestar social de sus educandos.

### ***Definición Operacional***

Se define operacionalmente de acuerdo al planteamiento que realizan Hernández, Fernández y Batista (ob. cit.):

Es el desglosamiento de las variables en aspectos sencillos, que permiten la mayor aproximación para poder medirlas, estas se agrupan en las llamadas dimensiones, las cuales tiene por objeto la representación del área del conocimiento que integra la variable, representan un componente significativo con relativa autonomía y del que se derivan un agregado de elementos llamados indicadores. (p.82).

En este particular, se investigaron las siguientes dimensiones: funciones gerenciales, elementos de la gestión gerencial, roles del desempeño docente y elementos del desempeño docente; así como los factores actitudinales de dicho desempeño; para ello se consideraron los indicadores que harán posible medirlas y cuantificarlas, a través de los resultados obtenidos luego de aplicado el instrumento, por lo que los ítems establecidos en el mismo se relacionan con las variables establecidas. Cada uno de estos procedimientos constituye el eje que guía la construcción de los ítems requeridos para recabar esta información.

**Cuadro 2**  
**Operacionalización de las Variables**

Propósito	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems
La gestión gerencial y su incidencia en el desempeño del docente	Gestión Gerencial	Funciones Gerenciales	Planificación	1,2
			Organización	3,4
			Dirección	5,6,7
			Control	8,9,10
			Coordinación	11,12
	Desempeño Docente	Elementos de la gestión gerencial	Comunicación	13,14
			Toma de decisiones	15, 16,
			Liderazgo pedagógico	17,18
			Roles	19,20
				21
Desempeño Docente	Elementos del desempeño docente	Investigador	22	
		Promotor Social	23,24	
		Conocimientos	25,26	
		Comunicación	27,	
		Trabajo en Equipo	28, 29	
Desempeño Docente	Factores actitudinales	Satisfacción del trabajo	30	
		Autoestima	31	
		Capacitación del trabajador	32	

**Fuente:** Hernández (2016)

## **Sujetos de Estudio**

Una población se precisa como un conjunto de personas u objetos que presentan características comunes, mientras que la muestra es una porción representativa de la población., es decir, las dos van estrechamente vinculadas. La población, según Balestrini (2001), “Es un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”. (p. 98). Asimismo, Ramírez (1999), refiere que se “Entiende por muestra a un grupo relativamente pequeño de una población que presenta características de la misma”. (p. 28).

En el presente estudio, los sujetos están constituidos por doce (12) docentes de aula, dos (2) especialista de deporte, un (1) especialista de dificultad del aprendizaje, un (1) especialista en música y un (1) coordinador de biblioteca para un total de diecisiete (17) docentes que laboran en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara.

En relación a lo planteado, Pétegas (2006), indica: “Cuando en un estudio el universo es menor a cien, no existe muestra, con el objetivo de evitar errores o improvisaciones que conlleven a conclusiones incoherentes” (p. 220). Por ello, todos los sujetos fueron seleccionados mediante el procedimiento de enumeración, donde los elementos son elegidos como parte del estudio, por lo tanto se denominaron sujetos de estudio.

## **Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de la información en el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario, que estuvo conformado por treinta y dos (32) preguntas de tipo cerrada, en escala tipo Likert de cinco alternativas para responder. Los valores asignados son: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1).

El cuestionario para Pétegas (ob. cit.), “es un instrumento de investigación que se utiliza de un modo preferente en el desarrollo de la investigación de campo, es

ampliamente aplicado en la investigación de carácter cuantitativa” (p.218). En este caso, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo. Es necesario acotar que elaborar un cuestionario válido no es una cuestión fácil; implica controlar una serie de variables, por tal razón en el instrumento construido se aplicó a diecisiete (17) docentes que laboran en la referida institución, para el análisis de la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño docente, en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara.

### **Validez y Confiabilidad**

La validez del instrumento señalado por Hernández, Fernández y Batista (ob. cit.) hace referencia al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. El instrumento se validó por medio de la técnica de “juicio de experto”, donde se seleccionaron tres (3) jueces expertos en el área de Gerencia Educativa y en el área metodológica de la Universidad Experimental Pedagógica Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Estado Lara, con el objeto de verificar la pertinencia y coherencia de cada ítem con respecto a las variables de investigación. Los expertos emitieron su juicio en lo relativo a redacción, congruencia, dimensiones e indicadores de la variable.

A tal fin, se buscó que los expertos evaluaran el instrumento a utilizar para garantizar que los datos proporcionados en su aplicación tuvieran la posibilidad de medir las variables a estudiar, es decir, que se adecuaran a las finalidades para las cuales fue diseñada.

Luego de esto se procedió a la aplicación de las correcciones sugeridas por el equipo de expertos y aplicar la prueba piloto correspondiente. En relación a la confiabilidad, Ary (1992), plantea que esta consiste “En el grado de uniformidad con la que un instrumento cumple su cometido”. (p. 214). De igual forma, señala el autor, que implica cualidades de estabilidad, consistencia y exactitud, por tal razón, para que el instrumento sea confiable debe medir lo mismo en diferentes ocasiones. Para el

análisis de la información obtenida se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = n / n - 1 [1 - \sum Si^2/St^2]$$

De donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad.

n = Numero de preguntas.

$\sum Si^2$  = Sumatoria de las varianzas por preguntas.

$St^2$  = Varianza total del instrumento.

Todo esto con la finalidad de obtener la confiabilidad de los instrumentos que se aplicó al personal docente, el cual permitió obtener como resultado un 0,91 de confiabilidad lo que ubica el instrumento en un nivel muy alto de confiabilidad por encontrarse entre el rango de 0.90 y 1, esto demuestra que dicho instrumento de recolección de información utilizado en la presente investigación es confiable.

### **Técnica de Análisis de Datos**

El análisis de los resultados se efectuó a través de la estadística descriptiva paramétrica, dado que el estudio está enmarcado en una investigación de campo de tipo descriptiva, conforme a lo manifestado por Hernández, Fernández y Batista (ob. cit.), esta consiste en describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable según el indicador correspondiente.

A tales fines, los datos se vaciaron en cuadros y fueron representados mediante gráficos, conforme a las dimensiones previamente establecidas, especificando las frecuencias y porcentajes de respuestas reflejadas por los encuestados. Todos estos resultados se manejaron manualmente para facilitar el trabajo del investigador.

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Para obtener los datos y su interpretación, se aplicó un cuestionario dirigido al personal docente de la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del

Municipio Iribarren del Estado Lara, a fin de determinar la gestión gerencial de los directivos y su incidencia en el desempeño del docente en dicha institución.

Para el análisis se tomó en cuenta lo siguiente: (a) I parte, ítems que se relacionaron a la gestión gerencial de la subdirectora y la coordinadora pedagógica; (b) II parte, ítems relacionados con el desempeño del personal docente de la institución. Su presentación se realizó en cuadros que demostraron la distribución de frecuencias en términos absolutos y porcentuales, así como gráficos que permitieron obtener una visión más clara de los resultados.

El procedimiento estadístico se realizó de forma global, considerando porcentajes y promedios totales por cada categoría de respuestas y enfocando a su vez, las respuestas del personal docente, en función a cada ítem, para seguidamente ubicar las más relevantes y pertinentes a la investigación.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

Después de haber aplicado el instrumento de recolección de información, se procedió a realizar la respectiva tabulación de cada dimensión para determinar el porcentaje correspondiente; seguidamente al presentar los resultados obtenidos se llevó a cabo el análisis e interpretación de éstos, a fin de analizar la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño del docente de educación Primaria Bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara.

Consecutivamente, los datos recopilados fueron organizados y presentados mediante la representación gráfica en barras, en donde se reflejan los valores porcentuales obtenidos de las preguntas del cuestionario aplicado; se decidió aplicar esta metodología debido a que permite ilustrar de forma clara y precisa los resultados obtenidos. A esto se le adiciona, la respectiva interpretación porcentual, con respaldo teórico y el análisis del autor de la presente investigación. Estos resultados se representan de acuerdo a la estructura del cuadro de operacionalización de la variable, (ver cuadro 2) tomando de éste las dimensiones, las cuales fueron evaluadas por medio de los indicadores; para luego presentar la información acorde con los objetivos propuestos.

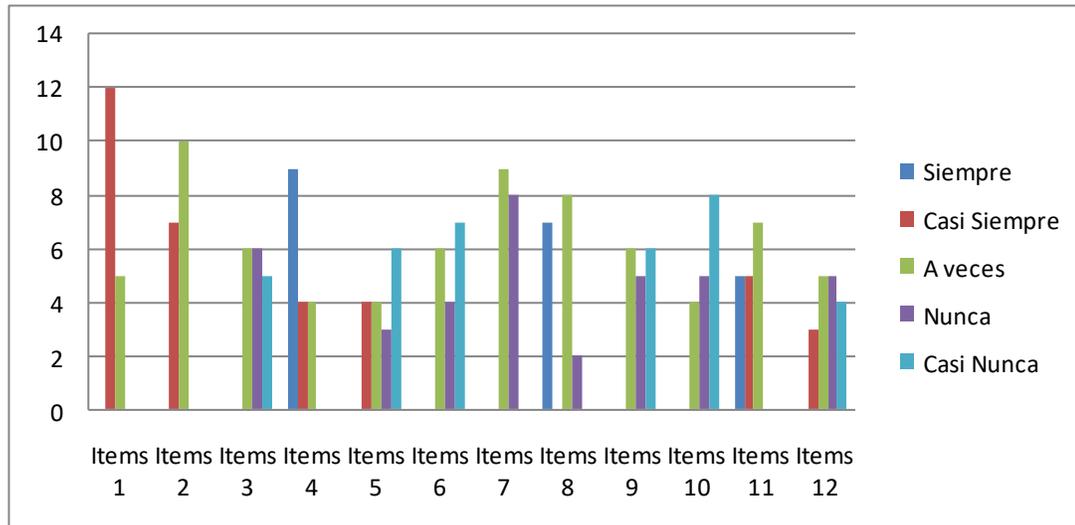
A continuación se presentan los cuadros y gráficos de barra, resultantes de la información obtenida a través del cuestionario aplicado al personal docente, con las preguntas relacionadas con cada indicador, la frecuencia y el porcentaje arrojado. Posterior a cada tabla, se encuentra el gráfico correspondiente, en función a los indicadores estudiados, con sus respectivos análisis.

**Cuadro 3**

**Dimensión Funciones gerenciales**

Ítems	Opciones										TOTAL
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0%	12	71%	5	29%	0	0%	0	0%	17
2	0	0%	7	41%	10	59%	0	0%	0	0%	17
3	0	0%	0	0%	6	35%	6	35%	5	30%	17
4	9	52%	4	24%	4	24%	0	0%	0	0%	17
5	0	0%	4	24%	4	24%	3	17%	6	35%	17
6	0	0%	0	0%	6	35%	4	24%	7	41%	17
7	0	0%	0	0%	9	53%	8	47%	0	0%	17
8	7	41%	0	0%	8	47%	2	12%	0	0%	17
9	0	0%	0	0%	6	35%	5	30%	6	35%	17
10	0	0%	0	0%	4	24%	5	30%	8	46%	17
11	5	30%	5	30%	7	41%	0	0%	0	0%	17
12	0	0%	3	16%	5	30%	5	30%	4	24%	17

Fuente: Hernández (2014)



**Grafica 1. Representación porcentual de la dimensión de funciones gerenciales.**

En función al gráfico anterior correspondiente a la dimensión de funciones gerenciales se observa con respecto al ítem 1 que el 71% de los docentes encuestados afirmaron que el personal directivo casi siempre planifica las acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades de la institución, mientras

que el resto representado por el 29% considero que casi nunca se planifica acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades de la institución. Por otro lado, con respecto al ítem 2 se puede observar que un 59% de los docentes expresaron que dentro de la institución a veces se define metas a futuro necesarios para alcanzarlas, mientras que el 41% considero que casi siempre dentro de la institución se definen dichas metas.

Ahora bien según Chiavenato (2010) la planificación “es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa” (p.89). Por lo anterior y los resultados obtenidos se puede deducir que la planificación dentro de la Unidad educativa es de gran importancia puesto que de esta dependen los objetivos que se pretendan cumplir, si no es tomada al cien por ciento como es debido los objetivos no serán cumplidos como es esperado.

De igual manera, con respecto al ítem 3 se puede visualizar que el indicador de organización muestra que los docentes en un 35% consideran que a veces organizan las funciones necesarias para lograr los objetivos planificados, el 35% opina que nunca se organizan dichas funciones y el resto representado por el 30% afirmó que casi nunca se organizan

Seguidamente, con respecto al ítem 4, se evidenció que el 52% de los encuestados señalaron que cumplen siempre con la organización a través del trabajo en equipo, luego el 24% de los docentes afirmó que casi siempre, mientras que el resto del 24% considera que nunca cumplen con la organización a través del trabajo en equipo.

Asimismo, en el ítem 5, se observó que un 35% de los docentes opinaron que casi nunca la directiva busca la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, mientras que el 24% consideró que casi siempre la directiva busca dicha conciliación, de igual forma otro 24% de los docentes expresaron que a veces, los directivos buscan la conciliación, mientras que el resto representado en un 17% de los docentes, afirmaron que nunca la directiva busca la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos.

En este sentido, para Robbins y Coulter (1996) una organización “es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico” (p.120), ahora bien por lo que expresa este autor, es importante la organización y la planificación que son realizadas por la directiva debido a que a través de ella se puede obtener mejores resultados para alcanzar las metas y objetivos que se hayan propuesto.

De igual manera, con respecto al ítem 6 se puede observar que el 41% de los docentes encuestados opinaron que la dirección de la unidad educativa casi nunca desarrolla actividades dirigidas al logro de ciertas metas con el propósito de satisfacer alguna expectativa, mientras que un 35% afirmó que a veces desarrolla actividades dirigidas al logro de ciertas metas y el resto del 24% considero que la dirección de la unidad educativa nunca desarrolla estas actividades.

Por otro lado, con respecto al ítem 7, el 53% de los docentes encuestados manifestó que la dirección del plantel a veces establece los mecanismos necesarios para el control de su misión educativa en la institución, mientras que el resto representado por el 47% considera que la dirección del plantel nunca establece estos mecanismos.

Ahora bien según Daft (2004) señala que:

La dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados de la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. (p.32)

Por lo anterior, se puede decir que dentro de toda institución es importante tener una dirección de las metas y objetivos que hayan sido planificado para alcanzar con eficiencia y eficacia, asimismo por los resultados obtenidos se puede decir que según ítem 6 y 7 dentro de la Unidad educativa en estudio existe una deficiencia en la dirección de las metas ya que no existe un porcentaje considerable que establezca que estas se están cumpliendo.

Ahora bien, con respecto al ítem 8, se puede observar que el 47% de los docentes expresó que la directiva a veces exige al personal docente que realicen el trabajo con excelencia, mientras que el 41% afirmó que la directiva siempre exige al

personal docente para que realicen el trabajo con excelencia, por otro lado el resto de los docente representado por el 12% considera que la directiva nunca realiza estas exigencias.

Del mismo modo, se puede observar en relación al ítem 9, que un 35% de los docentes manifestaron que el gerente educativo a veces hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal de la institución, mientras que el 35% considera que el gerente educativo casi nunca los hace cumplir, por otro lado el resto del 30% considero que el gerente educativo nunca hace cumplir dichos planes de evaluación y seguimiento del personal de la institución.

De la misma manera, con respecto al ítem 10 se puede observar en la gráfica que el 46% de los docentes encuestados considera que la directiva casi nunca guía y gestiona los planes y tareas de todo el personal que labora en la institución, mientras que un 30% expresó que la directiva nunca guía y gestiona estos planes y tareas, el resto de 24% opinó que la directiva a veces cumple con esas funciones.

En relación a dichos resultados, para Daft (2004) "control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vayan necesitándose" (p.65), Por consiguiente, se puede decir que el control es una base fundamental de las funciones gerenciales, que permite la ejecución de cada una de las planificaciones, de manera tal que las metas propuestas sean alcanzadas.

De igual manera, en el ítem 11 se puede observar que el 41% de los docentes considera que a veces han formado un buen equipo de trabajo para el logro del buen funcionamiento del plantel, mientras que un 30% del personal opinó que casi siempre y el resto del 30% considera que siempre.

Por último, en relación a las funciones gerenciales, en el ítem 12 se puede observar que el 30% de los docentes manifestó que la directiva nunca coordina las actividades que deben ser ejecutadas para el logro de los objetivos académicos, mientras que el 30% de docentes expresó ante dicha pregunta que a veces se establece la coordinación, el 24% considera que casi nunca se lleva a cabo dicha coordinación,

por último, el 16% afirmó que la directiva casi siempre coordina las actividades que deben ser ejecutadas para el logro de los objetivos académicos

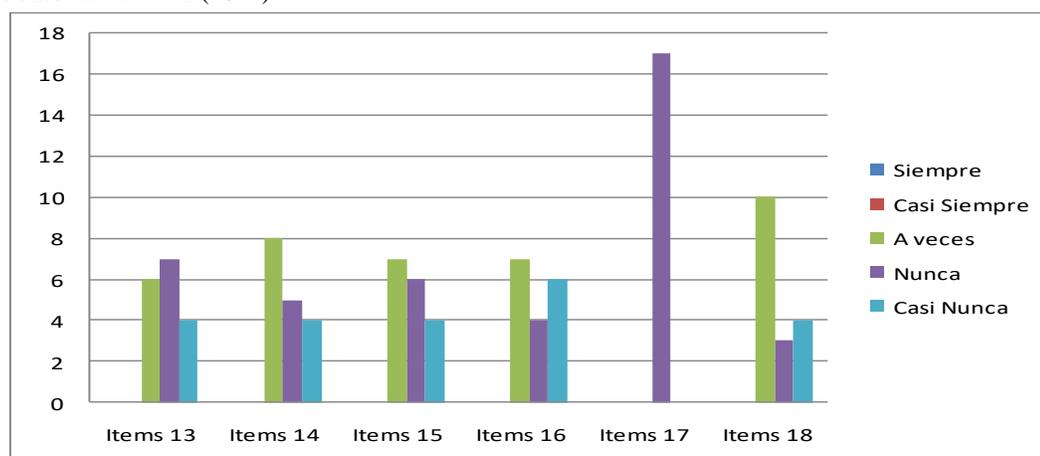
Para Chiavenato (ob. cit) la coordinación “armoniza todas las actividades de la empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines” (p. 35), ahora bien por los resultados arrojados por los ítems 11 y 12 se puede ver que existen algunas deficiencias en la coordinación de la ejecución de las funciones gerenciales ya que existe una ausencia en la planificación, organización, control y coordinación de las metas y objetivos que son establecidos dentro de la Unidad Educativa nacional “Héctor Castillo Reyes”

#### Cuadro 4

##### Dimensión Elementos de la gestión gerencial

Ítems	Opciones										TOTAL
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
13	0	0%	0	0%	6	35%	7	41%	4	24%	17
14	0	0%	0	0%	8	46%	5	30%	4	24%	17
15	0	0%	0	0%	7	41%	6	35%	4	24%	17
16	0	0%	0	0%	0	0%	17	100%	0	0%	17
17	0	0%	0	0%	7	41%	6	35%	4	24%	17
18	0	0%	0	0%	10	58%	3	18%	4	24%	17

Fuente: Hernández (2014)



**Grafica 2. Representación porcentual de la dimensión de Elementos de la gestión gerencial**

En el gráfico anterior, se puede observar con respecto a la dimensión de elementos de la gestión gerencial de acuerdo al ítem 13, que un 41% de los docentes opina que la directiva del plantel nunca propicia un clima de confianza con una comunicación abierta, fluida y participativa con todo el personal de la institución, mientras que un 35% afirmó que a veces se propicia este clima y el 24% considera que la directiva del plantel casi nunca propicia este clima de confianza.

Seguidamente, con respecto al ítem 14 se puede ver que un 46% de los docentes creen que dentro del instituto a veces se promueve la comunicación directa entre los miembros de la institución, un 30% expresó que nunca se promueve y un 24% manifestó que casi nunca se promueve la comunicación directa entre los miembros de la institución.

Con base en los resultados obtenidos en los ítems 13 y 14 cabe destacar que Fernández (2004) señala lo siguiente “La relación comunitaria humana consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (p. 134).

Ahora bien, de lo anterior se infiere, que dentro de cualquier institución resulta indispensable, mantener una comunicación fluida y abierta puesto que la naturaleza del ser humano se enfoca en la comunicación. En tal sentido, deben superarse las barreras de comunicación existentes, para garantizar que la información que se derive del proceso de organización y planificación promueva un mejor desempeño laboral por parte de los docentes, a través de un clima de confianza y participación activa de dichos docentes.

De igual forma, con respecto al ítems 15 se puede observar que un 41% de los docentes señaló que las decisiones tomadas por la directiva a veces permiten el buen funcionamiento de la institución. Por otro lado, un 35% considera que nunca y el resto representado por 24% considera que las decisiones tomadas por la directiva casi nunca permiten el buen funcionamiento de la institución.

Por otro parte, con respecto al ítem 16 se evidenció que un 100% de los docentes consideran que dentro de la institución a veces se toma en cuenta el criterio y la participación de los docentes en la toma de decisiones.

Según Chiavenato (ob.Cit) “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación” (p.160), es importante señalar que con respecto al los ítem 15 y 16 se observa una notable deficiencia en la toma de decisiones debido a que existe poca participación por parte de los docente encuestados en las decisiones tomadas por la dirección del plantel.

Cabe resaltar que en todas las organizaciones se toman decisiones a diario, las instituciones educativas no son la excepción. Por el contrario, los centros educativos se caracterizan por tomar decisiones programadas. Las mismas implican sucesos futuros, en donde se analizan por parte de los actores, la certeza, el riesgo y la incertidumbre, asociados a las diversas acciones que se suelen emprender.

Asimismo, se puede notar que con respecto al ítem 17 un 45% de la población de docentes afirmó que el liderazgo a veces existente dentro de la institución contribuye al éxito de los resultados y metas de la organización, mientras que un 35% señaló que el liderazgo nunca existente dentro de la institución contribuye al éxito de los resultados y metas de la organización, y el 24% expresó que el liderazgo casi nunca existente dentro de la institución contribuye al éxito de los resultados y metas de la organización.

Finalmente, en relación a los elementos de la gestión gerencial, en el ítem 18 se puede ver que el 58% del personal considera que la directiva de la institución a veces atiende las necesidades del personal docente con dedicación, mientras que un 24% de los docentes señaló que la directiva casi nunca atiende dichas necesidades del personal docente y el 18% considera que la directiva de la institución nunca atiende las necesidades del personal docente con dedicación, por consiguiente, para autores como Leithwood, (2009) “El liderazgo es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela”(p.95).

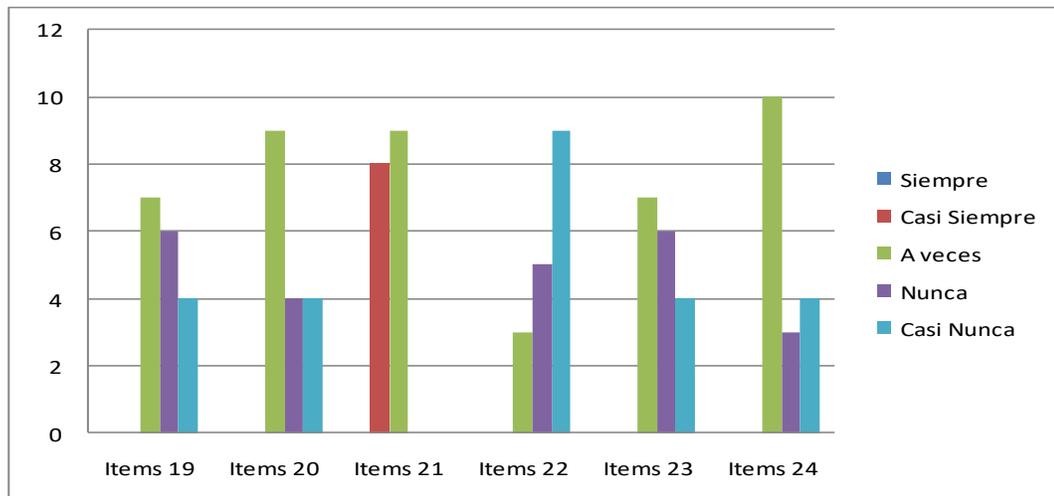
Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que el liderazgo pedagógico de los directores, deben servir de guía y apoyo a la labor del profesor, compartir y poner nuestra experiencia a disposición del quehacer pedagógico, de manera que se pueda generar una articulación real entre los distintos niveles de enseñanza y los procesos de aprendizaje.

### Cuadro 5

#### Dimensión roles

Ítems	Opciones										TOTAL
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
19	0	0%	0	0%	7	41%	6	35%	4	24%	17
20	0	0%	0	0%	9	52%	4	24%	4	24%	17
21	0	0%	8	46%	9	54%	0	%	0	%	17
22	0	0%	0	0%	3	18%	5	30%	9	52%	17
23	0	0%	0	0%	7	41%	6	35%	4	24%	17
24	0	0%	0	0%	10	58%	3	18%	4	24%	17

Fuente: Hernández (2014)



**Gráfica 3. Representación porcentual de la dimensión de roles**

En la gráfica 3 se puede observar que en el Ítem 19 un 41% de los docentes encuestados afirmaron que la directiva se encarga a veces de velar porque los docentes cumplan con sus principales responsabilidades de mediar el conocimiento

impartido en el proceso de aprendizaje del estudiante, mientras que un 35% opina que la directiva no se encarga nunca de hacer cumplir esta función y el 24% expresó que la directiva casi nunca se encarga de velar porque los docentes cumplan con sus principales responsabilidades de mediar el conocimiento impartido en el proceso de aprendizaje del estudiante.

Ahora bien, con respecto al ítem, 20, se puede ver que un 52% del personal docentes expresan que dentro del instituto a veces se propicia a que los docentes a planificar actividades donde el estudiante necesite de alguien que le ayude a construir un conocimiento, y un 24% expresan que dentro del instituto nunca se propicia y 24% respondió que casi nunca se propicia a que los docentes a planificar actividades donde el estudiante necesite de alguien que le ayude a construir un conocimiento

Por el resultado del ítem 19 y 20 se puede decir que el papel del mediador es definido por Touzard (2010) “como una tercera parte que interviene en la facilitación de la comunicación y relaciones entre las partes. Desempeña una función activa en las discusiones, haciendo sugerencias o propuestas e incluso formula recomendaciones con vistas a un acuerdo” (p.65), es decir, que dentro de toda institución es necesario que la directiva vele por el cumplimiento del papel de mediador ya que este forma parte de las principales funciones del docente y contribuye a su desempeño laboral. Esto conlleva a evidenciar la ausencia por parte del personal directivo en la supervisión y control del desempeño laboral de los docentes.

Por otro lado, en el ítem 21 se puede observar que un 54% de los docentes indican que la directiva a veces desarrolla en conjunto con el personal docente actividades donde se oriente al estudiante a cumplir favorablemente con su proceso de aprendizaje, y el 46% de los docentes consideran que la directiva casi siempre desarrollan en conjunto con el personal docente actividades donde se oriente al estudiante a cumplir favorablemente con su proceso de aprendizaje.

Para autores como Daza (2010) considera que “los orientadores tienen como propósito principal orientar al individuo en los problemas inter e intra personales, en el proceso de toma de decisiones, desarrollo humano, en la conducta del individuo, adquisición y desarrollo del bienestar personal”. (p.89), en efecto, en toda institución

educativa, el personal directivo debe ser partícipe en la orientación, conjuntamente con los docentes, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la cual contribuirá a afianzar el desempeño docente. Por ello, se considera en este caso, que los directivos no participan activamente en la orientación de los estudiantes dentro de la institución.

Con respecto al ítem 22 se puede ver que el 52% de los docentes consideran que la directiva casi nunca vela porque se cumplan planes donde se fomente el proceso investigativo en la institución, mientras que el 30% consideran que la directiva nunca vela porque se cumplan planes donde se fomente el proceso investigativo en la institución y el resto representado por el 18% consideran que la directiva a veces vela porque se cumplan planes donde se fomente el proceso investigativo en la institución.

Con base en lo anteriormente expuesto, se puede decir que dentro de la institución se nota una falta de control en los roles que debe desempeñar el docente, puesto que no se vela porque se fomente la investigación, tal como lo expresa Meléndez (ob.Cit) plantea que investigar es “una actividad que todas las personas llevan a cabo para conocer más sobre el entorno y el impacto que se tiene sobre el” (p.110), es decir que dentro de la instituciones promover la investigación permite el descubrimiento intelectual tiene el potencial de transformar el conocimiento y comprensión del mundo que nos rodea es por ello que la falta de este dentro de la institución es preocupante ya que es necesario que este sea cumplido

De igual manera, en el ítem 23, se puede ver que un 41% de los docentes expresaron que en la Unidad Educativa la directiva a veces realiza actividades de integración con la comunidad a la escuela, mientras que un 35% los docentes indicaron que en la Unidad Educativa la directiva nunca realizan estas actividades y el 24% de los docentes señaló que en la Unidad Educativa la directiva casi nunca realiza actividades de integración con la comunidad a la escuela.

Por último, se puede decir que con respecto al ítem 24, se puede observar que el 58% de los docentes expresan que la Directiva a veces gestiona con la comunidad deficiencias de la institución, mientras que el 24% opina que la Directiva casi nunca

las gestiona y el 18% expresó que la Directiva nunca gestiona con la comunidad deficiencias de la institución.

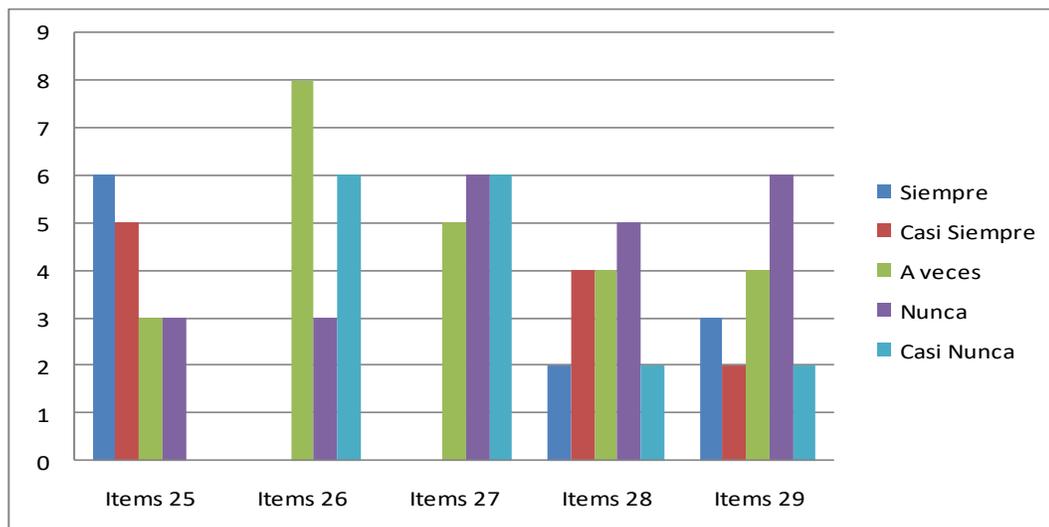
Para autores como Mendoza (ob. Cit), el promotor social “es aquel que estimula la organización, coordinación y administración de los recursos humanos y materiales, dentro y fuera de un contorno educativo, para así poder lograr objetivos educacionales”(p.116), con base en lo expresado, se puede decir que dentro de toda institución debe existir la promoción de la actividades que permitan la integración y actividades de gestión que permitan mejorar el entorno de esta

### Cuadro 6

#### Dimensión Elementos de desempeño docente

Ítems	Opciones										TOTAL
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
25	6	35%	5	30%	3	18%	3	18%	0	0%	17
26	0	0%	0	0%	8	47%	3	18%	6	35%	17
27	0	0%	0	0%	5	30%	6	35%	6	35%	17
28	2	12%	4	24%	4	24%	5	35%	2	12%	17
29	3	18%	2	12%	4	24%	6	35%	2	12%	17

Fuente: Hernández (2014)



**Grafica 4. Representación porcentual de la dimensión de elementos desempeño docentes**

En la gráfica se puede observar que con respecto a la dimensión de elementos de desempeño docentes en el ítem 25, el 35% de los encuestados opinaron que los docentes siempre poseen suficientes habilidades y conocimientos que concuerdan con el cargo que desempeñan, mientras que el 30% de los encuestados considera que casi siempre, el 18% opinó que los docentes a veces poseen suficiente habilidades y conocimientos que concuerdan con el cargo que desempeña y el 18% restante considera que los docentes nunca poseen suficiente habilidades y conocimientos que concuerdan con el cargo que desempeña.

Por otro lado, se puede notar que en el ítem 26, un 47% del personal docente expresa que dentro de la Unidad Educativa la directiva a veces organiza talleres con el fin de ampliar los conocimientos de los docentes, mientras que 35% de los docentes opinó que dentro de la Unidad Educativa la directiva casi nunca organiza talleres con el fin de ampliar los conocimientos de los docentes, de igual manera el 35% restante consideran que dentro de la Unidad Educativa la directiva nunca organiza talleres con el fin de ampliar los conocimientos de los docentes. Para autores como Fayol (ob. Cit) expresa que el conocimiento

Es como el apalancamiento de la sabiduría colectiva que permite aumentar la capacidad de respuesta e innovación. Es decir, que las organizaciones deben estar hoy día sustentada en el saber compartido de cada uno de los miembros que la integran.(p.65)

Por lo anterior se puede decir que dentro de cualquier institución el conocimiento es parte fundamental para lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos planteados, según los resultados es claro que dentro del instituto es necesario que los docentes cuenten con el conocimiento necesario para su crecimiento profesional y aplicación de planificaciones establecidas.

Asimismo, se puede observar que con respecto al ítem 27 se observa que un 35% de los docentes opinan que dentro de la Unidad Educativa nunca se utiliza una interacción comunicacional efectiva como elemento fundamental dentro de la institución, de igual forma otro 35% de docente expresan que dentro de la Unidad Educativa casi nunca se utiliza una interacción comunicacional efectiva como elemento fundamental dentro de la institución y un 30% de los encuestados

consideran que a veces se utiliza dicha interacción comunicacional efectiva. Ahora bien, tal como se expresó en el ítem 13 y 14 la comunicación es fundamental para el logro de las metas dentro de toda institución.

Por otro lado, se puede observar de lo referente al ítem 28, que un 35% de los docentes considera que la directiva nunca propicia un ambiente adecuado para lograr la integración de equipos de trabajos, seguidamente se puede ver que un 24% considera que la directiva casi siempre propicia la integración de equipos de trabajos, de igual manera otro 24% considera que la directiva a veces lo propicia, el 12% considera que la directiva siempre propicia un ambiente adecuado para lograr la integración de equipos de trabajos y el resto representado por el 12% considera que la directiva casi nunca propicia un ambiente adecuado para lograr la integración de equipos de trabajos.

Por último, se observa con respecto al ítem 29, que un 35% de los docentes afirma que dentro de la Unidad Educativa nunca se motiva a los docentes para trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la institución, mientras que un 24% considera que dentro de la Unidad Educativa a veces se motiva a los docentes para trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la institución, por otro lado el 18% expresa que dentro de la Unidad Educativa siempre se motiva a los docentes para trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la institución.

Seguidamente, el 12% de los docentes opinó que dentro de la Unidad Educativa casi siempre se motiva a los docentes para trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la institución y el 12% restante considera que dentro de la Unidad Educativa casi nunca se motiva a los docentes para trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la institución. Del resultado anterior se puede decir que dentro de cualquier área de trabajo es importante el trabajo en equipo tal como lo expresa Robbins (2000) señala que:

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas (p.120)

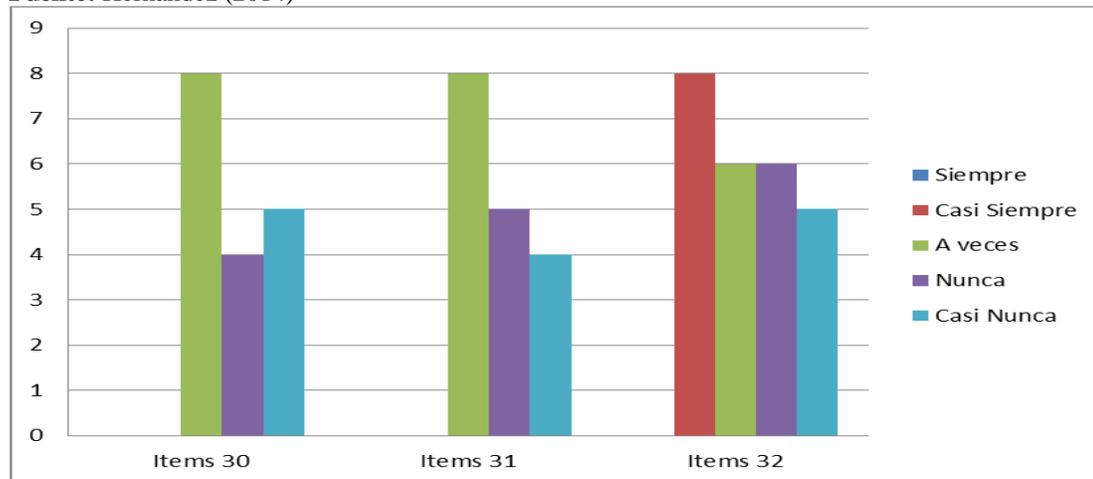
Por lo expuesto y el resultado obtenido se puede decir que el trabajo en equipo es una clave importante ya sea en una organización o institución es claro que con respecto a ítem 29 y 28 dentro de la unidad educativa no existe un trabajo en equipo concretado en función de las planificaciones establecidas, por lo cual se dificulta el alcance de los objetivos propuestos por la directiva.

## Cuadro 7

### Dimensión factores Actitudinales

Ítems	Opciones										TOTAL
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Casi Nunca		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>30</b>	0	0%	0	0%	8	47%	4	24%	5	30%	17
<b>31</b>	0	0%	0	0%	8	47%	5	30%	4	24%	17
<b>32</b>	0	0%	0	0%	6	35%	6	35%	5	30%	17

Fuente: Hernández (2014)



**Gráfica 5. Representación porcentual de la dimensión de factores actitudinales**

En la gráfica, en el ítem 30, con respecto a la dimensión de factores actitudinales, se evidencia que un 47% de la población de docentes expresa que dentro de la Unidad Educativa la directiva a veces se preocupa por indagar la satisfacción que el personal docente tiene en su puesto de trabajo, mientras que el 30% expresa que dentro de la Unidad Educativa la directiva a casi nunca se preocupa por indagar la satisfacción que el personal docente tiene en su puesto de trabajo y el

24% restante opina que dentro de la Unidad Educativa la directiva nunca se preocupa por indagar la satisfacción que el personal docente tiene en su puesto de trabajo.

En este sentido, se considera fundamental ocuparse de la satisfacción del personal docente, puesto que ésta incide en el logro de cada uno de los objetivos planificados, además un docente desmotivado e insatisfecho no cumplirá eficazmente sus roles y por consiguiente se vería afectada la calidad educativa. Tal como lo expresa Chiavenato (ob. cit.) la satisfacción es un “estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo”(p. 135) de esto se puede deducir que es satisfacción del personal docente es un elemento inherente al buen funcionamiento de la institución, así como también, para el alcance de sus objetivos.

Por otro lado, en el ítem 31 se puede observar que un 47% de los docentes considera que la directiva a veces gestiona actividades donde los docentes logren expresar acciones valorativas que permitan desarrollar la autoestima del personal, mientras que el 30% considera que la directiva nunca gestionan actividades donde los docentes logren expresar acciones valorativas que permitan desarrollar la autoestima del personal y el resto representado por el 24% considera que la directiva casi nunca gestiona actividades donde los docentes logren expresar acciones valorativas que permitan desarrollar la autoestima del personal.

De este resultado se observó que dentro de la unidad educativa existe poca motivación al logro, al no tomar en cuenta el desarrollo de actividades que promuevan la autoestima, lo cual ocasiona que el personal docente no manifieste el reconocimiento de su trabajo por parte de los directivos, esto representa una falla grave en la gestión gerencial, que afecta directamente el desempeño docente. Zarate (2011) expresa lo siguiente:

Es muy importante estimular en los empleados el hábito de colocarse metas personales que se articulen con los objetivos de la empresa. Esto ayuda a los funcionarios a construir un proyecto de vida que se asocia con la empresa, creando un fuerte sentido de pertenencia.(p.115)

Bajo esta premisa, resulta significativo promover actividades para el desarrollo integral del personal docente, a fin de contribuir a mejorar o afianzar su autoestima y por consiguiente, optimizar su práctica profesional.

Por último, en el ítem 32 se pudo evidenciar que un 35% de los docentes expresan que la directiva del plantel a veces se encarga de promover la participación de los docentes para que se mantengan capacitados y estar en actualización de conocimientos, de igual forma un 35% expresan que la directiva del plantel nunca se encarga de promover la participación de los docentes para que se mantenga capacitados y estar en actualización de conocimientos, mientras que el resto representado por el 30% expresan que la directiva del plantel casi nunca se encarga de promover la participación de los docentes para que se mantenga capacitados y estar en actualización de conocimientos.

Por el resultado obtenido se puede decir que para Robbins (2010)

La importancia de la capacitación del personal “se relaciona con la mejora continua de la gestión de una empresa, porque cada miembro forma parte de su funcionamiento, beneficiándose así, con un personal más preparado y adaptado a su cargo y a su entorno organizacional” (p.98).

En función a lo anterior, dentro de toda organización se debe mantener capacitado al personal, para que éste logre cada una de la metas propuestas, asimismo, en el ámbito educativo cada día se crean nuevas estrategias para contribuir a mejorar el desempeño docente, por ello, dentro de la instituciones se debe promover la capacitación constante.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó una revisión documental a profundidad, a fin de establecer el sustento de la problemática planteada y mediante la observación directa y la aplicación del instrumento de recolección de información se pudo obtener las respuestas pertinentes. Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara, se logró diagnosticar que la gestión gerencial presenta múltiples fallas, tanto en relación a las funciones gerenciales, como a los elementos básicos que deben conformar dicha gestión.

En este sentido, se evidenció que la directiva realiza una adecuada planificación, sin embargo, la función organizativa, no se cumple a cabalidad, puesto que a pesar de organizarse como equipo de trabajo, no se ejecuta la dirección para el logro de los objetivos planteados e igualmente, no se establecen los mecanismos de control necesarios para cubrir la misión educativa del plantel y por consiguiente, no se lleva a cabo una coordinación efectiva de las funciones docentes.

De igual forma, se pudo constatar que existen deficiencias en los elementos de gestión gerencial, esto se debe a que no existe una comunicación adecuada de parte de la directiva con los docentes, lo cual representa una amenaza para el logro de los objetivos tanto académicos, como institucionales, puesto que es indispensable dentro de toda institución educativa, la existencia de una comunicación fluida, a fin de que se cumplan las planificaciones y metas propuestas y de esta manera, contribuir a optimizar el desempeño docente.

Asimismo, se determinó que la toma de decisiones en este plantel, es unilateral, debido a que el personal directivo no promueve la participación activa de los docentes en ésta, en consecuencia, se evidencia la ausencia de un liderazgo pedagógico definido, lo que afecta directamente el desempeño de los docentes, puesto que sus necesidades para realizar una adecuada práctica profesional, no son tomadas en cuenta, por parte de los directivos, quienes además no apoyan en su totalidad la labor docente, esto deriva en la falta de articulación de los mecanismos de control u coordinación durante el proceso de enseñanza-aprendizaje que debe estar en consonancia con las decisiones tomadas.

Por otra parte, el presente estudio permitió describir el desempeño de los docentes de la institución, demostrando que estos no cumplen a cabalidad con sus roles, puesto que no existe un adecuado control de su desempeño docente, además no se fomenta la investigación, por consiguiente, no existe garantía de calidad en la educación que se imparte. De igual manera, en la institución se llevan a cabo funciones mínimas como promotores sociales. Dicha función se considera fundamental en la desenvolvimiento integral del docente, con miras a establecer procesos de integración del plantel educativo con la comunidad adyacente.

Ahora bien, en relación a los elementos que conforman el desempeño docente, estos evidencian conocimientos, pero manifestaron la necesidad de capacitarse para mejorar sus fallas y esperan que se realicen mejoras en la gestión gerencial, para poder cumplir adecuadamente su práctica docente.

Bajo esta perspectiva, un aspecto primordial en el desempeño del docente es la interacción comunicacional eficaz, la cual no se observó en la institución; del mismo modo, no se promueve la integración de equipos de trabajo, debido a la falta de motivación por parte de la directiva, por ello, los docentes se limitan a cumplir con sus funciones académicas y esto dificulta el logro de los objetivos institucionales planificados por la directiva.

Cabe destacar que, en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes”, se promueven escasas actividades para mejorar la autoestima de los docentes, e igualmente, los directivos, no se ocupan de indagar sobre la satisfacción del personal,

en consecuencia, los docentes se encuentran desmotivados a la hora de desempeñar su trabajo, esto atenta directamente el funcionamiento adecuado del plantel, la calidad educativa y por consiguiente, dificulta el logro de las metas propuestas en la planificación institucional.

En definitiva, lo antes mencionado permite evidenciar que existen numerosas fallas en la gestión gerencial de la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara, no se propicia una comunicación eficaz, se nota la ausencia de planes de motivación y de capacitación constante dentro de la unidad educativa, y además se necesita un liderazgo pedagógico que conlleve al cumplimiento de las funciones gerenciales, tales como la dirección y control, puesto que a pesar de que realizan una planificación institucional, no llevan a cabo un seguimiento y control que permita constatar si se están logrando cada una de las actividades trazadas y por lo tanto, no se evidencia el logro de las metas y objetivos propuestos.

### **Recomendaciones**

Las conclusiones anteriores permitieron la formulación del siguiente cuerpo de recomendaciones:

1. Ejercer un liderazgo dirigido a dar respuesta a las exigencias del talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales.

2. Ofrecer un trato respetuoso a los docentes, facilitándoles espacios de trabajo apropiados, donde éstos se sientan confortables, lo cual posibilitará un mayor rendimiento de éstos dentro del aula.

3. Brindar espacios de participación al personal docente donde éste pueda desarrollar sus competencias desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo.

4. Otorgar autoridad los docentes para que éstos realicen las actividades con la convicción de que las decisiones tomadas serán aceptadas por la dirección, lo cual motivará al personal a incrementar su desempeño laboral.

5. Conformar equipos de trabajo cuyos miembros posean características similares, lo cual posibilitará la ejecución de las actividades más eficazmente, así como una mejora en el desempeño laboral de sus miembros.

6. Construir un colectivo docente donde la conducción del plantel se base en la convivencia, la cooperación, por cuanto propiciará convertir las debilidades de los docentes en fortalezas que favorezcan el propósito educativo de la escuela.

7. Facilitar el aprendizaje de los estudiantes, mediante una planificación acorde a los nuevos enfoques pedagógicos donde se contemplen las necesidades del plantel, el entorno y los lineamientos emanados del ente rector.

8. Utilizar estrategias de enseñanza adecuadas para cada momento de la clase lo cual permitirá a los estudiantes ir integrando los contenidos nuevos a su estructura cognoscitiva, así como afianzar los saberes ya adquiridos.

9. Realizar capacitaciones, en función de las necesidades manifestadas por los docentes, a fin de optimizar su desempeño laboral.

## REFERENCIAS

- Aguilar, G. (2008). *Autoestima como estrategia potenciadora del desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa "Zarina de Azuaje"*. Trabajo de grado publicado, Universidad "Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Altuve, E. (2013). *Gestión gerencial del clima organizacional para la satisfacción laboral de los docentes de Educación Primaria*. Trabajo de Grado publicado. Universidad "Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Álvarez, M. (2000). *El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela.
- Arias, H. (1999). *Gestión de los Procesos Administrativos*. Trabajo de Grado Universidad Fermín Toro. Barquisimeto.
- Arimatea, J (2008) *Relación entre la educación curricular el desempeño docente según los estudiantes de la facultad de educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, tesis de maestría.
- Ary, D y Otros. (1992). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. España: Mc Graw Hill.
- Ascanio, J. (2006). *Desempeño Gerencial Docente Directivo en la Optimización de la Gestión de los Docentes de Aula*. Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.
- Assael, J. (2011). *Políticas públicas en educación: el caso de Chile*. Buenos Aires Novedades educativas.
- Azzalias, R. (2003). *La Gestión Gerencial. ¿Cómo se mide?* New York: Academic Press.
- Balestrini, A. (2001). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Folio Quintana.
- Balzán, Y (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en la III etapa de Educación Básica [Resumen en línea]*. Trabajo de grado de maestría publicado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo. [Documento en línea]. Disponible: <http://remembranza.wordpress.com/acompañamiento->

pedagógico-del-supervisor-y-desempeño-docente-en-las-escuelas-de-iii-etapa-de-básica/ [Consulta, 2014, julio 5]

- Barrera (2004). *Comportamiento organizacional*. España: Ariel.
- Bateman (2004). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. México: Trillas.
- Bittel (2000), *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Bolívar-Botía, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación. Madrid: UNED.
- Bolívar-Botía, A. (2010, Julio - Diciembre) “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79- 106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana.
- Calla (2008) *Los sistemas educativos en Latinoamérica han priorizado*
- Chiavenato, I (2000). *Teoría General de la Introducción a la Administración*.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España: Mc Graw Hill.
- Constitución Nacional (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, marzo.
- Daft Richard (2004) *Administración*. Editorial Trillas. México. Drucker, P. (2001). *La gerencia*. Mc Graw Hill Interamericana, USA.
- Daza, O (2010). *Gestión del Directivo como Supervisor y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.
- Denis, U. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Argentina: Grórica. S.A.
- Drucker. P. (2000). *La Gerencia y la Sociedad*. Argentina: Grórica. S.A.
- Emperador, L (2000) *Comunicación, Cultura y Valores*. Revista Calidad Empresarial. Caracas- Venezuela.

- Escamez, J. (2001). *La educación de la responsabilidad*. Ministerio de Educación. Caracas Venezuela
- Fajardo, R (2012) *Competencias: TIC en los Docentes*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/5936/1/43666105.2012.pdf>. [Consulta: 2014, mayo18].
- Fayol, H (2003). *Gestión Gerencial*. Usos Educativos. Editorial Campbell, New York.
- Flores (2012), *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*, en Lima Perú.
- Flores (2008). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- García (1997), *Motivación laboral del personal de operaciones y su asociación con la calidad de servicio prestado a los clientes externos de organizaciones portuarias*. Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- George, L. (2001). *Enfoque Gerencial Escolar a través de la Calidad Total*. Zona Educativa. Carabobo.
- Hernández, F. (2000). *El Proceso de Comunicación y su influencia en la Gestión Gerencial de la Escuela Básica*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad "Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto-Venezuela.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill. México.
- Leithwood, K., (2009). *Educación* [Revista en línea] Disponible en: <http://www.revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/download/.../2620>>. [Consulta: 2014, mayo 28]
- Ley Orgánica de Educación (2006). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.431(Extraordinario), Junio, 28, 2006.
- López (2003), *Gerencia del desempeño*. México: Pomaire.
- Manual de Educación Básica (1985). *Educación Básica: Manual del Docente Sector urbano. Primer Grado* Caracas: OSPP. División de currículos
- Manual del Director (1996). *Ministerio de Educación*. Caracas. Venezuela.

- Marcano, D. (2010). *Gestión gerencial para el mejoramiento del clima organizacional de la Escuela Bolivariana media jornada "Juan de Villegas"*. Trabajo de Grado publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Meléndez, A. (2005). *Desempeño Laboral del Gerente Educativo de las Escuelas Bolivarianas*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto. Trabajo no publicado.
- Ministerio de Educación (1985). *Manual de Educación Básica*. Caracas.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012a). *Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente*, Lima: MINEDU. [Documento en línea]  
Disponible: [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Morales, R. (2001). *Empowerment*. [Documento en línea] Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com>. [Consulta: 2015, Enero 20].
- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. [Revista en línea] *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. [Documento en línea] Disponible en <http://www.rinace.net/art/vol4num4e/art2.pdf> [Consulta 2015, mayo16].
- Obermayer, J. (2004). *El Escenario Postmoderno de la Gerencia Moderna*. Ediciones Collier. Illinois.
- Pereira, A (2014) *Estilo Gerencial y su Influencia en el Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones Educativas*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación.
- Pétegas, J. (2006). *El Liderazgo y la Gerencia*. Revista Universidad EAFIT N° 102. Bogotá-Colombia.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires: Editorial Aique.
- Ramírez de M, E. (1996). *Valores motivacionales y disposición al cambio; una explicación al desempeño de los docentes de Barquisimeto*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Yacambú. Cabudare, Estado Lara.

- Ramírez X (1999). *1 Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo*. PLANIUC, año XIV, N° 21. Venezuela.
- Ramones, R. (2003). *La Gestión Laboral y Organizacional*. Caracas: Obelisco.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (Resolución N° 5496, Ministerio de educación) (2000, octubre 31) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 38.431 (Extraordinario) Octubre, 31, 2000.
- Robbins, S. (2000) *Administración, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall
- Rodríguez, M. y Foata J. (2009) *Transformaciones en la Educación venezolana*. *Revista Electrónica de Educación y Desarrollo* [Revista en línea], 3. [Documento en línea] Disponible: <http://www.eumed.net/rev/ced/03/> [consulta: 2014, Julio 13].
- Rodríguez, N. (2008) Trayectoria del proyecto de Escuelas Bolivarianas, *Revista Electrónica Educere*. [Revista en línea], 42. Disponible: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/26313/1/articulo16.pdf> [consulta: 2014, abril, 16].
- Román y Murillo (2008) *La evaluación docente en el mundo (pp. 200-225)*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Sabino, R. (2005). *Gerencia Académica: Por qué y Cómo Reformar la Organización educativa*. Maracaibo.
- Sánchez H. (2011). *La Gestión de la Calidad Universitaria en el Espacio Birregional. Unión Europea, América Latina y El Caribe*. Editorial Visión Libros. Madrid –España.
- Santos, A (2001) *La toma de decisiones del director y la satisfacción laboral de los docentes de la escuela básica de Barinas*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.
- Segura, M. (2005). *Competencias personales del Docente*, 2 (26), 172.
- Serna H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión*. México: Prentice Hall.
- Superlano, D. (2000) *El Estilo de Liderazgo del personal directivo de los planteles públicos y privados de Educación Media y su relación con el desempeño laboral*. Trabajo de Grado publicado, Universidad "Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

- Torres, A. (2013). *Como Gestionar la Calidad de la Formación*. Editorial Gestión. Barcelona.
- Ulloa, C. (2003). *Empowerment*. [Documento en línea] Disponible en: <http://212.73.32.210/hosting/000df/mamgel/manuales/Empowerment.html>. [Consulta: 2015, Mayo13].
- UNESCO (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Lima.
- Valera, R. (2007) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Veliz, G (2011). *El Rol del Docente como Objeto de Estudio*. Revista Educación. Número 18.
- Villegas, Y. (2003). *Cómo Aumentar la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Panamericana.
- Zarate, D. (2011) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Proyecto de Grado no publicado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Zeus y Skiffington (2002). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. España: McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



## **SUB PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA EDUCACIONAL**

### **Estimado docente:**

Usted fue seleccionado para responder este instrumento, cuya finalidad es obtener información sobre la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño del docente de educación Primaria Bolivariana en la Unidad Educativa Nacional “Héctor Castillo Reyes” del Municipio Iribarren del Estado Lara.

La información que usted suministre tiene carácter confidencial por lo que no requiere identificación. Se le agradece toda la colaboración que pueda prestar para efectuar este estudio.

Es importante señalar que sobre la base de la información que usted aporte se tomará decisiones para la elaboración del cuerpo de conclusiones y recomendaciones, de esta manera se obtendrá unos resultados que serán analizados, los cuales servirán para establecer la problemática y generar una propuesta que ayude a solventarla.

La colaboración prestada permitirá el éxito de la investigación

Por su colaboración,

Gracias;

Prof. Alexis Hernández



## CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES

### INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta las instrucciones que debe seguir para responder el cuestionario:

- 1) Lea cuidadosamente cada afirmación.
- 2) Responda por favor cada afirmación en función de su experiencia adquirida en el cargo que desempeña en el organismo.
- 3) En las afirmaciones que presentan opciones, señale su respuesta con una X o marque el recuadro, indicando una sola opción.

---

#### *Escala*

Siempre (S)  
Casi Siempre(CS)  
Algunas Veces(AV)  
Nunca (N)  
Casi Nunca(CN)

---

## CUESTIONARIO

Ítems	USTED COMO DOCENTE CONSIDERA QUE EL DIRECTIVO DE LA INSTITUCION:	S	CS	AV	N	CN
		1	Planifica acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades de la institución			
2	Define metas a futuro necesarios para alcanzarlas					
3	Organiza las funciones necesarias para lograr los objetivos planificados					
4	Cumple con la organización a través del trabajo en equipo.					
5	Busca la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando					
6	Desarrolla actividades dirigidas al logro de ciertas metas con el propósito de satisfacer alguna expectativa.					
7	Establece los mecanismos necesarios para el control de su misión educativa en la institución.					
8	La directiva exige al personal docente para que realicen el trabajo con excelencia.					
9	El gerente educativo hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal de la institución					
10	Guía y gestiona los planes y tareas de todo el personal que labora en la institución					
11	Considera que ha formado un buen equipo de trabajo para el logro del buen funcionamiento del plantel.					
12	Coordina las actividades que deben ser ejecutadas para el logro de los objetivos académicos.					
13	La directiva del Plantel propicia un clima de confianza con una comunicación abierta, fluida y participativa con todo el personal de la institución.					
14	Usted cree que dentro del instituto se promueve la comunicación directa entre los miembros de la institución					
15	Considera que las decisiones tomadas por la directiva permiten el buen funcionamiento de la institución					
16	Considera que dentro de la institución se toma en cuenta el criterio y la participación de los docente en la toma de decisiones					
17	Considera que el liderazgo existente dentro de la institución contribuye al éxito de los resultados y metas de la organización.					

**Escala: Siempre (S); Casi Siempre (CS); Algunas Veces (AV); Casi Nunca (CN); Nunca (N)**

ítems	USTED COMO DOCENTE CONSIDERA QUE EL DIRECTIVO DE LA INSTITUCION	S	CS	AV	N	CN
-------	---	---	----	----	---	----

18	Atiende las necesidades del personal docente con dedicación					
19	Se encarga de velar porque los docentes cumplan con sus principales responsabilidades de mediar el conocimiento impartido en el proceso de aprendizaje del estudiante.					
20	Propicia a que los docentes planifiquen actividades donde el estudiante necesite de alguien que le ayude a construir un conocimiento valido.					
21	Desarrollan en conjunto con los docentes actividades donde se oriente al estudiante a cumplir favorablemente con su proceso de aprendizaje					
22	Vela por que se cumplen planes donde se fomente el proceso investigativo en la institución.					
23	Realiza actividades de integración con la comunidad a la escuela					
24	Gestiona con la comunidad deficiencias de la institución					
25	Poseen suficiente habilidades y conocimientos que concuerdan con el cargo que desempeña.					
26	Organiza talleres con el fin de ampliar los conocimientos de los docentes					
27	Utiliza una interacción comunicacional efectiva como elemento fundamental dentro de la institución.					
28	Propicia un ambiente adecuado para lograr la integración de equipos de trabajos.					
29	Se motiva a los docentes para trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la institución.					
30	Se preocupa por indagar la satisfacción que el personal docente tiene en su puesto de trabajo.					
31	Gestiona actividades donde los docentes logren expresar acciones valorativas que permitan desarrollar la autoestima del personal.					
32	Se encarga de promover la participación de los docentes para que se mantenga capacitados y estar en actualización de conocimientos.					

**Escala: Siempre (S); Casi Siempre (CS); Algunas Veces (AV); Casi Nunca (CN); Nunca (N)**

**ANEXO B**  
**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"**  
**Maestría en Educación**  
**Mención Gerencia Educacional**

**GESTIÓN GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL**  
**DOCENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA BOLIVARIANA EN LA**  
**UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL "HÉCTOR CASTILLO**  
**REYES" DEL MUNICIPIO IRIBARREN DEL**  
**ESTADO LARA.**

**Instrucciones para la validación**

Para validar el instrumento diagnóstico, debe tomar en cuenta los siguientes criterios: *Claridad*, para determinar si las preguntas están redactadas en forma correcta; *Congruencia*, para saber si los ítems tienen relación lógica o coherente con los indicadores que le originaron; y *Pertinencia*, indica que la pregunta tenga pertinencia con el indicador.

El formato presenta dos opciones de respuesta "SI" y "NO", marque con una equis (X) la opción seleccionada en cada aspecto a evaluar, en el formato que aparece a continuación.

De igual manera, se presenta un espacio de observaciones para hacer las sugerencias que usted considere pertinentes para mejorar cada uno de ellos.

### FORMATO DE VALIDACIÓN

Items	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							
16.							
17.							
18.							
19.							
20.							
21.							
22.							
23.							
24.							
25.							
26.							
27.							
28.							
29.							
30.							
31.							
32.							

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO "LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA "**  
**Maestría en Educación**  
**Mención Gerencia Educacional**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO**

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, portador de la cédula de identidad \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_ hace constar que actuó como experto validador en la evaluación del instrumento de investigación presentado por la Prof. (a) Hernández Alexis, cédula de identidad N° V-14.405.627.

El referido instrumento constituye parte de un trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Educación, mención: Gerencia Educacional, cuyo título es: la **GESTIÓN GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA BOLIVARIANA EN LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL "HÉCTOR CASTILLO REYES" DEL MUNICIPIO IRIBARREN DEL ESTADO LARA.**

Los resultados correspondientes a la experticia solicitada, se registran en el formato suministrado por el interesado. El juicio predominante (aprobado, con observaciones o rechazado) acerca de la totalidad del instrumento validado, se indica en los siguientes párrafos.

Juicio predominante: \_\_\_\_\_

Observaciones (opcional): \_\_\_\_\_

En Barquisimeto a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2016

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

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

### Alpha de Cronbach

Sujeto	ITEMS																	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	St2
1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	63
2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	58
3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	2	1	1	2	35
4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	73
5	3	4	4	4	2	2	1	1	1	2	1	3	2	1	2	3	3	39
6	3	2	3	1	2	1	1	3	1	1	2	3	3	3	2	1	0	32
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	42
8	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	63
9	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	36
10	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	3	3	3	3	2	1	1	30
11	5	4	4	4	5	3	3	5	3	4	3	4	5	3	5	3	3	66
12	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	41
13	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	36
14	3	2	3	2	3	3	3	2	1	1	1	2	1	2	3	3	3	38
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
16	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	1	1	1	1	2	2	2	35
17	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	37
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	40
19	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	37
20	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	3	39
21	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	59
22	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1	1	2	2	2	3	28
23	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	37
24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	3	2	40
25	5	5	5	5	5	4	4	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	65
26	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	36
27	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	33
28	3	3	3	5	3	5	2	2	1	1	4	4	4	4	2	2	2	50
29	3	3	5	5	5	2	2	2	3	3	4	4	1	1	2	2	2	49
30	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	1	1	2	2	2	37
31	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	38
32	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	35
VARIANZA	0,9	0,9	0,9	1,2	1,1	1	0,9	0,7	0,8	0,69	1,2	1,44	1,47	1,66	0,81	0,81	0,8506	142,569
VARIANZA DE LA POBLACION														$\sum St^2$			16,45	

$$\alpha = n / n - 1 [1 - \sum Si^2/St^2]$$

$$\alpha = 32/32-1 (1-16,45/142,56)$$

$$\alpha = 1,03 (1 -0,115)$$

$$\alpha = 1,03* 0,88 = 0, 91$$