

**GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA
EN LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE Y
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA
SEGURIDAD (UNES). Núcleo Carabobo**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA
COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES).
Núcleo Carabobo

Autor: Licdo. Simis Bermúdez

Bárbula, Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



**GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA
COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES).
Núcleo Carabobo**

Autor: Licdo. Simis Bermúdez

Tutor: Magda Cejas

BARBULA, OCTUBRE 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



**GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA
COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES).**
Núcleo Carabobo

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad

Autor: Licdo. Simis Bermúdez
Tutor: Magda Cejas



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Cejas Martínez, Magda F., titular de la Cédula de Identidad N° 5.876.102, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad, titulado: **GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES). Núcleo Carabobo**, presentado por el ciudadano Simis A. Bermúdez E., titular de la Cédula de Identidad N° 11.812.943, para optar al título de Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año dos mil catorce.

Firma:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES). Núcleo Carabobo, presentado por el ciudadano Simis A. Bermúdez E., titular de la Cédula de Identidad N° 11.812.943 y elaborado bajo la dirección del Tutor Dra. Cejas Martínez, Magda F., titular de la Cédula de Identidad N° 5.876.102, para optar al título de Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad.

Considerados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Apellidos	Nombre	C.I.
Firma		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

BÁRBULA, OCTUBRE 2014

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Resumen	ix
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Gráficos	xiii
Introducción	14
CAPITULO I	
EI PROBLEMA	
Planteamiento Del Problema	18
Objetivos De La Investigación	23
Objetivo General	23
Objetivo Especifico	24
Justificación.....	24
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Marco Teórico	26
Antecedentes	26
Bases Teóricas.....	34
Gerencia educativa	34
Funciones del gerente Educativo.....	35
Principios de la Gerencia Educativa.....	37
Perfil del gerente Educativo	38
Comunicación.....	39
Proceso Comunicacional	40
Tipos de Comunicación.....	41
Bases Psicológicas En La Gerencia Educativa	44
Teoría de la Motivación	44

INDICE GENERAL

	Pág.
Teoría de la Comunicación	44
Teoría Clásica.....	45
Teoría Burocrática.....	45
Bases Legales	47
Definiciones de Términos Básicos.....	51
 CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	53
Tipo de Investigación.....	54
Diseño de la Investigación.....	54
Población.....	55
Muestra.....	57
Validez del Instrumento.....	58
Validez del Contenido.....	58
Confiabilidad del Instrumento.....	59
Técnica e Instrumentos y Recolección de Datos.....	60
 CAPITULO IV	
Análisis e Interpretación de los resultados.....	63
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	84
LISTA DE REFERENCIAS	91

INDICE DE CUADROS

Tabla Operacional.	52
Personal Directivo.....	56
Personal Docente.....	56
Muestra.....	57
Análisis de la Confiabilidad.....	60
Función del Gerente Educativo (Planificar).....	64
Función del Gerente Educativo (Organizar).....	65
Función del Gerente Educativo (Dirigir).....	67
Función del Gerente Educativo (Controlar).....	68
Perfil del Gerente Educativo (Liderazgo).....	70
Perfil del Gerente Educativo (Métodos y Técnicas).....	72
Perfil del Gerente Educativo (Evaluar).....	73
Perfil del Gerente Educativo (Coordinar y Motivación).....	75
Perfil del Gerente Educativo (Toma de Decisiones).....	76
Tipos de Comunicación (Interpersonal y Bidimensional).....	78
Tipos de Comunicación (Masiva-Tridimensional).....	79
Tipos de Comunicación (Descendente).....	81
Tipos de Comunicación (Ascendente).....	82

INDICE DE GRAFICOS

Función del Gerente Educativo (Planificar).....	64
Función del Gerente Educativo (Organizar).....	66
Función del Gerente Educativo (Dirigir).....	67
Función del Gerente Educativo (Controlar).....	69
Perfil del Gerente Educativo (Liderazgo).....	71
Perfil del Gerente Educativo (Métodos y Técnicas).....	72
Perfil del Gerente Educativo (Evaluar).....	73
Perfil del Gerente Educativo (Coordinar y Motivación).....	75
Perfil del Gerente Educativo (Toma de Decisiones).....	76
Tipos de Comunicación (Interpersonal y Bidimensional).....	78
Tipos de Comunicación (Masiva-Tridimensional).....	80
Tipos de Comunicación (Descendente).....	81
Tipos de Comunicación (Ascendente).....	82

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO:

Por ser mi creador, el motor de mi vida, por no haber dejado que me rinda en ningún Momento e iluminarme para salir adelante, porque todo lo que tengo, lo que puedo y lo Que recibo es regalo que él me ha dado.

A MIS PADRES

Principalmente con mucho cariños, Porque gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar la más grande de mis metas. Con admiración y respeto.

A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindado su Apoyo incondicional.

Licdo. Simis Bermúdez

AGRADECIMIENTOS

vii

A Dios y a mis padres, por todo lo que me han dado en esta vida, por estar a mi lado en los momentos más difíciles, y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.

Quiero agradecer a mis compañeros por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión y paciencia para superar tantos momentos difíciles.

Por último a todos mis familiares y amigos quede una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindado su apoyo incondicional.

Licdo. Simis Bermúdez

viii



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA**

**GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN
CON EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES).
Núcleo Carabobo**

Tutor (a):

Prof.: Magda Cejas

Autor:

Licdo.: Simis Bermúdez

Fecha: Octubre, 2014

RESUMEN

El propósito fundamental de este trabajo de investigación es Fomentar la gerencia educativa para mejorar la comunicación entre el personal directivo y docente de la UNES, ubicada en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo. Las variables que se tomaron como base para la información fueron: Funciones, perfil del gerente educativo, y tipos de comunicación. El estudio constituye una investigación de campo de carácter descriptivo, apoyada en las revisiones bibliográficas, con un enfoque cuantitativo. La población estuvo constituida por el personal directivo y docente de la institución, con una muestra de veinticinco (25) docentes seleccionados al azar, la aplicación de este enfoque permitió como técnica el empleo del cuestionario, el cual fue validado por expertos. Su confiabilidad se determinó mediante la aplicación de la escala de Likert, para analizar la información recolectada se manejó la estadística descriptiva, donde los resultados constituyeron los insumos fundamentales que permitieron llegar como conclusión que la Gerencia Educativa de la Universidad Experimental de la Seguridad, es de carácter burocrática, ya que responde a este perfil de organización, basadas en la obediencia y el orden. Aunado a esto, se detectó que no existe una comunicación descendente, y por lo que no cumple una efectiva comunicación; Por lo cual la gerencia educativa, debe diseñar estrategias para incrementar la comunicación y participación; adquirir un compromiso con las metas que propician un mejor desempeño; capitalizar los puntos fuertes de cada docente y satisfacer las expectativas de la organización.

Palabras Claves: Gerencia Educativa, Comunicación, Docente, Liderazgo e Instituto Educativo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN
CON EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES).

Núcleo Carabobo

Tutor (a):

Prof.: Magda Cejas

Autor:

Licdo.: Simis Bermúdez

Fecha; Octubre, 2014

ABSTRACT

The main purpose of this research is to promote educational management to improve communication between management and faculty of Unes, located in the municipality of Valencia, Carabobo State. The variables were taken as basis for information were: Functions, educational profile manager, and types of communication. The study is an investigation of descriptive field, based on literature reviews, with a quantitative approach. The population consisted of administrative and teaching staff of the institution, with a sample of twenty five (25) randomly selected teachers, the application of this approach as a technique allowed the use of the questionnaire, which was validated by experts. Its reliability was determined by applying the Likert scale, to analyze the information collected is handled descriptive statistics, where the results were the key inputs that allowed to reach the conclusion that the Educational Management of the Unes, is of a bureaucratic, as it responds to the profile of organization, based on obedience and order. Added to this, was detected that there is no downward communication, and it does not meet the effective communication Wherefore educational management should devise strategies to increase communication and participation to make a commitment to the goals that promote a better performance, capitalize on the strengths of each teacher and meet the expectations of the organization.

Keywords: Educational Management, Communication, Teaching, Leadership and Education

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas son el reflejo del sistema social en el que se encuentra inmersa. Es el director, como gerente en quien recae la labor de llevar la institución que dirige hacia la eficacia deseada. Son ellos los que confrontan los hechos que se solicitan para llevar una comunicación eficaz dentro de la institución educativa.

En todas las sociedades, la comunicación es la base fundamental para vivir en comunidad. Al respecto, según Chiavenato, (2006), la define como “uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social, ya que significa volver común un mensaje o una información”. En las organizaciones, la comunicación es factor imprescindible para el logro de los objetivos del grupo, y representa un medio para transmitir información vital. En oportunidades, el flujo de comunicación en la organización puede verse entorpecido por elementos que interfieren en la transmisión y recepción del mensaje, denominados barreras.

En más de una organización, los errores en la comunicación han generado la incorrecta comprensión de estrategias, políticas y normas, hecho que afecta considerablemente la consecución de los objetivos y la productividad de la misma, la comunicación efectiva es de gran importancia para los gerentes, puesto que representa una herramienta primordial para los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, que ellos deben llevar a cabo.

Así mismo, la elección del medio adecuado a través del cual los gerentes giran sus instrucciones, es determinante al momento de transmitir información. Estos medios pueden ser comunicaciones escritas: como los memorandos, los informes; así como comunicaciones orales, conversaciones cara a cara o vía telefónica. Por otra, el rumor es otra forma de comunicación informal que puede ser una fuente útil de información en los casos donde exista una limitada comunicación formal. En tal sentido, la comunicación informal y el rumor servirán para llenar este vacío de comunicación, aunque es de reconocer como en algunas ocasiones, podrían deformar el mensaje. Es por ello, que los directivos deben identificar las barreras que entorpecen la comunicación a fin de disminuirlas, lo cual permitirá optimizar sus habilidades comunicativas.

Tal es el caso de la Universidad Experimental de la Seguridad (Núcleo Carabobo), en este instituto, según evidencia empírica de los autores y opiniones del personal que en ella labora, en oportunidades, se presentan limitaciones en el flujo y manejo de la comunicación; cuando las decisiones tomadas por los dirigentes de esta institución, son comunicadas, sin embargo, las mismas no son explicadas o aclaradas al personal administrativo y docente y en muchos casos no se reciben en el momento requerido por las diferentes instancias organizacionales.

Complementariamente, Sánchez de Gallardo y Hernández (2007) señalan que el gerente educativo demanda información de lo que realmente sucede en las instituciones. Si depende únicamente de los canales formales de comunicación, pudiera correr el riesgo de recibir de sus empleados información exclusivamente favorable, por lo que se hace necesario complementar éstos con otros canales informales, para asignarle a la comunicación una condición de mediadora entre los miembros que la integran, permitiendo atender todo el proceso educativo de manera integral, minimizando las barreras que se puedan presentar, como vía para responder a las necesidades del recurso humano y a las exigencias técnicas de la gerencia.

La investigación tuvo como objetivo general, fomentar la gerencia educativa para mejorar la comunicación entre el personal directivo y docente de la Unes, lo cual se efectúa al cumplirse los siguientes objetivos específicos: describir las funciones del personal directivo de la Unidad Educativa, analizar el perfil del personal directivo y verificar los diferentes tipos de comunicación entre el personal directivo y docente de la Unes. Se pretende que este estudio proporcione valiosos aportes teóricos que permitan la explicación lógica del fenómeno comunicacional y ayuden a la actualización de conocimientos existentes. La información recolectada facilitará en la institución educativa y a otros similares optimizar los canales de comunicación y concienciar a los gerentes educativos sobre el valor de la comunicación organizacional para el logro de los objetivos y al mismo tiempo, incidirá en la prestación de un excelente servicio

En el presente artículo se expone un estudio descriptivo, de campo, de diseño no experimental donde se pretenden describir, analizar y verificar la gerencia educativa y los sistemas de comunicación formales ascendente, descendente y horizontal e informales, así como algunas barreras que obstaculizan el flujo de información, desde la perspectiva del personal directivo y docente de la Unes.

El presente trabajo de investigación, se estructuró en cinco capítulos, a saber: En el capítulo I, se describe el planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación.

El capítulo II, hace referencia a los soportes teóricos del trabajo, señalando los antecedentes del estudio, teorías y enfoque que los fundamentan así como las bases teóricas y legales que lo apoyan.

El capítulo III, está referido a los aspectos metodológicos e incluye el tipo de investigación y diseño de la misma igualmente, se describe el procedimiento a través

del cual se llevaron a cabo la investigación, población y muestra, instrumento, validez y confiabilidad, así como el análisis de los resultados.

El capítulo IV, se presenta el diagnóstico que sustenta el estudio, con sus respectivo análisis e interpretación de los datos del instrumento aplicados a los docentes pertenecientes a la Unes, Municipio Valencia, del Estado Carabobo.

Finalmente se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones emitidas por el autor, con el fin de dar una mejoría a la problemática planteada en el trabajo de investigación.

CAPITULO

I

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gerencia educativa, es un proceso mediante el cual se establecen acciones de organización, coordinación, dirección y control de los recursos, con el objetivo de lograr meta determinada. En otras palabras, tal y como lo señala Ayala, S (2005), consiste en organizar y administrar mejor las actividades de la institución, a fin de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, así como agrupar estrechamente a todos los docentes en torno a las metas establecidas. Es así como, la gerencia educativa de calidad es un proceso y el concepto de calidad ha sido definido de diversas formas por los especialistas y estudiosos de la gerencia de empresas. Cada cual tiene una manera muy personal de expresarlo pero la mayoría de esos conceptos son coincidentes. Es decir, expresan lo mismo pero con diferentes palabras. Lo importante es saber diferenciar lo que es calidad de lo que no lo es. Crosby, citado por Ortega, J (1983), señala que la calidad de un bien o servicio no es otra cosa que la conformidad del mismo con los requerimientos de los clientes. Este concepto hace énfasis en el usuario del bien o servicio prestado: el nivel de calidad corresponde a una percepción individual mientras el concepto es genérico.

El gerente educativo es un individuo que realiza las acciones inherentes a ese proceso, dirigiendo el trabajo de todo el personal involucrado en el funcionamiento del centro educativo Manes, J (2003). Como se desprende del párrafo anterior, se podría decir que la función global del gerente es guiar a todo el personal para que desarrollen las acciones adecuadas que permitan el logro de la misión y objetivo organizacional. En consecuencia, si bien es cierto que las actividades a desarrollar por

el gerente van a variar dependiendo de la misión específica de cada organización, existen, según lo expresado por Castillo (2000), seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados y (6) contribuir con la comunidad.

En tal sentido, para llevar a cabo estas funciones efectivamente, su acción directiva debe basarse en la autoridad, la motivación, la coordinación, la comunicación y el liderazgo. En relación al aspecto comunicacional, es preciso señalar que, es primordial en el proceso gerencial estar informado de todos aquellos aspectos económicos, jurídicos, organizativos y administrativos relacionados con el hecho educacional, así como conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones González (2006).

En este orden de ideas, la comunicación, de acuerdo a lo señalado por Thompson, J (2008), es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones, entre otros. Es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, ya que constituye un vehículo universal de intercambio entre los habitantes del planeta; es expresión de la actividad social y traduce el pensamiento en actos, de allí que tenga incidencia en lo individual y en lo colectivo. Debido a esto, el lenguaje, es la forma más amplia que el hombre utiliza para expresarse, por lo que es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales.

De modo que, desempeña un papel vital en el proceso de toma de decisiones de los niveles de dirección y operativos de la institución educativa. En efecto, si no hay comunicación, no puede existir interacción entre los miembros de la organización, ya que constituye la base para establecer relaciones con las personas.

Los procesos comunicativos son constitutivos de la convivencia escolar, y deben ser objeto de reflexión por parte de los actores educativos con el fin de generar ambientes más propicios para la formación integral de los estudiantes y para la construcción de una sociedad más civilizada Ayala, J (2005).

En consecuencia, el gerente educativo debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura de forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido. Así, la comunicación es una de las tareas más difíciles de un gerente educativo, ya que constituye una relación de interacción humana centrada en la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, coexistiendo, por ello, un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas en que se asume la sociabilidad del hombre. De manera que, este proceso comunicacional puede verse afectado por factores relacionados con el gerente, con el docente o variables asociadas a una situación específica.

A juicio de Caldeiro (2005), la comunicación constituye una herramienta; un elemento clave en la organización esencial para impulsar al gerente educativo a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas y juega papel primordial en el mantenimiento de la Institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Desde esta perspectiva, todo gerente educativo debe priorizar dentro de su estructura organizacional, un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos en el ámbito interno y externo, que vivifiquen la entidad y la proyecten hacia su área de influencia. De allí, que es necesario impulsar los cambios y las

resoluciones educativas incentivando en su personal los procesos que implican una red social intrainstitucional. Por derivación, la actitud y la actuación del personal directivo, administrativo y de los docentes deberían estar enfocados hacia la unidad de fuerzas y esfuerzos en el devenir de la gestión escolar; si no hay comunicación no podría haber interacción o integración, esto constituye la base para asumir con responsabilidad y éxito cualquier gestión. Ayala, J (2005).

En este contexto, lograr el entendimiento entre los docentes es una habilidad que debe cultivar todo gerente educativo, motivando a su personal a la participación y fomentando el trabajo en equipo para la resolución de problemas. En este punto es preciso recordar que, en la interacción social es común que los mensajes entre receptor y comunicador sean interpretados de manera distinta originando inconvenientes, situación de la que no escapa el ámbito educativo. En el mundo hay errores de comunicación como informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos, cuyas consecuencias se traducen en pérdidas económicas, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales y laborales y personales.

Ahora bien, La Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) es la institución universitaria especializada que se encarga de la profesionalización y el desarrollo integral de funcionarias y funcionarios de la seguridad ciudadana en el país. Con su currículo y con diversificación según las disciplinas y áreas especializadas del servicio, la UNES asume el reto de consolidar cuerpos de seguridad ciudadana al servicio del pueblo venezolano que sean transparentes, con sentido ético, confiables, eficaces, abiertos a la participación popular, a la controlaría social y ajustados al cumplimiento de los derechos y libertades ciudadanas.

La UNES tiene como objetivo formar a las funcionarias y funcionarios de los siguientes órganos de seguridad:

La Policía Nacional Bolivariana.

Cuerpos de Policía Estadales y Municipales.

Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas.

Cuerpos de Bomberos y Bomberas.

Cuerpo de Protección Civil y Administración de Desastres.

Penitenciarias.

Cuerpo Técnico de Vigilancia y Tránsito Terrestre.

Los procesos de aprendizaje de la UNES están fundamentados en la creación intelectual, la sistematización de las prácticas y problemas de seguridad (en los contextos nacional, regional y local), en el intercambio de saberes y en la participación activa de educadores y discentes. Es por ello que nuestra institución asume la educación y el conocimiento como bienes públicos al servicio de todas y todos, bajo los principios de justicia social, respeto a los derechos humanos, igualdad de género, diversidad e interculturalidad, cooperación solidaria, participación ciudadana, calidad, pertinencia, formación integral, educación a lo largo de toda la vida, vinculación con los planes de desarrollo nacional y cooperación internacional.

El curso de reentrenamiento que es la Formación Continua, forma parte del Programa Especial para la Masificación de la Profesionalización Policial (PEMPP) desarrollado por la UNES a nivel nacional. Este plan contempla el reentrenamiento y actualización de los funcionarios y las funcionarias en el ejercicio de sus labores, y está orientado hacia la adecuación de los cuerpos de seguridad del estado al nuevo modelo policial, en cuanto a la actuación y desempeño en áreas como atención a las víctimas de delitos, uso progresivo de la fuerza policial, servicio de policía comunal entre otros.

No obstante, el número elevado de funcionarios, y personal docente involucrados en el hecho educativo y la diversidad de sus caracteres han generado problemas que entorpecen la eficiencia de la organización. De hecho, se ha evidenciado en la institución una falta de comunicación adecuada, fluida, y oportuna, lo que ha conducido a incumplimiento de funciones, apatía y desorganización entre otros aspectos. Esta situación, de no corregirse a tiempo podría generar una desintegración del colectivo de la institución, bloqueándose todo intento de comunicación.

En función de la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes de investigación: ¿Por qué es importante la Gerencia Educativa de Calidad para mejorar la comunicación entre el personal docente/policial/administrativo del curso de reentrenamiento de la Universidad Experimental de la Seguridad? ¿Cuáles son las funciones de la Gerencia Educativa en la Institución? ¿Cuál es el perfil del personal directivo y administrativo de la Institución? y ¿Qué tipo de comunicación existe entre docente/policial/administrativo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gerencia educativa para mejorar la comunicación entre el personal directivo, policial y docente de la Universidad Experimental de la Seguridad (UNES).

Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar el proceso de la comunicación generado por la gerencia, personal docente y policial de la Universidad Experimental de la Seguridad (UNES).

2.- Determinar el perfil gerencial que labora de la Universidad Experimental de la Seguridad (UNES).

3.- Explicar a través de los diferentes tipos de comunicación la efectividad laboral por parte de la gerencia educativa de la Universidad Experimental de la Seguridad (UNES).

Justificación.

En la interacción social a menudo se presentan problemas de comportamientos proxémicos diferentes entre el receptor y el emisor, donde el proceso de codificación y decodificación suele verse afectado. Es así como, específicamente en el ámbito organizacional, esta situación conlleva a una interpretación variada de los mensajes, originando inconvenientes en las distintas funciones y niveles de la organización, hecho que imposibilita la verdadera interacción en el ámbito interno y externo. Asimismo, las situaciones problemáticas derivadas de estas barreras comunicacionales, contribuyen a que se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan y las que se desean lograr.

Es así como, el curso de Reentrenamiento Policial de la Universidad Experimental de la Seguridad (UNES), objeto de estudio en la presente investigación, es una institución educativa que cuenta con un importante número docentes y una alta masa de población estudiantil (policías) que allí es atendida. De modo que, dada la diversidad de funciones que se debe realizar el personal directivo, el proceso comunicacional de los docentes ha presentado deficiencias y los funcionarios policiales siente que no se les da el lugar que les corresponde. Es por ello, que el presente estudio se enfocó en analizar contextualizadamente las características del

proceso comunicacional entre el personal directivo, docente y policial de esa institución.

De manera que, los aportes de la investigación servirán, en primer término, para caracterizar la Gerencia Educativa actual entre el personal directivo y docente de la mencionada institución, hecho que, tomando en cuenta que una comunicación efectiva es un requisito para el desarrollo de una gerencia educativa adecuada, refleja la eficiencia de la actividad gerencial. Es así como, en el proceso evaluativo se abordarán los canales de comunicación de aspectos tales como la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, todo en un marco de cambio e innovación constante.

Asimismo, el procedimiento metodológico que se aplicará en este estudio podrá servir de guía para iniciar evaluaciones de este tipo en las diversas instituciones del sector público y privado de la región y los lineamientos generales de la propuesta podrán ser tomados en cuenta para llevar a cabo iniciativas similares en otras instituciones educativas de características similares.

Además, los hallazgos constituirán un aporte al campo de la gerencia educativa, ya que permitirán profundizar el conocimiento acerca de las variables que subyacen en el proceso comunicacional entre el gerente educativo, el personal docente y policial. En consecuencia, representan un insumo importante para otros investigadores que deseen incursionar en este campo.

CAPITULO

II

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes.

En esta sección se presentan los resultados más resaltantes de investigaciones realizadas por otros autores relacionadas con el tema objeto de estudio. Entre la búsqueda documental se encontró un estudio realizado Gestión educacional: Diseño de un Plan Gerencial para la Dirección en la Unidad Educativa Nacional “Ramón Bastidas” ubicada en Turmero Estado Aragua, utilizando las Herramientas de Educación a Distancia. Autor: Yelitza M. Moreno R. Fecha: Diciembre de 2009

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un plan gerencial para la dirección en la Unidad Educativa Nacional “Ramón Bastidas” “El trabajo consistió en describir el funcionamiento directivo de la institución para establecer las disfunciones presentes en el mismo y aplicar correctivos a través del plan propuesto. Este trabajo evidencia que en el sector educativo el proceso gerencial no se está realizando como debe ser. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible basado en una investigación de campo de nivel descriptivo y sustentado por una revisión bibliográfica. Para la recolección de los datos se utilizaron como técnicas la observación directa, la entrevista no estructurada y la encuesta, como instrumentos la guía de observación, el guion de entrevista y el cuestionario. Este último estructurado de la siguiente manera: Tipo A dirigido al Personal Directivo, Tipo B dirigido al Personal docente, administrativo y obrero y Tipo C dirigido al alumnado, cuya validez se determinó por juicio de expertos. Así mismo, se utilizó el coeficiente Alfa de Crombach para establecer la confiabilidad del instrumento la cual resultó ser de 0,85 para el Tipo A, 0,73 para el Tipo B, 0,78 para el Tipo C. La población estuvo

conformada por el personal directivo, el personal docente, administrativo y obrero y el alumnado de la institución siendo un total de 1285 personas que representó el 100% de la población. El tipo de muestreo fue de tipo censal e intencional. Los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados se analizaron utilizando la técnica estadística descriptiva, mediante el programa SPSS 11.0. Los resultados obtenidos permitieron concluir que la institución en estudio tiene un funcionamiento poco efectivo, por lo que amerita un Plan Gerencial para optimizar su desempeño directivo. Este plan se diseñó y está en estudio su aplicación por parte de la institución en estudio.

El gerente tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido, con un alto sentido del cultivo de los valores. Las empresas y las organizaciones educativas modernas, cada vez con más frecuencia, están ante la necesidad de resolver problemas nuevos o conflictos a través de las mejores tomas de decisiones.

Para que las instituciones permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente.

Nuestra motivación, al lado de una sólida inteligencia emocional, debe llevarnos a la aspiración del liderazgo de nuestras personas y de nuestras instituciones, en un contexto dinámico y de gran apertura comunicativa. Toda persona que tiene una responsabilidad en una organización, y con mayor razón los directivos, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones.

A todos les compete trabajar por una cultura positiva en la entidad, que sea una fortaleza de la organización para contribuir a un satisfactorio clima institucional.

Cuando estamos comprometidos con la gestión de calidad del servicio educativo tengamos en cuenta la sentencia de Philip Crosby: "En un verdadero enfoque de cero defectos, no existen cosas sin importancia". Más allá de vencer incompetencias y de dar soluciones de rutina a nuestras tareas, un ingrediente que hace feliz nuestro quehacer profesional es el impulso de la innovación, que será de beneficio para todos.

Así, Guanipa en el año 2006, realizó una investigación titulada "El Proceso de Comunicación y su Importancia como Herramienta Básica en las Relaciones Interpersonales Directivo-Docente de la Escuela Bolivariana Moroturo Municipio Urdaneta del Estado Lara". El estudio se enfocó en analizar el proceso de comunicación entre directivos y docentes de la mencionada institución educativa, resaltando su importancia como herramienta básica en las relaciones interpersonales. La investigación fue de tipo descriptivo y de campo, quedando conformados la muestra por el director, el sub director, un coordinador y veinticinco (25) docentes.

Es así como, para la obtención de los datos se aplicó una encuesta tipo cuestionario. Entre los resultados destacó que, el proceso de comunicación entre el personal directivo y docente de la mencionada institución no es efectivo y que las relaciones interpersonales no son operativas; concluyendo que es necesario realizar círculos de reflexión que permitan optimizar el proceso de comunicación y estrechar las relaciones interpersonales, a fin de facilitar el trabajo en equipo y el logro de los objetivos institucionales. Este estudio aportará datos importantes para el diseño del instrumento de recolección de datos, al igual que para la discusión de los resultados.

En este orden de ideas, Sánchez y Nava (2007), desarrollaron un estudio cuyo título fue "Sistemas y Barreras de la Comunicación en Institutos Universitarios Tecnológicos del Municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela", el cual tuvo como objetivo comparar los sistemas y barreras de la comunicación organizacional desde la

perspectiva del personal docente, administrativo y directivo de institutos universitarios de tecnología, específicamente del Instituto Universitario de Tecnología Monseñor de Talavera y el Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas (IUTC).

En tal sentido, el estudio fue de tipo descriptivo y de campo, asumiendo un diseño no experimental. La población estuvo conformada por un total de 615 individuos, 383 docentes, 6 directivos y 226 administrativos; mientras que la muestra quedó constituida por 148 integrantes, 78 docentes y 70 administrativos, destacando que en el caso de los directivos, debido a su bajo número, se analizó la opinión de todos ellos. Para la obtención de los datos se aplicó un cuestionario con alternativas múltiples de respuestas. Par el análisis de los datos se aplicó la media como medida de tendencia central y la desviación estándar como medida de dispersión Sánchez y Nava, (2007).

Los resultados evidenciaron similitudes en los tres grupos en cuanto a su opinión sobre la comunicación formal e informal horizontal, las barreras y las diferencias de percepción y lenguaje. Resaltó con respecto a la comunicación formal, que aunque se encontraron resultados equivalentes, las puntuaciones de los directivos fueron más elevadas. De modo que, se recomendó, indagar los resultados disímiles generados en los grupos estudiados, ya que el personal directivo mostró respuestas más favorables que el personal docente y administrativo; así como minimizar las barreras para optimizar el flujo de información y el logro de los objetivos organizacionales Sánchez y Nava (2007). Estos hallazgos contribuirán a enriquecer la discusión de los resultados del presente estudio.

Por su parte, Bustamante (2007) llevó a cabo una investigación denominada “La Comunicación Interna en una Organización Escolar y sus Implicancias en el Proceso de Gestión Educativa”. El propósito de la misma fue determinar la influencia de los

factores asociados al proceso de comunicación interna del Colegio Salcantay del Distrito de Surco de Lima, sobre la eficacia de la gestión escolar. La investigación fue de tipo descriptivo y de campo y para recopilar la información se aplicaron tres instrumentos, un cuestionario, una entrevista y una lista de control, a una muestra de 150 docentes del instituto.

Entre las conclusiones del trabajo destacó la necesidad de reforzar la comunicación interna en las organizaciones educativas dada la influencia que tiene sobre el nivel de compromiso con los objetivos institucionales y la cultura y clima organizacional. En consecuencia, se elaboró una propuesta denominada Programa de Comunicación Interna, con el objetivo de mejorar el sistema de comunicación interna en el Colegio Salcantay, Bustamante (2007). La información plasmada en la propuesta constituye un insumo vital para diseñar las estrategias gerenciales para mejorar la comunicación efectiva en la UNES.

De igual manera, Cedaro (2007) desarrolló un estudio que llevó por título “Importancia de los Distintos Canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas: Gestión Total de Calidad”; cuyo propósito fue analizar, tomando como referente los sustentos conceptuales de la Gestión Total de Calidad, la importancia que tienen los canales de comunicación interna para la obtención de resultados positivos en la gestión de la universidad pública en Argentina.

A tal efecto, esta investigación descriptiva, adoptó la modalidad documental y de campo, ya que, en primer término, se describieron las teorías del proceso de comunicación organizacional, desde la Teoría General de la Administración hasta los nuevos enfoques basados en la Gestión Total de Calidad, analizando su importancia en la gestión interna de las instituciones. Además, se realizó un análisis de caso y se aplicó la Metodología Q para obtener la opinión de los actores del proceso como profesores, estudiantes, graduados y no docentes acerca de la importancia de la

comunicación en la gestión universitaria. Los resultados evidenciaron la importancia, que, a juicio de los actores, tienen los canales de comunicación interna oral en este proceso Cedaro (2007). Este estudio presenta elementos metodológicos innovadores que permitirán realimentar la sistemática aplicada en esta investigación.

En otro orden de ideas, Gutiérrez y González (2008), realizaron una investigación titulada “Inteligencia Emocional y Comunicación Efectiva en los Directores de Educación Básica”, la cual tuvo como propósito fundamental determinar la relación entre la inteligencia emocional y la comunicación efectiva en los Directores de Educación Básica. El aporte de esta investigación se centró en el análisis de la actuación comunicativa del recurso humano directivo, aplicando las emociones en el proceso educativo. El tipo de investigación fue descriptiva y correlacionar, adoptando un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por los 100 docentes y 20 directivos de las Escuelas Básicas Nacionales Villa del Rosario, Tibaldo Almarza Rincón, Ziruma y Felícita de Espinoza de la Parroquia Rosario de Perijá, quedando representada la muestra por el mismo número de integrantes. Para recopilar la información se les aplicó a cada uno de los grupos un instrumento conformado por 42 ítems con escala tipo Likert.

De los resultados destacó, que los directivos “casi siempre” reconocen los sentimientos de los docentes, se preocupan por conocerlos y colocan sus obligaciones por encima de sus emociones. Asimismo, “siempre” ejecutan en forma efectiva las situaciones emotivas en la institución, proceden de acuerdo con su estado de ánimo para la realización de su labor gerencial y saben guiar los diferentes estados de ánimo de sus docentes. Además, los directivos aprovechan los estados de ánimo de los docentes en beneficio de la institución, se preocupan por entenderlos y se colocan en la posición de sus docentes para la solución de los conflictos. En tal sentido, se obtuvo una correlación entre “positiva media” y “positiva considerable” entre las variables inteligencia emocional y comunicación gerencial educativa. En conclusión,

para los docentes y los directivos la inteligencia emocional constituye un factor medianamente relevante en la comunicación gerencial efectiva dentro de las escuelas básicas Gutiérrez y González (2008). Cabe destacar que los aportes de esta investigación permitirán enriquecer el análisis y discusión de los resultados en lo que respecta al aspecto actitudinal.

Por otro lado, Mejía y Rodríguez (2009) llevaron a cabo un estudio denominado “La Comunicación como Elemento de Fortalecimiento Organizacional”, cuyo objetivo fue describir las estrategias y enfoques de comunicación existentes e implementadas en disciplinas como la Administración y la Gerencia Social, a fin de contar con los insumos para diseñar propuestas de intervención que permitan el fortalecimiento de las organizaciones. La investigación fue de tipo descriptivo y documental. Entre los resultados destacó que las organizaciones, como sistemas complejos de redes que necesitan estar constantemente comunicadas de manera clara, veraz, eficiente y eficaz, requieren de un escenario de convivencia permanente, donde exista la mejor y más clara comunicación.

Adicionalmente, se expone que el proceso de desarrollo de las organizaciones ha derivado en nuevos enfoques de la administración, donde la Administración y la Gerencia Social son consideradas dos disciplinas que orientan el proceso de las organizaciones con formas particulares de actuación y de relacionamiento entre los sujetos que participan de ellas. Así, la Administración ha revaluado su visión de la comunicación al interior de las organizaciones; mientras que la Gerencia Social se enfoca en potenciar recursos y crear nuevas alternativas y posibilidades en el ámbito social. No obstante, en ambos casos, la comunicación cobra importancia como elemento para cumplir con los objetivos y para el fortalecimiento y proyección organizacional, además que constituye un elemento valioso para el trabajo interdisciplinario, las redes sociales y la opinión pública Mejía y Rodríguez (2009).

Este trabajo de investigación aporta elementos innovadores en lo que respecta a la importancia de la comunicación en la actividad gerencial educativa.

Finalmente, Salazar (2011), sobre la base que la educación universitaria demanda una organización eficiente, escenario donde la comunicación entre los actores del proceso de dirección juega un papel fundamental, realizó una investigación denominada “Estrategia para Mejorar la Comunicación Efectiva en la Aldea Universitaria “Evelia Avilán de Pimentel”. En tal sentido, el propósito central fue diseñar una estrategia metodológica para mejorar la comunicación efectiva entre el coordinador, los docentes asesores y demás miembros de la Aldea Universitaria “Evelia Avilán de Pimentel”, ubicada en la parroquia Maiquetía del Estado Vargas. Para el diseño de la propuesta se aplicaron los métodos histórico-lógicos, análisis y síntesis, la observación, el criterio de expertos y el análisis de documentos. Por su parte, para la recopilación de los datos se utilizó la guía de observación, la encuesta y la entrevista. Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó la estadística descriptiva.

De los hallazgos del diagnóstico destacan los siguientes: (1) el coordinador de la aldea no cuenta con una correcta preparación para comunicarse con los docentes y los estudiantes; (2) las actividades de capacitación docente no contribuyen a elevar su competencia comunicativa; (3) los mecanismos de comunicación utilizados por el coordinador no se adecuan a las características y necesidades de los estudiantes y (4) en el proceso de diagnóstico y evaluación que realizan los coordinadores a los profesores no se tiene en cuenta el dominio de los mecanismos de la comunicación Salazar (2011).

En base a estos hallazgos se elaboró la propuesta que consta de cinco aspectos que son la selección y capacitación del personal, el diagnóstico, la preparación de la estrategia, la ejecución y la evaluación, autoevaluación y coevaluación. Así, las

estrategias propuestas para el coordinador son: (1) transmitir informaciones significativas y motivadoras a los estudiantes; (2) crear en el aula y en el centro un ambiente de confianza entre el coordinador, los docentes asesores y sus estudiantes; (3) fomentar las actividades colectivas; (4) ser flexible y abierto al cambio y fomentar la iniciativa y el espíritu colectivista, investigativo, crítico y autocrítico. Por su parte, para el docente y los estudiantes: (1) asumir la importancia de los criterios emitidos; (2) desarrollar el intercambio de ideas, el trabajo en equipo, la autonomía y (3) fomentar la iniciativa y el espíritu colectivista, investigativo, crítico y autocrítico (Salazar, 2011). De manera que, la estrategia contribuirá a la optimización del proceso de toma de decisiones, al fortalecer la formación de los actores involucrados en el ámbito institucional.

Bases Teóricas

Gerencia Educativa

Según lo expuesto por Ayala (2005), la gestión gerencial, trata, en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de una organización, a fin de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas y de agrupar estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. En otras palabras, es un proceso de toma de decisiones para que la entidad cumpla sus objetivos.

De manera que, la gerencia educativa constituye el conjunto de funciones que permiten prestar servicios educativos efectivos y eficientes. Por lo tanto, el administrador educativo debe planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos adecuadamente, coordinar el personal, ejercer liderazgo, desarrollar un clima organizacional saludable, así como facilitar los cambios que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad Castillo (2000). En este orden de ideas,

Manes (2003) apunta que es el proceso de conducción de una institución educativa, por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de todas las actividades necesaria para alcanzar la eficacia pedagógica, administrativa y comunitaria, así como trascendencia cultural.

En consecuencia, se centra en: (1) identificar las metas de la institución a corto y a largo plazo y las estrategias para su logro; (2). asegurar una estructura organizacional adecuada, (3) establecer líneas claras de comunicación interna y externa y (4) auditar el contenido, la estructura y la comunicación para identificar la eficacia y la eficiencia con las que se llevan a cabo los procesos y modificar uno o más de estos aspectos cuando sea necesario. Castillo (2000).

Ahora bien, los actores involucrados en el hecho educativo son el promotor, el director, el docente, los padres de familia, el estudiante, la comunidad y las direcciones regionales de educación. El o los promotores son las personas naturales o jurídicas que organizan los centros educativos privados; el director es el representante legal y responsable de que se cumplan los fines del centro educativo; mientras que el educador es el responsable del trabajo educativo, participa de su planeamiento y diseña y concreta las situaciones de aprendizaje. Por su parte, los padres y la comunidad también participan en el proceso educativo, sin embargo, el grado y características de esa participación, están supeditados a las normas de la institución. Y, por último, las direcciones regionales constituyen el canal directo de comunicación del centro educativo con el ministerio de educación (Ayala, 2005).

Funciones del Gerente Educativo

En función de lo señalado por Castillo (2000), los gerentes educativos tienen tres funciones básicas: (1) manejar una institución para el logro de los objetivos, (2)

convertir a los recursos humanos y materiales de la organización en una empresa productiva y (3) organizar el trabajo para hacerlo adecuado para el trabajador y organizar a las personas para que trabajen productivamente.

Por consiguiente, un gerente necesita una serie de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para ejercer sus tareas Stoner, Freeman y Gilbert (1996). Así, necesita tener una visión prospectiva de los planes futuros, concibiendo las consecuencias de las acciones. Por otro lado, tiene que proveer al equipo de trabajo la información interna y externa y los recursos necesarios para desarrollar su trabajo. Además, debe establecer canales de información para que todos en la institución conozcan la visión y la misión institucional, a fin de mantener el impulso para lograr los objetivos institucionales. Para esto, necesita ejercer un liderazgo audaz, asertivo, comprometido y creativo Castillo (2000).

Es así como, con algunas diferencias en función de la naturaleza y nivel de desarrollo de las organizaciones, las funciones básicas de la gerencia, según Robbins y Coulter (2005), son la planeación, la organización, la dirección y el control. Así, la planeación es un proceso de proyección realista hacia el futuro Ayala (2005). Es decir, consiste básicamente en elegir y fijar la misión y objetivos de la organización y determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos Robbins y Coulter, 2005; Thompson (2008).

Por su parte, la organización se centra en determinar las tareas y los correspondientes procedimientos, definiendo las tareas hay que hacer, quién las debe hacer, cómo se agrupan, quién rinde cuentas y dónde se toman las decisiones. De manera que, a través de esta fase se establece una relación entre los recursos humanos y los recursos económicos Thompson (2008). La dirección está relacionada fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración, ya que consiste

en motivar a los subordinados, dirigir sus actividades, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo, para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales Robbins y Coulter (2005).

Y, por último, el control tiene como propósito asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde. En consecuencia, implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En síntesis, consiste en contrastar lo que ha sucedido con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, así como las causas de estas desviaciones y las acciones de intervención para corregirlas Thompson (2008).

Principios de la Gerencia Educativa

Los principios que rigen la gestión administrativa son el principio de división del trabajo, el principio de autoridad-responsabilidad, el principio de autoridad de mando, el principio de eficiencia y el principio de la amplitud de mando. De manera que, el principio de división del trabajo se centra en agrupar las actividades o tareas en unidades de organización, dividiéndolas de acuerdo al área o especialidad. El principio de autoridad-responsabilidad, consiste en delegar autoridad a los subalternos, a fin de poder cumplir con las obligaciones asignadas, buscando un equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Cabe señalar que, la autoridad es una acción de mando; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos Jáuregui (2001).

Por su parte, el principio de autoridad de mando se rige por el precepto que el trabajador debe tener un sólo jefe; mientras que el principio de eficiencia se centra en que la organización alcance los objetivos deseados a un costo mínimo. Y, el principio

de la amplitud de mando, se enfoca en establecer el número de trabajadores que un jefe puede dirigir, coordinar y controlar con efectividad Ayala (2005).

Perfil del Gerente Educativo

El perfil del director de un centro educativo abarca cuatro aristas, la gestión institucional, la gestión pedagógica, la gestión administrativa y el rol de líder. Para ejercer la gestión institucional debe: (1) tener capacidad de liderazgo; (2) aplicar adecuadamente la normatividad, (3) poseer capacidad para resolver problemas; (4) evidenciar capacidad de comunicación; (5) aplicar métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional y (6) evaluar sus acciones y las del personal a su cargo González (2006).

Para llevar a cabo la gestión pedagógica requiere: (1) organizar la acción educativa; (2) aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo; (3) manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa y (4) aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente. La gestión administrativa implica: (1) manejar los sistemas de personal, presupuesto y control y (2) capacidad de generar recursos financieros. Y como líder debe: (1) reconocer y practicar el respeto mutuo, la solidaridad, la honestidad, la humildad y la honradez; (2) desarrollar los sentimientos que conllevan a la armonía de las personas y (3) reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y de progreso social González (2006).

Por ello, la dirección debe basarse en cuatro elementos básicos, la autoridad, la motivación, la coordinación, las comunicaciones y el liderazgo. La autoridad constituye la columna vertebral de la organización, mientras que la motivación consiste en la aplicación de una serie de técnicas, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas institucionales. La

coordinación es un proceso integrador de los esfuerzos y acciones del personal para que funcione armónicamente. Las comunicaciones constituyen un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones y pensamientos, desempeñando un papel muy importante en la toma de decisiones. Y, el liderazgo es el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines Rodríguez y Van de Vender (2007).

Comunicación

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión de las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, consiste en establecer una conexión con las personas para dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado Thompson (2008). Según Chiavenato (2006), la comunicación constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social, ya que significa volver común un mensaje o una información. Mientras que para Robbins y Coulter (2005), es la transferencia y la comprensión de significados.

En este punto del orden discursivo, es preciso reseñar los aportes de Habermas en el ámbito comunicacional. Así, en 1976 desarrolló la teoría de la acción comunicativa con la intención de lograr una reconstrucción del materialismo histórico, adoptando como noción clave la comunidad ideal de comunicación. En 1981 publicó su obra “Teoría de la Acción Comunicativa”, donde se ubica en el plano de la intersubjetividad comunicativa o del entendimiento lingüístico. Desde este punto de vista, considera que la acción social debe estar orientada al entendimiento, donde los sujetos coordinan sus planes de acción sobre la base de acuerdos racionales Quiroga (2007).

De modo que, el concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de, al menos dos sujetos con capacidad de lenguaje y de acción, que entablan una relación interpersonal. Y, la acción comunicativa es definida como una interacción mediada por símbolos, cuyo núcleo fundamental son las normas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y que deben ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente Quiroga (2007).

Proceso Comunicacional

La comunicación es un proceso que, en términos generales, incluye cinco pasos. Primero, un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor; el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor y lo envía. El receptor recibe y decodifica ese mensaje y responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a una retroalimentación. Cabe señalar que durante este proceso se pueden producir ruidos o interferencias que afectan la comunicación y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación Thompson (2008).

De manera que, toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas que tienen una razón para establecer una comunicación. Así, ese propósito o razón de la fuente se expresa en forma de mensaje, proceso que requiere de la codificación a través de acciones fisiológicas y motoras. En consecuencia, el mensaje es el contenido expresado y el medio o canal el vehículo por el cual se conduce el mensaje. Por su parte, el receptor del mensaje debe decodificarlo y, a su vez, puede transformarse en un nuevo emisor, iniciando la retroalimentación del sistema Caldeiro (2005). Es así como, para que se dé la comunicación deben existir dos partes, el emisor y el receptor y ambos deben estar predispuestos a emitir un mensaje y/o a recibirlo Thompson (2008).

La comunicación puede tener diversas formas, es decir, que puede ser en persona, a distancia o impersonal. La comunicación interpersonal es directa, ya que tanto el emisor como el receptor comparten el espacio y tiempo, lo cual no sucede en la comunicación colectiva, donde existe una recepción masiva del mensaje lo cual supone un grupo grande heterogéneo y anónimo Caldeiro(2005).

Ahora bien, en las instituciones educativas, la comunicación es el proceso por medio del cual se transmiten los conocimientos, los sentimientos y los requerimientos con razonamiento y sensibilidad, para dar a conocer los informes, opiniones y deseos, esperando respuesta de los comunicados con reciprocidad de caracteres, compartiendo e intercambiando mediante el dialogo, la conversación y la discusión. Es por ello, que el papel que desempeña es muy importante, especialmente para la toma de decisiones en los niveles de dirección. Es la base que permite establecer relaciones con los integrantes de la organización educativa, en consecuencia, si no hay comunicación, no puede existir interacción Ayala (2005).

De manera que, tal y como lo indica Zayas (2010), la comunicación cumple funciones, informativas, afectivo valorativas, reguladoras, de control y motivadoras. Así, en primer término, y como ya se mencionó, la comunicación tiene que ver con la transmisión y recepción de la información, pero el emisor le otorga a su mensaje una determinada carga afectiva. Asimismo, la comunicación tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes, con el control del comportamiento individual y, además, permite aclarar si el desempeño es el adecuado Zayas (2010).

Tipos de Comunicación

La comunicación es la circulación del pensamiento en tres niveles: el primero, el Unidimensional (consigo mismo); el segundo, el Bidimensional (con los otros); y

el tercero, el Tridimensional (yo con los otros, el contexto y el medio) Roger Malicot (2009).

A continuación tipos de comunicación:

1. Comunicación Interpersonal – Unidimensional: un emisor es receptor de su propio mensaje. El hablante es, al mismo tiempo audiencia.
2. Comunicación Interpersonal – Bidimensional: cuando dos o más personas hablan, se dice que hay una relación de comunicación. Esta relación recibe el nombre de interpersonal y es el tipo de comunicación que la generalidad de las personas practicamos la mayor parte del tiempo.
3. Comunicación Masiva – Tridimensional: al crecer la civilización y hacerse poderosa, sobrevino la necesidad de nuevos medios de comunicación, cónsonos con ese desarrollo. Así pues, al buscar el hombre sus propias trascendencias, utilizó instrumentos que permitieron la extensión de sus sentidos.

De la comunicación directa, personal, se pasa a una comunicación pasiva. Esto quiere decir que cuando las implicaciones del mensaje van más allá de nuestras fronteras, se debe recurrir a medios técnicos para ampliar el contenido y la fuerza de lo que se quiere comunicar. El proceso comunicacional sigue siendo el mismo, lo que cambia son los medios utilizados. Ya no nos encontramos solamente en las personas, sino que se requiere de ciertos instrumentos de carácter técnicos para ampliar los contenidos de los mensajes y, en consecuencia, elevar el radio de acción y las posibilidades de lograr mayores efectos.

Comunicación Descendente:

De Superior a Subordinado. La que baja de unidades administrativas superiores a las unidades inferiores (de gerente a subgerente, de jefe de unidad a jefe de sección, etc.). El mensaje generalmente contiene órdenes, instrucciones, normativas, etc.

Comunicación Ascendente:

De subordinado a superior. Es contraria a la anterior. Va de unidades administrativas inferiores a las unidades superiores. El mensaje generalmente contiene informes, relaciones de cuentas, solicitudes, etc.

Comunicación Horizontal:

Entre personas de igual nivel jerárquico. Circula en la organización entre unidades de una misma jerarquía administrativa (de gerente a gerente, de sección a sección).

La comunicación en cualquier institución posee un carácter jerárquico, sustentado en ordenes y mandos, por ende hay que resaltar la importancia de la comunicación en las relaciones individuales y colectivas, y la relación entre los directivos de altos mandos, con los diferentes grupos de trabajadores, empleados, etc. La efectividad, rendimiento y eficacia dependerá de una buena comunicación organizacional. Cual grupo organizacional que lleve una buena comunicación presentará una mayor eficacia laboral, mayor motivación dentro de la organización y mejores resultados productivos.

Bases Psicológicas en la Gerencia Educativa.

Teoría de la Motivación.

Maslow (1943), la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin embargo de manera amplia, motivar es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso al actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La motivación se explica a través de las reacciones de los docentes dentro y fuera de la institución, abarcando el grado de entusiasmo que tanto el directivo y el docente transmite en dicho organismo, demostrando así: creatividad, sentido de pertenencia, unificación de criterios, para obtener resultados satisfactorios en función de la armonía y el buen funcionamiento de la organización.

Teoría de la Comunicación.

Watzlawick (1960), las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transparencia de información y significado de una persona a otra; en toda institución debe existir el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

La comunicación une a los integrantes de una organización institucional, es la manera como el individuo intercambia sus ideas, y unifican criterios respetando y valorando la opinión de cada persona que constituyen la cultura organizacional. Es la

comunicación el intercambio de ideas dentro de la institución, es importante ya que una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor, por este motivo la comunicación es la base de un ambiente de trabajo armónico. Para la perfecta comprensión de la comunicación, es necesario tener en cuenta tres elementos: datos, información y comunicación. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Teoría Clásica.

Es Fayol (1961), pionero de la teoría clásica considerado con Taylor como los fundadores de la Administración Moderna. Estableció las funciones básicas de la administración como son: Prever, organización, dirigir, coordinar y controlar; además de los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales a ser aplicados en cualquier tipo de organización. Hace énfasis en la estructura, por el cual se aborda solamente la organización formal. Además se establece el enfoque normativo prescriptivo, como una especie de recetario de cómo debe el administrador proceder en determinadas situaciones.

En la actualidad se pueden formular varias críticas a estas teorías como es: el enfoque extremadamente simplificado de la organización formal, dejando a un lado la organización informal. El mecanismo de sus postulados genera un enfoque incompleto de la organización, la visualización como un sistema cerrado.

Teoría Burocrática.

Fue Weber (1974), con la Teoría Burocrática fue una de la más relevantes del siglo XX, basada en las relaciones de poder y autoridad, entendiendo el poder como

la posibilidad de obligar a los individuos a obedecer en contra de su voluntad, mientras que la autoridad se manifiesta al lograr el cumplimiento de las instrucciones recibidas. Weber distingue cuatro tipos de autoridad.

- 1) Autoridad Carismática: Centrada en la existencia de ciertas características de liderazgo, es la autoridad esencial del verdadero líder.
- 2) Autoridad Tradicional: Basada en el precedente y la costumbre. Eje.: La familia propietaria del negocio.
- 3) Autoridad Racional-Legal: Centrada en un cargo legalmente instituido para emitir reglas y procedimientos. Es la autoridad de directores que ocupan puestos oficiales en la Administración o puestos ejecutivos formalmente designados dentro de la organización.
- 4) Autoridad Racional-Experta: Basada en la capacidad de influencia derivadas del conocimiento y competencia técnica. Es la autoridad de profesionales y consultores que actúan como asesores, aunque no tengan atribuciones ejecutivas.

En este sentido, Robbins (2005), señala que esta teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas organizaciones grandes actuales que esbozan las características estructurales de la burocracia ideal de Weber. La burocracia que describió Weber es muy parecida a la Administración Científica en su ideología. Los dos subrayan la racionalidad, la predictibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo. Aunque los escritos de Weber eran menos operacionales

que los de Taylor, el hecho de que su “tipo ideal” describe aún a muchas organizaciones contemporáneas, lo cual prueba la importancia de su obra.

Es importante señalar que a partir de la teoría burocrática y disciplinaria Bermúdez (1999), expone:

Se ha instaurado el orden moderno. Siguiendo la lectura de este mismo autor, manifiesta que la hermenéutica lleva directamente a entender que la modernidad nace materializada, sobre unas materias primas, físicas y trabajo humano físico (que convierte estas materias en riqueza) y ambos materiales y trabajo, requieren una explicación científica, para las nuevas relaciones que se establecen a través de diversos capitales y contratos, lo que impone la matemática y la contabilidad como necesidad científica.

Lo anterior expuesto sobre la burocratización de la sociedad moderna permiten interpretar que gran parte de las instituciones educativas venezolanas responden a este perfil de organización, basadas en la obediencia y el orden, donde el predominio de esa disciplina, es el poder que reposa en las instancia que dirigen las instituciones.

Bases Legales

En esta sección se presentan los artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y de la Ley Orgánica de Educación (2003), que sustenta el presente estudio. Así, en el Artículo 102 se define la educación como:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los

valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Por su parte, en el Título III referido a los Deberes, Derechos Humanos y Garantías en su Capítulo VI y Artículo 102 indica que la educación, como derecho personal y deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. Y, además, señala que está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento y es integral y de calidad. De modo que, la Educación es una necesidad y un bien público y es derecho permanente e irrenunciable de toda persona.

Ahora bien, la Ley Orgánica de Educación (2003), en sus Artículos 21, 55, 56, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77 y 78, establece los principios específicos en cuanto al deber ser de la educación. En este orden de ideas en el Artículo 21 se señalan las funciones de la educación:

La educación básica tiene como finalidad contribuir a la formación integral del educando mediante el desarrollo de sus destrezas y de su capacidad científica, técnica, humanística y artística; cumplir funciones de exploración y de orientación educativa y vocacional e iniciarlos en el aprendizaje de disciplinas y técnicas que le permitan el ejercicio de una función socialmente útil; estimular el deseo de saber y desarrollar la capacidad de ser de cada individuo de acuerdo con sus aptitudes. La educación básica tendrá una duración no menor de nueve años. El Ministerio de Educación organizará en este nivel cursos artesanales o de oficios que permitan la adecuada capacitación de los alumnos.

En cuanto a los centros educativos, los Artículos 55 y 56 indican:

Son planteles oficiales los fundados y sostenidos por el Ejecutivo Nacional, por los Estados, por los Territorios Federales, las Municipalidades, los Institutos Autónomos y las Empresas del Estado, debidamente autorizados por el Ministerio de Educación. Se denominan privados los planteles fundados, sostenidos y dirigidos por personas particulares. La organización, funcionamiento y formas de financiamiento de éstos últimos deberán ser

autorizados periódicamente por el Ministerio de Educación. Los servicios e institutos educativos quedan sometidos a las normas y regulaciones que al efecto dicte el Ejecutivo Nacional por órgano del Ministerio de Educación, salvo los casos regidos por leyes especiales.

Todos los planteles privados estarán sujetos a la supervisión y control del Ministerio de Educación, salvo aquellos que se rijan por leyes especiales. Dichos planteles se clasifican en inscritos y registrados. Son planteles privados inscritos, los que obtengan la inscripción en el Ministerio de Educación y se sometan al régimen educativo que consagra esta ley, sus reglamentos y las normas emanadas de las autoridades competentes, con el fin de que sean reconocidos oficialmente los estudios en ellos realizados y a sus alumnos puedan serles otorgados los diplomas, certificados y títulos oficiales respectivos. Son planteles privados registrados los que no aspiren a tal reconocimiento por parte del Estado, pero que estarán obligados a seguir los principios generales que indica la ley y a cumplir las disposiciones que para ello establezca el Ministerio de Educación.

Por su parte, en cuanto a la supervisión de los centros educativos los Artículos 71 rezan:

El Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, ejercer la supervisión de todos los establecimientos docentes, oficiales y privados con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos señalados en el ordenamiento jurídico en materia de educación. El régimen de supervisión correspondiente a la educación superior será determinado en la ley especial respectiva.

Y, el Artículo 72 “La supervisión educativa constituirá un proceso único e integral, cuya organización, metodología y régimen técnico y administrativo deberán estar acordes con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo”.

Ahora bien, en lo que respecta a la comunidad educativa, el Artículo 73 señala que “La comunidad educativa es una institución formada por educadores, padres o representantes y alumnos de cada plantel. Podrán formar parte de ella, además,

personas vinculadas al desarrollo de la comunidad en general”. Y sus funciones de acuerdo a lo establecido en el Artículo 74 son:

La comunidad educativa tendrá como finalidad colaborar en el logro de los objetivos consagrados en la presente ley. Contribuir materialmente, de acuerdo con sus posibilidades, a las programaciones y a la conservación y mantenimiento del plantel. Su actuación ser democrática, participativa e integradora del proceso educativo.

En tal sentido, “El Ministerio de Educación establecerá los principios generales de organización, funcionamiento y cooperación de los distintos sectores que integran la comunidad educativa” (Art. 75).

Y, por último, en referencia específicamente al ejercicio de la acción docente, los Artículos 76, 77 y 78 plantean:

El ejercicio de la profesión docente estará fundamentado en un sistema de normas y procedimientos relativos a ingresos, reingresos, traslados, promociones, ascensos, estabilidad, remuneración, previsión social, jubilaciones y pensiones, sanciones y demás aspectos relacionados con la prestación de servicios profesionales docentes, todo lo cual se regirá por las disposiciones de la presente ley, de las leyes especiales y de los reglamentos que al efecto se dicten. Las disposiciones de este título regirán para el personal docente de los planteles privados en cuanto le resulte aplicable.

El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos. Son profesionales de la docencia los egresados de los institutos universitarios pedagógicos, de las escuelas universitarias con planes y programas de formación docente y de otros institutos de nivel superior, entre cuyas finalidades esté la formación y el perfeccionamiento docentes. La ley especial de la educación superior y los reglamentos respectivos determinarán los requisitos y demás condiciones relacionadas con este artículo.

El ejercicio de la profesión docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo. El Ejecutivo Nacional establecerá un régimen de concursos obligatorios para la provisión de cargos. El Ministerio de Educación, cuando no fuese posible obtener los servicios de personal docente titulado, podrá designar interinamente para los cargos a personas sin título, previo el cumplimiento del régimen de selección establecido. Cuando el nombramiento no corresponda al Ministerio de Educación, éste deberá autorizar la designación en las mismas condiciones previstas en este artículo.

Definición de Términos Básicos

Gerencia Educativa: es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir controlar el uso de los recursos para lograr unos determinados objetivos organizacionales.

Comunicación: es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

CAPITULO

III

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Naturaleza de la Investigación:

La naturaleza de esta investigación, posee un enfoque cuantitativo ya que se recolecionó y analizo datos para probar las interrogantes, que fueron formuladas previamente. Enfatizo el análisis de partes o componentes del objeto de estudio, ésta a su vez confió en la medición numérica y el uso de la estadística para hacer inferencias a partir de los resultados obtenidos.

Para este enfoque la única forma confiable de conocer la realidad fue a través de la medición numérica y el análisis de los datos. Solo así los estudios obtuvieron los niveles de validez y confiabilidad en el proceso de construcción. Según Hernández Fernández y Baptista (2006), el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”

Es así como en relación a lo anteriormente expuesto, en esta investigación se enfocó en la Gerencia Educativa para mejorar la comunicación con el personal docente de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad, describir las funciones del personal directivo, analizar el perfil del personal directivo y verificar los diferentes tipos de comunicación entre el personal directivo y docente. A través de una estructura metodológicamente lógica en la cual se dio respuesta a los objetivos planteados.

Tipo de Investigación:

El tipo de investigación que se empleó en esta investigación, es la descriptiva, ya que se trabajó sobre realidades de hecho y su característica fundamental para presentar una interpretación correcta.

Para Rodríguez y Pineda (2003) en su texto la Experiencia de investigar:

En el estudio descriptivo se busca caracterizar, precisar o determinar condiciones o características congruentes en el hecho o problema, no se aspira a mayores metas por que los objetivos del estudio y su dirección apuntan a la obtención de un conocimiento más conciso de la problemática explorada a través de su descripción preciadora. Recalca la condición de especificidad de estos estudios, que agotan el momento explorativo cuando establece que éstos buscan especificar las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Arias, F (2006) alude que las investigaciones descriptivas “consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno, grupo o individuo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubica en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

Diseño de la Investigación:

En cuanto al diseño de estudio se tiene que todo trabajo científico se define como tal, primordialmente por el método que adopta, tanto para su planteamiento como para su ejecución y análisis. En este sentido, realizar este diseño según Arias

(2006), significa “...La estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

En el diseño de investigación se establecieron elementos básicos de la investigación, que tienen como finalidad controlar y contar con los elementos necesarios para la misma. Es entonces por lo que esta etapa es considerada como una planeación de la investigación ya que ayudo al investigador a definir en base a qué realidad se trabajó y los alcances que puede llegar a tener dicha propuesta.

Para efecto de esta investigación los datos fueron recogidos en la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). En este sentido efectivamente, en el desarrollo de esta investigación fue necesario mantener relación con el personal directivo y docente de ahí. Los cuales fueron quienes intervinieron en el proceso para aplicarles el instrumento que dio contribuciones a esta investigación.

En cuanto a método de investigación de campo, Hernández Fernández y Baptista (2006), refiere que los estudios de campo: “...orientan a describir las relaciones entre variables en su situación natural y los datos se determinan en el lugar donde ocurren los hechos”. El carácter descriptivo estuvo dado, puesto que, luego de que se aplicó el instrumento, se procedió a analizar los datos obtenidos, con el propósito de comprender el problema para darle la posible solución.

Población:

La población es definida por Tamayo y Tamayo (2006) como la totalidad de un fenómeno de estudio que debe cuantificarse para un determinado estudio a objeto, integrando un número de entidades que participan en una determinada característica y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. No obstante, para clarificar esto, Moreno (2003), define la población de un estudio como: “... el universo de la investigación, sobre el cual se

pretende generalizar los resultados”. Y Arias (2006) la define como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Cuadro N° 1: Personal Directivo.

SUJETO DE ESTUDIO	CANTIDAD
Director	1
Jefe Estadal	1
Responsable Académico	1
Responsable de Datos Académicos	1
Total	4

Fuente: U.N.E.S. (2014)

Cuadro N° 2: Personal Docente.

SUJETO DE ESTUDIO	CANTIDAD
Docentes	81
Total	81

Fuente: U.N.E.S. (2014)

Muestra:

Con respecto a la muestra, según Arias (2006) "... es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". Es importante que la muestra sea representativa de la población, y que permita hacer inferencias que ayuden a la obtención de resultados generales. En concordancia con esto, Balestrini (2001) define la muestra como un "subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población."

En vista de lo antes mencionado, se recogió una muestra de forma aleatoria simple, de veinte y cinco (25) docentes/directivos, que elaboran en la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), al azar; los cuales representan el 30% de la población a través de la ecuación de tres simple.

$$\begin{aligned} &\text{Formula: si } 85 \text{-----equivale el } 100\% \\ &25 \text{-----docentes/directivos cuanto es-----} X \\ &\frac{25 \times 100}{85} = 30\% \end{aligned}$$

Cuadro N° 3: Muestra:

SUJETO DE ESTUDIO	CANTIDAD
Coordinador	1
Docentes	24
Total	25

Fuente: Licdo. Simis Bermúdez (2014)

Validez del Instrumento.

La validez de un instrumento, es definida por Pallela y Martins (2006), “como la ausencia de sesgo. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”, Chávez (2007) menciona que consiste en “la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende cuantificar”. Igualmente Hernández Fernández y Baptista (2003) destacan que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

La validez de la investigación se adaptó al tipo de validez de contenido a juicio de expertos, ésta es garantizada por especialistas en el área de investigación y metodología. En este orden de ideas, se consideró las exigencias metodológicas y sistemáticas para la recolección de datos.

Validez de Contenido.

El instrumento fue sometido a una validación de contenido y de constructo, es el grado en que el instrumento realmente mide las variables que se pretendió cuantificar, mientras que la validez de contenido se refiere al grado en que el instrumento abarca realmente todos o una gran parte de los contenidos, o contextos donde se manifestó el evento que se trató medir.

A dichos expertos se les pidió que después de leer detenidamente cada pregunta y de acuerdo con la adecuación a la materia objeto de estudio, ajustaron los ítems que integraron la encuesta, en función al enfoque de los objetivos; una vez evaluado el instrumento por parte de los expertos se pudo constatar que el instrumento es totalmente válido.

Confiabilidad del Instrumento.

En relación a la confiabilidad, según Rosado (2003), se refiere a la “... precisión o permanencia con la que se pueda obtener la misma medición en diferentes condiciones”. Para Ruiz (2003), consiste en la “exactitud con que un instrumento mide lo que pretende estimar”. Además, sostiene que la confiabilidad es equivalente a estabilidad, productividad, seguridad, precisión y consistencia interna del instrumento de recolección de datos. La confiabilidad estuvo sustentada por el coeficiente de alfa de Crombach ya que a cada ítem se les dio grados de dificultad y se obtuvo tantos resultados como ítems.

Según Palella y Martins, (2006), “el coeficiente de Alfa de Crombach es una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala de tipo Likert”. Esta técnica mide la confiabilidad a partir de la constancia de los ítems del instrumento.

Para verificar la confiabilidad del instrumento, se aplicó la ecuación de Alfa de Crombach representada por α_{11} , a partir de la siguiente fórmula:

$$\alpha_{11} = \frac{N}{(N-1)} \left(\frac{\sum S^2(Y_n)}{S^2_x} \right)$$

$\sum S^2(Y_i)$ = Suma de las varianzas parciales

S^2_x = Varianza Total del Grupo

N = Número de preguntas

Para el análisis de esta confiabilidad se utilizó un software estadístico denominado SPSS, los criterios de decisión fueron los siguientes:

Cuadro N° 4:

RANGO	CONFIABILIDAD (DIMENSIÓN)
0,81 – 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Una vez aplicado éste análisis, el rango que arrojó la prueba es de 0.84, considerada una magnitud de confiabilidad de muy alta.

Técnicas e Instrumentos y Recolección de Datos:

Sabino (2002) expresa que estas técnicas “son en principios cualquier recurso del que se vale el investigador, para acercarse a los fenómenos y extraer información”. Los datos fueron recaudados con la utilización de la técnica a saber, el cuestionario. Con el empleo de esta técnica se buscó acceder a la realidad a partir de la perspectiva de los diferentes autores presentes en la investigación.

La observación según Arias (2006) puede definirse como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

En atención a lo expuesto por el citado autor, vale destacar que la observación pudo adoptar diferentes modalidades según la participación del investigador, el número de observadores, el lugar donde se realizó y los medios utilizados para sistematizar u observar. Así, en el caso específico de esta investigación el tipo de observación que se empleo fue participante y estructurada. La observación participante, de acuerdo lo expresado por Arias (2006), “el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio”.

Para recabar la información necesaria, se utilizó, el instrumento de recolección de datos elaborado para tal fin, denominado cuestionario, con una escala para medir actitudes denominada Escala de Likert. Que según Arias (2006) lo define como “una modalidad que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

El cuestionario que se elaboró para ser aplicado a los docentes/directivos de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), se encuentra el personal directivo (director, coordinador) y personal docente. Y la escala presento tres alternativas “siempre, algunas veces y nunca”, y sólo se pudo marcar una opción por ítems. Como instrumento se utilizó la escala de estimación de 19 ítems, con tres (3) alternativas de respuesta; ya mencionadas.

Esta técnica, según Hernández Fernández y Baptista (2006), contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas; es decir, se presentaron a los sujetos las posibilidades de respuestas y aquellos debieron circunscribirse a estas. Incluyo varias alternativas de respuestas, como es el caso de la escala de Likert.

A través del cuestionario, se accedió a una información más extensa. Una vez recabada la indagación a través de las técnicas, se organizó la información en un conjunto coherente, para proceder posteriormente a su análisis.

CAPITULO

IV

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan el análisis de los resultados que se obtuvieron en cada uno de los ítems que conformaron el instrumento aplicado, con el propósito de diagnosticar la problemática existente, en la Universidad Experimental de la Seguridad, núcleo Carabobo, objeto de este estudio.

Es necesario puntualizar que este capítulo está orientado a dar respuesta, es decir, operacionalización susceptible de la medición empírica, donde la presentación y análisis de los resultados se realizaron a través de cuadros, tablas y porcentajes respectivos, referentes a las respuestas ofrecidas por la muestra seleccionada.

En este sentido cabe destacar que la fundamentación teórica sustentó las interpretaciones realizadas, en consecuencia con el objeto de estudio.

Definición Operacional: Funciones del Gerente Educativo

Dimensión: Planificar

Ítems:

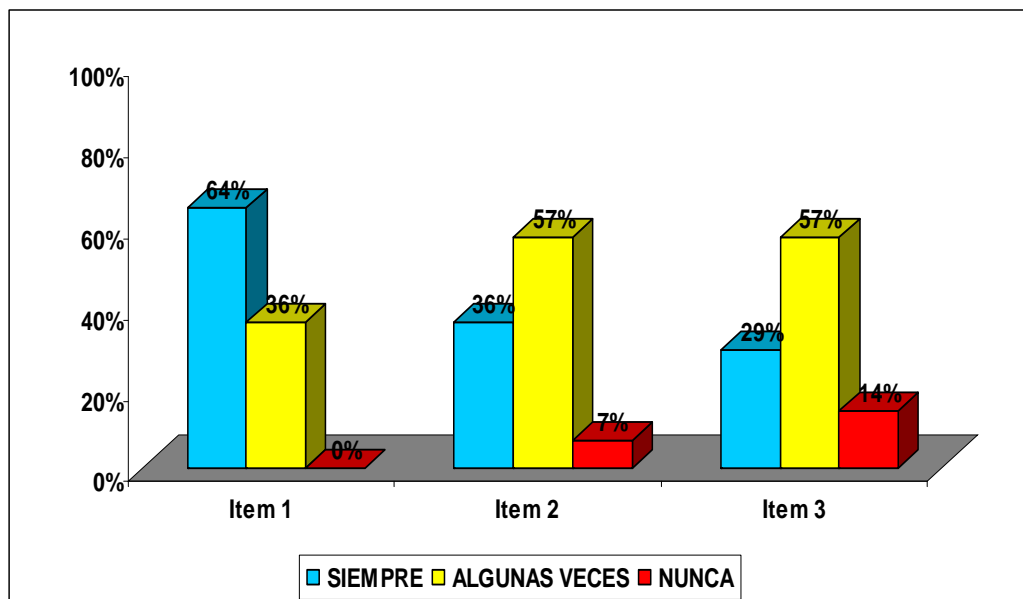
- 1.-El director de la institución cumple con sus funciones como gerente educativo.
- 2.-Existe una buena planificación por parte del gerente educativo de la institución.
- 3.- Existe una proyección de futuro por parte del gerente educativo de la institución.

TABLA N° 1

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1	9	64	5	36	0	0
2	5	36	8	57	1	7
3	4	29	8	57	2	14

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 1



Interpretación:

De la Definición Operacional Funciones del Gerente Educativo a partir de la dimensión Planificar, en el Ítem 1, el 64% opinaron que siempre el director de la institución cumple con sus funciones como gerente educativo y el 36% opinaron que algunas veces, cumple con sus funciones como gerente educativo.

En el Ítems 2, se pudo evidenciar que el 36% opinaron que siempre existe una buena planificación por parte del gerente educativo, el 57% opinaron que algunas veces existe una buena planificación por parte del gerente educativo y el 7% afirmaron que nunca existe una buena planificación por parte del gerente educativo.

En el Ítem 1, el 29% opinaron que siempre existe una proyección de futuro por parte del gerente educativo, el 57% opinaron que algunas veces existe una proyección de futuro por parte del gerente educativo y el 14% afirmaron que nunca existe una proyección de futuro por parte del gerente educativo.

Definición Operacional: Funciones del Gerente Educativo

Dimensión: Organizar

Ítems:

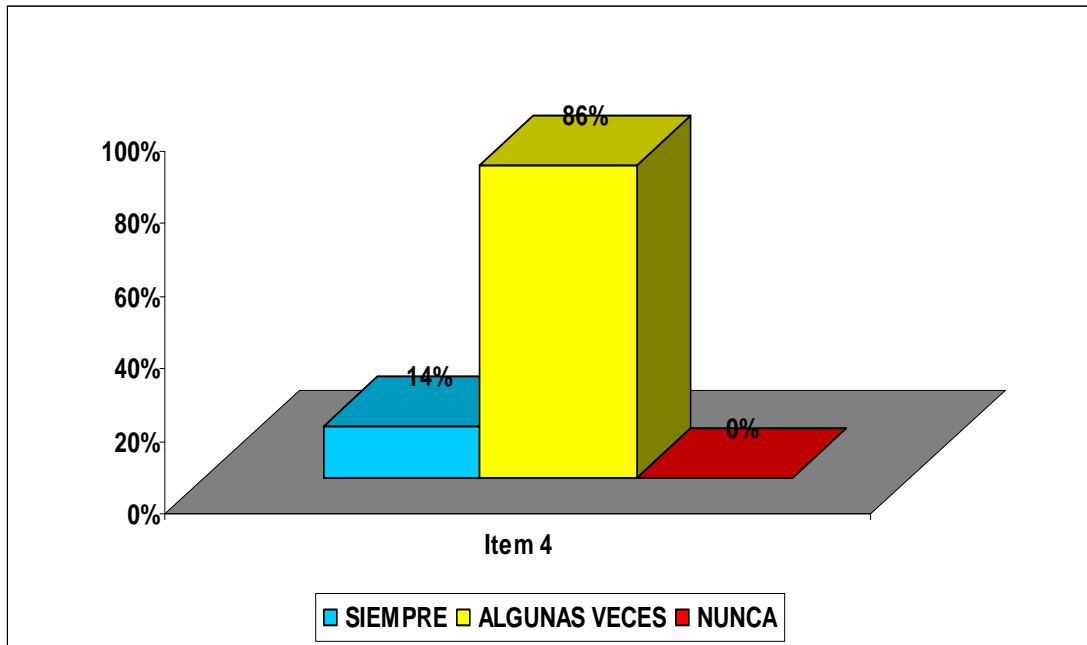
1.- La gerencia educativa determina los procedimientos para cumplir con las tareas y alcanzar las metas planteadas para organización

TABLA N° 2

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
4	2	14	12	86	0	0

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 2



Interpretación:

De la Definición Operacional Funciones del Gerente Educativo a partir de la dimensión Organizar, en el Ítems 4, se pudo evidenciar que, el 14% opinaron que siempre la gerencia educativa determina los procedimientos para cumplir con las tareas y alcanzar las metas planteadas para organización y el 86% opinaron que algunas veces la gerencia educativa determina los procedimientos para cumplir con las tareas y alcanzar las metas planteadas para organización.

Definición Operacional: Funciones del Gerente Educativo

Dimensión: Dirigir

Ítems:

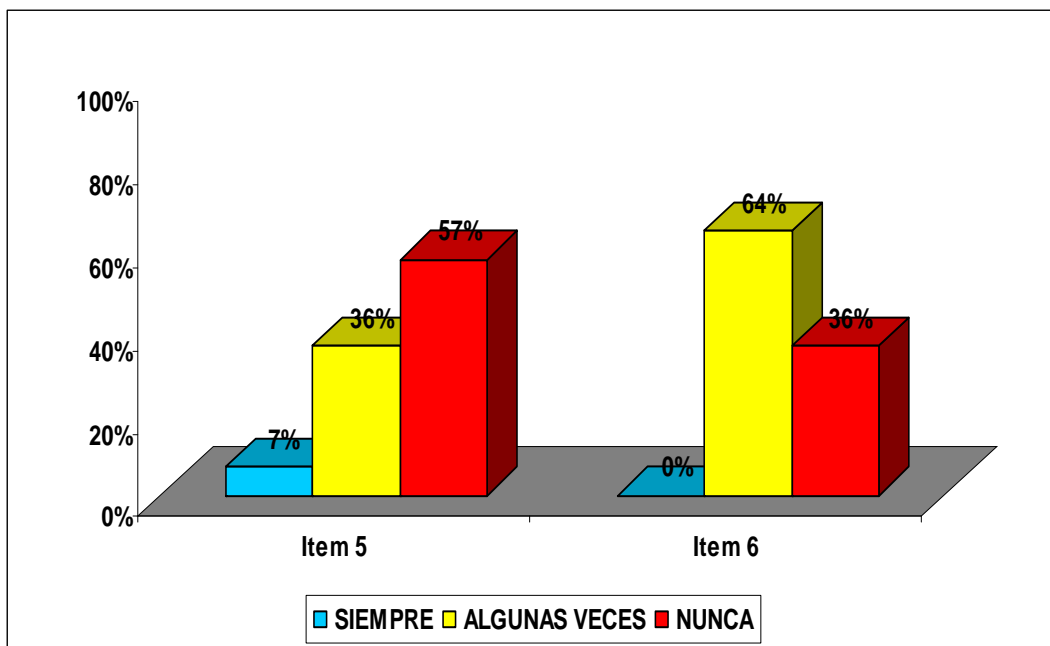
- 1- Recibe motivación de parte del director hacia los docentes de la institución.
- 2- Se impulsa el liderazgo dentro del plantel para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

TABLA N° 3

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
5	1	7	5	36	8	57
6	0	0	9	64	5	36

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 3



Interpretación:

De la Definición Operacional Funciones del Gerente Educativo a partir de la dimensión Dirigir, en el Ítem 5, el 7% opinaron que siempre reciben motivación de parte del director hacia los docentes de esta institución, el 36% opinaron que algunas veces reciben motivación de parte del director hacia los docentes y el 57% afirmaron que nunca reciben motivación de parte del director hacia los docentes.

En el Ítems 6, se pudo evidenciar que el 64% opinaron que algunas veces se impulsa el liderazgo dentro de la organización para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales y el 36% afirmaron que nunca se impulsa el liderazgo para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Definición Operacional: Funciones del Gerente Educativo

Dimensión: Controlar

Ítems:

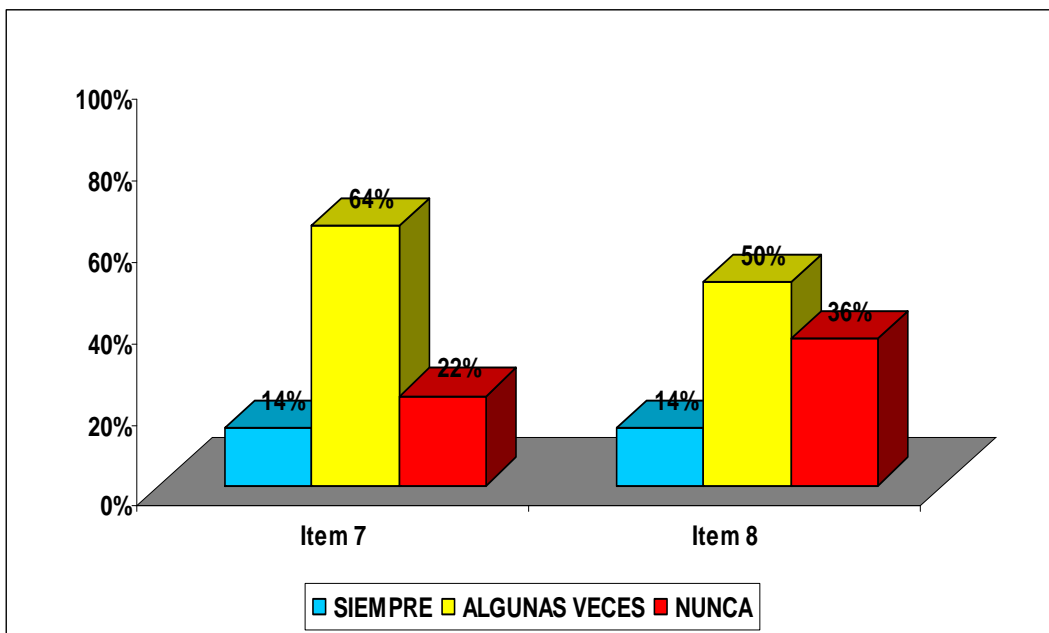
- 3- La gerencia educativa de la institución controla que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde.
- 4- Se controla el desarrollo o ejecución de la planificación a fin de conocer las desviaciones o falta de cumplimiento que existan.

TABLA N° 4

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
7	2	14	9	64	3	22
8	2	14	7	50	5	36

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 4



Interpretación:

De la Definición Operacional Funciones del Gerente Educativo a partir de la dimensión Controlar, en el Ítem 7, el 14% opinaron que siempre la gerencia educativa de la institución, controla que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el 64% opinaron que algunas veces la gerencia educativa controla que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde y el 22% afirmaron que nunca la gerencia educativa controla que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde.

En el Ítems 8, se pudo evidenciar que el 14% opinaron que siempre se controla el desarrollo o ejecución de la planificación a fin de conocer las desviaciones o falta de cumplimiento que existan, el 50% opinaron que algunas veces se controla el desarrollo o ejecución de la planificación a fin de conocer las desviaciones o falta de cumplimiento que existan y el 36% afirmaron que nunca se controla el desarrollo o

ejecución de la planificación a fin de conocer las desviaciones o falta de cumplimiento que existan.

✓ **Interpretación de las Funciones del Gerente Educativo: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar (Indicadores del 1 al 8).**

De acuerdo al análisis de las Dimensiones: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, se pudo obtener que el Gerente Educativo, en un porcentaje que se eleva al 56,25, los participantes opinaron que casi siempre se cumplen con estas dimensiones, el 22,32 por ciento se inclinan que si se cumplen con las dimensiones antes mencionadas y el 21,43 consideran que no se cumplen con estas dimensiones.

Definición Operacional: Perfil del gerente educativo

Dimensión: Liderazgo

Ítems:

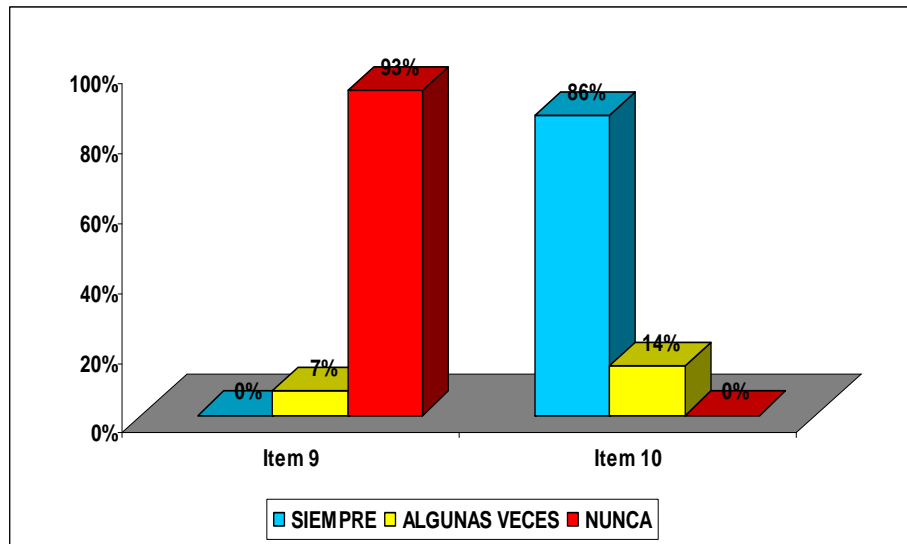
- 5- El gerente educativo de la institución lidera, a los docentes para que alcancen los objetivos propuestos.
- 6- El gerente educativo de la institución tiene la capacidad para resolver problemas y toma de decisiones.

TABLA N° 5

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
9	0	0	1	7	13	93
10	12	86	2	14	0	0

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 5



Interpretación:

De la Definición Operacional Perfil del gerente educativo a partir de la dimensión Liderazgo, en el Ítem 9, el 7% opinaron que algunas veces el gerente educativo de la institución lidera, a los docentes para que alcancen los objetivos propuestos y el 93% afirmaron que nunca el gerente educativo lidera, a los docentes para que alcancen los objetivos propuestos.

En el Ítems 10, se pudo evidenciar que el 86% opinaron que siempre el gerente educativo tiene la capacidad para resolver problemas y toma de decisiones y el 14% opinaron que algunas veces el gerente educativo tiene la capacidad para resolver problemas y toma de decisiones.

Definición Operacional: Perfil del gerente educativo

Dimensión: Métodos y técnicas

Ítems:

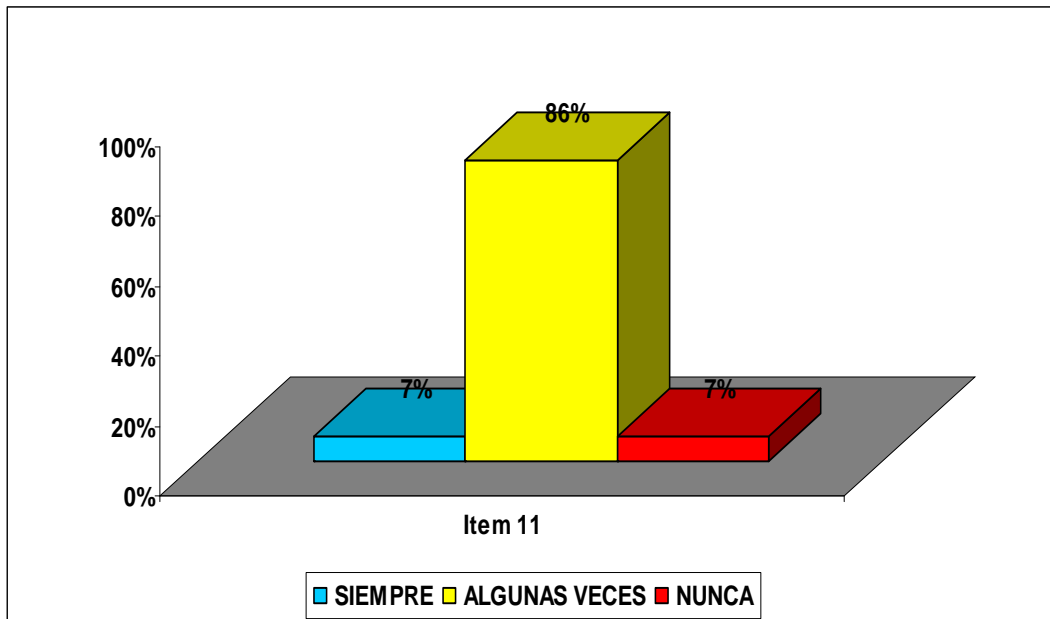
- 7- La gerencia educativa de la institución aplica métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.

TABLA N° 6

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
11	1	7	12	86	1	7

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 6



Interpretación:

De la Definición Operacional Perfil del gerente educativo a partir de la dimensión Métodos y técnicas, en el Ítem 11, el 7% opinaron que siempre la gerencia educativa de la institución aplica métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional, el 86% opinaron que algunas veces la gerencia educativa aplica métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional y el 7% opinaron que nunca la gerencia educativa aplica métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.

Definición Operacional: Perfil del gerente educativo

Dimensión: Evaluar

ÍTEMS:

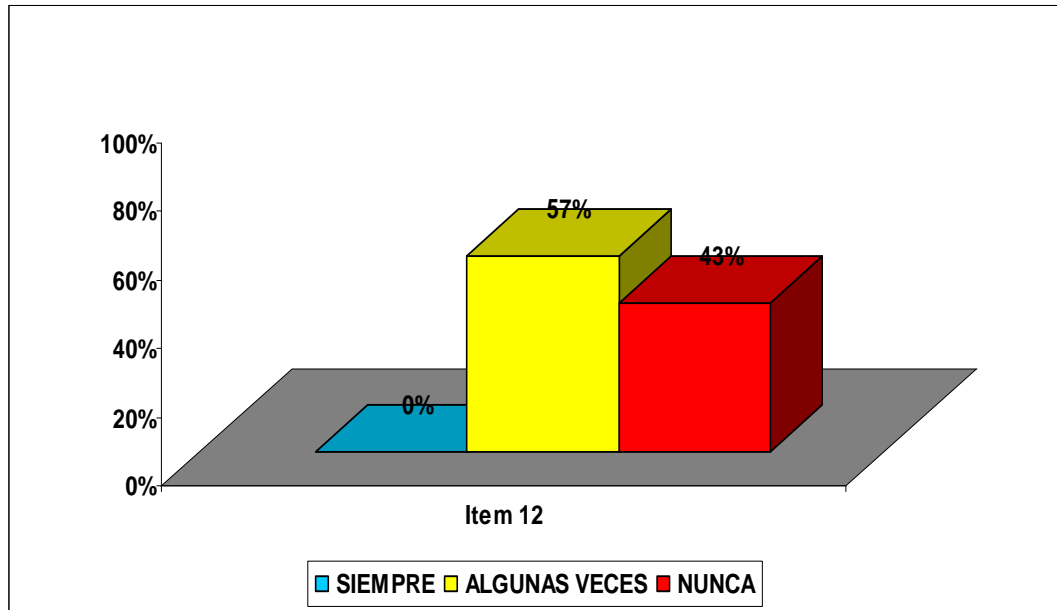
8- El director de la institución evalúa su desempeño y el de los docentes.

TABLA N° 7

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
12	0	0	8	57	6	43

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 7



Interpretación:

De la Definición Operacional Perfil del gerente educativo a partir de la dimensión Evaluar, en el Ítem 12, se pudo evidenciar que el 57% opinaron que algunas veces el director de la institución evalúa su desempeño y el de los docentes y el 43% afirmaron que nunca el director evalúa su desempeño y el de los docentes.

Definición Operacional: Perfil del gerente educativo

Dimensión: Coordinación y Motivación

ÍTEMS:

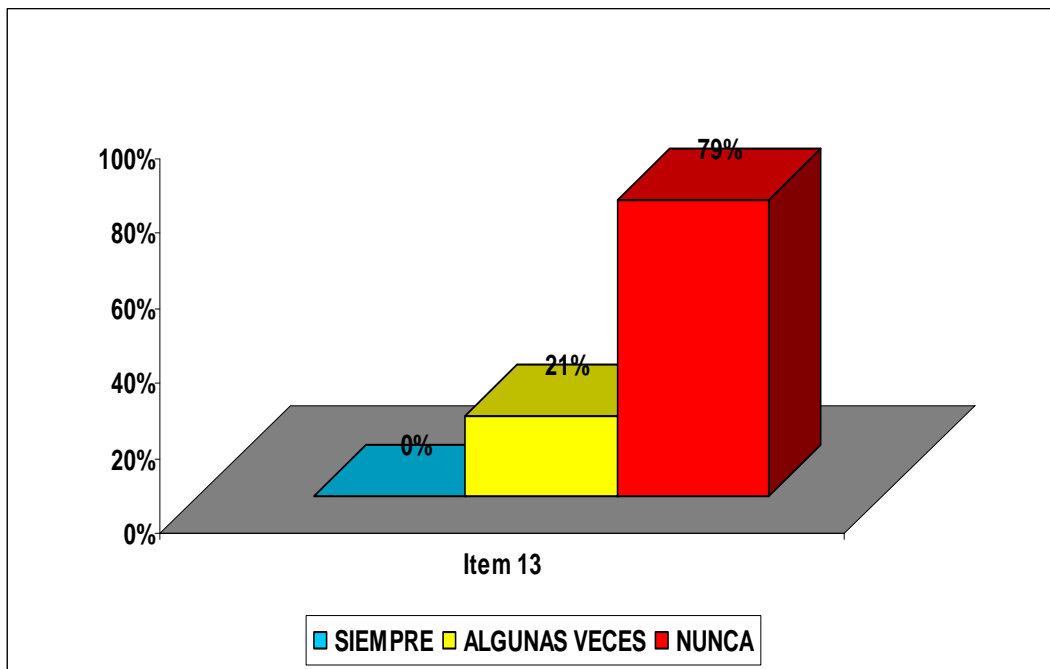
- 9- La dirección de la institución coordina conjuntamente con los docentes la ejecución de las actividades.

TABLA N° 8

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
13	0	0	3	21	11	79

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 8



Interpretación:

De la Definición Operacional Perfil del gerente educativo a partir de la dimensión Coordinación y Motivación, en el Ítem 13, el 21% opinaron que algunas veces la dirección de la institución coordina conjuntamente con los docentes la ejecución de las actividades y el 79% afirmaron que nunca la dirección de la institución coordina conjuntamente con los docentes la ejecución de las actividades.

Definición Operacional: Perfil del gerente educativo

Dimensión: Toma de decisiones

Ítems:

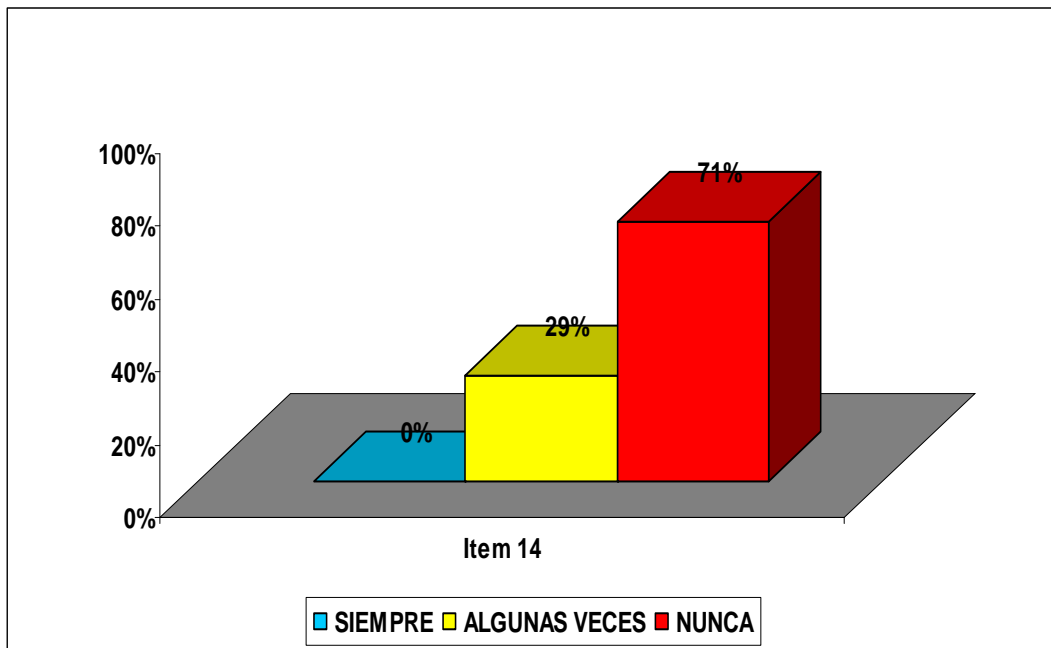
10- Existe una comunicación eficaz entre la dirección de la institución y los docentes en la toma de decisiones.

TABLA N° 9

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
14	0	0	4	29	10	71

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 9



Interpretación:

De la Definición Operacional Perfil del gerente educativo a partir de la dimensión Toma de decisiones, en el Ítem 14, el 29% opinaron que algunas veces existe una comunicación eficaz entre la dirección de la institución y los docentes en la toma de decisiones y el 71% afirmaron que nunca existe una comunicación eficaz entre la dirección y los docentes en la toma de decisiones.

- ✓ **Interpretación del perfil del gerente educativo: liderazgo, métodos y técnicas, evaluar, coordinación y motivación, y toma de decisiones (indicadores del 9 al 14).**

De conformidad con los resultados obtenidos de las Dimensiones: Liderazgo, Métodos y Técnicas, Evaluar, Coordinación y Motivación, y Toma de Decisiones, la frecuencia de respuestas más alta se dio alrededor de la alternativa Nunca con un 48,81%, con un porcentaje de 35,71, los participantes opinaron que casi siempre se cumplen con éstas y el 15,48% señalan que si se cumplen con las dimensiones Liderazgo, Métodos y Técnicas, Evaluar, Coordinación y Motivación, y Toma de Decisiones.

Definición Operacional: Tipos de comunicación

Dimensión: Interpersonal y Bidimensional

Ítems:

11- En la institución existen efectivas relaciones interpersonales entre docentes y directivo.

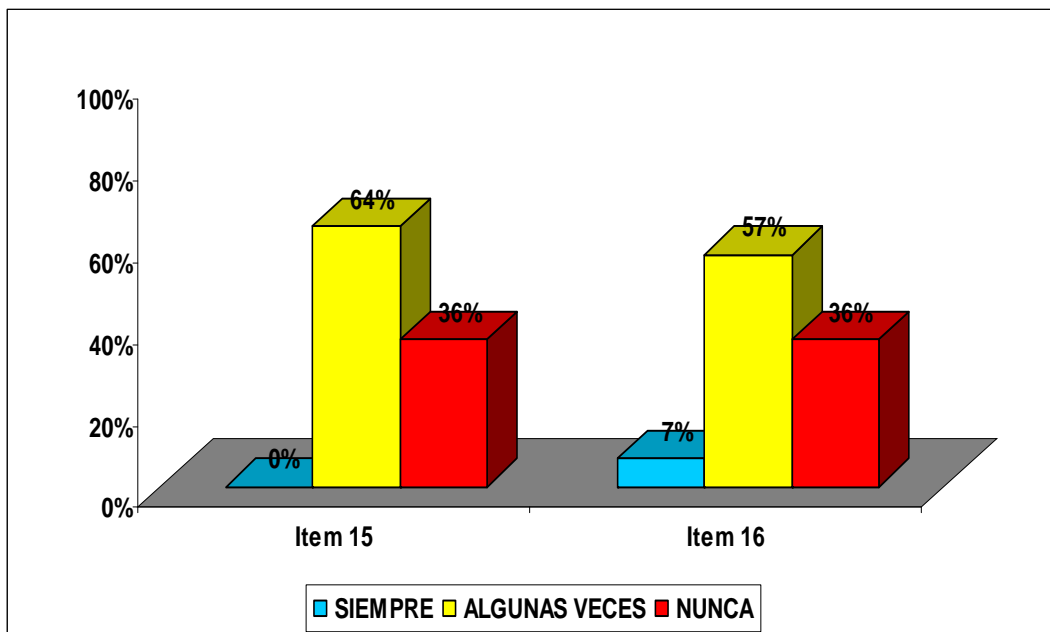
12- Existe reciprocidad en los mensajes enviados entre director y docentes de la institución.

TABLA N° 10

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
15	0	0	9	64	5	36
16	1	7	8	57	5	36

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 10



Interpretación:

De la Definición Operacional Tipos de comunicación a partir de la dimensión Interpersonal y Bidimensional, en el Ítem 15, el 64% opinaron que algunas veces en la institución existen efectivas relaciones interpersonales entre docentes y directivo y el 36% afirmaron que nunca en la institución existen efectivas relaciones interpersonales entre docentes y directivo.

En el Ítems 16, se pudo evidenciar que el 7% opinaron que siempre existe reciprocidad en los mensajes enviados entre el director y docentes de la institución, el 57% opinaron que algunas veces existe reciprocidad en los mensajes enviados entre el director y docentes de la institución y el 36% afirmaron que nunca existe reciprocidad en los mensajes enviados entre director y docentes de la institución.

Definición Operacional: Tipos de comunicación

Dimensión: Masiva–Tridimensional

Ítems:

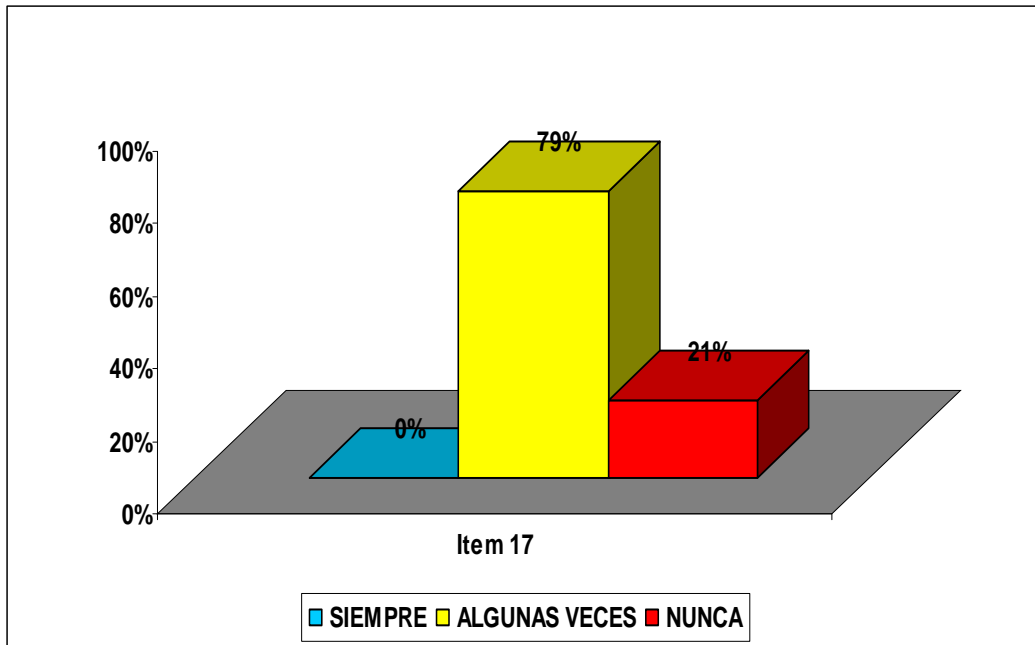
13- La gerencia educativa de la institución utiliza los canales adecuados para realizar una comunicación masiva apropiada.

TABLA N° 11

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
17	0	0	11	79	3	21

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 11



INTERPRETACIÓN:

De la Definición Operacional Tipos de comunicación a partir de la dimensión Masiva-Tridimensional, en el Ítem 17, el 79% opinaron que algunas veces la gerencia educativa de la institución utiliza los canales adecuados para realizar una comunicación masiva apropiada y el 21% afirmaron que nunca la gerencia educativa utiliza los canales adecuados para realizar una comunicación masiva apropiada.

Definición Operacional: Tipos de comunicación

Dimensión: Descendente

Ítems:

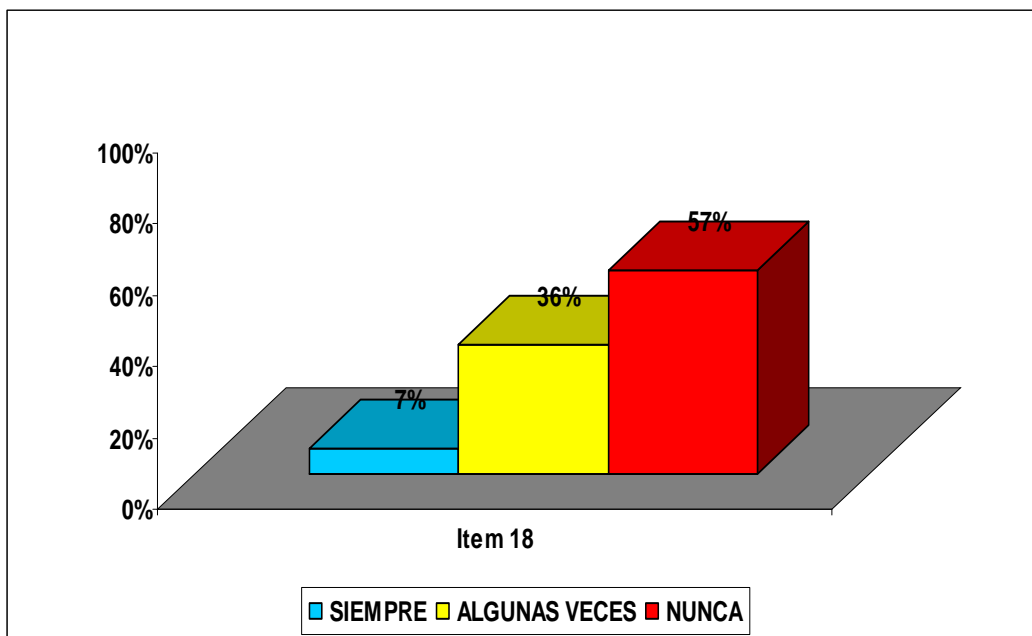
14- Existe una buena recepción del mensaje que emite el director de la institución.

TABLA N° 12

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
18	1	7	5	36	8	57

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 12



INTERPRETACIÓN:

De la Definición Operacional Tipos de comunicación a partir de la dimensión Descendente, en el Ítem 18, el 7% opinaron que siempre existe una buena recepción del mensaje que emite el director de la institución, el 36% opinaron que algunas veces existe una buena recepción del mensaje que emite el director y el 57% afirmaron que nunca existe una buena recepción del mensaje que emite el director.

Definición Operacional: Tipos de comunicación

Dimensión: Ascendente

Ítems:

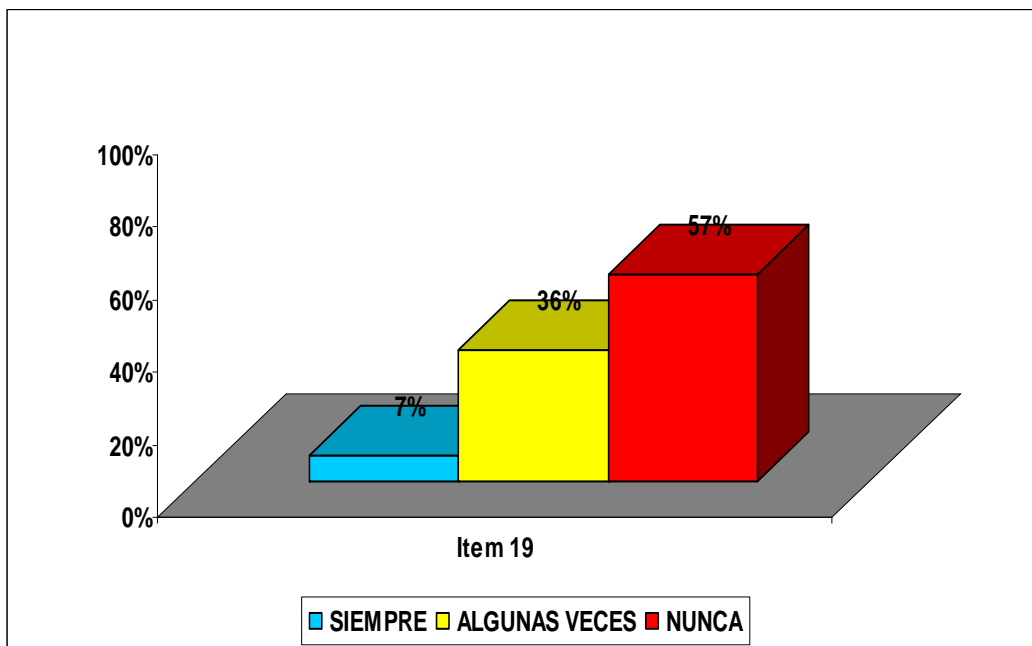
15- Existe una comunicación ascendente entre el director y el personal docente de la institución.

TABLA N° 13

ÍTEM	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
19	1	7	5	36	8	57

Fuente: Encuesta dirigida a los docentes de la Unes. Licdo. Simis Bermúdez (2014)

GRÁFICO N° 13



Interpretación:

De la Definición Operacional Tipos de comunicación a partir de la dimensión Ascendente, en el Ítem 19, el 7% opinaron que siempre existe una comunicación ascendente entre el director y el personal docente de la institución, el 36% opinaron que algunas veces existe una comunicación ascendente entre el director y el personal docente del plantel y el 57% afirmaron que nunca existe una comunicación ascendente entre el director y el personal docente.

✓ **Interpretación de los Tipos de Comunicaciones: Interpersonal y Bidimensional, Masiva – Tridimensional, Descendente y Ascendente (Identificadores del 15 al 19).**

En las Dimensiones: Interpersonal y Bidimensional, Masiva – Tridimensional, Descendente y Ascendente, los resultados que arrojó el instrumento de recolección de datos, los participantes respondieron en un 54,29% que Casi Nunca se realizan estos tipos de comunicación, con una ponderación correspondiente a un 41,42, de los participantes se decantaron con la opción que Nunca se cumplen con las dimensiones antes mencionadas y el 4,29% indican que si se cumplen.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

Dada la amplitud de la temática, la Gerencia Educativa para mejorar la comunicación con el personal docente de la Universidad Experimental de la Seguridad (Núcleo Carabobo), se han desarrollado aquí tres de los puntos más significativos de la misma, a saber, Funciones del Gerente Educativo, Perfil del gerente educativo y tipo de comunicación. A propósito, se ha buscado un enfoque de tratamiento formal del problema.

La gerencia, más que como un cargo o una función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio.

Del análisis del perfil considerado se desprende la siguiente necesidad de establecer una visión y misión institucional compartidas para tener un sentido de propósito definido, unificar esfuerzos, prever el futuro y organizar las acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo). De esta forma se evitaría la multirreferencialidad, la escasa conciencia colectiva y el desequilibrio en expectativas al tener cada docente de la institución puntos de referencia que le permitan determinar la orientación de la gerencia y adquirir un compromiso que dé sentido a las actividades que realiza.

En relación con la dimensión comunicacional, se encontró que la Gerencia Educativa de la institución en estudio, se encuentra debilitada por la horizontalidad en las relaciones, por el comportamiento poco asertivo del gerente en el manejo de conflictos y por la delegación hacia los niveles operativos a los docentes acerca de su rendimiento. De esta forma no existe la retroalimentación en el plantel. Se observó que debido a no existir intercambios de mensajes entre el director y docentes, las

relaciones entre administrativos, obreros, alumnos, profesores y comunidad no son continuos. Esta situación podría estar afectando el trabajo en grupo. Al respecto, Caldeiro (2005) considera que la comunicación es un elemento clave en la organización esencial para impulsar al gerente educativo alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas, la cual, juega papel primordial en el mantenimiento de la Institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio.

Se evidenció que la planificación, organización, coordinación, evaluación y seguimiento son realizados de una forma aislada y asistémica. Esta situación ocasiona una discontinuidad en el tiempo sobre las actividades que se programan; baja coordinación e integración de equipos que despierten afectos para el despliegue de una gerencia integral, basada en la participación; escaso interés por favorecer actitudes competitivas entre los docentes del plantel y la poca iniciativa para crear círculos de calidad en cada proceso. Ante esta realidad se hace necesario establecer un sistema interactivo destinado a favorecer actitudes cooperativas entre sus miembros, en los cuales se admita la injerencia de éstos en los procesos gerenciales y la supervisión de los cambios adoptados para determinar sus fortalezas y debilidades

Frente a esta realidad, el gerente educativo no tiene planteado realizar acciones en conjunto para fortalecer el proceso de toma de decisiones, para promover el trabajo en equipo. Además, en el colegio no se evidencia la creación de ambientes destinados a compartir responsabilidades e intereses comunes; consagrar los logros alcanzados a través del tiempo; presentar experiencias pedagógicas; favorecer el intercambio con otras instituciones y realimentar las acciones implementadas, entre otras. También la dimensión comunicación participativa o ascendente sufre limitaciones. Las opciones autocráticas, los bajos niveles de rendimiento y el bloqueo

del aprendizaje organizacional ocasionado por la individualidad, son algunas secuelas que presenta la gerencia en su desarticulación.

En conclusión se considera que la Gerencia Educativa de la UNES, es de forma burocrática, ya que responde a este perfil de organización, basadas en la obediencia y el orden, donde el predominio de esa disciplina, es el poder que reposa en las instancia que dirigen las instituciones. Aunado a esto, se detectó que no existe una comunicación descendente, y es por ello que no se cumple una efectiva comunicación.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las conclusiones del estudio, se recomienda a la Gerencia Educativa y personal docente de la Universidad Experimental de la Seguridad, lo siguiente:

✓ Para las funciones del Gerente Educativo.

- La gerencia educativa, debe planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa y administrativa de la institución, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y disposiciones establecidos para la educación.
- La Gerencia Educativa debe propiciar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores de la institución.
- El personal directivo debe programar y promover en los docentes la realización de acciones que propicien el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales de la institución.
- Deben asegurarse que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas de trabajo planteadas.
- La Gerencia debe proporcionar la información necesaria al personal docente para orientar en forma adecuada el desarrollo de las actividades.

✓ **Para el Perfil del Gerente Educativo.**

- La Gerencia Educativa deben ejercer su liderazgo y estimular las relaciones con los docentes.
- Con el fin de conocer las necesidades e intereses de los docentes en la institución, es necesario que el director se vincule con ellos y, de acuerdo con los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo e institucional. También es necesario que mantenga el entusiasmo, creatividad educativa e iniciativa en el trabajo de todos.
- El gerente educativo debe evaluar el desarrollo del trabajo encomendado a los docentes, y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar las deficiencias.
- Proponer al personal docente la elaboración de programas de trabajo realistas y estimularlo para que fije fechas razonables para la realización de los mismos.
- La Gerencia Educativa debe establecer mecanismos de participación, a fin de que se tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo del trabajo en el mismo.

- En la organización educativa, tanto el gerente como los docentes que laboran en la misma, tienen que entrenarse para saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.

✓ **Para los Tipos de Comunicación**

- Se deben realizar acciones en conjunto para fortalecer el proceso de comunicación.
- Si hay un factor influyente en la debilidad de esta institución, es la falta de comunicación y el clima que se vive cotidianamente, por lo tanto, la Gerencia Educativa del plantel, como los docentes que laboran en dicha institución deben tener la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía, cooperación para que se cumpla una comunicación efectiva.
- Se debe establecer una comunicación abierta y cordial entre el director y los docentes del plantel (ascendente y descendente).
- La gerencia educativa debe diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o docente necesita.
- La gerencia educativa debe comprender que con buena comunicación cada docente logrará entender su papel dentro de la institución educativa y se motivará para realizar mejor su trabajo

- Tanto el director como los docentes deben escuchar los intereses de todos, de lo cual deben aprender y aceptar nuevas ideas y recomendaciones.

✓ **De manera General:**

- El gerente no puede seguir haciendo caso omiso a estas situaciones, debe diseñar estrategias para incrementar la comunicación y participación; puesto que ésta es un excelente potencial para crear equipos de trabajo; adquirir un compromiso con las metas que propician un mejor desempeño; capitalizar los puntos fuertes de cada docente y satisfacer las expectativas de la organización, la cual debe mantener siempre presente que la eficiencia del grupo depende de cuán efectiva sea la comunicación, y la existencia de un buen flujo de información e ideas disminuyen el surgimiento de problemas.

LISTA DE REFERENCIAS

Ayala, S. (2005). *Gerencia educativa*. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>
Consulta: 2014, Febrero 4]

Bustamante, G. (2007). *La Comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. [Trabajo en línea]. Tesis de grado de maestría no publicado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/category/3096/blogid/1192/page/2>
[Consulta: 2014, Febrero 2]

Caldeiro, G.P. (2005). *Un modelo para el proceso de comunicación*. [Documento en línea] Disponible en: http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicaci%C3%B3n
[Consulta: 2014, Febrero 2]

Castillo, A. (2000). *Administración educativa: técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*. [Libro en línea]. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueña Editores. Disponible en: www.publicacionespr.com/libros/pdf/1933485027.pdf
[Consulta: 2014, Febrero 7]

Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas: gestión total de calidad*. [Trabajo en línea]. Tesis de grado de maestría no publicado, Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires. Disponible en: www.edutecne.utn.edu.ar/.../calidad_comunicacion_universidades.pdf
[Consulta: 2014, Febrero 8]

González, C. (2006). Perfil del director: competencias de la posición de director o directora de un centro educativo. *Ciencia y Sociedad* [Revista en línea], 31(2), 240-256. Disponible en: redalyc.uaemex.mx/pdf/870/87031205.pdf [Consulta: 2014, Febrero 10]

Guanipa, M. (2006). El Proceso de comunicación y su importancia como herramienta básica en las relaciones interpersonales directivo-docente de la Escuela Bolivariana Moroturo Municipio Urdaneta del Estado Lara. [Trabajo en línea]. Tesis de grado de maestría no publicado, Universidad Yacambu, Barquisimeto. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/58843631/anteproye-c-1>
[Consulta: 2014, Febrero 10]

Gutiérrez, G. y González, M. (2008). Inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva en los directivos de educación BÁS. *REDHECS* [Revista en línea], 5 (3). Disponible en: publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/596 [Consulta: 2014, Febrero 10]

Jáuregui, A. (2001). *Principios de la administración industrial y general de Fayol*. [Documento en línea]. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/.../AdminFayol.htm [Consulta: 2014, Febrero 8]

Macha, R. (2006). *La gerencia educativa eficaz*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://lagerenciaeducativa.wikispaces.com/file/view/Gerencia+educativa.doc> [Consulta: 2014, Enero 21]

Manes, J. M. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.

Mejía, C. y Rodríguez, J. (2009). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*. [Trabajo en línea]. Tesis de grado de especialista no publicado, Universidad de Antioquia. Disponible en: tesis.udea.edu.co > ... > Tesis > Facultad de Ciencias Sociales y Humanas [Consulta: 2014, Febrero 10]

Quiroga, H. (2007). *Jünger Habermas: teoría de la acción comunicativa*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://aquileana.wordpress.com/2007/12/18/junger-habermas-teoria-de-la-accion-comunicativa/> [Consulta: 2014, Febrero 11]

Robbins, S. y Coulter M. (2005). *Administración*. (8ava. ed.). México: Prentice-Hall.

Rodríguez, R. y Van de Velde, H. (2007). *Dirección: liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación* [Documento en línea]. Disponible en: www.cicapnic.org/infocicap/cursos/32DireccionLiderazgo.pdf [Consulta: 2014, Enero 27]

Salazar, V. C. (2011). *Estrategia para mejorar la comunicación efectiva en la aldea universitaria “Evelia Avilán de Pimentel*. [Documento en línea].

Disponible en: www.abrebreacha.info/operador10/1106/0629/comunicacion
[Consulta: 2014, Enero 27]

Sánchez, M. y Nava, M. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del Municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. *Enlace*, 4(3), 71-90.

Thompson, I. (2008). *Definición de comunicación*. [Documento en línea]. Disponible en: www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html [Consulta: 2014, Enero 27]

Zayas, M. (2010). *La comunicación interpersonal*. [Libro en línea]. Disponible en:
<http://www.eumed.net/libros/2010f/879/Funciones%20de%20la%20comunicacion.htm> [Consulta: 2014, Enero 26]

ANEXOS

**ANEXO A
INSTRUMENTO
DE RECOLECCION DE
LOS DATOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA

Estimado docente/personal directivo:

La encuesta que a continuación se le presenta, tiene como finalidad recabar información, para darle continuidad a la investigación que se realiza sobre: ¿Cuáles es el proceso de comunicación de la Gerencia Educativa, personal docente y policial de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad? ¿Cuál es el perfil del personal directivo de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad? y ¿A través de los tipo de comunicación, la efectividad laboral por parte de la gerencia educativa de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad?

Los datos aquí suministrados serán de absoluta confidencialidad por lo que se les invita a responder todas las preguntas formuladas de manera sincera, honesta y objetiva. Ya que esto contribuirá al desarrollo de la investigación y la posibilidad de ofrecer las alternativas de solución a las necesidades.

Se agradece toda su colaboración y receptividad.

Licdo. (CPEC) Oficial Jefe Simis Bermúdez

N°	ÍTEMS	Siempre	Algunas veces	Nunca
Usted considera que:				
01	El director de la institución cumple con sus funciones como gerente educativo.			
02	Existe una buena planificación por parte del gerente educativo de la institución.			
03	Existe una proyección de futuro por parte del gerente educativo de la institución.			
04	La gerencia educativa determina los procedimientos para cumplir con las tareas y alcanzar las metas planteadas para organización.			
05	Recibe motivación de parte del director hacia los docentes de la institución.			
06	Se impulsa el liderazgo dentro de la institución para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.			
07	La gerencia educativa de la institución controla que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde.			
08	Se controla el desarrollo o ejecución de la planificación a fin de conocer las desviaciones o falta de cumplimiento que existan.			
09	El gerente educativo de la institución, lidera a los docentes para que alcancen los objetivos propuestos.			
10	El gerente educativo de la institución tiene la capacidad para resolver problemas y toma de decisiones.			
11	La gerencia educativa de la institución aplica métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.			
12	El director de la institución evalúa su desempeño y el de los docentes.			
13	La dirección de la institución, coordina conjuntamente con los docentes la ejecución de las actividades.			
14	Existe una comunicación eficaz entre la dirección de la institución y los docentes en la toma de decisiones.			
15	En la institución existen efectivas relaciones interpersonales entre docentes, policías y directivo.			
16	Existe reciprocidad en los mensajes enviados entre director y docentes de la institución.			
17	La gerencia educativa de la institución, utiliza los canales adecuados para realizar una comunicación masiva apropiada.			
18	Existe una buena recepción del mensaje que emite el director de la institución.			
19	Existe una comunicación ascendente entre la directora y el personal docente del plantel.			

ANEXO B
FORMATO PARA
LA VALIDACION
DEL
INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO nro. 1

Yo, _____, C.I: _____, Especialista en _____, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Licdo. Simis A. Bermúdez E., titular de la Cédula de Identidad N° 11.812.943, el cual lleva por título: GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES). Núcleo. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO nro. 2

Yo, _____, C.I: _____, Especialista en _____, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Licdo. Simis A. Bermúdez E., titular de la Cédula de Identidad N° 11.812.943, el cual lleva por título: GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES). Núcleo. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



JUICIO DE EXPERTO nro. 3

Yo, _____, C.I: _____, Especialista en _____, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Licdo. Simis A. Bermúdez E., titular de la Cédula de Identidad N° 11.812.943, el cual lleva por título: GERENCIA EDUCATIVA EN PRO DE LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD (UNES). Núcleo. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____

Institución donde labora: _____

Cargo que ocupa en la Institución: _____

ITEM	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		REDACCION		CORRESPONDE CON LA INVESTIGACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	Adecuada	Inadecuada	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Observaciones:

Evaluador: _____ Firma: _____

Fecha de validación: ____/____/____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____

Institución donde labora: _____

Cargo que ocupa en la Institución: _____

ITEM	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		REDACCION		CORRESPONDE CON LA INVESTIGACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	Adecuada	Inadecuada	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Observaciones:

Evaluador: _____ Firma: _____

Fecha de validación: ____/____/____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
CAMPUS BARBULA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Identificación del Experto:

Nombre y Apellido: _____

Institución donde labora: _____

Cargo que ocupa en la Institución: _____

ITEM	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS		REDACCION		CORRESPONDE CON LA INVESTIGACION		OBSERVACIONES
	SI	NO	Adecuada	Inadecuada	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Observaciones:

Evaluador: _____ Firma: _____

Fecha de validación: ____/____/____