

UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

DERECHOS RESERVADOS

**GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO  
EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO EN EDUCACIÓN BÁSICA  
PRIMARIA**

**Trabajo de Grado presentado por:**

**Francis García**

**Maestría en Gerencia Educativa**

**Maracaibo, Abril de 2012**

**GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO  
EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO EN EDUCACIÓN BÁSICA  
PRIMARIA**

Trabajo de Grado para optar al  
título de Magister Scientiarum en  
Gerencia Educativa

---

Francis García  
C.I. No. 13.996.413

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, quien me brinda cada día su gran amor, me llena de fuerzas, sabiduría, vida y salud para poder superar todos los obstáculos que se presentaron durante este trayecto y salir victoriosa. Te amo mi Señor, tuya es la “Victoria”.

A mis amados padres, María Auxiliadora y Francisco, quienes en cada momento de mi vida han estado presente, brindándome su apoyo incondicional, con una palabra, un abrazo, una sonrisa. Los amo mucho. “Mi Triunfo es su Triunfo”.

A mí amado esposo Richard y a mis hijos Dixon, Richard, y Arianys los príncipes y princesa de la casa. ¡Como los amo! Ustedes son mi inspiración, mi motivo de seguir adelante y ser un ejemplo digno a seguir. “Gracias Dios por regalarme una familia tan hermosa”. Los amo...

A mis hermanos, Frank, Carmen T., Maribel, Norelys y Carmen J., quienes en cada etapa de mi vida me han brindado su apoyo y protección, gracias a sus consejos que dieron fuerza a mi vida hoy día puedo disfrutar este triunfo con ustedes. “Los amo”.

Con mucho amor:

Francis García

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios, quien lo es todo para mí.

A la Universidad Rafael Urdaneta, por brindar su ayuda y el apoyo necesario durante toda la carrera.

Al Dr. Héctor Contreras, por su gran apoyo y colaboración en el desarrollo de mi investigación.

Al Dr. Nelson Castellano, por su orientación en los momentos cruciales de la investigación.

A la Dra. Aurelia González, mi gran amiga, por su apoyo incondicional, gracias por tu amistad, por brindarme tú orientación, impartirme tus conocimientos durante el desarrollo de esta investigación. “Que Dios te llene de grandes bendiciones”.

Al personal directivo, docentes y representantes de las escuelas básicas de la parroquia Pueblo, municipio Baralt, estado Zulia, sin cuya ayuda hubiera sido imposible realizar este trabajo.

Francis García

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
TÍTULO.....	I
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE CUADROS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	IX
RESUMEN.....	X
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN	
Planteamiento y Formulación del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
Delimitación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases teóricas.....	20
Gestión del director educativo.....	20
Habilidades gerenciales.....	22
Comunicación.....	24
Trabajo en equipo.....	26
Toma de decisiones.....	29
Negociación.....	31
Elementos de gestión.....	34
Planificación corporativa.....	35
Planificación táctica.....	36
Planificación operacional.....	37
Proyecto Educativo Integral Comunitario.....	38
Estrategias de integración.....	40
Equipos de trabajo.....	41
Técnicas grupales.....	43
Metodología del Proyecto Educativo Integral Comunitario.....	44
Misión.....	46
Visión.....	48
Valores.....	50
Análisis FODA.....	52
Objetivos.....	53
Evaluación.....	54
Mapa de variables.....	56

<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo y nivel de la investigación.....	57
Diseño de la investigación.....	58
Sujetos de la investigación.....	59
Población.....	60
Muestra.....	61
Definición operacional de las variables.....	65
Técnicas de recolección de datos.....	66
Descripción del instrumento.....	67
Propiedades psicométricas.....	68
Procedimiento.....	69
Plan de análisis de datos.....	70
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	
Análisis y discusión de los resultados.....	72
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	95

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág
Cuadro N° 1	.
Mapa de variables.....	56
Cuadro N° 2	
Distribución de la población.....	60
Cuadro N° 3	
Distribución de la muestra.....	64

DERECHOS RESERVADOS

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1	Tabla general de la dimensión habilidades gerenciales 73
Tabla N° 2	Tabla general de la dimensión elementos de gestión..... 75
Tabla N° 3	Tabla general de la variable gestión del director educativo..... 76
Tabla N° 4	Tabla general de la dimensión estrategias de integración..... 77
Tabla N° 5	Tabla general de la dimensión metodología ..... 79
Tabla N° 6	Tabla general de la variable ejecución del proyecto educativo integral comunitario..... 81
Tabla N° 7	Correlación entre la gestión del director educativo y ejecución del proyecto educativo integral comunitario,..... 82



## ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
Anexo 1	Validación de los expertos.....	96
Anexo 2	Prueba piloto.....	105
Anexo 3	Instrumento de recolección de datos.....	113
Anexo 4	Correlación de las variables.....	119

DERECHOS RESERVADOS

UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

## RESUMEN

### GESTIÓN DEL DIRECTOR EDUCATIVO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INTEGRAL COMUNITARIO EN EDUCACIÓN BÁSICA PRIMARIA

**AUTOR:** Francis García  
**TUTOR:** Dr. Héctor Contreras  
**Fecha:** abril 2012

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre la gestión del director educativo y la ejecución del proyecto educativo integral comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia. Se fundamentó en las teorías de Ruiz (1992), Donnelly (2002), Mane (2005) para la variable gestión del gerente educativo; Pulido (2006), Álvarez (2000), Odreman (2006) para la variable ejecución del proyecto educativo integral comunitario. El estudio se circunscribió a la línea de investigación Gerencia Educativa. Con una metodología de tipo descriptivo, correlacional de campo, con un diseño no experimental y transeccional, La población estuvo conformada por 13 directivos, 196 docentes y 51 representantes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta con la aplicación de un cuestionario contentivo de 45 ítems con una escala tipo Lickert con cuatro alternativas de respuesta. La validez del instrumento se calculó a través del juicio de 5 expertos y la confiabilidad se determinó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual dio como resultado 0,95. Del análisis de los resultados se pudo evidenciar un coeficiente de correlación de Spearman de 0,895, a un nivel de significancia de 0,01, lo que indica que hay una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable gestión del director educativo aumentan de forma alta los valores de la variable ejecución del proyecto educativo integral comunitario en las escuelas de educación básica del municipio Baralt.

Palabras clave: gestión del director, proyecto educativo integral comunitario, educación básica.

Correo: francisarianys@gmail.com

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN

### Planteamiento y Formulación del Problema

En la sociedad actual, inmersa en un mundo cambiante y dinámico, las organizaciones escolares deben ser estudiadas en forma integral, con el propósito de considerar los diversos factores que inciden en la producción de conocimientos para fortalecer la gestión, ya que hoy en día, en las instituciones educativas existe la necesidad de formar gerentes educativos con capacidad para desarrollar sus habilidades, a fin de obtener mejores prácticas de trabajo abordando los cambios que surjan en el contexto escolar y comunitario de manera acertada.

Partiendo de esta idea, surge la gerencia como disciplina indispensable para asegurar que los recursos empleados permitan racionalizar las acciones, llevando al logro de los objetivos planteados. Al respecto, Hernández (2005), señala que este nuevo gerente requiere de un cambio de perfil centrado en un liderazgo que lo convierta en creativo, conocedor de su entorno, comprometido en el proceso transformacional del país, logrando su participación, su sentido de pertenencia e identidad. Este liderazgo integra componentes personales y profesionales, los cuales van a estar determinados por la capacidad del gerente para orientar su acción en la organización y de esta forma valorar el alcance de los proyectos planteados, de tal manera que pueda, de ser necesario, reorientar las líneas estratégicas de la institución.

Desde este punto de vista, es conveniente resaltar la importancia del gerente educativo dentro de una gestión, capaz de influir en los grupos, estimulando la comunicación, promoviendo la lealtad y creatividad de cada proyecto a través del trabajo. Así que, el gerente según Silicio (2001), debe utilizar esas capacidades para incentivar, orientar, informar, dar seguridad, ser ejemplo y confrontar situaciones con el propósito de lograr beneficios en la organización con los resultados del trabajo efectuado.

De manera que, la gerencia del director se define como la ejecución de un conjunto de procesos y capacidades que conlleven al logro de los objetivos de las organizaciones escolares. Se espera entonces que el director sea un profesional eficiente y eficaz con una imagen de primera línea, capaz de ejercer su rol de comunicador, asesor, supervisor, y mediador de estrategias que faciliten el proceso y los resultados; un individuo poseedor de determinadas cualidades personales, capaz de administrar una educación centrada en principios y decisiones que normativamente están declarados. Lo anterior involucra un proceso gerencial como estructura plana para que los esfuerzos del líder estén dirigidos a eliminar la improvisación, incorporando comportamientos de actuación sistemáticos, coherentes e interdisciplinarios que eleven la calidad educativa.

En tal sentido, la gestión gerencial del director debe ser un proceso cooperativo, estratégico mediante el cual se desarrollan los procesos educativos, basados en el poder y la autoridad con el propósito de lograr los objetivos de la organización y aumentar el compromiso. El director debe ser capaz de crear grupos en un estado de armonía, lo cual permite aprovechar al máximo las habilidades creativas y el talento de sus miembros, ya que tiene la responsabilidad de incrementar la excelencia educativa por medio de la

ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) basado en el consenso colectivo de las personas que conforman la institución escolar.

Por consiguiente, se requiere la formación de gerentes educativos con capacidad para desarrollar un liderazgo efectivo, a fin de accionar mejores prácticas laborales que involucren a todos los miembros que integran la comunidad escolar (Docentes, Administrativos, apoyo ambiental, padres, representantes, estudiantes y comunidad en general); ejerzan su papel de forma adecuada, generando así un ambiente de solidaridad activa, eficaz y concreta; vinculados con el progreso del país, destacando el desarrollo colectivo de intereses, metas comunes, aficiones y preocupaciones.

En tal sentido, en Venezuela el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), exige que el gerente educativo cumpla con una serie de estructuras, normas para planificar en el sistema educativo. Surge entonces, el PEIC con el propósito de analizar las necesidades y aspiraciones sentidas por el colectivo para luego generar alternativas que permitan el mejoramiento de la calidad educativa como un hecho de significación social. Mediante el intercambio de saberes entre los docentes, estudiantes, padres, representantes y comunidad en general, se persigue generar estrategias que surjan del propio medio educativo en el marco de la corresponsabilidad y cooperación, creando espacios de discusión con una visión de equipo donde todos aportan y reciben información en aras de lograr un consenso para el diseño, ejecución y evaluación de las acciones propuestas

Por esta razón, se requiere que el gerente educativo ponga en práctica durante la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) la responsabilidad social,

considerando los intereses y necesidades del entorno escolar, propiciando la participación voluntaria por parte de los actores sociales, garantizando su permanencia dentro del ámbito social al contribuir a la solución de los problemas que afectan la calidad de vida.

Desde este marco de referencia, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) plantea una participación protagónica que demanda mayor compromiso, niveles de conciencia para aprovechar la contraloría social sobre las diversas formas de organización y actuación. Esta realidad es la que impulsa el principio de corresponsabilidad, implica concebir la escuela como una esfera pública que piensa los problemas y contribuye con respuestas que impulsan la solución de los mismos. Esto es cristalizado a través de la gestión por proyectos educativos que pretende la autonomía responsable de los planteles, cuya figura visible es el director.

En concordancia, Bateman (2004) citado por Borjas y Veras (2008) alude al diseño de propuestas 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; como cualidades importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

Ahora bien, el PEIC desde su concepción se fundamenta en una visión social que involucra unas relaciones dialógicas para generar conciencia colectiva sobre una realidad dinámica, cambiante, impredecible y deseable, que requiere de organización, participación

e intercambio, conciencia comunitaria, protagonismo de los actores involucrados a fin de generar situaciones de diagnóstico, relación, planificación e intervención de manera permanente.

En efecto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), concibe el proyecto educativo institucional como un proceso en permanente construcción colectiva, es decir, se trata de prolongar a través de él la vida de la institución, quien a partir de su identidad va construyendo continuamente su visión. Esta definición vislumbra a responsabilidad social de los actores, la construcción colectiva, ello implica la participación primaria de las diferentes organizaciones en el quehacer educativo, identidad propia y una construcción permanente que es cónsona con la dinámica social del entorno.

Cabe resaltar que, paralelo a la reforma curricular el Ministerio del Poder Popular para la Educación, habla de un proyecto de sociedad y del paso de una democracia representativa a una participativa y protagónica, lo que genera la creación de espacios para que los actores sociales se organicen y ejerzan su corresponsabilidad desde las comunidades. Debe señalarse que toda acción dentro del proyecto educativo, lleva la intencionalidad del logro de aprendizajes significativos; es comunitario, por cuanto es un esfuerzo dirigido al bien común, a la formación colectiva, a la aplicación de normas comunes de producir y obrar. Estos argumentos suponen la necesidad de conformar y fortalecer espacios de participación ciudadana, desde los cuales los actores se puedan nutrir en su corresponsabilidad sobre el hecho educativo, capaz de transformar los viejos paradigmas de la educación.

En este sentido, la escuela se constituye en el espacio de concreción de la nueva cultura de participación ciudadana, en el espacio de la democracia escolar, donde participan todos los actores responsables de la institución. Desde la perspectiva más general, estos actores tienen la responsabilidad de promover iniciativas para la organización comunitaria elevando la calidad del proceso pedagógico que permita el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y analítico, con el desarrollo de prácticas investigativas, autorreflexivas del propio aprendizaje.

Sin embargo, lo pedagógico en la institución escolar, así como lo organizativo y funcional, constituyen subsistemas de la escuela y como tales, se encuentran interrelacionados, por tanto, su cumplimiento debe conducir a un conjunto de acciones planificadas por el gerente, orientadas a fortalecer los aciertos de la escuela y a resolver los principales problemas pedagógicos en sintonía con el entorno. De esta manera, los PEIC deben responder a las necesidades de la población dándole papel gerencial a la organización educativa.

Por consiguiente, la gestión gerencial debe ser un proceso cooperativo, estratégico mediante el cual se desarrollan los procesos educativos, basados en el poder y la autoridad con el propósito de lograr los objetivos de la organización y aumentar el compromiso. El director debe ser capaz de crear grupos en un estado de armonía, lo cual permite aprovechar al máximo las habilidades creativas y el talento de sus miembros, ya que tiene la responsabilidad de incrementar la excelencia educativa por medio de la ejecución del PEIC basado en el consenso colectivo de las personas que conforman la institución escolar.



De este modo, se asume el PEIC como un instrumento que posibilita el trabajo en equipo para solventar las diferentes problemáticas que se presentan en la institución considerando características particulares como infraestructura, población escolar, docentes, comunidad, entre otros. Por tal motivo, se puede establecer que en la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario la gestión del gerente educativo juega un papel decisivo desempeñando un liderazgo que le permita comprender la complejidad que representa la organización.

Desde esta perspectiva, en el estado Zulia, específicamente en las escuelas nacionales de la parroquia Libertador, municipio Baralt, la realidad es otra, ya que se observa una situación problema, directivos presenta desinterés para llevar a cabo la planificación del PEIC, demostrando apatía, poca motivación y disponibilidad, reflejando un comportamiento obligado en el cumplimiento de las acciones planificadas que corresponden a la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario

Lo expresado anteriormente probablemente se deba, a la ineficiencia en la gestión del director al no propiciar espacios para la aplicación de estrategias que le permita desarrollar las destrezas y habilidades y faciliten un proceso de comunicación, manejo de la negociación y toma de decisiones en la conformación de un trabajo en equipo de alto rendimiento, y asimismo, crear un ambiente de trabajo que promueva el compromiso, la participación, propicie el aprendizaje, orientando a los miembros hacia la obtención de resultados exitosos, para llevar a cabo el PEIC

Tal situación, trae como consecuencia escasa integración de los miembros de la comunidad educativa, insuficiente comunicación, falta de corresponsabilidad para el logro de objetivos y metas institucionales y poco esfuerzo para contribuir en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados en el entorno a través de la ejecución del Proyecto educativo Integral Comunitario, elemento de planificación mediante el cual se hace la sistematización previa de los objetivos y políticas en relación con los planes y programas de acción.

Se quiere con ello significar que al desatender esta problemática, la calidad educativa irá disminuyendo, por lo tanto, es necesario para controlar esta situación, que el personal directivo asuma la responsabilidad como líder promotor del PEIC en cumplir con la ejecución del mismo a través de la formación sostenida en materia gerencial que le permita desarrollar las competencias para orientar el trabajo de las personas que tiene bajo su mando. En vista de lo planteado, se hace necesario establecer la siguiente interrogante: ¿Cuál es el grado de relación entre gestión del gerente educativo y Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Determinar el grado de relación entre gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las habilidades gerenciales del director educativo en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

Describir los elementos de gestión del director educativo en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

Identificar las estrategias de integración utilizadas por el director educativo en la orientación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

Describir la metodología utilizada por el director educativo en la orientación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

Establecer el grado de relación entre gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

### **Justificación de la Investigación**

Los grandes cambios que se han suscitado en los últimos años a nivel mundial exigen grandes transformaciones en el campo educativo para garantizar la gestión del gerente educativo en la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario. Para ello, deben crearse las condiciones necesarias que permitan la formación de gerentes con capacidad de

conducir a las organizaciones educativas hacia el logro de sus objetivos. El gerente educativo debe asumir su rol como garante de la acción pedagógica y trabajar de manera colectiva con el personal que se encuentra dentro de la organización. Es por ello que se habla del trabajo en colectivo, es allí donde el director juega un papel muy importante para que la acción se base en un conjunto de estrategias condensadas en un instrumento de gestión como el Proyecto Educativo Integral Comunitario.

Bajo los planteamientos anteriores, esta investigación tiene relevancia social pues destaca la gestión del director educativo en la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario con el compromiso de guiar la gestión escolar hacia la transformación de las situaciones conflictivas del entorno, promoviendo un trabajo en equipo que privilegie la participación activa y protagónica de todos los actores involucrados. Desde el punto de vista práctico, se justifica por cuanto se establece un conjunto de lineamientos para mejorar la gestión del gerente en la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario, los cuales al ser implementados permitirán que los directivos optimicen su gestión gerencial en las diferentes fases del mencionado proyecto contribuyendo a solventar las diferentes problemáticas presentes en las escuelas.

En relación a la utilidad metodológica, se emplearán técnicas y procedimientos de investigación científica encaminadas a determinar la gestión del director educativo y la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario, permitiendo establecer una serie de dimensiones e indicadores que conlleven al fortalecimiento del desempeño profesional de los directivos en las escuelas básicas, de manera que puedan ejercer una gestión eficaz y eficiente en los proyectos que allí se ejecuten.

Finalmente, el valor teórico de este estudio reside en la ampliación de los enfoques teóricos sobre la gestión del director educativo señalados por varios autores y la teoría que lo sustenta para explicar su relación y adecuarse a la situación que se investiga, así como la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario analizadas en el marco de la educación básica del sistema educativo bolivariano.

### **Delimitación**

La presente investigación se circunscribe a la línea de investigación de Gerencia Educativa en los ejes temáticos Gestión del Gerente Educativo y Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario. Se ejecutó en las escuelas básicas primarias de la parroquia Libertador, municipio Baralt del estado Zulia. Se realizó en el periodo comprendido desde marzo de 2011 hasta marzo de 2012. Las variables estudiadas tienen su fundamento teórico en los planteamientos realizados por Ruiz (1992), Donnelly (2002), Mane (2005), Pulido (2006), Álvarez (2000), Odreman (2006), entre otros.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes que se presentan a continuación hacen referencia a investigaciones realizadas sobre gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario, que las instituciones elaboran con el propósito de buscar la excelencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, incluyendo la participación de la comunidad promovida por el gerente educativo a cargo. En correspondencia con esto, se registran estudios anteriores a la investigación que se realiza y que se relacionan con las variables estudiadas.

Babilonia (2008), en tesis de grado cuyo título es: “Gestión gerencial y aplicación del proyecto educativo integral comunitario en la escuela técnica José Sacramento Cobo”, estableció como objetivo determinar la relación entre Gestión Gerencial y Aplicación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en la Escuela Técnica José Sacramento Cobo Andrade del Municipio escolar Maracaibo 2 de la Parroquia Chiquinquirá. Sus aportes teóricos, son Chiavenato (2004), Navarro (2005), González (2006), Alemán (2006), entre otros.

Esta investigación se situó dentro de la modalidad descriptiva de campo y correlacional, bajo un diseño de tipo no experimental y transaccional. La población estuvo conformada por una muestra censal de 35 docentes y directivo, y 78 entre los representantes y alumnos de esa comunidad. Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario dirigido

personal directivo y docente, alumnos y representantes, el cual quedo estructurado con 45 ítemes y alternativas de respuestas, según la escala de Likert. La confiabilidad obtuvo un valor de 0,8963 para medir la variable Gestión Gerencial y un valor de 0,7803 para la variable aplicación del PEIC, a través del coeficiente Alpha Cronbach. Concluyó que, en relación a la metodología, los directivos presentan debilidades en el proceso de evaluación. En la correlación entre las variables, el coeficiente de Spearman se ubicó en 0.365, que estadísticamente es significativo pues revela una relación baja, por lo cual, existe la necesidad de crear conciencia de aplicar el PEIC.

Los conceptos emitidos en la investigación anterior, permitieron revelar elementos conceptuales que facilitaron el establecimiento de las bases teóricas en lo que respecta a los enfoques sobre gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario presentados, conformando una serie de aspectos que fueron considerados para construir el mapa de variables.

Por su parte, Flores (2008), presentó un estudio titulado: “Función gerencial del director y ejecución del proyecto educativo integral comunitario en educación básica del Municipio San Francisco”, donde se propuso como objetivo determinar la relación entre función gerencial del director y ejecución del proyecto educativo integral comunitario en la II etapa de educación básica en el municipio San Francisco del Estado Zulia.

El estudio estuvo enmarcado dentro de la investigación descriptiva, de tipo aplicada correlacional de campo, con un diseño no experimental transaccional, la población estuvo conformada por 100 sujetos, 13 directivos y 87 docentes, utilizando la técnica de censo

poblacional. Para la recolección de datos se diseñó y aplicó un instrumento tipo cuestionario versionado constitutivo de 42 ítems, con cuatro alternativas de respuestas cada uno; en la escala tipo Likert, el instrumento fue sometido a la validez de contenido por cuatro expertos, se calculó la confiabilidad a través de la fórmula de Alfa Cronbach que arrojó 0,816 para la primera variable Función Gerencial del Director y 0,8732 para la variable Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario.

Asimismo, se realizó una prueba de correlación de Pearson cuyo valor 0,681 detectó una correlación moderada, positiva altamente significativa, al nivel de 0.01, entre las variables estudiadas, para el análisis de los datos se aplicó la estadística descriptiva con la aplicación del programa SPSS v. 10.0 para establecer la correlación entre las variables función gerencial y ejecución proyecto educativo integral comunitario. Se concluye que hay una relación media o moderada y estadísticamente significativa entre las variables objeto de la investigación significando con ello que, a medida que aumentan los valores de la variable función gerencial del director aumentan de forma moderada los valores de la variable ejecución del proyecto educativo integral comunitario en las instituciones objeto de estudio o viceversa.

Esta investigación sirve de antecedente al presente estudio por que al ser una investigación descriptiva, correlacional sirvió de referencia para establecer el marco metodológico y posterior tratamiento de la información por medio de la aplicación de fórmulas estadísticas que facilitarán la elaboración de las conclusiones y recomendación de la investigación.



De igual manera, Villanueva (2007), realizó una investigación titulada: “Competencias gerenciales del director y la aplicación del proyecto educativo integral comunitario”, cuyo objetivo fue analizar las competencias de los directores para la aplicación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en las instituciones Educativas pertenecientes al Municipio escolar N° 4 (Parroquia Francisco Eugenio Bustamante), específicamente en la I y II etapa de educación básica, el tipo de investigación fue analítica, descriptiva y de campo. La muestra estuvo conformada por 11 directores, 64 docentes, 97 padres y representantes, y 98 alumnos.

Para la recolección de la información se aplicó un instrumento dirigido a los directores, docentes, padres y representantes así como a los alumnos con un formato de respuestas múltiples, con alternativas: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validez de contenido por cinco expertos. Para medir la confiabilidad de los instrumentos se aplicó la fórmula Alfa Cronbach, resultando  $r=0,92$  y  $0,98$ .

El análisis de los datos se realizó mediante el análisis descriptivos porcentuales, los resultados determinaron que el personal directivo desarrolla casi siempre competencias gerenciales y comunitarias las cuales no propician apropiadamente la ejecución de los PEIC En sus dimensiones y fases, se recomienda la actualización del personal directivo y docentes para optimizar sus competencias en cuanto a las nuevas reformas educativas del diseño curricular.

El aporte a la investigación actual consistió en los basamentos conceptuales sobre la gestión del director educativo y la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario, aportando valiosos elementos teóricos que permitieron establecer los objetivos de la investigación, la construcción del mapa de variables a partir del cual se elaborará el instrumento de recolección de información y su posterior análisis, lo que facilitará el cumplimiento de los mismos.

De igual forma, Urdaneta (2007), en su tesis de grado titulada: “Gestión del director e implementación del proyecto educativo integral comunitario en las escuelas básicas del municipio La Cañada de Urdaneta”, estableció como objetivo determinar la relación que existe entre gestión directiva e implementación de Proyecto Educativo Integral Comunitario de la Escuela Básica del Municipio La Cañada de Urdaneta. El nivel de investigación descriptivo correlacional, de campo con un diseño no experimental - transversal.

Los fundamentos teóricos estuvieron enmarcados en los siguientes autores: Sander (2002), Faistein (2002), David (2000), Arellano (2000), Rodríguez (2002), Borjas (2004), Álvarez (2002), entre otros. La población estuvo conformada por 76 sujetos la cual quedó constituida por 12 directores y 64 docentes, en las instituciones E.B Mstra Elisa Faria, E.B San Benito, E.B Berty Ríos, U.E La Piñata, se construyó en el marco teórico y para aglomerar la información, se elaboró un instrumento tipo cuestionario con una escala de Liker de 4 reactivos, constituido por 32 ítems. El instrumento fue validado por cinco (5) expertos y sometido a prueba piloto determinando la confiabilidad a través del coeficiente Alfa Cronbach, cuyo resultado fue de 0,953.

Al realizar los cálculos estadísticos se obtuvo un índice de correlación de Pearson 0.532, se llegó a la conclusión, que existe una relación media o moderada y estadísticamente significativa entre los valores de las variables, gestión gerencial del directivo y la aplicación del proyecto educativo integral aumentando de forma media moderada en las instituciones de educación básica.

El aporte de esta investigación al presente estudio, está en la forma en que se manejó la parte estadística, por cuanto permitió a la investigadora estudiar la manera cómo se procesaron los datos y se estableció la relación entre las variables estudiadas para posteriormente dar cumplimiento a los objetivos establecidos previamente en la investigación.

En este mismo orden de ideas, Aular (2007), en su trabajo de investigación denominado: “Gestión del director y funcionamiento del proyecto educativo integral comunitario de las escuelas de Fe y Alegría”, estableció como objetivo determinar la relación entre la Gestión del Director y el funcionamiento del Proyecto Educativo Integral Comunitario en las Escuelas de Fe y Alegría. La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional y con una modalidad de campo, y un diseño no experimental transeccional.

La muestra estuvo constituida por 07 directivos, 61 docentes, 97 alumnos, y 95 representantes de las Escuelas de Fe y Alegría en el Estado Zulia. Para la recolección de la información se aplicó un instrumento dirigido a los directivos, docentes, alumnos y representantes con 57 ítems tipo Likert, Asimismo se aplicó una prueba piloto a 02 directivos, 15 docentes, 20 alumnos y 20 representantes, para establecer la confiabilidad

obteniéndose un 0,820 para la variable gestión del director y 0,895 para la variable funcionamiento del Proyecto Integral Comunitario de las Escuelas de Fe y Alegría, (Alfa de Cronbach) determinando una confiabilidad muy alta.

Como conclusión se determinó que existe una correlación alta, positiva significativa. En el estudio se determinó que todos los individuos consultados coincidían en considerar como deficiente la gestión del director. Por ello se recomendó realizar un plan de formación dirigido a los directores y los equipos directivos, entre los autores estuvieron Ander Egg (2000) (2002), Amarante (2000), Borjas (2004), Chavenato (2001), López, Sánchez, o, Méndez (2004), Pérez (2000, 2004) Ortiz (2002), (2002), Borjas (2004), entre otros.

El punto de vinculación de esta investigación con la presente se centra en la metodología utilizada para la construcción del instrumento, ya que permitió considerar el tipo de escala a utilizar para obtener la información más ajustada a la realidad estudiada y presentarla de forma más clara y coherente en las tablas y gráficos que se construirán en el capítulo referido al análisis y presentación de los datos.

Por último, se presenta la investigación realizada por Piña (2006), titulada: “Gestión del gerente educativo y aplicación del proyecto educativo integral comunitario del municipio San Francisco”. Tuvo como propósito determinar la relación entre gestión del gerente educativo y aplicación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en la I y II etapa de Educación Básica de la Parroquia San Francisco, Municipio San Francisco. Se basó en las teorías de Luque (2000), Álvarez (2003), Méndez (2004) Odremán (2006), Alfiz (2004) y Rey (2003), entre otros.

El estudio fue descriptivo correlacional, con un diseño de campo, no experimental, transversal. La población fue de 87 docentes y 9 directivos para 96 sujetos. Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario, versionado para ambas poblaciones, conformado por 54 ítems, validados mediante la técnica Juicio de Expertos. Para su confiabilidad se realizó prueba piloto a 15 sujetos, obteniendo un valor de 0,95 calculada mediante la fórmula Alfa de Cronbach. Al aplicar la estadística descriptiva reflejó que los gerentes educativos presentan fortalezas en algunas funciones técnicas como la organización y el control, así como debilidades en la planificación y la dirección.

De igual manera en cuanto al PEIC se evidenciaron dificultades en las estrategias de integración utilizadas para su diseño y ejecución. Se pudo establecer que existe una relación significativa de 0.74 a un nivel del 0.01 entre las variables, lo cuál significa que a medida que aumentan los valores de la variable gestión del Gerente Educativo, aumenta en forma alta los valores de la variable Proyecto Educativo Integral Comunitario y viceversa.

Este trabajo se relaciona con la investigación por la manera cómo se estableció la relación entre la gestión del gerente educativo y la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario, lo que permite reafirmar la indiscutible importancia que juega el directivo como promotor de experiencias de aprendizaje que permitan elaborar en forma consensuada un instrumento de gestión escolar como lo es el mencionado proyecto.

En los antecedentes presentados están contenidos aportes determinantes para el estudio, ya que abordan las variables tratadas, siendo éstas gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario, pues están en estrecha relación con

las bases teóricas de los mencionados trabajos, convirtiéndose en una valiosa contribución para aquellos estudios con variables similares.

### **Bases Teóricas**

Con el fin de lograr el completo avance de la investigación, es fundamental conceptualizar y definir todos aquellos aspectos que forman el problema objeto de estudio, con los cuales se logrará la consecución de los objetivos, propósito por el cual se presentan las bases teóricas referenciales que permitirán sustentar el análisis de la problemática, ofreciendo una visión global de la misma.

### **Gestión del Director Educativo**

Es necesario comprender que la gestión del director como proceso estratégico dentro de las instituciones escolares o centros educativos debe sustentarse en las competencias o habilidades gerenciales de los directivos, ya que éstas deben encajar dentro de la particularidad de cada institución en función del proyecto educativo integral comunitario planificado.

El término gerencia, de acuerdo con Ruiz (1992), 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 determinados objetivos: Por su parte, Bonilla (2001), considera que la gerencia es un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje.

En este marco de definiciones, cabe señalar que la gerencia educativa, en las escuelas básicas constituye una tarea compleja para el director; quien debe tener claramente definidos sus roles, funciones y tareas a cumplir en la institución que dirige con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestas. La gerencia es entonces, a juicio de Requeijo y Lugo (1997), la actuación a través de la cual se logra conjugar personas, distribuir tareas y repensar sus trabajos a objeto de que el conjunto produzca bien. Es controlar y manejar los recursos materiales y humanos, para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional.

En este sentido, el director educativo como responsable directo y cuentadante del Ministerio del Poder Popular para la Educación, supervisor nato del centro educativo, debe poseer ciertas habilidades gerenciales que le permitan conducir y gestionar la organización educativa; debe ser, además, un individuo poseedor de un conjunto de competencias personales y profesionales para propiciar un espacio de aprendizaje basado en la participación del equipo de trabajo bajo su dirección. La gestión del director educativo debe estar sustentada en estrategias que humanicen sus acciones, haciendo uso de la racionalidad y de procedimientos sistemáticos que vayan desde la planificación hasta el control y seguimiento de las acciones que emprende.

La gestión educativa puede considerarse como una estrategia fundamental para el alcance de los objetivos educativos, los cuales son diseñados dentro de un plan estrictamente definido para la alineación de recursos en función de la adecuada ejecución de los lineamientos de calidad, es por esto que Reyes, Díaz y Requena, (2007), plantean que “la gerencia educativa puede entenderse como el conjunto de medios adecuados de los

cuales dispone la escuela para encauzar y realizar la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia la superación constante en todos sus aspectos” (p.140). La organización escolar debe ordenar la compleja estructura de la escuela, sometiéndola a normas que permitan que todos los elementos materiales y humanos que en ella intervengan, cualquiera que sea su carácter o papel contribuyan eficazmente a que cumpla su función educativa.

### **Habilidades Gerenciales**

En las instituciones educativas es necesario contar con directores poseedores de destrezas y habilidades que permitan crear un ambiente de trabajo que promueva el compromiso y la participación, propicie el aprendizaje, orientando a los miembros hacia la obtención de resultados exitosos. Para cumplir con lo anterior, el director educativo debe poseer habilidades gerenciales específicas. En este sentido, Donnelly (2002), define las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada.

De este modo, el conocimiento de las habilidades gerenciales constituye un elemento que permite su adquisición, explicando la forma en que los directores educativos entienden y manejan procesos básicos en un entorno específico, creando la posibilidad de desarrollar acciones concretas. Esto significa que las habilidades gerenciales las ejecuta el director de una institución, el cual tiene la capacidad de administrar los recursos humanos obteniendo la mayor efectividad posible y logrando el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar.



Al respecto, Garrido (2004), señala que las habilidades constituyen un proceso de comunicación en el cual intervienen todas las personas que conforman una organización. Esto indica que las habilidades gerenciales del director implican un proceso de comunicación, manejo de la negociación y toma de decisiones en la conformación de un trabajo en equipo de alto rendimiento.

Según Pérez (2008). “las competencias o habilidades gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales” (p.34). Dado lo anterior, se puede comprender que dicha concepción de las habilidades gerenciales aplican perfectamente dentro de la gestión educativa en el departamento, ya que desde una perspectiva estratégica se pueden alcanzar los objetivos encaminados para el mejoramiento de la calidad en la educación.

De igual forma, Pérez (2008), expresa que, cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Este postulado aplica indiscutiblemente dentro de la gestión educativa de las instituciones públicas de la educación básica, ya que al analizar esta problemática se pueden encontrar soluciones aplicadas al mejoramiento de las directrices educativas en cada plantel aprovechando de alguna manera, las capacidades directivas de los docentes que ocupan roles administrativos.

Es necesario comprender que la gestión directiva como proceso estratégico dentro de las organizaciones escolares o centros educativos, debe sustentarse en las competencias o habilidades gerenciales de los directivos docentes, ya que estas deben encajar dentro de la particularidad de cada institución en función del proyecto educativo. Por esto, Sandoval, Camargo y otros, (2008), plantean como “la función directiva no puede ser ajena al modelo institucional de escuela que se promueva” (p.25). Es decir, no existen modelos directivos de validez universal, sin anclajes en la singularidad e historia del sistema educativo y de cada institución educativa, pues cada actor que ocupa un cargo de director construye su desempeño a partir de su trayectoria personal y profesional, la definición normativa de su rol y las características singulares de la escuela a su cargo.

### **Comunicación**

La comunicación se refiere a la capacidad que debe poseer un gerente educativo de llevar a cabo mecanismos adecuados y permanentes para la información eficaz y eficiente. El éxito de toda organización depende de la aptitud de su dirigente de mantener bien informados a los integrantes de su equipo, ya que esta es la clave que toda institución debe mantener.

De acuerdo a lo planteado por Galicia, citado por Cubillán (2010), la comunicación es un proceso dentro de la organización el cual proviene de los canales estructurados y de la posición del líder que ocupa, ya que la comunicación tiene un lugar central por la estructura, extensión y alcances de la organización que están casi enteramente determinadas por las técnicas de comunicación, es decir, las comunicaciones, el intercambio de

información y la transmisión de significados es la esencia misma de un sistema u organización social, ya que para los administradores y subordinados es vital para el buen funcionamiento.

En ese sentido, la existencia de los factores que determinan la comunicación está basada en el grado de conflictos con el ambiente externo, el grado de dependencias respecto al apoyo y unidades internas, el grado de relaciones entre operaciones internas, el ambiente y el tamaño y estructura de la organización heterogeneidad de su membresía y diversidad de metas y su centralidad de autoridad.

Hay que hacer notar que la comunicación en las organizaciones debe proporcionar información precisa con las matrices emocionales apropiados para todos los miembros que necesiten el contenido de la comunicación, a su vez tomar en cuenta la individualidad del trabajo y la percepción que este puede tener del sistema organizacional. Desde este punto de vista, el director educativo debe propiciar una comunicación eficaz y eficiente para desarrollarla en la institución con su propio estilo para así minimizar los posibles problemas de comunicación que se presenten y se pueda alcanzar una socialización.

Al respecto Koontz y O'Donnell (1998), considera que el propósito de la comunicación dentro de una organización es realizar cambios para influir en las acciones relacionadas con el bienestar de la misma. En tal sentido los directores deben procurar ese bienestar y poseer la capacidad de comunicarse con habilidad y eficiencia como parte fundamental del que hacer gerencial, debido a que la mayoría de los problemas del personal radica, casi siempre por una comunicación distorsionada, un mal entendido o ausencia de la misma.

Asimismo, Azuaje (2005), indica que la comunicación “es una herramienta valiosa para la efectividad, eficiencia y excelencia del desempeño organizacional, que converge hacia las metas y objetivos empresariales” (p.67), esto permite estructurar efectivamente el recurso humano y orientar al personal a generar un clima de participación, motivar y comprometer con lo que se espera de ellos. Es decir, el rol de comunicador promueve la interacción interpersonal, ya que la oportunidad de que otros se expresen libremente, contribuyendo con la eficacia en la gestión institucional.

Las ideas expuestas confirman que un elemento importante en el capital estructural de las organizaciones es la comunicación. Al respecto, González (2008), expone que la comunicación “es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes para expresar lo que se quiere decir” (p.98), pudiendo ser estos símbolos verbales o no. En el caso del director educativo, la comunicación es esencial para mantener una estrecha relación con el personal y demás miembros de la comunidad, más aún cuando existen intereses comunes como lo es la ejecución del PEIC.

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo, es una habilidad directiva, que se ha convertido en una estrategia fundamental para el desarrollo de acciones exitosas dentro del contexto organizacional que facilita el alcance de proyectos y objetivos del mismo, aplicando lineamientos que se construyen con la participación colectiva de la comunidad escolar, en función de mejorar las condiciones en la institución educativa y proporcionar una educación con óptima calidad.

A juicio de Quiñones (2004), uno de los mayores problemas que se presentan en todas las organizaciones es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y otras series de motivaciones diferentes. La función del director educativo es consolidar esta variedad de expectativas en una misma de bien común y amalgamarlos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del equipo.

Desde esta perspectiva, trabajar en equipo es realizar las cosas con un jefe que dirige e indica qué se debe hacer, cómo lo debe hacer y para cuándo se deben entregar los resultados, donde sus integrantes hacen lo que se les indica de manera separada e individual. Para que las personas logren el éxito de sus tareas y cooperen con buena voluntad debe utilizarse el trabajo en equipo.

Sin embargo, según Verderber (1999), esto es mucho más. A esta definición debe agregarse un concepto bien importante: sinergia. Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo.

Por otro lado Cardona y Miller, (2001), definen equipo como “un número reducido de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos

compartidos ante los que son mutuamente responsables (p 148), que requiere de un producto colectivo de cuya consecución todos sus miembros son responsables y se comprometen en hacer las acciones de manera mancomunada.

De acuerdo a lo expresado por el autor, se considera el trabajo en equipo una técnica importante para desarrollar organizaciones de calidad, pues los equipos de proyectos reúnen las habilidades y los talentos de un grupo de personas para examinar algún aspecto del funcionamiento de las organizaciones educativas. También pueden estar responsabilizados de la implementación de las soluciones que recomienden. Con respecto a Koontz (2002), expresa que el trabajo en equipo:

Es el que se compone de ciertos números de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas trazadas, comprometidos con un propósito común y un método de trabajo para lograr un éxito en los objetivos propuestos y obtener una productividad de calidad. (p.557).

De acuerdo a esta definición, se puede deducir el trabajo en equipo es una técnica sumamente importante, ya que permite a las personas que lo integran demostrar las facultades de llevar a cabo el cumplimiento de acciones determinadas bajo responsabilidad, solidaridad y cooperación, premisas estas de gran importancia para lograr el éxito deseado. De allí que, en el ambiente educativo el trabajo en equipo permite al personal directivo como docente, llevar a cabo un mejor desempeño de sus funciones y poder así cubrir diversas actividades e intereses del plantel educativo donde le corresponde actuar.

Así mismo Donnelly (2009), refiere que “los trabajos en equipo permiten enfrentar de forma mas integral problemas específicos que suceden en un determinado contexto para

aportar ideas, sugerencias y lograr soluciones concretas y oportunas sobre los problemas que ameritan ser tratados y darles soluciones oportunas” (p.239). De esto se deduce que el trabajo en equipo constituye una alternativa para cubrir diversas actividades las cuales posteriormente pueden ser analizadas, discutidas detenidamente para tomar decisiones idóneas que conlleven a la pronta solución. De igual manera, favorece la integración de las personas permitiendo una mejor comunicación y expresión de sus facultades, habilidades, destreza para el logro de las metas u objetivos propuestos, buscando un bien colectivo especialmente en las escuelas básicas.

### **Toma de Decisiones**

Las relaciones humanas son elementos esenciales en la tomas de decisiones. Estas favorecen las relaciones circunstanciales presentes en la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro, así como también en experiencia del pasado, es decir que desempeña una parte importante para determinar las acciones que los gerentes consideran posibles o deseable. La toma de decisiones es una función de la gestión directiva. Se desempeña la función directiva cuando se toman decisiones pero estas deben ser eficaces.

De acuerdo a lo planteado por Quiñones (2004), la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los directores educativos, el proceso de toma de

decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades, ya que en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Por ello, el director educativo debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Asimismo, los directores educativos consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

En este sentido Mane (2005), afirma que “la dirección debe incluir principios de la organización que asegure una toma de decisiones correctas, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva” (p.83). Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia y autoridad.

Por su parte Stoner, citado por Marín (2010), expresa que la toma de decisiones gerenciales “es un proceso mediante el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico” (p.260). En tal sentido, la toma de decisiones es una



habilidad que debe poseer todo gerente que busca solucionar conflictos que se presentan, mediante la formulación de soluciones oportunas que permitan solventar la situación de forma exitosa.

Por consiguiente en las instituciones escolares la toma de decisiones permite consolidar las habilidades gerenciales dadas la diversidad de las funciones y principios para racionalizar y estructurar las acciones bajo ciertos criterios; por lo tanto, debe verse como un proceso sistemático, para centrar las acciones y procesos en busca del mejoramiento continuo. Así mismo, debe propiciar las relaciones óptimas entre los miembros de la organización, a la adopción de un clima de trabajo agradable que propicie la productividad laboral.

Por otro lado, Koontz Werhrich (2006), explican, que “la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto, la esencia de la planeación” (p.190), de allí que de acuerdo al liderazgo que posee, será la decisión de manera impositivo, suave flexible o indiferente, de lo cual depende los procesos administrativos docente académico. A su vez, Coles (2006), expresa que “es el proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos” (p.144). Tomar una decisión no es fácil pero debe prevalecer el interés por alcanzar los objetivos propuestos.

### **Negociación**

Es una capacidad que debe poseer los gerentes para resolver situaciones difíciles dentro de la institución. Al respecto, Ruiz (2000), considera que en el campo gerencial, la negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir o

establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades.

El objeto que se persigue con la negociación es que finalmente se concrete un compromiso formal entre las partes, donde ambas puedan obtener resultados beneficiosos y favorables en pro de su bienestar (económico, personal, comercial, etc.). La mayoría de las veces, cuando un empresario negocia con el otro es porque, posiblemente, el segundo tenga algo que el primero no posea, y viceversa. Ambos necesitan uno del otro, por tanto, el proceso de negociación contribuirá a definir un acuerdo para que cada uno pueda dar lo que tenga.

La idea de este proceso es que pueda llevarse a cabo una relación ganar-ganar en lugar de ganar-perder. La finalidad de negociar es que las partes queden satisfechas entre sí y puedan solventarse los intereses opuestos. Es muy probable que durante el proceso de discusión surjan diatribas que opaquen la negociación, sin embargo, las partes deben dialogar para poder obtener lo que desean.

Según Robbins (2001), la negociación “es la aplicación de las habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos y llegar a resultados satisfactorios para las partes” (590). Con base a lo expuesto, se destaca que la negociación es un proceso que implica el conocimiento de técnicas de comunicación donde las partes involucradas lograrán sus objetivos satisfactoriamente.

Así mismo, Jones y George (2006), señalan la negociación como un “método de solución de conflictos en el que las dos partes del conflicto ponderan las opciones de repartirse los recursos con el fin de llegar a una solución aceptable para ambas” (p.615); en cuanto a la negociación como estrategias, cuando éste se produce, ya sea entre directivos, docentes alumnos, la primera actitud tiende hacer la de hablar del tema, en este sentido, puede decirse que se negocia con el propósito de llegar a un acuerdo.

De esta manera, la negociación es una forma de interacción a través de la cual se debe tomar en cuenta los intereses de la organización en el logro de los objetivos propuestos; por lo cual los individuos deben pretender un reajuste de intereses comunes. En consecuencia, ante un conflicto, la primera actitud deberá ser la de hablar con la otra parte intentando resolver el problema.

Además, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), dicen: “las negociaciones pueden verse como un proceso en el que dos o más partes tratan de llegar a un acuerdo aceptable en una situación caracterizada por cierta disconformidad” (p.372). Se plantea entonces, que la negociación es un proceso de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes intentan llegar a algún tipo de acuerdo.

Al respecto Chiavenato (2002), establece que la negociación o acuerdo “es el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen diferentes preferencias” (p.546). Casi siempre el gerente esta sumergido en situaciones de negociación. Para llegar a un acuerdo de manera eficiente, el mismo debe tener la capacidad y el conocimiento para negociar, la habilidad para pensar con claridad objetivamente bajo presión, así como

también, expresar verbalmente las ideas, escuchar, capacidad para persuadir a los demás y paciencia. Esto conlleva a saber cuándo y cómo negociar.

### **Elementos de Gestión**

Al hacer referencia a los elementos de gestión, se alude a la ejecución de los principios de la acción gerencial por medio de la planificación en los diversos campos, actividades y niveles de la organización, con el fin de lograr sus objetivos eficaz y eficientemente. En otras palabras, los elementos de gestión son considerados como funciones administrativas utilizadas para gerenciar las instituciones educativas.

En tal sentido, Requeijo (2002), señala que las acciones administrativas requieren funcionar conjunta y armónicamente para obtener buenos resultados. Ahora bien, este conjunto de herramientas deben actuar interrelacionadas para lograr los objetivos esperados. Es relevante destacar, que los elementos gerenciales implican procesos inseparables, sin divisiones. Asimismo, deben estar vinculados para un óptimo aprovechamiento de los recursos y desarrollo de la organización, en este caso, de la institución educativa.

Tomando en cuenta lo anterior, es necesario que el director educativo caracterice, describa e identifique los componentes a fortificar para mejorar el liderazgo utilizado en las instituciones, promoviendo en los miembros el consenso en sus puntos de vista. Estos elementos son: planificación corporativa, táctica y operacional. Asimismo, se considera que el gerente educativo actual debe tener rasgos que le ayuden a ser creativo e inspire confianza, siendo independiente y haciendo su trabajo con excelencia. Ahora bien, Pérez

(2004), expresa que cualquier cambio profundo requiere de una recomposición de hábitos arraigados en el sentir, pensar y actuar” (p.48). Además, el gerente educativo debe tener objetivos claros que le facilite el desempeño de sus labores.

Por otra parte, Davis (2000), señala que “los elementos gerenciales son desarrollados y guiados por el director, esto permite ampliar los conocimientos y llevar la planificación necesaria para el desenvolvimiento de los empleados dentro de una organización” (p.47). Esto significa los elementos gerenciales deben ser tomados en cuenta ya que permiten que el gerente educativo se desenvuelva en su desempeño.

### **Planificación Corporativa**

De acuerdo a lo planteado por Silva (2009), la planificación corporativa tiene como propósito asegurar que todos los integrantes de la organización se integren para formar un todo. Representa el primer nivel de una organización donde existe un apoyo mutuo y el grado de incertidumbre es elevado, motivado a las contingencias imprevistas. Está orientada a la empresa como totalidad, exigiendo la participación de todos.

Chiavenato (2002), considera que los dirigentes, en este caso, el director educativo, cumplen la tarea de enfrentar la incertidumbre generada por factores incontrolables presentes en el entorno interno y externo de la organización. El conocimiento de estos factores permite aprovechar oportunidades y desarrollar estrategias para enfrentar estos retos, para ello, los directores educativos requieren un espacio temporal, una orientación integral que considere a la organización como un conjunto compuesto por recursos, capacidad y potencialidad, para tomar decisiones pertinentes.

Por su parte, Rubio (2004), plantea que la planificación debe contar con un proceso de evaluación e interpretación de la información obtenida. La planificación corporativa no siempre es exacta, pero puede establecer un conjunto de previsiones sobre posibles acontecimientos sobre los cuales fundamentar sus estrategias. De esta manera, el director educativo puede actuar rápidamente y lograr que sus estrategias gerenciales tengan mayor eficacia que la de otras instituciones educativas.

### **Planificación táctica**

Constituye el nivel intermedio de la organización y se lleva a cabo a mediano plazo en los departamentos y unidades funcionales y en áreas específicas de la empresa. Serna (2003), señala que la planificación táctica se realiza a nivel de las unidades estratégicas y áreas funcionales de las organizaciones. De acuerdo a esto, la institución educativa es una unidad estratégica que debe elaborar sus planes a futuro, los cuales deben ser flexibles para incorporar cambios de último momento y los diferentes sucesos que acontecen en el entorno.

Desde otro punto de vista, los directores educativos deben participar activamente en el proceso de planificación táctica. En este aspecto, Chiavenato (2002), plantea que la planificación táctica “es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización” (p.170). Para ello, es necesario que el gerente educativo conozcan a fondo los aspectos que la conforman, para garantizar el mayor éxito de la

gestión que realiza y que, consecuentemente, redundará en la calidad del servicio que presta la institución, en este caso, la educación de los estudiantes.

Por su parte, Hellrigel y otros (2002), consideran que la planificación táctica implica tomar decisiones concretas en relación a qué, quién y cómo se deben hacer las cosas. La responsabilidad de estas decisiones recae en el director educativo, pues debe considerar los mecanismos que permitan enrumbar los procesos para que éstos se desarrollen efectivamente.

### **Planificación Operacional**

Los planes operacionales son el producto de la planificación operacional, los cuales se realizan en corto plazo por lo que el grado de incertidumbre es reducido, puesto que se considera la programación y racionalización de todas las actividades de la organización. La planificación operacional comienza con el establecimiento de los objetivos, considerando la organización como un sistema cerrado.

Por lo tanto, este tipo de planificación tiene lugar a nivel de todas las unidades operativas y requiere la definición clara de la misión, la cual direccionará todas acciones que se ejecuten. Los planes elaborados son distintos para cada organización, ya que deben estar fundamentados en las características particulares de cada una de ellas, proporcionando información necesaria para la disposición de recursos en el momento apropiado.

En el caso de las organizaciones educativas, Serna (2003) considera que “la planificación operacional parte de la elaboración de programas aplicados a todos los

servicios, departamentos y unidades de la institución en el marco de sus actividades habituales” (p.249). Dichos programas establecen los objetivos y las estrategias para lograrlos en el menor tiempo y con el mínimo esfuerzo posible. En este aspecto, Montana (2002), especifica que la planificación operacional “se efectúan en un intervalo de tiempo corto, trata la planificación diaria que señala programas específicos” (p.142). Además, los planes difieren de una institución a otra, aunque todos proporcionan información necesaria para su análisis desde varias perspectivas, asegurando la disponibilidad de recursos necesarios en el momento apropiado.

Lo anterior implica que la planificación operacional permite elaborar cronogramas, establecer responsabilidades, para ello, debe ser difundido y monitoreado. Al respecto, Chiavenato (2001), expresa que este tipo de planificación “se presentan básicamente por el “qué hacer” y el “cómo hacer” (p.185). Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional”. Ahora bien, esto se orienta hacia la optimización de resultados, los gerentes educativos piensan en determinar acciones futuras que conduzcan al éxito.

### **Proyecto Educativo Integral Comunitario**

Un proyecto es un conjunto de principios, métodos y técnicas para diseñar en forma efectiva un trabajo orientado al logro de un objetivo, estableciendo una base para planear, ejecutar y evaluar. Según Cubillán (2010), “la metodología de administración de proyecto debe tener como base la sistematización, tanto en el aspecto técnico para documentar el plan, como en el aspecto humanístico para aprovechar las habilidades del equipo de



trabajo”(p.38). En este sentido, la persona más idónea para gerenciar un proyecto es el líder, que en las instituciones educativas está representado por el director, quien debe poseer las competencias necesarias para orientar el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario de la institución.

Según, Pulido (2006), los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios son “un proceso global de transformaciones integrales permanentes, determinados por la articulación entre el deseo elaborado y la realidad problematizada” (p.63). Por consiguiente, el PEIC, es una estrategia de planificación que tiene como objetivo optimizar la práctica pedagógica demandando para su elaboración y ejecución, la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Asimismo, se fundamenta en la formación y en el trabajo institucional, el logro de sus objetivos, por cuanto la educación se concibe como un proceso integrado al desarrollo económico y social de la Nación. En este enfoque, la escuela debe fortalecerse como un espacio que propicie la participación protagónica junto a la familia y la comunidad a través de la corresponsabilidad en el proceso del desarrollo integral, tanto de la población atendida como de la institución y de la comunidad que la circunda, entendiendo a la comunidad como referencia del espacio social y cultural.

En ese sentido, Odremán (2006), señala que es necesario un cambio en la educación fundamentado en una clara visión sobre los valores éticos y morales que se requieren para una sociedad en constante transformación que asuma su rol protagónico en la toma de decisiones sobre su destino histórico. De este modo, la escuela es el espacio social donde se

construirán procesos caracterizados por actos de comunicación que permitan expresar diferencias y particularidades propias de la comunidad de la cual forma parte, así como de todos los que interactúan en ella.

Por esa razón, la gestión del director educativo a través de la aplicación del Proyecto Educativo Integral Comunitario, debe facilitar el descubrir de las contradicciones presentes en todos los miembros de la institución y de los grupos que conforman la comunidad circundante; por lo tanto, debe generar sus propias dinámicas y procesos, formas de comunicación, uso de técnicas, métodos de gestión, que dependen de la dirección y del enfoque para la organización de la vida escolar que le impriman los actores de la comunidad educativa.

### **Estrategias de Integración**

Uno de los principales problemas que se observan en las escuelas es el distanciamiento de los padres y representantes a medida que sus representados van adquiriendo mayor edad. Al respecto, Ramos (2009) plantea que “se hace evidente que sólo se integran a las escuelas mientras sus hijos están pequeños y cuando van a buscar el boletín” (p.43). Es de suma importancia que los padres y representantes reflexionen y cambien de actitud y se involucren en la escuela asistiendo a todas las reuniones pautadas en ella.

Por consiguiente, lo que se aspira es que las familias y la escuela asuman el compromiso de trabajar en conjunto en el proceso de aprendizaje de los niños. Para ello, es importante aplicar estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo y lograr obtener excelentes resultados en el proceso educativo. El director educativo es el ente fundamental y es la

persona más idónea para gestionar e implementar estrategias que despierten el interés de los padres y representantes por involucrarse en la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario, instrumento que facilitará el proceso de aprendizaje, la gestión escolar y la interacción escuela comunidad.

En general, según Frías (2008), estas estrategias “intentan promover la solidaridad entre los miembros del grupo de modo de acrecentar el capital social y los procesos de empoderamiento de las personas” (p.52). Dichas estrategias favorecen el proceso de construcción de ciudadanía mediante la transferencia de herramientas que facilitan la creación de prácticas sociales productivas que permitan el desarrollo institucional, con el fin de potenciar las fortalezas de los actores involucrados.

De igual manera, es importante destacar que las estrategias de integración, de acuerdo a lo planteado por Altuve (2006), “deben surgir del propio medio educativo en el marco de la corresponsabilidad y la cooperación” (p.86), creando espacios de discusión con una visión de equipo, donde todos aporten y reciban información, en aras de lograr el consenso para el diseño, ejecución y evaluación de las acciones propuestas en el PEIC.

### **Equipos de trabajo**

Los equipos de trabajo son técnicas de integración eficaces que facilitan la socialización entre los participantes, es decir, es el mecanismo mediante el cual el ser humano se interrelaciona con las personas y adquiere experiencias que le permiten desarrollar sus capacidades y conocimientos a través de los cuales podrá desenvolverse en la sociedad. En

el ámbito educativo, la socialización está referida a enseñar a las personas a respetar y convivir armónicamente.

De acuerdo con Álvarez (2000), los equipos de trabajo “son aquellos constituidos por un grupo de personas que los une a un fin común, bajo un espíritu dinámico, flexible, donde cada miembro cumple un cometido que va en función de sí mismo y del grupo” (p.44) Estos equipos proporcionan agilidad y eficacia en las acciones que debe ejecutar para beneficio de la institución que representan. Por lo tanto, la existencia de equipos de trabajo en definitiva aporta beneficios significativos, como la integración de las personas que desean obtener un bien común.

Según Stogdill (2001), quien define equipos de trabajo como “el conformado por un grupo de personas que le unen a un mismo propósito, trabajar en beneficio de un colectivo, para fijar posiciones a los problemas y obtener éxito en sus funciones; para así poder tener excelencia en el desempeño” (p.83) . En función de esta concepción, los equipos de trabajo, son la conformación de personas bajo criterios e ideales comunes, que trabajan en función de obtener un beneficio, resolviendo de manera justa y equitativa situaciones que puedan presentarse y sí lograr el éxito deseado.

Por su parte, Graffe (2000) considera que formar equipos y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela, son herramientas fundamentales para la gestión educativa de excelencia. Formar equipos implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas.

De acuerdo a Madrigal (2006), el equipo de trabajo, es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que los distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros de equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además comparten el reconocimiento de los logros de manera colectiva. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para alcanzar los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados.

En tal sentido, es importante que el gerente educativo utilice como estrategia de integración los equipos de trabajo para propiciar la participación de los actores de las instituciones a fin de involucrar a los mismos en el desarrollo de acciones correspondientes para alcanzar la escuela que se quiere, logrando alcanzar los objetivos trazados en función del trabajo en equipo.

### **Técnicas Grupales**

Para definir técnicas grupales, es necesario asociarlas con el concepto de dinámicas de grupo, pues sus principios se complementan. Al respecto, Paradiso (1998), señala que “la dinámica de grupo es una rama de la psicología o de las ciencias sociales que se interroga acerca del comportamiento de los grupos humanos y de las personas que las integran” (p.3). Por eso, se puede decir que las técnicas grupales son procedimientos que al ser aplicados en trabajos grupales sirven como instrumentos para potenciar y desarrollar el trabajo en grupo con el propósito de lograr la mayor productividad posible entre los mismos y desarrollar las

habilidades del colectivo, facilitando la participación de los miembros de la comunidad escolar, promoviendo la responsabilidad y creatividad.

En este sentido, es importante destacar lo planteado por Brittar (2006), quien afirma que “las técnicas grupales en cuanto a instrumento o herramienta deben ser utilizadas de manera adecuada y oportuna” (p.59), pues no todas pueden ser aplicadas a la resolución de los problemas del grupo, para ello hay que considerar las tareas a realizar y los objetivos propuestos en el PEIC, ya que facilitan la integración de los colectivos involucrados en su ejecución.

Asimismo, Agudelo (1995), expresa que “el éxito de un grupo en el logro de sus metas depende en gran medida de la elección oportuna de la técnica grupal” (p.29), debido a que en su ejecución se generan situaciones que estimulan el interés y la participación en las acciones planificadas en el PEIC. Asimismo, contribuyen a crear un sentido de pertenencia hacia la institución, considerándola como el centro del quehacer comunitario y eje fundamental para el desarrollo social de los actores involucrados.

### **Metodología del Proyecto Educativo Integral Comunitario**

El Proyecto Educativo Integral Comunitario es un instrumento principal en el proceso de planificación de las acciones colectivas en toda institución educativa, se deben apreciar técnicas y métodos que accedan registrar la información de manera sistemática en la ejecución del mismo, a la vez, que propician la participación activa de quienes están presentes.

El Ministerio de educación y Deportes (2004), sustenta una política de Estado “destinada a orientar y consolidar el proceso de transformación de los diferentes sectores involucrados en el desarrollo económico y social de la Nación” (p.11). Para ello es necesario, generar alianzas estratégicas con los diferentes actores de la sociedad a través de una cultura de participación, una visión compartida y la formación de un ciudadano y una ciudadana que con su acción, constituyan las bases de una sociedad multiétnica y pluricultural en el espíritu de la interculturalidad, aspecto a lograrse con la ejecución del PEIC.

En este orden de ideas, Odreman (2006), expresa que es necesario un cambio en la educación “fundamentado en una clara visión sobre los valores éticos y morales que se requieran para una sociedad en constante transformación que asuma su rol protagónico en la toma de decisiones sobre su destino histórico” (p.8). De este modo, la escuela es el espacio social donde se construirán procesos caracterizados por actos de comunicación que permitan expresar diferencias y particularidades propias de la comunidad de la cual forma parte, así como de todos los que interactúan en ella.

Por su parte Briceño (2004), menciona que los proyectos se fundamentan en una concepción holística y específica del hecho educativo “donde se analizan las necesidades y aspiraciones sentidas por el colectivo que conforma el plantel y su entorno, para luego generar alternativas que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación con un hecho de significación social” (p.32). Es por ello que la escuela debe contribuir a la creación de espacios que permitan el estudio, análisis y reflexión de las problemáticas de su entorno.

## Misión

La misión es un propósito o filosofía, que describe los principios y prioridades básicas de una organización en el logro de sus metas a mediano y largo plazo, así mismo es el elemento clave para el logro de los objetivos en cualquier institución independiente del modelo gerencial que practique. En este proceso la misión forma parte de la planificación estratégica, su presencia es la clave para el éxito de la institución. De acuerdo con Pozo, (2006):

El proceso estratégico parte de una interacción que requiere coordinación efectiva entre todas las áreas funcionales en la empresa, en las que los gerentes al cumplir las cinco funciones básicas de planificación organización motivación, selección del personal y control deben esencialmente formular, ejecutar y evaluar acciones pertinentes para mejorar las situaciones existentes en todos los niveles y áreas de la empresa. (p.41)

Según lo referido por el autor, este proceso esta diseñado para abordar, operaciones, problemas y crisis cotidianas, teniendo como núcleo el crecimiento y desarrollo global de las organizaciones pues es, dinámico y continuo permite utilizar efectivamente sus fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Según Lepeley (2006) señala que, la misión que da fundamento al área de planificación estratégica en el modelo de gestión de calidad y se concentra en cuatro aspectos:

1.- La misión especifica explícitamente los valores y el compromiso de la organización con la calidad.

2.- Identifica el área de actividad de la organización.



3.- Destaca el compromiso de satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes, como la razón de existir de la organización.

4.- Enfatiza preocupación y compromiso por el bienestar y desarrollo de las personas que trabajan en la organización.

Tomando en consideración lo expresado por el autor la misión es el compromiso público de la organización donde se expresan los valores, los objetivos fundamentales de la institución y se define como los llevará a cabo en forma efectiva y eficiente, es decir, es el compromiso público que identifica a la dirección, la cual sirve de guía para cada persona que trabaja en la organización y muestra a la comunidad educacional los fundamentos y prioridades de la institución.

Así mismo, Benavides (2006), define la misión como “una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo” (p.26). En tal sentido debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación de desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos. De allí que, la misión expresa, el objetivo mas alto, la finalidad última o el propósito básico, a largo plazo, que justifica la existencia de la organización.

Partiendo de las consideraciones anteriores, la misión del gerente educativo sería facilitar los medios a través de la redefinición de su rol, basado en un componente axiológico como eje principal de su formación, que no solo permita la revisión y renovación del conocimiento, sino reflexión de actitudes, habilidades y valores inmerso en

la práctica pedagógica diaria, para elevar la calidad y direccionar el proyecto educativo integral comunitario.

### **Visión**

La visión define la situación futura de lo que se anhela lograr, es un compromiso que todo gerente o ejecutivo tiene que cumplir, al establecer una meta se debe trabajar para alcanzarla. Al diseñar una visión, se asume un compromiso por lo que se debe luchar por lo que se obliga a conseguirlo y por tanto se evita el desánimo y las excusas que se suelen utilizar para justificar no hacer lo que debería haber hecho. De acuerdo con Madrigal (2006), “es responsabilidad del directivo hacer participe al grupo de la visión de la empresa o institución”. (p.97). Esto significa compartir la responsabilidad de hacer realidad la visión sentir el orgullo de pertenencia y brindar al grupo cierta autonomía que le de un nuevo impulso al proyecto.

De allí que, el éxito de una empresa el éxito de una empresa, radica en definir claramente hacia donde se dirige. Eso evita los tropiezos y las inevitables caídas y brinda fuerza para levantarse y seguir. La visión como lo define Evade, citado por Marín (2002), es el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser, la declaración de la misión y de la visión define:

- Quiénes son los alumnos y familiares.
- Cuáles son los principales productos o servicios de la institución.
- En dónde compete la institución.

- Cuál es la tecnología básica de la institución.
- Cuál es la preocupación de la institución por supervivir.

La declaración de la misión y de la visión incluye:

- Filosofía: ¿cuáles son las convicciones básicas, aspiraciones y prioridades filosóficas?
- Concepto propio ¿cuáles son los puntos fuertes de la institución y sus principales ventajas competitivas?
- Preocupación por la imagen pública: ¿cuáles son las responsabilidades públicas de la institución?, ¿qué imagen querría tener?
- Preocupación por los demás: ¿cuál es la actitud de la institución hacia sus empleados y hacia el entorno social en el que vive?

La declaración de la misión y de la visión, como lo señala Evade (1999), citado por Marín (2002), aporta:

a) Internamente

- Enfoque al equipo directivo hacia cuestiones estratégicas.
- Proporciona una razón que aúne y motive a los empleados.
- Orienta en la toma de decisiones.

- Incrementa la delegación.
- Ayuda a crear un marco de comportamiento ético.

b) Externamente

- Conseguir apoyo.
- Vincularse más estrechamente con los alumnos y familiares.
- Servir de herramienta de relaciones públicas.
- Comunicar imagen de modernidad y fortaleza.

Al respecto Fleitman (2000), la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. De acuerdo con Thompson y Strickland (2001), el hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy, no dice nada del futuro, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. En este sentido, las instituciones educativas deben tener claro el propósito para llevar a cabo las acciones, es decir, definir hacia dónde se dirige, y de esta forma, evitar las dificultades y poder alcanzar lo que se pretende para lograr una institución con identidad propia.

### **Valores**

Son cualidades positivas que posee el individuo. En las instituciones educativas forman parte fundamental, debido a que éstos se reflejan en la comunidad escolar. El Proyecto

Educativo Integral Comunitario, busca enfatizar esos valores a través de mecanismos y estrategias que promuevan la aplicación de los mismos como una manera de construir una sociedad más ética y justa. Izquierdo (2003) define valores “los ejes fundamentales por lo que se orienta la vida humana y constituye a su vez la clave del comportamiento de las personas” (p.14). También expresa que ninguna educación es posible sin que la noción de valores sea central de ella, puesto que se practican en la cotidianidad del hombre en cualquier ámbito familiar, escolar y social

Según Medida (2005) “los valores son cualidades, principios que orientan las acciones de los individuos y sirve como referente para interpretar una situación, un comportamiento o un pensamiento” (p.40). Los valores son atribuibles solo a los seres humanos, es la apreciación y el ejercicio de estos valores lo que hace a las personas más humanas. Así mismo expresa, que un valor es tal si reúne los siguientes elementos; se eligen libremente después de haber examinado las consecuencias de estas opciones, se estima y valora lo escogido, se actúa de manera congruente con la opción escogida y la acción es repetida y habitual. García (2004), plantea que:

Educación de valores desde la escuela significa la búsqueda de espacio de reflexión individual y colectiva, para que los alumnos sean capaces de construir, utilizando la razón y el diálogo, sus propios juicios autónomos. Esto significa que el individuo no solo se adapta a normas establecidas sino, que es capaz de analizar un análisis crítico de las mismas para elaborar y poner en práctica formas más justas de convivencias orientadas por valores como la justicia la solidaridad, el respeto y la cooperación. (p.26)

Por consiguiente, los valores van a marcar el sentido de la propia existencia y de la convivencia social, la escuela es el lugar privilegiado para ser posible este sueño, de formar

personas a de vivir en plenitud recíproca, a estas conjunciones los valores definirán las formas de ser, actuar y vivir, es a través de ello cuando es posible generar la situación de convivencia ciudadana. Es necesario que desde la escuela se impulsen acciones en el rescate de los valores fundamentales del ser humano.

### **Análisis FODA**

Es el análisis de la situación del contexto institucional, para lograr un cambio en la situación problemática existente y la que se desea obtener, en esta parte del Proyecto Educativo Integral Comunitario es donde se obtendrá la recopilación de información mediante el proceso de análisis de los resultados en cada uno de los aspectos obtenidos y expresados en los diagnósticos efectuados.

Para Steiner (2004), el FODA se utiliza para considerar las fortalezas y debilidades del proceso en cuestión, así como las amenazas y oportunidades del entorno, en relación al asunto de estudio, el cual debe estar claramente definido. Se emplea en situaciones como:

- a) Diagnóstico de una situación problemática.
- b) Solución de ideas de nuevos métodos y estrategias metodológicas.
- c) Planeación de cambios parciales en el currículo escolar y c) Planeación estratégica global o parcial de las instituciones educativas.

Para realizar un PEIC o cualquier proyecto institucional es necesaria la utilización de técnicas que permitan prever acciones y recursos en el tiempo y en la cantidad necesaria. Lo más importante es determinar la pertinencia de ese proyecto, por lo cual la técnica del análisis FODA es conveniente a estos fines. De acuerdo a Lucena (2006), el análisis FODA “es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de

planeación estratégica” (p.15), proporcionando la información para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos y mejores proyectos de mejora. Así mismo, García (2006), plantea que el FODA es “un instrumento que permite a una institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo” (p.131), partiendo de la jerarquización detectada.

### **Objetivos**

Los objetivos describen lo que se aspira lograr en la institución, así como los alcances a los que se espera llegar con la ejecución del proyecto, tomando en consideración los resultados obtenidos en el análisis de la situación. De acuerdo a Much y Garcia (1998), los objetivos son aquellos que “representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizar transcurrido un tiempo específico” (p.81), considerando, además, las características particulares del contexto escolar.

En este sentido, Chiavenato (1999), expresa los objetivos “son futuros donde pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles, los objetivos son pretensiones futuras una vez alcanzados dejan de ser objetivos y se convierten en realidad”(p.167) Como se observan en las instituciones educativas la fijación de objetivo planificador tendrá sentido y su consecución es definitiva en la medida en que los procesos administrativos y académicos se cumplan adecuadamente.

De allí, los objetivos pueden ser logros, mediano o corto plazo, de acuerdo con el tiempo que se precise, para llevar a cabo las acciones Chiavenato (1999), los clasifica “remotos cuando su logro es lejano, mediano cuando su concepción es intermedio en el tiempo, de acuerdo con lo pretendido y son inmediatos cuando se planifican para lograrlo en poco tiempo” (p.168). En el PEIC se deben establecer objetivos realizables a mediano plazo, de manera que se pueda ir reestructurándolo para adecuarlos a los cambios del entorno.

### **Evaluación**

Se refiere al diseño de un plan de evaluación que garantice el control y seguimiento de las acciones de manera que se pueda medir el logro de los objetivos, mediante indicadores de gestión. En este sentido, se trata de evaluar constante, continua e integralmente los procesos y logros de la construcción del Proyecto Educativo Integral Comunitario, a partir de indagaciones, reflexiones y contrataciones de la comunidad educativa.

Al respecto Hoodgett (1999) la conceptualiza como “un proceso mediante el cual se verifica todo lo que se este realizando de acuerdo a los planes” (p.44). En efecto la evaluación es el proceso de calibrar las actividades para asegurarse que se estén llevando a cabo, como se plantearon y así corregir cualquier desviación presentada. El autor prevé que la gerencia se soporta en un proceso de evaluación que permita determinar hasta donde se han logrado los objetivos y bajo que condiciones.

La función de control de la evaluación involucra las actividades necesarias para asegurar que se logre los objetivos como se planificaron. Dentro de las funciones gerenciales que se desempeñan en los planteles, la valuación permite comparar, discutir y criticar, tiende a



estudiar la planificación, a simplificar y fortificar la organización así como aumentar la eficacia de la comunicación y facilitar la coordinación entre personas, los recursos y la misión institucional.

Según Pérez, (1998), se demanda una evaluación que “ayude a avanzar en mejoramiento de los centros y la calidad de la educación, supone evaluar la escuela y su proyecto educativo con todos sus planes y programas” (p. 87). Por consiguiente, lo importante al evaluar el director los proyectos educativos debe tratar de analizar su proceso, reflexionar sobre la dinámica diaria e la vida de la escuela, averiguar como se realizan las tareas que corresponde a cada miembro y cuales son las alterativas que se pueden aportar para mejorarla.

Según Alfiz (2003), la evaluación como fase de la construcción del PEIC, no puede ser vista como una acción determinada que corresponde a un momento concreto, sino como parte del proceso completo, ya que ella permite verificar si las acciones planificadas se han ejecutado de acuerdo con lo pautado; además la evaluación permite comprobar el logro de objetivo o en su defecto, identificar desviaciones para reorientar las acciones. En este sentido es pertinente diseñar y evaluar los indicadores de calidad educativa y desarrollo comunitario, a fin de tener claridad acerca de los avances y logros alcanzados en la ejecución emprendida por todos los actores involucrados.

### Cuadro 1

#### Mapa de Variables

**Objetivo General:** Determinar el grado de relación entre gestión del director educativo y ejecución del proyecto Educativo Integral Comunitario educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Gestión del director educativo	Habilidades gerenciales	Comunicación. Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Negociación.
	Elementos de gestión	Planificación corporativa. Planificación táctica. Planificación operacional.
Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario	Estrategias de integración	Equipo de trabajo. Técnicas grupales.
	Metodología	Misión. Visión. Valores. Análisis Foda. Objetivos. Evaluación.
Establecer el grado de relación entre gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.		

**Fuente:** García (2012)

### CAPITULO III

#### MARCO METODOLÓGICO

El propósito de este capítulo es describir los pasos que se siguen para la elaboración de la investigación. El mismo contiene la metodología utilizada para analizar las variables objeto de estudio, señala la población, expone el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, validez y confiabilidad, así como la técnica de análisis de los datos para el logro de los resultados.

##### **Tipo y Nivel de la Investigación**

Al reconocer los objetivos de la presente investigación se obtiene que el estudio es descriptivo, correlacional y de campo. Se considera descriptivo porque se plantean los hechos tal como se originan en la realidad, es decir, se identifican los aspectos referidos a la gestión del director educativo y a la ejecución del proyecto educativo integral comunitario. Según Arias (2006), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (p.24), en este caso se aplica para conocer cómo es la gestión del director educativo y la ejecución del Proyecto Educativo Integral comunitario.

De igual manera, el estudio es correlacional, porque se busca relacionar la gestión del director educativo con la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario. Al respecto, Hernández Fernández y Baptista, (2006), explican que “los estudios

correlacionados pretenden responder a preguntas de investigación asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”. (p.104)

Así mismo, el estudio es de campo porque se recoge la información directamente del lugar donde se desarrollan los hechos, es decir, la opinión de los directivos, docentes, y comunidad en las escuelas seleccionadas en este estudio. De allí que, para Arias (2006), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados y de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna”.(p.30).

De allí que, el nivel de esta investigación es descriptivo, porque el conocimiento adquirido es intermedio, de allí que Arias (2006), explica que, “los resultados de este tipo de investigación se ubica en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p.4). Por tanto, se considera que el estudio llega hasta la relación entre las variables.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño es el plan que se sigue en una investigación; en este caso, es no experimental y transeccional. Al respecto, Hernández (2006), refiere que las investigaciones no experimentales se realizan sin manipular deliberadamente las variables, es observar fenómenos tal y como se da en su contexto natural para después analizarlos. En esta investigación las variables estudiadas Gestión del Director Educativo y Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario no son manipuladas ni existen estímulos a los cuales se expone la muestra investigada.

Asimismo, el estudio se apoyó en un diseño de campo de tipo descriptivo correlacional, que según Chávez (2008), “es el estudio que tiene como propósito determinar el grado de relación entre variables, detectando hasta qué punto las alteraciones de una depende de la otra el cual da por resultado un coeficiente” (p.37). Además, se realizó en el propio lugar objeto de estudio permitiendo el conocimiento a fondo del problema, por tanto, se plantearon los hechos tal como se dan en la realidad, al determinar el grado de relación entre Gestión del director educativo y ejecución del Proyecto educativo integral comunitario de educación básica primaria de la parroquia Libertador del municipio Baralt, estado Zulia.

### **Sujetos de la Investigación**

Para la elaboración de una investigación es fundamental determinar el espacio donde se desarrollará la misma; de igual manera, los sectores y sujetos sometidos a los esfuerzos investigativos. Una población está determinada por su características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica, se denomina población o universo. Asimismo, la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la misma posee una característica común, que se estudia y da origen a los datos de investigación, los cuales, posteriormente permitirán el establecimiento de conclusiones y recomendaciones dando cumplimiento a los objetivos establecidos previamente en la investigación.

## Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), la población “será la unidad de análisis que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (p.204). Ellos deben concordar con una serie de especificaciones o características para determinar los parámetros de medición. Al respecto Chávez (2007), considera que la población de un estudio “es el universo de la investigación sobre el cual se pretende analizar los resultados” (p.162), por lo tanto, está formada por la totalidad de los sujetos hacia los cuales se desea orientar la aplicación del objeto de la investigación.

Tomando en consideración lo expuesto por los autores, la población objeto de estudio quedó constituida por un total de doscientos sesenta (260) sujetos; de los cuales trece (13) son miembros del personal directivo, ciento noventa y seis (196) docentes y cincuenta y un (51) representantes pertenecientes a la asociación civil, entendiéndose ésta como el conjunto de miembros de una junta directiva de la comunidad educativa. Las características de la población se pueden apreciar en el cuadro 2.

**Cuadro 2**

### Distribución de la Población

Instituciones Educativas	Personal Directivo	Docentes	Representantes	Total
U.E.N.B. Teresa Heredia	2	18	9	29
U.E.N. Curva de San Juan	4	50	9	63
U.E.N.Gibraltar	2	22	9	33
U.E.N. Dr. Jesús M. Portillo	3	79	6	88
E.B. Escritor y Poeta Emiliano Hernández	1	20	9	30
U.E.N. La Jurunga	1	7	9	17
Total	<b>13</b>	<b>196</b>	<b>51</b>	<b>260</b>

**Fuente:** Jefatura del Municipio Escolar (2012)

## Muestra

En toda investigación es importante determinar el universo hacia el cual se dirige el estudio. La muestra de una investigación de acuerdo con Arias (2006) “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Asimismo, para Bernal (2006) la muestra “es la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.163).

En la presente investigación, para la población del personal directivo y asociación civil se llevó a cabo un censo poblacional, por ser accesible para ser estudiada. Al respecto, Sabino (2006), considera que “el censo poblacional son todos los sujetos o casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p.92), por tanto, se tomó para efecto de este estudio la totalidad de la población, lo que determina a dichos sujetos como una población finita.

En relación a la población de docentes, se procedió a determinar una muestra representativa, empleando la fórmula presentada por Sierra Bravo (2001), para poblaciones finitas. A continuación se presenta la fórmula:

$$n = \frac{4 \times N \times P \times q}{E^2(N - 1) + 4 \times P \times q}$$

Donde se tiene que:

Tamaño de la población: 196 docentes de las escuelas básicas de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

Error muestral: se consideró como margen de error permitido el 7%, el cual es utilizado según Chávez (2007), en las ciencias sociales. Para ello, los valores que asumen las variables especificadas en la fórmula son los siguientes:

$N$  = tamaño de la población = 196

$n$  = tamaño de la muestra.

$E^2$  = error permitido = 7%

$P$  = probabilidad de éxito = 50%

$q$  = Probabilidad de fracaso = 50%

4 = una constante.

Sustituyendo, se tiene que:

$$n = \frac{4xNxPxq}{E^2(N-1) + 4xpxq} = \frac{1960000}{9751+10000} = \frac{1960000}{19751} = 99$$

De allí que, en la presente investigación la muestra de docentes está representada por noventa y nueve (99) sujetos. En cuanto al tipo de muestreo en que se basó fue probabilístico estratificado; En relación, Chávez (2006), se refiere a las técnicas aleatorias, probabilística o al azar como “aquellas en las cuales todos los sujetos tiene la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra” (p.167). En tal sentido, estos procedimientos



garantizan la representatividad de la muestra extraída, y son por lo tanto, los más recomendables.

Por su parte, para Arias (2006), el muestreo estratificado es un “proceso que consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes” (p.84). En efecto, este tipo de muestreo trata de asegurarse que todos los estratos de interés estén representados en la muestra. Para lograr la distribución equitativa de los docentes se utilizó la fórmula de Schiffer, citado por Chávez (2001), la cual es la siguiente:

$$n_1 = \frac{n_h}{N} \cdot n$$

Donde:

$n_1$  = es el estrato que se determinará.

$n$  = tamaño adecuado de la muestra.

$n_h$  = tamaño del estrato de la población.

$N$  = tamaño de la población.

Sustituyendo los valores se tiene:

**Estrato 1:** U.E.N.B. Teresa Heredia

$$n_1 = \frac{18}{196} \cdot 99 = 9$$

**Estrato 2:** U.E.N. Curva de San Juan

$$n_1 = \frac{50}{196} \cdot 99 = 25$$

**Estrato 3:** U.E.N.Gibraltar

$$n_1 = \frac{22}{196} = 99 = 11$$

**Estrato 4:** L.B. Dr. Jesús M. Portillo

$$n_1 = \frac{79}{196} = 99 = 40$$

**Estrato 5:** E.B. Escritor y Poeta Emiliano Hernández

$$n_1 = \frac{20}{196} = 99 = 10$$

**Estrato 6:** U.E.N. La Jurunga

$$n_1 = \frac{7}{196} = 99 = 4$$

De acuerdo a los resultados anteriores, la muestra de la investigación quedó conformada de la siguiente forma: trece (13) sujetos del personal directivo, noventa y nueve (99) docentes y cincuenta y un (51) representantes, miembros de la asociación civil y pertenecientes a las escuelas básicas de la parroquia Pueblo Nuevo, municipio Baralt, estado Zulia, tal como se especifica en el cuadro 3.

**Cuadro 3**

**Distribución de la Muestra**

Instituciones Educativas	Personal Directivo	Docentes	Representantes	Total
U.E.N.B. Teresa Heredia	2	9	9	20
U.E.N. Curva de San Juan	4	25	9	38
U.E.N.Gibraltar	2	11	9	22
U.E.N. Dr. Jesús M. Portillo	3	40	6	49
E.B. Escritor y Poeta Emiliano Hernández	1	10	9	20
U.E.N. La Jurunga	1	4	9	14
Total	13	99	51	163

**Fuente:** García (2012)

## **Definición Operacional de las Variables**

### **Variable:**

Gestión del Director Educativo

### **Definición Conceptual**

Es llevar a cabo las acciones, las estrategias articuladas en el diseño, es plasmar las intenciones en la realidad, partiendo de un conjunto de estrategias planificadas sobre la base de un conocimiento acorde a las exigencias del medio donde se inserta la escuela. Implica la creación de viabilidades, la toma permanente de decisiones en función de la evaluación (Alfiz.2002. p.142)

### **Definición Operacional**

La variable gestión del director educativo fue medida a través de dos dimensiones: la primera, habilidades gerenciales, conteniendo los indicadores comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación. La segunda, denominada elementos de gestión cuyos indicadores son: planificación corporativa, planificación táctica y planificación operacional.

### **Variable:**

Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario

### **Definición Conceptual**

Es la operacionalización del proyecto que define las estrategias de gestión escolar, integrando los principios pedagógicos, políticos, socioculturales y comunitarios. Se concibe en permanente construcción colectiva, estableciéndose como un medio de investigación del contexto, para planear el trabajo pedagógico curricular de la institución educativa y su vinculación con la comunidad. (MPPE.2008)

### **Definición Operacional**

En el cuestionario de recolección de datos diseñado por la investigadora, la variable ejecución del proyecto educativo integral comunitario fue operacionalizada por medio de las dimensiones estrategias de integración con sus indicadores equipos de trabajo, técnicas grupales y metodología con sus indicadores visión, misión, valores, análisis FODA, objetivos y evaluación.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumento de recolección de datos, son los recursos utilizados que permiten obtener información necesaria para dar respuesta a la interrogante formulada. Según Arias (2006), expresa que se entenderá por técnica, “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Por consiguiente la técnica de recolección de datos, implica un procedimiento que permite obtener la información necesaria para dar respuestas en función de los objetivos planteados en la investigación. Para el presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta tipo cuestionario, dirigidos al

personal directivo, docente y representantes de las instituciones, U.E.N.B. Teresa Heredia, U.E.N. Curva de San Juan, U.E.N.Gibraltar, U.E.N. Dr. Jesús M. Portillo, E.B. Escritor y Poeta Emiliano Hernández y U.E.N. La Jurunga.

Al respecto, Arias (2006), las técnicas “son las formas o maneras de obtener la información” (p.145). En este estudio, se utilizó la técnica de la encuesta para lo cual se asumió como instrumento el cuestionario que para Hernández Fernández y baptista (2006), “es un conjunto de preguntas o afirmaciones dirigidas a medir los indicadores” (p.27), en este caso, sobre las variables Gestión del Director Educativo y Proyecto Educativo Integral Comunitario.

### **Descripción del instrumento**

De acuerdo con Chávez (2007) “los instrumento de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. Entre los cuales se puede mencionar: los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, entre otros” (p.173). Del mismo modo, Arias (2006), “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69). De acuerdo a lo anteriormente citado, un instrumento es un recurso que permite la obtención de información de una manera tangible o física, quedando así un registro palpable para procesar y medir las variables de la investigación.

En función de lo antes expuesto, se diseñó un cuestionario en el cual se contemplan cuarenta y cinco (45) ítems, extrayendo tres preguntas por cada indicador para medir la

dimensión y las variables objeto de estudio, realizando un solo instrumento dirigido a los Directores, Docentes, y representantes, que abarcó tanto la gestión del director educativo como la ejecución del proyecto educativo integral comunitario. Dicho instrumento se elaboró bajo la modalidad escala de Likert, con cuatro alternativas de respuestas, se estableció en una escala del 1 al 4. Las alternativas se presentaron de la siguiente manera: Siempre (4) Casi Siempre (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

### **Propiedades Psicométricas**

Una vez diseñado el instrumento, debe ser sometido a un estudio técnico para la identificación de su validez y confiabilidad. Según, Chávez (2007), la validez es “la eficacia que un instrumento mide lo que se pretende” (p.193). Es decir, es el grado de eficacia que tiene el instrumento para medir el fenómeno a estudiar. Cabe resaltar que, a través de la aplicación de la prueba piloto se obtiene la eficacia que tiene el instrumento para la medición de las variables objeto de estudio.

En esta investigación, para obtener la validez del instrumento, se solicitó la opinión de cinco (5) expertos del área de Gerencial y un (1) metodólogo. Dichos expertos examinaron la pertinencia de los ítems en función de los indicadores, dimensiones y variables, así como también la redacción de las interrogantes. En relación a la confiabilidad como propiedad psicométrica, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.277).

De acuerdo a expuesto por el autor, la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo objeto de estudio produce resultados iguales.

Para la presente investigación el procedimiento a utilizar para determinar la confiabilidad del instrumento fue la aplicación de una prueba piloto a (20) sujetos que conforman una sola población similar aplicada al personal directivo, docente y representante en instituciones, diferentes a las seleccionadas para la población. Para determinar la congruencia o grado de confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente de Alpha de Cronbach:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum St^2} \right]$$

Donde:

$r_{tt}$ : coeficiente de confiabilidad.

$k$  = Número de items

1 = es una constante

$S_i^2$  = varianza de los ítems

$St^2$  = varianza de los totales.

Al aplicar la fórmula de Alpha de Cronbach, con apoyo del software SPSS, versión 15.0, se calculó que la confiabilidad del instrumento diseñado para medir las variables objeto de estudio. Este procedimiento dio como resultados 0,85 para la variable gestión del gerente educativo y 0,96 para la variable ejecución del proyecto educativo integral comunitario; por lo cual, según estos coeficientes el cuestionario utilizado para recolectar la información tiene un grado de confiabilidad alta, representando un instrumento confiable y apto para su aplicación.

### **Procedimiento**

Se inició el proceso de investigación con una indagación de las problemáticas presentadas por las instituciones pertenecientes al contexto estudiado. Seleccionado el tema de estudio se procedió a desarrollar el planteamiento del problema determinando los objetivos y delimitación de la investigación. Seguidamente, se procedió a la revisión teórica que sustentan las variables de estudio, se escogieron las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos se presentó una sistematización de las variables, dimensiones e indicadores.

Asimismo, se determinó la población a estudiar; de igual manera, se diseñó un instrumento, en su modalidad cuestionario, para la recolección de la información; luego fue validado a través de la opinión de cinco expertos en el área de gerencia educativa. Posteriormente, se corrigió y se presentó el diseño final del instrumento y se aplicó a los veinte (20) sujetos ajenos de la población objeto de estudio para determinar su confiabilidad.

Seguidamente, fue aplicado el cuestionario a la población seleccionada comprendida por el personal directivo, docentes y representantes de las instituciones objeto de estudio. Posteriormente, el cuestionario fue sometido al tratamiento estadístico para luego analizarlos y reflexionar sobre las respuestas obtenidas por los directivos, docentes y representantes, relacionándolos con los objetivos de la investigación, para llevar a cabo las respectivas conclusiones y recomendaciones.



### **Plan de Análisis de Datos**

Para llevar a cabo el procedimiento en esta investigación, se aplicó el modelo de estadística descriptiva, que de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006), las técnicas de análisis de datos “son una parte del proceso técnico en análisis estadístico de los datos. La operación esencial es la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías” (p.56) . En este sentido Chávez (2007), refiere que la tabulación es una técnica que emplea el investigador para procesar información recolectada, la cual permite lograr la organización de los datos relativos a una variable, indicador o ítems.

Las variables objeto de estudio se analizaron mediante el cálculo de distribución de frecuencia y porcentajes, al respecto Hernández Fernández y Baptista, (2006), “son puntos de distribución los valores medios o centrales de esta y ayuda a ubicarla dentro de la escala de medición” (p.78). Por consiguiente, el análisis de datos se ubicó de acuerdo al siguiente proceso: se tabuló en un cuadro de doble entrada para luego procesarlos aplicando la estadística descriptiva. Los resultados se concentraron y representaron en cuadros, especificando el porcentaje alcanzado por cada indicador medido, para luego someterlo al proceso lógico de análisis y síntesis

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información sobre las escuelas básicas primarias de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia; los mismos son expuestos siguiendo el orden de presentación de las variables gestión del gerente educativo y ejecución del proyecto educativo integral comunitario con sus respectivas dimensiones e indicadores.

El análisis se realiza a partir de la interpretación de todas las respuestas obtenidas por el cuestionario aplicado, las cuales se presentan en las tablas diseñadas para tal fin. Asimismo, se expone la opinión de la investigadora, fundamentadas en las bases teóricas analizadas que permitieron enunciar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con la finalidad de suministrar una información científica para determinar el grado de relación entre gestión del gerente educativo y ejecución del proyecto educativo integral comunitario, en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

#### **Análisis y Discusión de los resultados**

Inicialmente, se procede a presentar los resultados de la variable gestión del gerente educativo de acuerdo a cada dimensión. En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual fue aplicado a la población seleccionada, para dar respuesta al primer objetivo específico dirigido a

identificar las habilidades gerenciales del director educativo en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

**Variable:** Gestión del Gerente Educativo

**Dimensión:** Habilidades Gerenciales

**Tabla N°1**

**Tabla General de la Dimensión Habilidades Gerenciales**

Indicadores	Siempre			Casi Siempre			Casi nunca			Nunca		
	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep
Comunicación	12,8	9,4	9,8	15,0	8,4	7,8	10,2	<b>64,7</b>	49,7	59,0	17,5	32,7
Trabajo en equipo	10,2	10,7	13,1	15,4	9,1	7,8	<b>28,2</b>	63,0	35,2	43,2	17,2	43,9
Toma de decisiones	7,7	9,1	9,1	15,4	10,4	4,5	17,9	61,2	<b>63,4</b>	59,0	19,2	22,9
Negociación	15,4	14,5	10,4	15,4	15,1	9,8	15,4	50,5	60,1	53,8	19,9	19,7
Porcentaje	<b>11</b>			<b>11,3</b>			<b>43,2</b>			<b>34,2</b>		

**Fuente:** García (2012)

En el análisis de la dimensión habilidades gerenciales, se observa que el 43,2% de los sujetos que formaron la muestra se orientaron hacia la alternativa casi nunca, el 34,2% manifestó que nunca se identifican con estos indicadores, el 11,3% optó por la alternativa casi siempre y sólo un 11% de la población se pronunció por la alternativa siempre en las respuestas dadas en el cuestionario aplicado.

Es importante aclarar que el indicador con mayor porcentaje fue el referido a comunicación, con un 64,7% de significación para los docentes quienes consideran que casi nunca se identifican con estos indicadores; de ese mismo modo, el indicador toma de decisiones en 63,4% para los representantes en la alternativa casi nunca, y el indicador trabajo en equipo obtuvo un 28,2% en la alternativa casi nunca para los directivos. Esto

permite deducir que los directores de las escuelas básicas presentan debilidades en esta dimensión. Las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado a los sujetos de investigación muestran una tendencia hacia las respuestas negativas casi nunca y nunca (77,4%), lo cual indica que los directivos, docentes y representantes consultados consideran que los indicadores señalados poco se cumplen.

Haciendo comparación con los resultados obtenidos por Villanueva (2007), se encontró coincidencia, ya que este autor señala que existen deficiencias en las habilidades gerenciales del director educativo lo que ocasiona que el Proyecto Educativo Integral Comunitario tenga poco desarrollo en esas instituciones de educación básica y por tanto, su ejecución presenta muchas limitaciones.

Asimismo, al confrontar los resultados con los enfoques teóricos relacionados con las habilidades gerenciales, Garrido (2004) señala que éstas constituyen un proceso de comunicación en el cual intervienen todas las personas que conforman una organización. Esto indica que las habilidades gerenciales del director implican un proceso de comunicación, manejo de la negociación y toma de decisiones en la conformación de un trabajo en equipo de alto rendimiento. En los resultados de la presente investigación se tiene que las habilidades gerenciales de los directores educativos presentan deficiencias lo que incide directamente en la ejecución del PEIC, puesto que en las instituciones estudiadas se encuentra en su fase inicial.

En la siguiente tabla se da respuesta al segundo objetivo específico dirigido a describir los elementos de gestión del director educativo en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

**Tabla N°2**

**Tabla General de la Dimensión Elementos de Gestión**

Indicadores	Siempre			Casi Siempre			Casi nunca			Nunca		
	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep
Planificación corporativa	10,2	13,1	11,7	18,0	11,4	9,8	15,4	62,3	60,9	56,4	13,1	17,6
Planificación táctica	12,8	10,7	13,0	5,4	8,1	11,8	12,8	<b>63,3</b>	54,2	59,0	17,9	21,0
Planificación operacional	15,4	11,8	8,5	15,4	11,8	5,2	<b>18,0</b>	62,0	<b>67,3</b>	51,2	14,4	19,0
Porcentaje	<b>11,9</b>			<b>11,9</b>			<b>46,2</b>			<b>30,0</b>		

**Fuente:** García (2012)

En cuanto al análisis de esta dimensión, se tiene que el 46,2% de los directivos, docentes y representantes encuestados manifestaron que casi nunca se describen los elementos de gestión del director educativo en las escuelas básicas encuestadas en esta investigación, el 30% se orientó hacia la alternativa nunca, y las opciones siempre y casi siempre obtuvieron un 11,9% cada una de ellas.

Se puede observar que el indicador con mayor frecuencia de respuesta fue el referido a la planificación operacional con un 67,3% para los representantes en la alternativa casi nunca. De igual manera, el indicador planificación táctica obtuvo 63.3% correspondiente a los docentes en la opción casi nunca. Para los directivos el porcentaje mayor se ubicó en 18%, en el indicador planificación operacional, en la alternativa casi nunca. Estos

resultados confirman que los sujetos encuestados consideran que los directivos presentan debilidades a la hora de operacionalizar las acciones planificadas en el PEIC.

Al comparar los resultados de la dimensión elementos de gestión con los resultados obtenidos por Aular (2007), quien realizó un estudio sobre la gestión del director y funcionamiento del proyecto educativo integral comunitario de las escuelas básicas. Su propósito estuvo orientado a determinar la relación entre la gestión del director y el funcionamiento del Proyecto Educativo Integral Comunitario en las escuelas encuestadas. En el estudio se determinó que todos los individuos consultados coincidían en considerar como deficiente la gestión de director, al igual que en la presente investigación.

Estos resultados contradicen lo planteado por Davis (2000) quien señala que los elementos gerenciales deben ser desarrollados por el director, ya que esto permite establecer la planificación (corporativa, táctica y operacional) pertinente para el desenvolvimiento de sus subalternos y en consecuencia, facilitan el desempeño del gerente educativo. En el contexto de la presente investigación, los resultados sugieren que los directivos educativos deben mejorar los procesos relacionados con la planificación de las acciones dirigidas a la ejecución del PEIC.

**Tabla N° 3**  
**Tabla General de la Variable Gestión del Gerente Educativo**

Dimensiones	Siempre			Casi siempre			Casi nunca			Nunca		
	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep
Habilidades Gerenciales	11			11,3			43,2			34,2		
Elementos de gestión	11,9			11,9			46,2			30,0		
<b>Porcentaje</b>	<b>11,4</b>			<b>11,6</b>			<b>44,7</b>			<b>32,1</b>		

**Fuente:** García (2012)

En el análisis de la variable gestión del gerente educativo, se observa que el 44,7% de los directivos, docentes y representantes manifestaron que casi nunca identifican ni describen las dimensiones planteadas; el 32,1% nunca, el 11,6% casi siempre y por último, el 11,4% se pronunció por la alternativa siempre. La dimensión que más frecuencia relativa presentó fue elementos de gestión con un 46,2% desde el punto de vista de la muestra.

Los resultados presentados se oponen a lo planteado por Reyes, Díaz y Requena, (2007) quienes señalan que la gerencia educativa es un conjunto de medios adecuados que tiene la escuela para dirigir el proceso educativo conduciendo a la comunidad hacia la superación constante en todos sus aspectos. Asimismo, debe organizar la estructura de la institución, aplicando normas que permitan el desempeño exitoso de todos los elementos materiales y humanos que en ella intervienen.

En la siguiente tabla se presentan los resultados que ofrecen respuestas al tercer objetivo específico de esta investigación, el cual consistió en identificar las estrategias de integración utilizadas por el director educativo en la orientación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

**Tabla N° 4**

**Tabla General de la Dimensión Estrategias de Integración**

Indicadores	Siempre			Casi Siempre			Casi nunca			Nunca		
	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep
Equipos de trabajo	12,8	12,8	9,1	12,8	13,4	6,6	12,8	53,8	<b>59,4</b>	61,6	20,0	24,9
Técnicas grupales	12,8	11,8	9,1	12,8	11,4	6,7	<b>15,4</b>	<b>55,9</b>	58,9	59,0	20,9	25,4
Porcentaje	<b>11,4</b>			<b>10,6</b>			<b>42,6</b>			<b>35,2</b>		

**Fuente:** García (2012)

En el análisis de esta dimensión que refleja los resultados obtenidos de las respuestas suministradas por la población objeto de estudio, se observa que el 42,6% de los directivos, docentes y representantes encuestados manifestaron que casi nunca se identifican con los indicadores mencionados, el 35,2% se pronunció por la alternativa nunca, el 11,4% optó por la alternativa siempre y el 10,6% de la población se pronunció por la alternativa nunca.

Lo anterior permite inferir que los directivos de estas organizaciones casi nunca identifican las estrategias de integración utilizadas por el director educativo en la orientación del PEIC. La mayor frecuencia relativa la obtuvo el indicador equipos de trabajo con un 59,4% en la alternativa casi nunca, correspondiente a los representantes. Se observa también el indicador técnicas grupales con 55,9% en opinión de los docentes encuestados y en la alternativa casi siempre; por su parte, los directivos otorgaron mayor frecuencia al indicador técnicas grupales con un 15,4% en la alternativa casi nunca.

Al comparar estos resultados de las estrategias de integración utilizadas por el directivo para orientar el PEIC con los enfoques teóricos presentados por Piña (2006) quien en su estudio “Gestión del gerente educativo y aplicación del proyecto educativo integral comunitario” donde concluyó que en cuanto al PEIC se evidenciaron dificultades en las estrategias de integración utilizadas para su diseño y ejecución, en las instituciones estudiadas, se tiene que ambas investigaciones obtuvieron resultados similares, al afirmar que los directivos presentan debilidades en el logro de los indicadores de esta dimensión.

Por otro lado, se tiene que estrategias de integración, de acuerdo a lo planteado por Altuve (2006), surgen del contexto escolar y en su aplicación debe haber



corresponsabilidad y cooperación de todos los actores involucrados en el hecho educativo, generando espacios de discusión con una visión de equipo, donde todos participen y aporten ideas para solventar las problemáticas planteadas en la institución y la comunidad. Es importante destacar que al carecer de estrategias de integración, es poco probable que la ejecución del PEIC sea exitosa por cuanto se necesita del concurso de todos para ejecutar las acciones diseñadas.

En la siguiente tabla se dará respuesta al cuarto objetivo específico dirigido a describir la metodología utilizada por el director educativo en la orientación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

**Tabla N° 5**

**Tabla General de la Dimensión Metodología**

Indicadores	Siempre			Casi Siempre			Casi nunca			Nunca		
	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep
Misión	12,8	15,8	11,1	10,2	13,4	9,8	15,4	42,8	58,2	61,6	28,0	20,9
Visión	12,9	12,8	10,4	12,9	16,8	7,1	17,9	41,8	<b>61,4</b>	56,3	28,6	21,0
Valores	15,4	37,0	28,1	12,9	7,7	11,1	15,4	41,4	47,8	56,3	13,9	13,0
Análisis FODA	15,4	9,1	8,5	15,4	11,1	5,8	15,4	55,9	56,2	53,8	23,9	29,4
Objetivos	15,4	11,4	6,6	18,0	7,8	8,4	10,2	58,2	51,7	56,3	22,6	33,3
Evaluación	15,4	11,1	5,9	15,4	7,8	5,2	<b>18,0</b>	<b>62,2</b>	51,0	51,2	18,9	37,9
Porcentaje	<b>14,1</b>			<b>10,9</b>			<b>39,9</b>			<b>34,8</b>		

**Fuente:** García (2012)

En el análisis de la dimensión que refleja los resultados obtenidos de las respuestas suministradas por la población objeto de estudio, se observa que el 39,9 de los directivos, docentes y representantes encuestados manifestaron que casi nunca se describe la metodología utilizada por el director educativo en la orientación del Proyecto Educativo

Integral Comunitario, el 34,8% se pronunció por la alternativa nunca, el 14,1% optó por la alternativa siempre y el 10,9% restante seleccionó la alternativa casi siempre.

Esto permite deducir que los directores de las instituciones educativas estudiadas casi nunca describen la metodología que utilizan en la orientación del PEIC, ya que el indicador que más frecuencia relativa presentó fue el referente a evaluación con un 62,2% para los docentes en la alternativa casi nunca; los representantes que le otorgan la mayor frecuencia al indicador visión con un porcentaje de 61,4 en la alternativa casi nunca y los directivos otorgaron mayor frecuencia al indicador evaluación con un 18,% en la alternativa casi nunca. Esto representa que los directores tienen dificultad para manejar la evaluación como uno de los elementos claves a utilizar en la metodología para la ejecución del PEIC.

Al comparar estos resultados con los obtenidos por Babilonia (2008) en su investigación Gestión gerencial y aplicación del proyecto educativo integral comunitario, donde concluyó que, en relación a la metodología, los directivos presentan debilidades en el proceso de evaluación. Estos resultados coinciden con los de la presente investigación, pues se demostró que el director educativo desconoce los principios de la evaluación que deben ser aplicados en la ejecución del PEIC.

En la confrontación de los resultados obtenidos con los enfoques teóricos relacionados con la metodología para orientar el PEIC, Briceño (2004), plantea que los proyectos se basan en una concepción holística y específica del hecho educativo donde a partir de la evaluación se analizan las necesidades y aspiraciones del colectivo y su contexto, para crear soluciones permitan mejorar la calidad de la educación.

**Tabla N° 6**  
**Tabla General de la Variable Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario**

Dimensiones	Siempre			Casi siempre			Casi nunca			Nunca		
	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep	Dir	Doc	Rep
Estrategias de integración	11,4			10,6			42,6			35,2		
Metodología	14,1			10,9			39,9			34,8		
<b>Porcentaje</b>	<b>12,8</b>			<b>10,8</b>			<b>41,2</b>			<b>35</b>		

**Fuente:** García (2012)

En el análisis de esta variable se observa que el 41,2% de los directores, docentes y representantes encuestados manifestaron que casi nunca identifican ni describen la ejecución del PEIC, el 35% manifestó que nunca, el 12,8% optaron por la alternativa siempre y por último, el 10,8% se pronunció por la alternativa casi siempre. La dimensión que más frecuencia relativa presentó es la referente a estrategias de integración, con un 42,6% en la alternativa casi nunca.

Estos resultados confirman los planteamientos de Odremán (2006), quien señala que es necesario un cambio en la educación fundamentado en una clara visión sobre los valores éticos y morales que se requieren para una sociedad en constante transformación que asuma su rol protagónico en la toma de decisiones sobre su destino histórico. En este caso, es prioritario para la calidad de la educación que se imparte en las escuelas básicas que el director educativo asuma su responsabilidad en la ejecución del PEIC como un instrumento de planificación colectiva que busca mejorar el funcionamiento de los planteles educativos.

Por último, la tabla N° 7, muestra los resultados de la correlación entre las variables objeto de estudio y se le da respuesta al último objetivo específico de esta investigación, el

cual consiste en determinar el grado de relación entre gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

**Tabla N° 7**  
**Correlación entre Gestión del Director Educativo y Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario**

			GESTION	PEIC
Rho de Spearman	GESTION	Coefficiente de correlación	1,000	,895
		Sig. (bilateral)	.	,000
		n	163	163
PEIC	PEIC	Coefficiente de correlación	,895	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		n	163	163

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Con el propósito de establecer el grado de relación entre gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario se realizó una prueba de correlación Rho de Spearman, cuyo valor detectó una correlación positiva significativamente alta, al nivel de 0,01 entre las variables estudiadas. El procedimiento utilizado para la prueba fue a través de la aplicación del software SPSS, fundamentado en la siguiente fórmula:

$$\rho = \frac{6 \sum d^2}{n(n+1)(n-1)}$$

Aplicada la fórmula se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.895, a un nivel e significancia de 0,01, lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas en esta investigación,

considerando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable gestión del director educativo aumentan de forma alta los valores de la variable ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario en las instituciones de educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

DERECHOS RESERVADOS

## CONCLUSIONES

Del análisis de los datos y considerando los objetivos de la investigación, se establecen las siguientes conclusiones. Con respecto al primer objetivo específico dirigido a identificar las habilidades gerenciales del director educativo en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia. Se indicaron habilidades gerenciales como comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y negociación. Se concluyó que casi nunca se identifican los indicadores, de los cuales el que mayor frecuencia relativa presentó fue comunicación con un 64,7%, además, se evidenció una tendencia hacia las categorías negativas casi nunca y nunca (77, 4%). Esto demuestra que los directores educativos carecen de las habilidades gerenciales necesarias para desarrollar las funciones propias de su cargo.

Atendiendo al segundo objetivo específico orientado a describir los elementos de gestión del director educativo en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia, de los indicadores establecidos (planificación corporativa, táctica y operacional) se observó que el indicador que obtuvo la frecuencia relativa más alta (46,2%) fue el referido a planificación operacional, ubicándose en la categoría casi nunca; Estos resultados comprueban una tendencia hacia las categorías negativas con un 76,2%, lo que permite afirmar que los miembros de la comunidad escolar consideran que la gestión del director educativo es deficiente en el desempeño de sus funciones gerenciales, especialmente las referidas a la planificación de las acciones del PEIC.

En relación al tercer objetivo específico dirigido a identificar las estrategias de integración utilizadas por el director educativo en la orientación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia, se detectó que para el 42,6% de los directivos, docentes y representantes casi nunca se utilizan los equipos de trabajo y las técnicas grupales. El indicador con mayor frecuencia fue equipos de trabajo con un 61,6% para los directivos en la alternativa casi nunca. Estas respuestas presentan una tendencia hacia las categorías negativas con un 77,8%, evidenciándose que los directivos en el desempeño de sus funciones, escasamente aplican los equipos de trabajo y las técnicas grupales como estrategias que permiten utilizar al máximo los recursos humanos disponibles.

Con respecto al cuarto objetivo específico dirigido a describir la metodología utilizada por el director educativo en la orientación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia, se observó que el 39,9% de los directivos, docentes y representantes manifestaron que casi nunca se describe la metodología para la ejecución del PEIC. El indicador que obtuvo la frecuencia más alta fue evaluación (62,2%) para los docentes en la alternativa casi nunca. Las respuestas obtenidas muestran una tendencia hacia las respuestas negativas (74,7%), lo cual indica que sujetos consultados consideran que los directivos presentan debilidades para establecer la misión, visión, valores, análisis FODA, objetivos y evaluación como metodología para la ejecución del PEIC.

Para finalizar, al establecer el grado de relación entre gestión del director educativo y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario en educación básica primaria de la

parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia, se concluye que existe una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de estudio, ya que a medida que aumentan los valores de la variable gestión del director educativo aumentan de forma alta los valores de la variable ejecución del proyecto educativo integral comunitario en las escuelas básicas primarias de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia.

DERECHOS RESERVADOS



## RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los resultados efectuado en esta investigación y la presentación de las conclusiones respectivas, se procede a formular una serie de recomendaciones considerando los objetivos específicos planteados, con el propósito de realizar un aporte significativo que contribuya a mejorar la gestión del director para la ejecución del proyecto educativo integral comunitario en las escuelas básicas estudiadas.

Con respecto al primer objetivo de esta investigación se recomienda que los directores educativos asuman el compromiso de una formación permanente que les permita desarrollar las habilidades gerenciales relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la negociación, como procesos que facilitan la gestión del talento humano que interactúa en la institución; esto es posible, si el directivo está en contacto permanente con los enfoques y teorías que surjan en el campo gerencial, para mantenerse al día y aplicarlas con éxito en su contexto laboral.

En relación al segundo objetivo, se recomienda a los directores educativos actualizar sus conocimientos en planificación corporativa, táctica y operacional como elementos de gestión que posibilitan el logro de los objetivos institucionales establecidos en el proyecto educativo integral comunitario, mejorando así las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar y la calidad de los aprendizajes. Al manejar estos elementos, desarrollará la capacidad para ejercer un rol protagónico en los procesos de transformación social y comunitaria gestionados desde la escuela.

Para el tercer objetivo de esta investigación se recomienda a los directores educativos aplicar las estrategias de integración necesarias para superar el distanciamiento existente entre la escuela y la comunidad, creando intereses comunes que permitan una construcción colectiva del proyecto educativo integral comunitario dirigido a solucionar las problemáticas que afectan el proceso educativo, con el objeto de formar integralmente a los estudiantes y participar activamente en las actividades comunitarias.

En atención al cuarto objetivo específico, se recomienda a los directores educativos, realizar talleres, encuentros, jornadas, foros, y otras actividades relacionadas con la metodología para elaborar el proyecto educativo integral comunitario, de manera que adquiera el conocimiento necesario para establecer la misión, visión, valores y objetivos de la escuela, fundamentado en un análisis FODA adecuado al contexto particular de la escuela.

Para el último objetivo específico referente a establecer el grado de relación entre gestión del director educativo y ejecución del proyecto educativo integral comunitario, considerando que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas en esta investigación, se recomienda optimizar la gestión del director educativo para que así mejore la ejecución del proyecto educativo integral comunitario. En otras palabras, en la medida en que el director educativo mejore su gestión, el proyecto educativo integral comunitario obtendrá mayores resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, (1995) Español y Literatura. Editorial Bedont. Editores S.A. Técnicas Grupales. Bogotá Colombia.
- Alfaro, Manuela (2004). Planificación de aprendizaje y enseñanza, Caracas, Venezuela. Ediciones FEDUPEL
- Alfíz, J. (2003). El Proyecto Educativo Institucional. Propuesta de un Diseño Colectivo. Aique Grupo Editor. Argentina
- Altuve, (2006). Aspectos Teóricos y experiencias sobre innovaciones educativas. Edición Grupo Gráfico 5. C.A Caracas.
- Alvarez, (2000) El Equipo Directivo, recurso técnico de gestión. Popular Madrid España.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica. Quinta Edición. Espisteme. Caracas. Venezuela
- Aular (2007). Gestión del Director y Funcionamiento del Proyecto Educativo Integral Comunitario de las Escuelas de Fe y Alegría. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Venezuela
- Azuaje, (2006), Pensamiento Gerencial. Universo. Venezuela.
- Babilonia (2008), “Gestión gerencial y Aplicación del Proyecto Educativo integral Comunitario en la Escuela Técnica José Sacramento Cobo”, Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Venezuela
- Benavides (2006), Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Ediciones Mc Graw Hill, Colombia.
- Bernal (2006), Comportamiento humano en el trabajo. Mexico. MacGraw Hill.
- Bonilla, (2001) Los Nuevos Paradigma de la Gerencia en el siglo XXI Universidad Fermin Toro. Barinas Venezuela.
- Borjas C y Vera (2008), Funciones administrativas en el ámbito educacional. Edición Trilla. México
- Briceño G, (2004). Diseño de Proyectos Comunitarios Cooperativo. El Manglar Material Mimeografiado.
- Bittar, O. (2006) Planificación Estratégica como Herramienta para el Supervisor en la Orientación del Proyecto Educativo Integral Comunitario. Universidad Rafael Urdaneta.

- Carmona y Miller, (2001). Funciones y gestión de la Gerencia educativa. Caracas
- Coles (2006), Planificación Estratégica en la Organización y Desarrollo de la Educación. Instituto Nacional Demócrata Caracas Venezuela
- Cubillan, (2010) Roles del Gerente Educativo en la Aplicación del Proyecto Educativo Integral Comunitario en el nivel de Educación Primaria. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa Universidad Rafael Urdaneta Maracaibo Venezuela.
- Chávez, N. (2001), Introducción a la investigación educativa. Tercera Edición. Maracaibo. Zulía. Venezuela.
- Chávez, N. (2001), Metodología de la Investigación. Ediciones Ediluz Maracaibo.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Tercera Edición. Maracaibo: La Columna.
- Chávez, N. (2008) Metodología de la Investigación Educativa. Ediciones ARS, Venezuela
- Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración Colombia Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humano Bogotá Colombia.
- Chiavenato, I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. Colombia: Mc Graw Hill
- Davis, G. (2000) La Gerencia estratégica. Fondo Editorial Legis, S.A. Bogotá Colombia
- Donnelly, (2002) Competencias Organizacionales. Editores. S.A
- Donnelly, (2003) Las organizaciones: Comportamiento estructura y proceso. Decima Edición. Mexico
- Díaz, Q. Víctor (2001). Construcción del saber pedagógico. Ponencia. II jornada de investigación educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Subdirección de investigación y postgrado. Compendio. Maracaibo, Venezuela.
- Fleitman, (2000). Negocios Exitosos, México: McGraw Hill.
- Flores, (2008), “Función Gerencial del Director y Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario en Educación Básica del Municipio San Francisco” Maestría en Gerencia Educativa. Maracaibo Venezuela.
- Frías, (2008) Acción Gerencia e integración Comunitaria en Educación Básica del Municipio Maracaibo. Maestría en Gerencia Educativa. Maracaibo Venezuela
- García, B. (2004). Educar en Valores desde la Escuela. Fe y Alegría Caracas Venezuela.

- García, L. (2006). La Supervisión Escolar una función Compleja. Novedades Educativas. Reglamento General de las Escuelas de la Provincia de Santa Fe Colombia.
- Garrido, (2004). Dirección Estratégica Editorial McGraw Hill-España.
- González, (2008). La Comunicación en las Organizaciones. Atlántico. Chile
- Graffe (2000). Gestión de Instituciones Educativas. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE. UCV.
- Hellriegel, D.; Jackson, S.; Slocum, J. (2002) Administración: un enfoque basado en competencias. Australia: Thomson Learning.
- Hernández (2005). Metodología de la Investigación. Editorial MacGraw Hill S.A.Caracas. Venezuela.
- Hernández (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Mac. Graw Hill. S.A.Caracas. Venezuela.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006), Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández. R; Fernández, C; Baptista, P. (2006). Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: Origen, evolución y Vanguardia. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hoodgett (1999). El Supervisor eficiente. México Editorial McGraw Hill
- Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), Comportamiento de las Organizaciones. McGraw Hill. México.
- Izquierdo, (2003). Solidaridad y Valores. Fe y Alegría. Caracas-Venezuela
- Jones, G.; George, J. (2006) Administración Contemporánea. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz Weihrich (2006), Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la administración. Editorial McGraw Hill. México.
- Koontz y O Donell (1998), Dirección y Administración de Empresa. Addison Weesly Iberoamérica EE.UU.
- Lepeley (2006), Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación. 1ª Edición. Editorial McGraw-Hill internacional. Mexico
- Lucena, X (2006). Reglamentos de Participación Comunitaria. MCDES
- Madrigal (2006). Habilidades directivas. Mexico: McGraw-Hill interamericana.
- Madrigal, T. (2006).Liderazgo, Enseñanza y Aprendizaje McGraw-Hill interamericana. México.

- Marín (2002), Influencias de los Directores en la Escuelas Básicas en la productividad de los docentes. Trabajo de Grado. Maestría en Recursos Humanos. UNERMB Estado-Zulia Venezuela.
- Marín C., Pablo F. (2010). Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos Docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de La educación en el departamento de caldas. Maestría thesis, Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.
- Medida, (2005), Gestión del director y Funcionamiento del Proyecto Educativo Integral Comunitario de las escuelas Fe y Alegría. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Venezuela
- Ministerio de la Secretaria de la Presidencia (1999) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta N° 5453. Extraordinario. Viernes, 24 de marzo de 2000. Caracas. Venezuela
- Ministerio de Educación y Deporte (2004) Proyecto Educativo Integral Comunitario. Quinta Versión. Mimeoografiado
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2005). Proyecto Educativo Integral Comunitario. Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). Documento Base del Sistema Educativo Bolivariano
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008). Planificación Educativa en el Sistema Educativo Bolivariano. Dirección General de Currículo. Caracas. Venezuela
- Montana, (2002). La Comunicación Gerencial y su influencia en la productividad laboral. Tesis de Grado UNERMB Estado-Zulia
- Much L, y García J. (1998). Fundamentos de Administración. Editorial. Trilla México.
- Odreman, N (2006). La Reforma Curricular Ministerio de Educación.
- Palomo, M.T. (2.007). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. ESIC Editorial. 4ª Edición. Pozuelo de Alarcón (Madrid). Pág. 243
- Paradiso, H. (1998) Adicciones Desafíos y abordajes. Secretaria de Salud Pública. Argentina.
- Pérez (1998), Evaluación-Estrategia, Gestión y habilidades directivas. Madrid Díaz de Santo

- Quiñones, H. (2004) Comunicación y el Trabajo en Equipo, Pensamiento imaginativo. Mimeografiado.
- Pérez (2004). Formas Pedagógica de la Educación. 3ra Reimpresión. El Macaro. Venezuela
- Pérez L. Enríque (2005). Educación y participación: El Proyecto Educativo Nacional y la concepción de la escuela como esfera política. Revista reflexiones sobre socialismo en el siglo XXI. 1ª edición. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial IPASME.
- Pérez (2008),” Competencias Gerenciales y estilos de liderazgo en las escuela Básica del municipio Escolar Maracaibo 6”, Maestría en Gerencia Educativa. URU. Maracaibo Venezuela
- Piña (2006), “Gestión del gerente educativo y aplicación del proyecto educativo integral comunitario del municipio San Francisco” Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Venezuela
- Pozo (2006), “Calidad de servicio y el fomento de valores instrumentales en los docentes de las escuelas básicas”, para optar al Grado de Magister en Gerencia Educativa presentado en la Universidad Central de Venezuela
- Puga, V. J & Martínez, C. L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Revista Estudios Gerenciales, Vol. 24, Núm. 109, octubre diciembre, 2008, pp. 87-103. Universidad ICESI Colombia
- Pulido, M, (2006). Programa Socio comunitario. Editorial. Magisterio Colombia.
- Ramos, M. (2008) Liderazgo Transformacional y sus Relaciones con la Ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario. Trabajo Doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín Maracaibo Venezuela.
- Reyes, B. Díaz, M. Requena, J. (2.007). Potenciando la Actitud Creativa de los Gerentes en Educación. Sapiens, Junio, 131 – 146
- Requeijo, D, y Lugo (1997). Administración Editorial Biósfera Caracas.
- Requeijo, D, (2002). Administración Escolar. Caracas. Biósfera.
- Reyes Díaz y Requena, (2007). Administración de empresa. Limusa México.
- Rivas. Z (2011) “Función Gerencial del Director y Aplicación del Proyecto Educativo Integral Comunitario” en Educación Básica Primaria. Tesis de Maestría en Gerencia Educativa no publicada, Universidad Rafael Urdaneta (URU) Maracaibo, Venezuela (capítulo III)
- Robbins, S. y D Cenzo, M. (2001) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 3ª Edición. México. Editorial Prentice Hall
- Robbins y Coulter. (2005). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

- Rubio, (2004) Planificación Estratégica Corporativa-Editorial-Morota. Madrid
- Ruiz, J, (1992). Gerencia en el aula. Venezuela. Impreso en los talleres gráficos INSTIVOC
- Ruiz, J, (2002). Gerencia para la calidad. Barquisimeto. Impreso Litho Rex
- Sabino, (2002). El Proceso de la investigación. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
- Sandoval, C. y otros. (2.008). Necesidades de Formación de Directivos Docentes: Un Estudio en Instituciones Educativas Colombianas. Educación y Educadores. Vol. 11. No 2. Universidad de la Sabana. PP. 11 –48
- Serna, (2003), Administración, teoría y práctica Prentice Hall. México.
- Sierra, B. (2001). Técnicas de investigación social. Caracas Paraninfo.
- Siliceo, A (2001). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V. México
- Silva, M, (2009). Las funciones de la gerencia escolar. Editores Educativos. Venezuela
- Shermerhon, J. y otros (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Limusa. México.
- Steiner, (2004), Planificación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Vigésima tercera impresión: CECSA.
- Stongdill, (2001). Administración. Prentice Hall. Mexico.
- Thompson y Strickland (2001). Administración Estratégica. Conceptos y casos. 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill.
- Urdaneta (2007), Gestión del director e implementación del proyecto educativo integral comunitario en las escuelas básicas del municipio La Cañada de Urdaneta” Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Venezuela
- Uribe, M. (2.007). Liderazgo y Competencias Directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. REICE (Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación). Vol. 5. pp. 149 – 156
- Villanueva (2007), “Competencias gerenciales del director y la aplicación del proyecto educativo integral comunitario”, en las instituciones educativas pertenecientes al municipio escolar. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Venezuela
- Verderber, R. (1999) Comunicación Thomson. Editores. Novena Edición-México.