



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO  
Y GESTIÓN DE PROYECTOS

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE  
LA CALIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA  
DE LA E.B.D. JOSÉ ANTONIO VILLAVICENCIO.

Trabajo Especial de Grado, para optar por el Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Broy Iris Liliana CI 15.504.447

Asesorado por:

Mariela del Valle Martellacci Trujillo  
C.I. 11.312.269  
Asesor académico

Caracas; marzo 2019

Señores:

**Universidad Monteávila**  
**Comité de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de proyecto**  
Atención: Profesor Asesor Académico  
Referencia: Aprobación de asesoría

Por medio de la presente le informo que he revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la ciudadana: Broy Iris Liliana, titular de la Cédula de Identidad **V.-15.504.4**, cuyo título tentativo es: “**Plan De Implementación de Estrategias de Gestión de la Calidad para La Optimización de la Gestión Directiva de La E.B.D. José Antonio Villavicencio**”, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para la asignación de jurado y su respectiva presentación.

A los días del mes de enero de 2019

Atentamente,

Asesor de Seminario de Trabajo de Grado III

Mariela del Valle Martellacci Trujillo  
C.I. 11.312.269  
Asesor académico



**Asunto:** Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos  
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informo que como **Directora de la E.B.D. José Antonio Villavicencio** autorizo a la estudiante de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, **Iris Liliana Broy Llovera, C.I. 15.504.447** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **“PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA E.B.D. JOSÉ ANTONIO VILLAVICENCIO”**

Quedando a sus órdenes,

Atentamente

Profesora Josefina Estén de Nava

Directora de la Institución

(0212) 3937926



**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteavila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Plan de Implementación de estrategias de gestión de la calidad para la optimización de la gestión directiva de la E.B.D. José Antonio Villavicencio", presentado por la ciudadana: BROY LLOVERA, IRIS LILIANA, cédula de Identidad N° 15.504.447, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 23 de marzo de 2019, en el aula 3, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 23 de marzo de 2019.



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329



Prof. Marcella Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269



Prof. Meléndez Gómez Nelly Coromoto

C.I. 7.835.301

## TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA E.B.D. JOSÉ ANTONIO VILLAVICENCIO.

**Autora:** Broy Iris Liliana

**Asesora académica:** Martellacci Mariela

**Fecha:** 2019

## RESUMEN

En la actualidad la sociedad está sufriendo cambios y transformaciones debido a diversos factores, los cuales inciden en los ámbitos del ser humano; la globalización es uno de ellos, el mismo está demandando adaptaciones y transformaciones que vayan a la par de sus requerimientos; el ámbito educativo no escapa a ello, hoy día, la Gestión Directiva se ha posicionado como factor de significativa importancia dentro de dichas transformaciones orientadas a la obtención de la calidad, la figura del director no recae sobre una sola persona, en este sentido, la labor directiva debe ser re direccionada hacia el trabajo en equipo, colaborativo, donde la corresponsabilidad es una las características que la definen, esto, según las Orientaciones Pedagógicas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación. En el presente trabajo de investigación, se plantea a partir del análisis de una institución educativa, la optimización de la Gestión Directiva realizada por el Colectivo de Gestión Directiva de dicha institución. Con un diseño no experimental, de tipo proyectivo, en donde se aplicó un instrumento de recolección de información con una escala tipo likert, a través de la técnica de la entrevista, el cual arrojó que la gestión del Colectivo de Gestión Directiva presenta algunas carencias como: planificación estratégica, gestión eficaz de las comunicaciones, falta de liderazgo, deferencias en la mediación de conflictos. También se aplicaron la matriz DOFA, la metodología del Marco Lógico, para la construcción de la Matriz de Marco Lógico de donde se extrajeron las conclusiones y las recomendaciones que permitieron la elaboración de la propuesta de un plan de implementación que permita la optimización de la Gestión Directiva a través de la aplicación de estrategias orientadas a ello.

**Palabras claves:** Marco Lógico, Matriz lógica, Gestión Directiva, Gestión de la Calidad, Colectivo de gestión.

**Línea de Trabajo:** Organización y Dirección de las Instituciones Educativas  
Nomenclatura de la UNESCO código 580202

## TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA E.B.D. JOSÉ ANTONIO VILLAVICENCIO.

**Autora:** Broy Iris Liliana

**Asesora académica:** Martellacci Mariela

**Fecha:** 2019

#### ABSTRAC

At present the society is suffering changes and transformations due to various factors, which affect the areas of the human being; globalization is one of them, it is demanding adaptations and transformations that go hand in hand with its requirements: the educational environment does not escape this, today, management has positioned itself as a factor of significant importance with in these transformation aimed at obtaining quality, the figure of the director does not fall on a single person, in this sense, the managerial work must be redirected towards team work, collaborative, where co-responsibility is one of the characteristics that define it, according to the Pedagogical Guide lines issued by the Ministry of Popular Power for Education. In the present work, the analysis of an educational institution is based on the optimization of the managerial management carried out by the managerial management collective of said institution. With a non-experimental, projective design, where an instrument of information collection was applied with a Likert scale, through the interview technique, which showed that the management of the managerial management collective has some shortcomings such as: strategic planning, effective communication management, lack of leadership, deference in conflict mediation. The SWOT matrix, the logical framework methodology, was also applied for the construction of the Logical Framework Matrix from which the conclusions and recommendations that allowed the elaboration of the proposal of an implementation plan that allows the optimization of the Directive Management through the application of strategies oriented to it.

**Keywords:** Logical Framework, Logical Matrix, Management Directive, Collective management.

**Line of Work:** Organization and Direction of Educational Institutions  
Nomenclature of UNESCO code 580202

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRAC</b> .....	5
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	6
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	7
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	12
1.1.- Planteamiento de la investigación.....	12
1.2.- Interrogante y Sistematización de la investigación.....	17
1.3.- Objetivos de la investigación.....	17
1.4.- Justificación e importancia.....	18
1.5.- Alcance y delimitación de la investigación.....	20
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	21
2.1.-Antecedentes.....	21
2.2.-Bases teóricas.....	24
2.3.-Bases legales.....	36
<b>CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL</b> .....	45
3.1.- Historia breve de la organización.....	45
3.2.- Contexto ético.....	45
3.3.- Marco filosófico.....	46
3.4.- Función social.....	47
3.5.- Marco legal.....	50
3.6.- Estructura física.....	51
3.7.- Organigrama.....	53
3.8.- Personal.....	54
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	55
4.1.- Línea de trabajo de investigación.....	55
4.2.- Cuadro de Operacionalización de las variables.....	57
4.3.- Tipo de investigación.....	58
4.4.- Diseño de la investigación.....	58
4.5.- Población y muestra / Unidad de análisis.....	58
4.6.-Técnicas y herramientas de recolección e interpretación.....	60
4.7.- Procesamiento y análisis de los datos.....	61
4.8.- fases de la investigación.....	62
4.9.- Aspectos éticos de la investigación.....	63

4.10.- Formulación del cronograma de ejecución del proyecto.....	65
<b>CAPITULO V ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS ...</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO VI DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>102</b>
<b>CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>124</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>134</b>



## INDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO</b>	<b>PAG</b>
GRAFICO 1 .....	67
GRAFICO 2 .....	68
GRAFICO 3 .....	69
GRAFICO 4 .....	70
GRAFICO 5 .....	71
GRAFICO 6.....	72
GRAFICO7.....	73
GRAFICO 8.....	74
GRAFICO 9.....	75
GRAFICO 10.....	76
GRAFICO 11.....	77
GRAFICO 12.....	78
GRAFICO 13 .....	79
GRAFICO 14.....	80
GRAFICO 15.....	81
GRAFICO 16 .....	82
GRAFICO 17 .....	83
GRAFICO 18.....	84
GRAFICO 19.....	85
GRAFICO 20.....	86
GRAFICO 21.....	87
GRAFICO 22.....	88
GRAFICO 23.....	89
GRAFICO 24.....	90

GRAFICO 25.....	91
GRAFICO 26.....	92
GRAFICO 27.....	93
GRAFICO 28.....	94
GRAFICO 29.....	95
GRAFICO 30.....	96
GRAFICO 31.....	97

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1 Organigrama .....	53
Figura 2 Formulación del Cronograma de Ejecución del Proyecto EDT .....	66
Figura 3 Identificación de los interesados.....	105
Figura 4 Árbol de problemas.....	111
Figura 5 Árbol de objetivos.....	113
Figura 6 Estructura analítica del Proyecto.....	115
Figura 7 Estructura analítica del Proyecto base para la MML .....	116

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1.....	32
Tabla 2.....	98
Tabla 3.....	107
Tabla 4.....	121
Tabla 5 .....	122
Tabla 6.....	123
Tabla 7.....	124
Tabla 8.....	125

## **LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS**

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
E.B.D	Escuela Básica Distrital
PEIC	Proyecto Educativo Integral Comunitario
EDT/WBS	Estructura desagregada de trabajo.
L O E	Ley Orgánica de Educación
MML	Matriz del Marco Lógico

## INTRODUCCIÓN

Los cambios y transformaciones que en la actualidad está sufriendo la sociedad por diversos factores, inciden en los diferentes ámbitos del ser humano; la globalización es uno de ellos, los mismo están demandando adaptaciones y transformaciones que vayan a la par de sus requerimientos; el ámbitos educativo no escapa a ello, hoy día, la Gestión Directiva de instituciones educativas, se ha posicionado como factor de significativa importancia dentro de dichas transformaciones, orientadas a la obtención de la calidad, la figura del director no recae sobre una sola persona, ahora se está hablando de lo que se conoce como Colectivo de Gestión Directiva.

La labor directiva es re direccionada hacia el trabajo en equipo, donde la corresponsabilidad es una de las características que la definen, esto, según las Orientaciones Pedagógicas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2015 - 2019).

A través del presente trabajo investigación, se plantea a partir del análisis de una institución educativa, la optimización de la gestión directiva realizada por el Colectivo de Gestión Directiva de dicha institución.

En el primer capítulo se hace referencia al planteamiento del problema, así como también a las interrogantes que surgen del mismo y que a su vez, permiten la elaboración de los objetivos específicos y del general, el cual se alcanza al término del proceso de la investigación, seguidamente se desarrolla la importancia y justificación del presente trabajo referido al diseño de un plan que permita la optimización de la Gestión Directiva.

En el segundo capítulo, se realizó la revisión de algunos trabajos de investigación que aportaron elementos de carácter teórico y que se consideran antecedentes del mismo; seguidamente, se establecieron los referentes teóricos que sobre la Gestión Directiva han desarrollado diversos autores así como también relacionados con la Gestión de Calidad, también

se tomó en consideración lo referente al proyecto y los aspectos vinculados a la gestión del mismo tomados del PMBOK en su 6ta edición. Posteriormente se hace mención a los instrumentos legales utilizados en el marco legal.

En el tercer capítulo se hace referencia a todos aquellos elementos que permiten caracterizar y describir la institución objeto de estudio, siendo en este caso la E.B.D José Antonio Villavicencio, partiendo de cuál es su misión, su visión, los aspectos éticos de la misma, su infraestructura y el talento humano que labora en ella.

El cuarto capítulo se refiere al aspecto metodológico de la investigación, tipo, nivel y diseño de la misma, las técnicas e instrumentos utilizados durante el proceso de recolección de información; así mismo se mencionan los aspectos éticos de la investigación y las etapas de su desarrollo.

El quinto capítulo está referido a la presentación y análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de información diseñado según los requerimientos del trabajo de investigación y que se muestran a través de gráficos estadísticos.

En el sexto capítulo se encuentra desarrollada la propuesta a través de la aplicación de la metodología del Marco Lógico, en donde se despliegan el árbol de problemas, el arbol de objetivos, la estructura de análisis del proyecto y la Matriz de Marco lógico como parte del producto final del presente trabajo de investigación, además de la propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad.

Seguidamente en el séptimo capítulo, se encuentran las conclusiones y recomendaciones vinculadas a los objetivos del trabajo, por último la bibliografía utilizada para su elaboración.

# CAPÍTULO I

## 1.1.- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN:

Los distintos cambios sociales de las últimas décadas, han afectado de manera contundente la vida escolar, estos procesos han planteado nuevos retos en la educación y a su vez en la gestión de instituciones educativas. Sin duda, estos retos precisan de actores comprometidos, además de implementar procesos de gestión para el mejoramiento de la calidad educativa; de allí la importancia que toman las nuevas formas de organización como lo son por ejemplo, la prioridad que se da en las instituciones educativas, a la participación activa de la comunidad educativa, la promoción de la gestión del talento humano de manera más eficiente y humanista y la puesta en práctica de indicadores de gestión para medir el buen desempeño de las organizaciones, una de ellas por ejemplo, la Gestión de la Calidad, donde se requiere que la gestión propiamente dicha genere aportes al cambio significativo y elaboración de planes de mejoramiento.

En tal sentido, se puede mencionar cómo en algunos países de Europa se han venido evidenciando algunos cambios de manera significativa, por ejemplo en un artículo publicado por Moran (2013) en la Revista "Organización y Gestión Educativa" de España, se reseña como en los países europeos ha ido evolucionando el Sistema de Gestión Directiva; en Francia, este modelo en su perfil profesional como en sus funciones más importantes, se ajustan a la administrativa y económica, concentrándose básicamente en la administración del centro, representación institucional, mantenimiento de la disciplina escolar y en el seguimiento y supervisión del desarrollo del programa de estudios, prácticamente la Gestión Directiva no interviene en las decisiones pedagógicas ni didácticas, tampoco en la



gestión del talento humano, se destaca además que en la actualidad los directores franceses están muy bien remunerados.

En Inglaterra y Gales, la dirección ha evolucionado desde un perfil administrador que representa a la comunidad local, a un perfil manager, entre pedagógico y organizador. El directivo (*Headteacher*) es seleccionado y contratado por la autoridad local de educación entre numerosos candidatos, valorando su experiencia previa y formación específica, como también el proyecto de gestión que éste propone aplicar en la Institución Educativa, en el que constan sus intenciones y los objetivos que pretende conseguir en la escuela. Una vez contratado tiene una gran autonomía para organizar el centro y al profesorado con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Según el estudio, los directores ingleses están muy bien remunerados y poseen gran prestigio social.

La autoridad local pone en sus manos el funcionamiento del centro solo limitado por la evaluación de los indicadores de calidad de su proyecto cada cuatro años, a través de una auditoría externa y por los resultados académicos. En estos países, los directores constituyen un colectivo muy bien definido, con bastante poder en el sistema educativo, es decir, ante los diferentes gobiernos y autoridades locales.

En Alemania, los directores acceden a la Gestión Directiva mediante un concurso público convocado por el *Länder* (Ministerio de Educación), de quien depende el sistema educativo. El *Länder* valora la experiencia docente y la formación específica en administración y dirección escolar, definiéndose entonces su perfil entre director y administrador. La Gestión Directiva se centra en el control de la disciplina de los alumnos y al seguimiento y supervisión del profesorado, además, dedican su tiempo a la organización y administración del centro, no tanto a la gestión económica, sobre la que los centros alemanes tienen muy poca autonomía y responsabilidad.

No obstante, en un documento emanado de la UNESCO (2014) “Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe”, se especifica que en el caso de América Latina y el Caribe, países como Brasil, México, Chile, visionan la Gestión Directiva a partir de una perspectiva empresarial, en otros términos, la escuela es concebida como una empresa donde se pueden aplicar de forma directa los indicadores de Gestión de Calidad (Beltrán 2013), con la finalidad de lograr la máxima productividad en la prosecución de los objetivos y metas planteados en el Sistema Educativo correspondiente.

Dentro de este contexto, la figura del directivo se encuentra centrada en el liderazgo individual como conductor de un equipo de trabajo, el cual centra sus actividades en el recinto escolar como un ente aislado del ámbito contextual que lo rodea.

En Colombia, la perspectiva de la Gestión Directiva en este documento presentado por la UNESCO, (2014) abarca más allá del ámbito escolar, involucrando a la comunidad mediante la participación en la vida escolar y en el proceso de gestión; aun cuando se encuentra orientada a la búsqueda de la calidad y excelencia educativa, incorporando el elemento de la participación comunitaria, el cual contribuye al alcance de metas y objetivos institucionales.

En Venezuela, la Gestión Directiva es asumida según la ley Orgánica de Educación (LOE) desde una perspectiva de la corresponsabilidad en el manejo y administración de los espacios escolares dentro del Sistema Educativo, en donde resalta actualmente la figura del Colectivo de Gestión Directiva, según las Líneas Orientadoras del Ministerio el Poder Popular para la Educación (2015 – 2019) el Colectivo de Gestión Directiva es:

...la organización dentro de las Instituciones Educativas que permite garantizar el desarrollo de los procesos de gestión, de organización, administrativos, de comunicación, pedagógicos, comunitarios y de supervisión de cada Institución Educativa. Conformada por la figura principal del Director (a)

como cuentadante (que da cuenta), Sub Directores, Coordinadores Pedagógicos y otras figuras de autoridad de la escuela. (p 16)

El Colectivo de Gestión Directiva se articula con la supervisión como forma de organización y hacen el acompañamiento, seguimiento, evaluación y control de las instituciones educativas tanto de planteles oficiales como privados. Contribuyendo al proceso de transformación institucional, debe convertirse en una instancia de planificación, organización, comunicación y conocimiento tanto de la institución como de la comunidad donde se encuentra inserta la escuela, reforzando el cumplimiento y desarrollo de las políticas educativas.

Por otro lado, algunos autores han definido la Gestión Directiva como el área que se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (RIDE, 2016)

Para autores como Amarate citado por Graffe (2002), la Gestión Educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la Gestión Educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (Amarate, 2000 citado por Graffe 2002)

Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución. Los procesos de la Gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los

diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria en los procesos de gestión”. (Álvarez, 1998 citado por Graffe 2002)

Dentro de este contexto, la Escuela Básica Distrital “José Antonio Villavicencio” ubicada en la parroquia Antimano Municipio Libertador de la Ciudad de Caracas - Venezuela, realiza su labor de Gestión Directiva bajo la figura de Colectivo de Gestión Directiva antes mencionada en correspondencia con los lineamientos emanados del ente rector (Ministerio del Poder Popular para la Educación (M.P.P.E)

Es importante señalar que, aunque se trabaja en el marco organizacional trazado por el Gobierno del Distrito Capital vinculado a su vez con el Ministerio del Poder Popular para la Educación (M.P.P.E.) en donde en consonancia con los objetivos y metas trazadas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), se presentan dentro de la misma, una serie de situaciones que obstaculizan el óptimo desempeño de la Gestión Directiva de la escuela.

A través de la observación y la experiencia en la práctica, se pueden mencionar, la afectación del Clima Escolar vinculado a las relaciones interpersonales en lo relativo al personal docente, en otros términos, se evidencian fallas a nivel comunicacional, caracterizándose dicha situación a través de la intolerancia y la ruptura comunicacional misma.

Asimismo, la sobrecarga de actividades, donde el Colectivo de Gestión Directiva no delega funciones hacia otros miembros del colectivo institucional, la planificación de algunas actividades muchas veces no es comunicada a la brevedad posible generando así inconformidad del personal.

En este sentido, una revisión de los indicadores de Gestión de la Calidad, se convierte en una oportunidad para esclarecer las situaciones dentro de la institución a través de su aplicación, interpretación y análisis. “La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido”.

La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización en el contexto del proyecto, y en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora.

## **1.2.- INTERROGANTE Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **A.- Interrogante de la Investigación.**

A partir de lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características del Colectivo de Gestión Directiva de la E.B.D. José Antonio Villavicencio según las Orientaciones Pedagógicas 2015-2019 emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación?

Del planteamiento de la investigación surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el desempeño del Colectivo de Gestión Directiva de la escuela?

¿Cómo puede el Colectivo de Gestión Directiva optimizar los procesos de Gestión de la Calidad en la institución?

¿Cuáles son los indicadores de Gestión de la Calidad que se ajustan al desempeño de la Gestión Directiva?

### **1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

#### **A.-Objetivo General:**

Diseñar un plan de implementación de estrategias de Gestión de la Calidad para optimizar el desarrollo de la Gestión Directiva en la E.B.D. José Antonio Villavicencio.

#### **B.- Objetivos Específicos:**

- Determinar las características del Colectivo de Gestión Directiva de la E.B.D. José Antonio Villavicencio según las Orientaciones Pedagógicas 2015-2019 emanadas del Ministerio de Poder Popular para la Educación.
- Diagnosticar el desempeño del Colectivo de Gestión Directiva de la escuela durante el año escolar 2017-2018.
- Proponer estrategias para que el Colectivo de Gestión Directiva optimice los procesos de Gestión de la Calidad en la institución.
- Definir los indicadores de la Gestión de la Calidad que se ajusten al desempeño de la Gestión Directiva durante el año escolar 2017-2018.

### **1.4.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA:**

La importancia de esta investigación, es mostrar de manera sistematizada el desarrollo de las prácticas directivas que se están llevando a cabo en la Escuela Básica Distrital José Antonio Villavicencio de la parroquia Antímano, con el fin de mejorar los procesos en la gestión, reducir los riesgos, mejorar la eficiencia, optimizar y potenciar al máximo la calidad de servicio prestada por esta institución, que además cuenta con una gran trayectoria dentro de ésta popular parroquia.

Por otra parte, se pretende informar a la organización de la escuela, enmarcada en las prácticas directivas dentro de las instituciones educativas que incluyen la programación de manera sistemática de las actividades y proyectos pedagógicos, educativos, culturales y sociales, además de ser garantes de la promoción y desarrollo de un clima escolar óptimo para todos

los involucrados, señalando que el liderazgo directivo ha ido constituyéndose en un tema estratégico dentro de las políticas educativas emanadas por el M.P.P.E. El Colectivo de Gestión Directiva lleva un fuerte peso en la manifestación del liderazgo, en la eficiencia y en la mejora de la escuela.

En este sentido, la presente investigación toma una gran relevancia en el momento histórico que vive hoy el país, ya que la escuela está llamada a dar respuesta pertinente a la situación país a través de su organización, de los distintos proyectos que allí se generan y del aporte significativo al desarrollo de la nación.

La escuela es una muestra de lo que es la sociedad en sí, por lo tanto, para transformar los comportamientos y situaciones negativas existentes en las instituciones educativas es necesario que el Colectivo de Gestión Directiva sea conocedor de la Gestión Escolar en forma general y se involucre en la investigación constante de la misma y perfeccione su práctica, de manera individual, como líder y como colectivo.

Asimismo, la escuela no puede, ni debe estar ajena a los cambios producidos en la comunidad ni en la sociedad, allí radica la importancia del rol del Colectivo de Gestión Directiva de la institución. Este Colectivo debe emplear el manejo de los conocimientos básicos de la gestión, de los recursos administrativos, pedagógicos y sobre todo de las personas. Poseer condiciones de liderazgo y autoridad, conocer la realidad de la escuela y la realidad local donde se encuentra inmersa la misma y entender al personal.

Para ello, debe poner en práctica, la escucha activa y reflexiva, mostrando empatía por el otro, promoviendo los canales óptimos de comunicación asertiva y efectiva, para generar así la Calidad de Sistema Educativo, la cual depende mucho del Colectivo de Gestión Directiva.

De igual forma, es importante ejercer habilidades estratégicas que le permitan delegar las funciones y actividades de la vida escolar, no asumiendo todo el peso de las responsabilidades, saber delegar también es un arte e indicador del buen liderazgo, tomando en cuenta la participación

consensuada de todo el equipo de trabajo, siendo comprometido y responsable en tan loable y difícil labor, ser el mayor supervisor de la institución, el Director de la escuela.

### **1.5.- ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

Dentro de los principales desafíos se pueden mencionar primeramente, poder proponer el plan de implementación dentro de la Institución, a su vez, adaptar a la vida escolar los indicadores en Gestión de la Calidad.

Entre los obstáculos más evidentes, se encuentran la poca receptividad del personal directivo para proveer información en la fase diagnóstica y la resistencia al cambio por parte del personal docente y administrativo de la institución.

En este sentido, el objeto de estudio lo constituye la E.B.D José Antonio Villavicencio ubicada en la parroquia de Antímano, Distrito Capital, delimitándose temporalmente en el lapso escolar desde el 2017 al 2018.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- ANTECEDENTES:

Apoyando el presente tema de estudio, se pueden considerar investigaciones previas que servirán como base bibliográfica para el desarrollo de ésta investigación:

**Fuenmayor** (2013) realizó un trabajo de investigación titulado: “Gestión Directiva Para La Ejecución del Currículo Nacional Bolivariano”, en La Universidad del Zulia, en la Facultad de Humanidades y Educación, División de Estudios para Graduados, para obtener el título de Magister en Educación, mención Currículo, en la ciudad de Maracaibo, estado Zulia.

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la Gestión Directiva para la ejecución del Currículo Nacional Bolivariano en las Escuelas Bolivarianas adscritas a la parroquia Tamare del Municipio Mara y proponer lineamientos estratégicos que orienten la Gestión Directiva para la ejecución del Currículo Nacional Bolivariano. El estudio fue sustentado en los principios, procesos y niveles de gestión del Currículo, determinados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), El tipo de investigación fue descriptiva, analítica, bajo un diseño de campo y como instrumentos se emplearon dos cuestionarios, uno aplicado al personal directivo y otro al personal docente.

Los resultados evidenciaron que los directivos no toman en cuenta las necesidades e intereses de los docentes, ni los factores internos y externos que influyen en el proceso educativo. Asimismo, no discuten ni negocian las decisiones y acciones a ejercer. Además, se encontró que no participan en la planificación, organización, control y evaluación del PEIC y de los proyectos de aprendizaje. Todas estas evidencias permiten concluir que el personal directivo tiene dificultades para ejecutar los principios y procesos de la Gestión Directiva del Currículo Nacional Bolivariano.

El aporte de este trabajo a la presente investigación, lo constituyen los referentes teóricos que sobre las Gestión Directiva ha generado el mismo a la luz de los cambios educativos que en materia de gestión en pro de la calidad educativa se han venido operando a partir de la Consulta sobre la Calidad Educativa llevada a cabo en el año 2014 por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Dentro de este orden de ideas, **Condori O**(2016) realizó una investigación titulada: “Gestión del director y desempeño docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09” para optar el grado académico de: Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, en la ciudad de Lima, Perú, en la escuela de post grado Cesar Vallejo.

Esta investigación, tuvo como objetivo principal determinar de qué manera la gestión del director se relaciona con el desempeño docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria.

La investigación desarrollada fue de tipo básica y se ha empleado un diseño no experimental, transversal con una muestra de 116 docentes. Para medir la variable de estudio se emplearon como instrumentos dos cuestionarios, los cuales fueron debidamente validados y aplicados a los docentes de la muestra. Debido a que la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, se empleó como método de investigación el hipotético deductivo.

La naturaleza cualitativa de las variables de estudio permitió emplear la prueba no paramétrica de Spearman para contrastar las hipótesis.

Como conclusión, se pudo afirmar la existencia de una relación significativa positiva y alta entre la gestión del director y desempeño docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016.

El aporte de este trabajo a la presente investigación son los referentes teóricos conceptuales que, sobre la gestión directiva y su incidencia en el

desempeño docente se encontraron durante el proceso de investigación, los cuales pueden orientar y arrojar luces sobre aspectos propios de la Gestión Directiva que influyen en el desempeño de los docentes de la institución educativa objeto de estudio.

**Galvis y Ramírez** (2016), realizaron un trabajo de Grado para optar al título de Magister en Educación con Énfasis en Gestión titulado: “El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez.”

El objetivo de esta investigación fue diseñar e implementar una Propuesta de Gestión Directiva, desde una perspectiva humanista, para fortalecer el liderazgo en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, partiendo de un diagnóstico que evidenció en las Instituciones Educativas la carencia de una propuesta de gestión directiva que fortalezca el liderazgo del equipo directivo de cada institución educativa.

La propuesta, se realizó a partir del Tipo de Investigación – Acción, la cual considera la situación desde el punto de vista de los participantes. Se basó en un enfoque mixto, lo cual implicó la recolección y análisis de datos de manera cualitativa y cuantitativa.

Los instrumentos y técnicas que se tuvieron en cuenta en el caso de ésta investigación fueron: Análisis de las fuentes de consulta, observación directa, encuesta inicial y final y entrevista no estructurada. Para el análisis de los datos se utilizó la triangulación de núcleos combinados.

A partir de la caracterización realizada en la etapa de diagnóstico en los Colegios Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, se concluyó el bajo nivel de liderazgo en los Equipos Directivos de cada Institución Educativa, lo que evidenció la necesidad de crear una propuesta de Gestión Directiva que fortaleciera el Direccionamiento estratégico de cada una de ellas y consolidar el trabajo en equipo de sus colectivos directivos.

El aporte de esta investigación al presente trabajo, se encuentra en la concepción de liderazgo a partir de la Gestión Directiva el cual se desarrolló a lo largo del mismo y su incidencia en el desempeño institucional, lo que sirve como referencia al momento de elaborar un análisis conceptual sobre el mismo partiendo de la gestión directiva en su rol de líder institucional.

**Alarcón** (2013) realizó un trabajo de investigación titulado: “Gestión Educativa Y Calidad De La Educación En Instituciones Privadas En Lima Metropolitana”, para Optar al Grado Académico de Magister en Educación con mención en Docencia e Investigación Universitaria, en la Universidad San Martín de Porres, sección de post grado, en Lima, Perú.

Para éste trabajo, se propuso un modelo correlacionar que identifica algunas variables que inciden en la gestión de las organizaciones escolares y la calidad. Se consideró la situación actual del Sistema Educativo Peruano y todos sus componentes, resaltando a la educación como base para el crecimiento y desarrollo de cada país. El Marco Teórico de esta investigación ofrece una visión panorámica de los conceptos que sostienen la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación. De la misma forma, se incluyó la definición de términos básicos.

Para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba de Spearman, en la que se demuestra que hay una significancia y relación entre la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación. Asimismo, se contó con la ayuda del software estadístico SPSS y Microsoft Excel.

El aporte de esta investigación al presente trabajo son los referentes teóricos que sobre la gestión educativa y su incidencia en la calidad de la educación se encuentran plasmados en la misma, constituyéndose en un punto de referencia al momento de abordar este tema dentro del proceso investigativo.

## **2.2.- BASES TEÓRICAS:**

Como parte del proceso de la investigación, es un requisito perentorio establecer los elementos que contribuyan a la elaboración conceptual teórica sobre la cual se sustenta la presente investigación, en otros términos, es brindarle el soporte teórico considerando conceptos y teorías que sobre el tema central del presente trabajo que hayan desarrollado diversos autores, según Hurtado (2012 p 195), “se denomina fundamento teórico al conjunto coherente y coordinado de conceptos, supuestos y proposiciones de carácter explicativo relacionadas con la investigación”. En concordancia con lo expresado anteriormente, a continuación se muestran las bases teóricas relativas a las variables presentes en la investigación:

### **2.2.1 Gestión**

Según la opinión de Figueroa (2010 p 15), el término gestión significa, “hacer los trámites obligatorios y adecuados convenientes para alcanzar unos objetivos. La persona encargada de realizar las diligencias orientadas al logro de un objetivo es conocida como gestor; quien hace esas operaciones para alcanzar un determinado resultado”. En esta definición del referido vocablo está expresado el pensamiento de exponer los objetivos de manera que sea posible transformarlos en acción para lograr ciertos resultados.

Para Beltrán (2013 p), ésta es definida como el conjunto de decisiones y acciones orientadas al logro de objetivos previamente establecidos. Además considera la existencia de tres tipos de gestión: la estratégica, la táctica y la operativa.

Dentro de este orden de ideas, la gestión es considerada como aquellas acciones tomadas por una organización u empresa, destinadas a optimizar el proceso necesario en el cumplimiento de una determinada tarea, en otras palabras, cuando se hace referencia a la optimización, se alude a las mejoras introducidas en los pasos secuenciales del proceso permitiendo

alcanzar el término de una labor asignada; la gestión posee en si misma características que remiten a lo dinámico, al desarrollo, a la evolución.

### **2.2.2 Gestión de Calidad**

La gestión de Calidad para Duran (1992):

Debe entenderse como (...) el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporando por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés "*management*", que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades.

Esto puede interpretarse como, las diversas tareas o diligencias que se realizan para solventar una situación determinada observando todo el proceso que dichas tareas involucran, con la intención de minimizar las carencias o fallas durante el mismo.

El citado autor señala posteriormente que también es el "Modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente" (Óp. Cit p 5), entendiéndose por lo tanto, como la búsqueda de la excelencia de forma continua y que refleja el estilo o la manera en que la dirección de la organización establece las acciones a tomar para lograr los objetivos que en torno a la calidad se haya planteado.

Dentro de este contexto, Namó de Mello (1999), citado por García F, Juárez, S. García, L (2018), refiere que el "modelo de gestión es el conjunto de estrategias diferenciadas y dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente reconocidas y caracterizadas, lo que serían los objetivos de corto y mediano plazo."

Ambos autores coinciden en que la gestión viene a ser un conjunto de acciones, tareas, actividades que están dirigidas a la solución de una situación o problema planteado o que surge de un diagnóstico previo; cuando se hace referencia al conjunto, queda explicito que, dichas tareas poseen un grado de coherencia entre sí, lo que facilita la consecución de lo propuesto.

### 2.2.3 Gestión Directiva

Para Miranda (2016) La Gestión Directiva:

Área que se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (p 15)

En esta definición se conjugan los elementos de Gestión y el de Dirección, en donde ambos se complementan, mediante las acciones que se asumen como parte de un proceso orientado hacia la consecución de unas metas y objetivos institucionales; procesos que van de la mano de un conjunto de responsabilidades que conlleva el cargo mismo, en función del hecho educativo, siendo su finalidad la formación de una población estudiantil determinada.

En consecuencia, para la mencionada autora (óp. cit):

...es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (contexto interno) y fuera de la institución.

Con lo que refuerza la idea anterior sobre la tarea de alcanzar los objetivos institucionales, siempre con el propósito educativo como un fin en cuanto al proceso formativo. Aquí, se destaca además, que dichas acciones abarcan el ámbito interno como el externo, en donde se toma en consideración la comunidad como miembro integrante de la triada familia, escuela comunidad.

La Gestión Directiva, resume todas aquellas tareas tanto administrativas como pedagógicas que se deben asumir, tomando en cuenta los criterios de

participación y responsabilidad, afincándose en la corresponsabilidad, enmarcada en la postura colectivista del trabajo cooperativo y en equipo.

#### **2.2.4 Proyecto**

Según el PMBOK (2017) es un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Su naturaleza temporal implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. (p 4),

##### **2.2.4.1 Dirección de Proyectos y Dirección Organizacional de Proyectos:**

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 49 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en los cinco Grupos de Procesos: **Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre**. Dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos: Identificar requisitos, Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto, establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, entre los interesados, gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo. (Óp. Cit. p 7)

##### **2.2.4.2 Proyectos y Planificación Estratégica**

Los proyectos generalmente se emplean como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una organización, considerando estratégicamente para su aplicación: la Demanda del Mercado, Oportunidad estratégica/necesidad del negocio, una Necesidad social o Ambiental, Solicitud de un cliente, Avance tecnológico o



un Requisito legal. El plan estratégico de una organización es el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. (Óp. Cit p 10)

#### **2.2.4.3 Procesos de la Dirección de Proyectos**

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen. Los directores de proyecto y sus equipos deben abordar cuidadosamente cada proceso, así como sus entradas y salidas, y determinar cuáles son aplicables al proyecto en el que están trabajando. La dirección de proyectos es una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del Proyecto esté alineados y conectados de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación. (Óp. Cit. p. 48)

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- **Inicio:** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente. En el inicio se define el alcance y los recursos financieros iniciales.
- **Planificación:** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto. En la Planificación se desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. Se explorarán todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados.
- **Ejecución:** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y recursos,

gestionar las expectativas de los interesados integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.

- **Monitoreo y Control:** Procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, identificar áreas en las que el plan requiera cambios e iniciar los mismos. Además de controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas, monitorear las actividades del proyecto. El monitoreo genera al equipo del proyecto conocimiento sobre el estado del proyecto y permite identificar las áreas que requieren más atención.
- **Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo. Generalmente este proceso se caracteriza por realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase, registrar los impactos de la adaptación a un proceso, documentar las lecciones aprendidas, aplicar las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización, archivar los documentos relevantes del proyecto para utilizarlos como datos históricos, cerrar todas las actividades de adquisiciones, asegurar la finalización de todos los acuerdos relevantes, y realizar las evaluaciones de los miembros del equipo liberando los recursos del proyecto.

### **2.2.3 El Rol de las Áreas de Conocimiento**

Los 49 procesos de la dirección de proyectos identificados en la Guía del PMBOK se agrupan a su vez en diez Áreas de Conocimiento diferenciadas. Estas diez Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo.

**Tabla 1. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos**

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Cronograma del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costos del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

### **1.-Gestión de la Integración del Proyecto:**

Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. La integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada. La Gestión de la Integración del Proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos.(Óp. cit p 63)

### **2.- Gestión del Alcance del Proyecto:**

Se generan los procesos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. Se crea el plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. También se recopilan los requisitos. Por otro lado se define el alcance. Además se crea la EDT/WBS sub dividiendo los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar, para luego validar y controlar el alcance. (Óp. Citp105)

### **3.- Gestión del tiempo del Proyecto:**

Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto. Planificando la Gestión del Cronograma estableciendo las políticas, procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. Definiendo y secuenciando y Estimando los Recursos de las Actividades. En la Gestión del tiempo también se desarrolla el cronograma para analizar secuencias de actividades, duraciones, requisito de recursos y restricciones y así crear el

modelo de programación del proyecto. Monitoreando en el Control del Cronograma el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan.(Óp. Cit. p 141)

#### **4.- Gestión de los Costos del Proyecto:**

Incluye procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Se planifica la Gestión de los Costos para establecer las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto. Estimando los Costos, Determinando el Presupuesto y Controlando los Costos. (Óp. Citp193)

#### **5.- Gestión de la Calidad del Proyecto:**

Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad apoya las actividades de mejora continua del proceso. Dentro de los procesos se incluye: Planificar la Gestión de la Calidad para identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, también documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos. Realizar el Aseguramiento de Calidad; consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad. Controlar la Calidad: aquí se monitorea y registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

La Gestión de la Calidad del Proyecto, se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de sus entregables. Las medidas y

técnicas de calidad son específicas para el tipo de entregables que genera el proyecto. En el contexto de lograr la compatibilidad con la norma ISO, los enfoques modernos de gestión de la calidad persiguen minimizar las desviaciones y proporcionar resultados que cumplan con los requisitos especificados. Estos enfoques reconocen la importancia de:

- La satisfacción del cliente: Entender, evaluar, definir y gestionar los requisitos, de modo que se cumplan las expectativas del cliente.
- La prevención antes que la inspección: La calidad debe ser planificada, diseñada y construida, no inspeccionada dentro de la gestión del proyecto o en sus entregables.
- La mejora continua: El ciclo planificar-hacer-verificar-actuar es la base para la mejora de la calidad.

Responsabilidad de la Dirección: El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto. Sin embargo sigue siendo responsabilidad de la dirección en lo que respecta a la calidad el proporcionar los recursos adecuados con las capacidades apropiadas. (Óp. cit p 227)

## **6.- Gestión de los Recurso Humanos del Proyecto:**

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al Equipo del Proyecto, éste se compone por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. La participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es completamente beneficiosa. El equipo de dirección del proyecto es un subgrupo del equipo del proyecto y es responsable de las actividades de dirección y liderazgo del proyecto, tales como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases del proyecto. Este grupo puede denominarse también equipo directivo. Gestionar y liderar el equipo del proyecto también implica, entre otros aspectos, Influenciar el equipo del proyecto.

El director del proyecto debe ser consciente de los factores de recursos humanos que pueden tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible. (Óp. Cit p 255)

### **7.- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:**

Incluye Planificar la Gestión de las Comunicaciones y así desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados. Gestionando y Controlando las Comunicaciones. Para luego monitorear las mismas. Estos procesos son indispensables a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto. (Óp. Cit p 287)

### **8.- Gestión de los Riesgos del Proyecto:**

El riesgo en un proyecto se presenta como algún evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos. Los riesgos conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos. A los riesgos conocidos que no se pueden gestionar de manera proactiva, se les debe asignar una reserva para contingencias. Los riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva y por lo tanto se les puede asignar una reserva de gestión. (Óp. Cit p 309)

## **9.- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:**

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. También incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutora (el vendedor). Los procesos en esta gestión involucran acuerdos, incluidos los contratos, que son documentos legales que se establecen entre un comprador y un vendedor. Un contrato representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proporcionar algún valor. (Óp. Cit p 355)

## **10.-Gestión de los Interesados del Proyecto:**

Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Esta Gestión se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, la capacidad del director del proyecto para identificar correctamente y gestionar a dichos interesados de manera adecuada puede constituir la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. (Óp. Cit p 391)

## **2.3 BASES LEGALES**

A fines del presente trabajo de investigación, en donde se precisa un plan de estrategias que contribuyan optimizar los procesos de gestión que realiza el colectivo de gestión directiva de la institución escolar objeto de estudio del mismo, se requiere la revisión de instrumentos legales referidos a la gestión enmarcada dentro del ámbito educativo; es importante señalar que, la



vinculación de cada uno de estos instrumentos de carácter legal con la Gestión Directiva, es realmente significativa para la comprensión del mismo, por lo que se parte en primera instancia de:

La **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2000), en sus artículos 102, 103,104 establece lo siguiente:

En el 102 artículo, se hace referencia la naturaleza del hecho educativo para el Estado, el cual es considerado a la vez como derecho y un deber por parte del mismo, orientado al desarrollo pleno del ser humano, estableciéndose los criterios que describen a la educación dentro de la sociedad que se quiere y se requiere como parte del proceso de transformación social y política que vive el país, a la vez que establece la obligación del Estado en la vigilancia del cumplimiento de este derecho.

En el artículo 103, se hace referencia a la gratuidad de la enseñanza en las instituciones de carácter público a la vez que, la igualdad de las condiciones para el ingreso al sistema escolar; por otro lado, se establece el papel del Estado en la creación y mantenimiento de las instituciones educativas bajo su tutela, además de asegurar el acceso y permanencia dentro del sistema educativo. En lo referente a la gestión directiva; se hace evidente que el colectivo de gestión directiva debe ser el garante del cumplimiento de este mandato establecido en la carta magna.

En el artículo 104, hace referencia a las aptitudes y capacidades que se debe tener para ejercer la profesión de educador, con la debida y comprobada capacitación para asumir dicho cargo, a la vez que el Estado en su rol, está en el deber de garantizar la actualización permanente del personal adscrito al ente rector responsable del hecho educativo, esto también incluye al Colectivo de Gestión Directiva, quien a su vez debe poseer esas aptitudes y capacidades referidas anteriormente, que le permitan desempeñar con eficacia y eficiencia las funciones inherentes a los cargos en los que se desenvuelven.

Por otro lado, se tiene **Ley Orgánica de Educación** (2009), instrumento legal donde se contemplan las competencias del Estado Docente en el Art. 6 específicamente, numeral 1 del mencionado artículo donde el estado se convierte en el garante de proporcionar las condiciones laborales acordes para el desarrollo de la labor docente en un ambiente humanizado; en concordancia con ello, el Colectivo de Gestión Directiva dentro de la institución escolar, es el responsable de dicha garantía.

Asimismo en el numeral 2, se hace referencia a la Regulación, supervisión y control, específicamente en el literal “g” señalando que el Estado tiene el deber, la potestad regular, supervisar además de controlar todas las actividades vinculadas a la Gestión Directiva en cada plantel oficial y privado de carácter educativo ubicado en el país; donde el colectivo de Gestión Directiva debe responder a dichas acciones a través de los informes respectivos.

En el numeral 3, se establece que, para alcanzar el nuevo modelo de escuela que se requiere y que debe ir en consonancia con los proyectos del Estado que como ente rector aplica, las políticas, la planificación de los programas orientados en este sentido; de allí que el colectivo de gestión directiva se constituya en el veedor a la vez que gestor de los mismos en cada plantel oficial o privado perteneciente el sistema educativo.

En el literal “j” del mencionado artículo, se señala la necesidad de fomentar una administración educativa enmarcada en los principios de la democracia participativa, cuyos valores estén en consonancia con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).

En cuanto a la Gestión Escolar, aparece en el capítulo II de este instrumento legal, se hace mención a los Corresponsables de la Educación, el Art. 19 señala que el Estado, a través del ente rector en materia educativa, establece las orientaciones que, sobre gestión escolar debe realizarse,

tomando en cuenta a todos y cada uno de los actores que hacen vida dentro de la institución escolar.

En lo relativo a la Supervisión Educativa como parte de la gestión escolar, se hace referencia en el capítulo V dedicado a la Administración y Régimen Educativo, en el Art: 43 se habla de una gestión democrática en donde la participación es uno de los elementos primordiales de la política por parte del Estado en materia educativa.

Siguiendo el hilo conductor de la gestión directiva como tema vinculante del presente trabajo de investigación, se consideró como parte del estudio el siguiente instrumento: La ley **Plan de la Patria (Segundo Plan de Desarrollo y Social de la Nación 2013 – 2019)**: se tomó el Gran Objetivo Histórico N° 2. El cual está orientado a Construir una sociedad igualitaria y justa a través de la acción educativa y comunicacional.

Por último, se tomó en consideración Las Orientaciones Pedagógicas del año 2015 - 2019, documento que refleja aspectos inherentes tanto a la práctica pedagógica como a la gestión directiva, que es el tema central de la presente investigación y que de su transformación también depende el proceso enseñanza aprendizaje que se genera tanto en el aula como fuera de ella, donde la corresponsabilidad es uno de los aspectos fundamentales sobre las cuales se fundamenta la misma.

En este contexto, la trascendencia de la participación del colectivo de gestión directiva, a través de propuestas concretas, las cuales se constituyen en respuestas a las problemáticas institucionales existentes, es una postura asumida a través de la responsabilidad y la corresponsabilidad que la misma genera y conlleva a establecer a la vez a aplicar actuaciones pertinentes en este sentido.

## **2.4 Definición de términos Básicos**

### **2.4. 1 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**

Es una decisión estratégica para la organización que puede ayudar a mejorar su desempeño general proporcionando una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse que sus procesos se gestionen adecuadamente. El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras representa un desafío para las organizaciones en su entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como la innovación y la reorganización.

Cabe destacar que, para el desarrollo de los principios de la Gestión de Calidad, se tomó como referencia la normativa ISO 9001-2015, documento que aportó información significativa para elaborar una conceptualización de los mismos.

### **2.4.2 Principios de la Gestión de la Calidad**

Los principios de la gestión de la calidad son:

1. Enfoque de los interesados
2. Liderazgo
3. Compromiso con las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basa en la evidencia
7. Gestión de las relaciones

## **1.- Enfoque en los interesados**

Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

## **2.- Liderazgo**

### **Liderazgo y compromiso**

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGC.

- Asumiendo la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC.
- Asegurándose que se establezcan las políticas de la calidad y los objetivos de la calidad para el SGC y que estos sean compatibles con el contexto y con la dirección estratégica de la organización.
- Asegurándose que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles.
- Asegurándose que el SGC logre los resultados previstos.
- Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del SGC.
- Promoviendo la mejora.
- Apoyando otros roles pertinentes de la dirección para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

Dentro de las habilidades del liderazgo se encuentran

### **Establecimiento de la política de la calidad**

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad que:

- Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica.

- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.
- Incluya un compromiso de mejora continua del SGC.
- Comunicar la política de la calidad.

### **Roles responsabilidades y autoridades en la organización**

La alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se atiendan en la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para

- Asegurarse de que los procesos están generando salidas y proporcionando las salidas previstas.
- Informar en particular a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora.
- Asegurarse que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC.

### **3.- Compromiso con las personas**

Enfoque a las personas

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque hacia las personas asegurándose que:

- Se determinen, comprendan y se atiendan las verdaderas necesidades de los mismos.
- Se determine y consideren los riesgos y las oportunidades que pueden afectar la satisfacción de los interesados.

#### **4.- Enfoque a los procesos**

Se promueve una adopción enfocada al proceso, al desarrollar implementar y mejorar la eficacia en el Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción de los interesados. La gestión de los procesos contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias en los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interrelaciones con el fin de alcanzar los resultados previstos, de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto, puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA dirigido a aprovechar oportunidades y prevenir resultados no deseados

##### **Ciclo PHVA**

**Planificar:** Establecer los objetivos del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos de los interesados y las políticas de la organización e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

**Hacer:** implementar lo planificado.

**Verificar:** realizar el seguimiento y cuando sea posible la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados.

**Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño cuando sea necesario.

##### **Contexto de la organización (Comprensión de la organización y su contexto)**

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos en su SGC.

Determinación del Alcance del SGC: La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance. Cuando se determina este alcance la organización debe considerar:

- Las cuestiones externas e internas.
- Los requisitos de las partes interesadas.

## **5.- Mejora**

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos y el abordaje de las necesidades verdaderas de la institución.

### **Mejora continua**

La organización debe mejorar continuamente la convivencia, adecuación y eficacia del SGC. Considerando los resultados del análisis, la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.



## CAPITULO III

### 3.1 MARCO ORGANIZACIONAL

#### 3.1.2 Historia Breve De La Organización

La institución lleva por nombre “**José Antonio Villavicencio**” fue inaugurada según gaceta oficial N° 49, el 16 de abril de 1958, en honor al insigne educador José Antonio Villavicencio, quien nació en Caracas el 11 de agosto de 1885.

#### 3.1.3 Contexto Ético.

La E.B.D. José Antonio Villavicencio como institución pública, busca garantizar las acciones formativas, productivas y culturales desde un enfoque humanista bajo la pedagogía del amor, el ejemplo y la curiosidad a través del trabajo constante, impulsando las políticas transformadoras de los diversos programas y proyectos de la Educación Bolivariana.

Profundizando las entregas pedagógicas con mucho respeto, disciplina y amor, dando continuidad a un proceso cognitivo y afectivo, tanto individual como colectivo, que implica favorecer la solidaridad, cooperación, convivencia y el diálogo, atendiendo además a la gran responsabilidad y el rol fundamental que tiene todo el equipo de dirección en una institución educativa.

Asegurando el acceso, permanencia y prosecución escolar a la población de niños, niñas y adolescentes de la comunidad de Antímano y sus adyacencias. Sentando las bases para una educación integral de calidad, promoviendo la investigación y el intercambio de saberes, destrezas y valores.

Dentro de su contexto ético, se busca ofrecer a los niños y niñas de la institución, igualdad de condiciones y oportunidades para desarrollar habilidades en las diferentes áreas a fin de fortalecer sus saberes y experiencias necesarios para su formación integral.

Además de promover los valores a través de la familia, la escuela y comunidad para la formación de ciudadanas y ciudadanos. (Tomado del Proyecto Educativo Integral Comunitario: PEIC 2017 -2019)

### **3.2 MARCO FILOSÓFICO.**

#### **3.2.1 Visión**

Ser una Institución reconocida por su alto compromiso en la formación de ciudadanos, con profundo interés por mejorar su calidad de vida. Garantizar el espacio donde germinen las capacidades culturales, deportivas, recreativas, sociales, científicas y tecnológicas, para la formación de individuos integrales y proactivos con el propósito de concretar el ser, el saber, el hacer y el convivir sin discriminación de ningún tipo de índole. (PEIC Óp. cit)

#### **3.2.2 Misión**

Formar individuos integrales con visión humanística, críticos, participativos, proactivos, capaces de desarrollarse en todas las áreas del conocimiento en las distintas dimensiones (ser, conocer, hacer y convivir) garantizando la equidad, la justicia y la inclusión de todos los actores en el proceso educativo bolivariano con alto sentido de participación, valor de pertinencia, autoestima, tolerancia y responsabilidad consigo mismo y su entorno. Fomentando el trabajo en equipo y tomando en cuenta el ingenio de cada individuo para el insumo grupal, siendo esto una acción educativa integral, formando un ambiente comunicativo que facilite el logro integral de los individuos. (PEIC Óp. cit)

### 3.2.3 Valores

**Compromiso Social:** siendo promotores y garantes de los valores a través de la familia, escuela y comunidad para la formación de ciudadanas y ciudadanos responsables.

**Responsabilidad:** somos una institución que ofrece a los niños y niñas igualdad de condiciones y oportunidades para desarrollar habilidades en las diferentes áreas a fin de fortalecer sus saberes y experiencias necesarios para su formación integral.

**Creatividad e innovación:** creando, promoviendo y desarrollando estrategias innovadoras y motivadoras para estimular el pensamiento lógico y creativo de los estudiantes. Brindar una educación gratuita y de calidad. (PEIC Óp. cit)

### 3.3 FUNCIÓN SOCIAL.

La E.B.D. José Antonio Villavicencio es una Institución Educativa de dependencia pública con una trayectoria en la Parroquia Antímano de más de 60 años prestando servicio a toda la comunidad. Promueve la participación de los estudiantes en actividades humanísticas, pedagógicas, culturales, sociales, deportivas, recreativas, que contribuyen en el desarrollo de los niños para consolidar el proceso educativo. Incentivando la participación activa de padres madres y responsables y miembros de la comunidad como corresponsables en el proceso de educación y socialización de las nuevas generaciones como lo establece la LOE en su art 13:

“Se promoverá la participación de la familia de la comunidad y de todas las instituciones en el proceso educativo.”

La población escolar que se atiende en la E.B.D. José Antonio Villavicencio proviene de sectores adyacentes a la escuela y zonas un poco más alejadas, entre ellos destacan: El Carmen, El Boulevard, Párate Bueno, Carapita, La Yaguara, La Cumbre, La Acequia de Antímano y de Mamera,

Los Cascabeles, Las Torres, El Cementerio, Pueblo Nuevo, Barrio Nuevo, La Vencedora, La Colmena, Santa Elena, La Cruz Verde, Urbanismos de Misión Vivienda de la parroquia, entre otros. La edad promedio de los niños matriculados en la escuela es entre los 6 años a 13 o 14 años de edad.

La escuela aspira y se esfuerza por conectar con la comunidad, atendiendo a la realidad social de la misma, por consiguiente, vinculándose con la realidad social de los estudiantes, en función de replantear el alcance de la meta que como escuela cumplimos, sobre todo en estos momentos tan importantes donde la sociedad demanda más del rol del docente en la construcción de una nueva sociedad, en base a la formación en valores.

Busca asegurar el acceso, permanencia y prosecución escolar a la población de niños, niñas y adolescentes de la comunidad de Antímano y sus adyacencias, promoviendo una educación integral de calidad en función de la formación del ciudadano que se requiere, para promover la investigación y participación de saberes, destrezas y valores.

Ofrece a los niños y niñas de la Institución, igualdad de condiciones y oportunidades para desarrollar habilidades en las diferentes áreas a fin de fortalecer sus saberes y experiencias necesarios para su formación integral, desarrollando estrategias innovadoras y motivadoras para estimular el pensamiento lógico – matemático.

Promueve los valores a través de la familia, escuela y comunidad para la formación de ciudadanas y ciudadanos. Ejecutando los proyectos de aprendizaje vinculados a los objetivos propuestos en el PEIC del año escolar 2017 – 2018.

Además, la Institución cuenta con diversos programas de apoyo en la praxis de los conocimientos generados dentro y fuera de las aulas, en espacios de aprendizajes concebidos para el quehacer pedagógico, recreativo, preventivo y sobre todo generador de conocimientos productivos, partiendo de una pedagogía crítica donde el niño aprende a pensar, creando.

Entre ellos destacan:

- **La Salud va a la escuela (GDC):** programación de distintas actividades que se inician a comienzo del año escolar: revisión de peso y talla, odontología y oftalmología. Del mismo modo se imparten talleres de Autoestima, Alimentación sana y sabrosa, dirigidos por la Sub secretaria de educación para los docentes y que estos a su vez socialicen y multipliquen en las escuelas el conocimiento adquirido
- **ONA (Oficina Nacional Antidrogas)** da apoyo dictando talleres para la prevención del uso de drogas, dirigidos al personal y niños de los grados de mayor complejidad.
- **Nutrición escolar CANIA**, plan de visitas al plantel donde se registran datos como: talla, peso, también se emiten (de ser necesario) referencias e informes para a niños con bajo peso o exceso del mismo, de igual forma se dan talleres a padres y representantes en cuanto a la alimentación sana y balanceada.
- **Programa Socio Productivo (GDC)** Reservorio de Semilla, impartiendo talleres a todo el personal de como es el proceso de obtención de semilla y fabricación de reservorio de semilla. Además se realiza un seguimiento de actividades en el año para verificar el proceso del crecimiento del reservorio.
- **Defensoría del Niño (LOPNA):** asistencia de casos pertinentes con atención legal y asistencia a padres y representantes. A su vez se imparten talleres a los niños y niñas (Resolución de conflictos, Embarazo precoz, Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes)
- **Defensa, Defensa Civil** con el proyecto Seguridad Escolar y, simulación de desalojo por incendios, orden cerrado por parte PNB, conformación juramentación de la brigada de la paz y patrulla escolar, contraloría escolar.

### 3.4 MARCO LEGAL

La E.B.D. José Antonio Villavicencio, es un ente público adscrito a la Sub Secretaría de Educación Liberadora del Gobierno del Distrito Capital, la cual aplica estrategias significativas dentro de un ambiente agradable que permite a los niños recibir una formación integral enmarcada en los valores donde se desarrollan las dimensiones cognitivas, afectivas, conductuales, éticas y morales. Cumple con los reglamentos y normas emanados por el MPPE, la CRBV, LOE.

**Dependencia:** Sub Secretaría de Formación Liberadora del Gobierno del Distrito Capital

Código: Rif: J 30951381 – 8

D.E.A. 0D 06660104

Teléfono: (0212) 393 79 26

Correo electrónico: *ebdvillavicencio@hotmail.com*

Matricula año escolar 2016 – 2017: 600 estudiantes.

#### **Horarios**

**Turno mañana:** de 7: 00 A.M. – 12:00 P.M.

**Turno tarde:** de 1:00 A.M. – 6:00 P.M.

**Turno nocturno: Misión Robinson** de 6:00 P.M. a 9: 00 P.M.

#### **Ubicación Geográfica:**

**Dirección:** Calle Atrás de Antímano, casa # 08, parroquia Antímano Circuito 5 del municipio Libertador.

#### **Límites:**

Norte: Calle Real de Antímano, Escuela Refugio de la Infancia

Sur: Calle Atrás de Antímano, locales comerciales. Este: Galpón y E.B.N.

Andrés Bello Oeste: Casa Parroquial Nuestra Señora del Rosario

Superficie aproximada: 435,83 mts 2

Frente: 13, 80 mts 2

Fondo: 31, 40 mts 2

En la actualidad las políticas educativas han concebido mayor importancia a la escuela, destacándose la autonomía y la participación escolar que pretende mejorar el sistema educativo, asimismo alcanzar la justicia social, basada en la inclusión de todos los educandos, con especial énfasis en los sectores más necesitados, hacer énfasis en la identidad y búsqueda de una mayor equidad social, con carácter democrático integral gratuito permanente obligatoria plural contextualizada intercultural, en todos

los niveles, así como se encuentra sustentado en la CRBV Art. 3. (PEIC Óp. cit)

### **3.5 ESTRUCTURA FÍSICA**

#### **3.5.1 Descripción de la Planta Física**

En sus inicios la escuela quedaba en una casa que sirvió como primer local ubicada en la calle Cruz Verde diagonal a la iglesia de Antímano. (Según Gaceta Oficial N° 49 publicada el 16 de abril del comienza a funcionar en la nueva sede en la Calle Real de Antímano N° 8 hasta la actualidad) La escuela E.B.D. José Antonio Villavicencio desde el año 1958 funciona en una casa acondicionada para las actividades educativas. A continuación se describe la distribución física de la institución:

La escuela funciona en una casa de estructura colonial que data de principios del siglo XX, es de una sola planta y un pequeño espacio superior que no abarca toda la infraestructura, allí hay actualmente 4 espacios. En la actualidad funcionan diez aulas, en la parte norte una entrada con portón amplio y una puerta más pequeña por donde entran y salen los niños y el personal.

Lateral a la entrada está ubicada una pequeña oficina donde funciona la coordinación de la Misión Ribas, hay 5 aulas de primera etapa, con una capacidad para 30 niños. Todos los salones tienen una pizarra acrílica, dos carteleras y dos estantes uno para cada docente del turno. Los pisos son de cemento pulido, todas las aulas cuentan con puertas metálicas, cerraduras dañadas, pese a los arreglos anuales ejecutados por la Corporación de Servicios del Distrito Capital.

Se encuentra el patio superior de mediano espacio, allí hacen recreo los niños y niñas de la primera etapa. En este espacio hay dos baños (los únicos con los que cuenta el colegio) uno para niñas y el otro para varones. Frente el patio está un pequeño espacio para guardar enceres de limpieza.

Entre los dos patios se encuentra un estrecho pasillo cubierto de cerámica, allí se hallan tres aulas de segunda etapa con las mismas características de las aulas del patio de arriba, sólo que son más encerradas, con menos iluminación y poca ventilación, algunas con piso de granito.

También funciona allí el Centro de Recursos para el Aprendizaje, la Biblioteca, la cual lleva por nombre “Julieta Mederos”, este espacio cuenta con un aire acondicionado debido a la cantidad de libros que allí se encuentran. Subiendo una pequeña escalera se localiza un aula de segunda etapa.

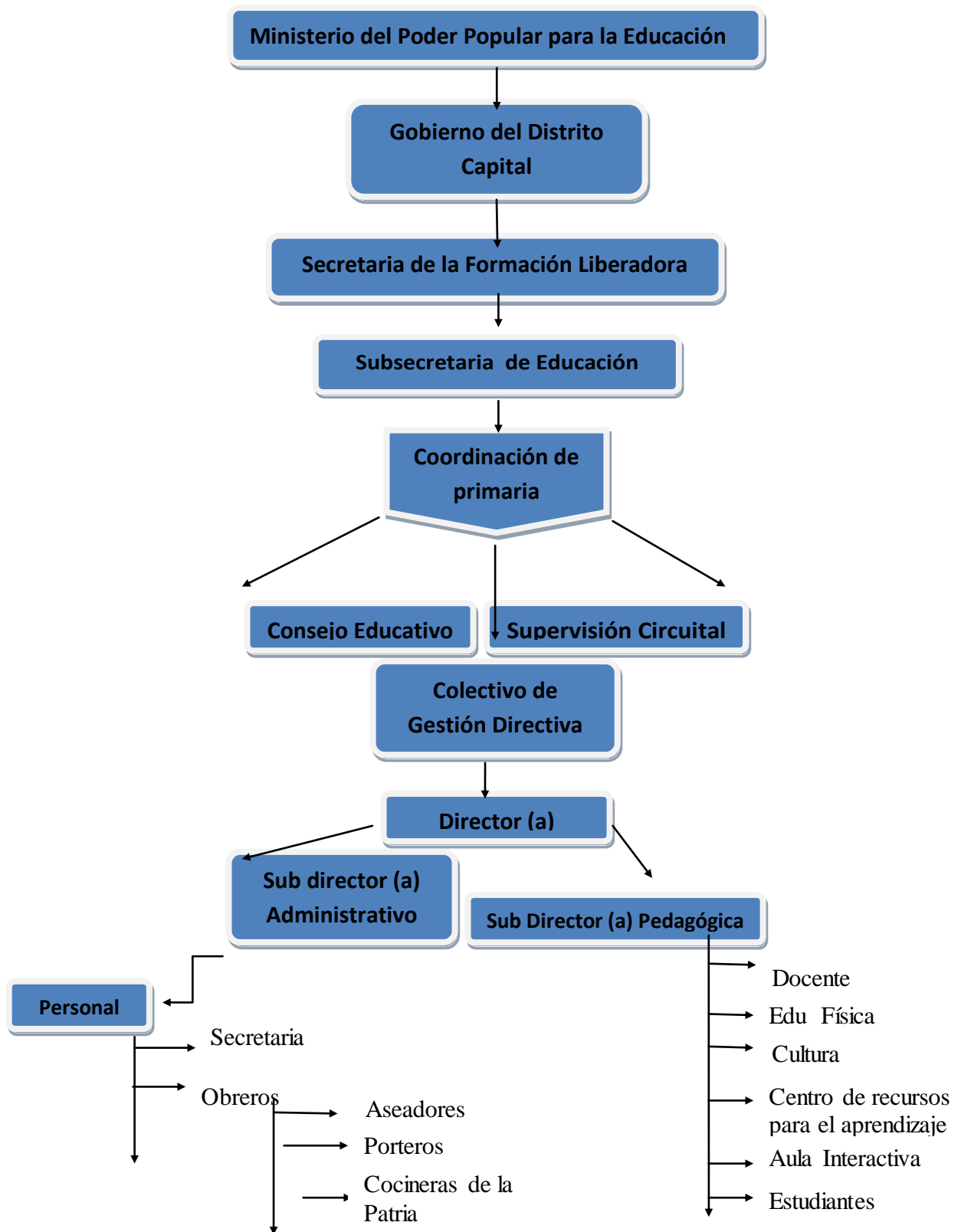
Funcionan alrededor dos espacios: El aula de la UPE Unidad de Psicopedagogía Escolar y el espacio de Cultura (Teatro, Música y Manifestaciones Culturales). Más abajo se halla el otro patio donde hacen recreo los estudiantes de la segunda etapa, igualmente techado.

Al frente se ubica la Dirección, la Cocina, un pequeño espacio que sirve como depósito, el aula de sexto grado y una pequeña sala de estar. (PEIC Óp. cit)



3.6 Figura N°1

ORGANIGRAMA



**Docentes Especialistas:**

**UPE (Unidad de Psicopedagogía) Aula Integrada:** la cual se encarga de atender estudiantes con necesidades especiales de aprendizaje. Esta unidad la integran, una psicóloga, una trabajadora social y dos psicopedagogas, (turnos alternos)

**Educación Física:** tres (03) docentes, (turnos alternos)

**Cultura:** Música, Teatro y Manifestaciones Tradicionales (turnos alternos)

**CRA (Centro de Recursos para el Aprendizaje)** Es el área que integra todos los recursos literarios y tecnológicos (libros, cuentos, diccionarios, mapas, afiches, video beam, radio, Canaima, micrófono, entre otros), su función es realizar actividades de promoción de lectura a toda la comunidad educativa. Dos docentes una en cada turno.

**Personal Administrativo:** integrado por dos secretarias; una en cada turno.

**Personal Obrero:** Diez (10) obreros, cinco (05) en cada turno, dos (02) porteros, el resto aseadores.

**Madres Elaboradoras (PAE) Programa de Alimentación Escolar:** quienes se encargan de preparar el desayuno y el almuerzo a los niños, son seis madres (06) elaboradoras.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El vocablo metodológico, es una combinación de dos términos, donde “método” viene a ser la manera de proceder o de hacer algo, en tanto que “logos” hace referencia a estudio, se habla entonces del estudio de los métodos o de cómo se procedió para realizar la presente investigación, según Paella y Martins (2010 p 79 ), “se entiende como una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible”, en virtud de ello, a continuación se establece:

#### **4.1.- LÍNEA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Según la Universidad Experimental Politécnica José Antonio Sucre sede, vicerrectorado Barquisimeto, estado Lara(s/f):

Una Línea de Investigación es un eje temático, lo suficientemente amplio y con orientación disciplinaria y conceptual, que se utiliza para organizar, planificar y construir, en forma perspectiva o prospectiva, el conocimiento científico en un campo específico de la ciencia y la tecnología. Ésta se origina debido al interés de un grupo en desarrollar un área temática. En su inicio, (...) viene a ser el área de interés y, en un tiempo posterior, las investigaciones realizadas, los trabajos divulgados y las vinculaciones con los grupos de trabajos. Una vez construida (...), y durante su dinámica de trabajo, se le pueden adicionar nuevos temas que no se consideraron en su definición inicial.

Dentro de este contexto, es un requerimiento académico, enmarcar el presente trabajo de investigación dentro de una línea de investigación establecida previamente, lo que permite ubicar el mismo dado sus propósitos

y características dentro de la línea de investigación “Organización y Dirección de las Instituciones Educativas” de la Nomenclatura para los Campos de las Ciencias y Las Tecnologías de la UNESCO con el código 580202 pues la propuesta se corresponde con este aspecto del ámbito educativo.

#### **4.2 Sistema de Variables**

Uno de los aspectos fundamentales en toda investigación, es la presentación que se haga de los elementos que intervienen en el fenómeno o problema investigado, por lo que el investigador debe identificar correctamente cuáles son esos elementos y de qué forma influyen en el mismo. Al respecto Palella y Martins (Óp. cit p 67) señalan que “las variables son elementos o actores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características”.

De acuerdo con este planteamiento, el sistema de variables representa los valores que pueden tomar los elementos examinados en una investigación, en este sentido, la Operacionalización de las Variables permitió desglosar las variables con la finalidad de transformarlas y hacerlas operativas.

##### **4.2.1- Cuadro De Operacionalización de Las Variables**

En la tabla n# 4 se muestra el cuadro de Operacionalización de las variables del presente Trabajo Especial de Grado:

Cuadro N° 1 Fuente: elaboración propia 2019

<b>EVENTO</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>variables</b>	<b>Indicios</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>
<b>Gestión Directiva</b>	Determinar las características del Colectivo de gestión directiva de la EBD José Antonio Villavicencio según las Orientaciones Pedagógicas 2015-2019 emanadas del Ministerio de Poder Popular para la Educación.	Caracterización.	Humanista Contextualizada Pertinente Trabajo en equipo Orientadora Acompañante Cuentadante Corresponsable Participativa Protagónica Efectiva Eficaz Mediadora de conflictos incluyente		Personal docente, Orientaciones Pedagógicas 2015-2019
	Diagnosticar el desempeño del Colectivo de gestión directiva de la escuela durante el año escolar 2017-2018.	Diagnóstico.	Integración Alcance Tiempo Calidad Recursos humanos Comunicaciones Interesados		PMBOK
	Proponer estrategias para que el Colectivo de gestión directiva optimice los procesos de gestión de la calidad en la institución.	Estrategias	Matriz DOFA Marco Lógico		Institución
	Definir los indicadores de la gestión de la calidad que se ajusten al desempeño de la gestión directiva durante el año escolar 2017-2018.	Indicadores de Gestión de la Calidad	Enfoque a los interesados Liderazgo Compromiso con las personas. Enfoque a procesos. Mejora Toma de decisiones basada en la evidencia. Gestión de las relaciones		(norma ISO 9001-2015)

### **4.3.- TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para Palella y Martins (2010 p 88), “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”. La presente investigación, se insertó dentro del tipo de investigación Proyectiva, que según Hurtado (2012): “Este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta” (p 123).

Dentro de este contexto, la cita anterior se ajusta al objetivo general de la presente investigación, en donde se tiene la necesidad de implementar un plan de estrategias de Gestión de la Calidad para la optimización de la Gestión Directiva de la E.B.D. José Antonio Villavicencio.

### **4.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación viene a ser el ámbito en donde el investigador se desplaza para realizar la misma, según Palella y Martins (2010 p 86): “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio.” Según este autor existen tres tipos de diseños: experimental, no experimental y bibliográfico, en el caso de la presente investigación se tiene que la misma se inscribe dentro del diseño no experimental, el cual según los mencionados autores, es el que: “se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable”.

### **4.5.- POBLACIÓN Y MUESTRA / UNIDAD DE ANÁLISIS**

El concepto población se asocia con la unidad objeto de estudio. Conjunto o agrupación de personas u objetos con características comunes. Arias (2016) señala que población: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio” (p. 81).

Asimismo, Ramírez (1999) señala que la población finita es: “Aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total”. (p. 92) y agrega que la población es finita “...cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población de estudio” (p.93), observando este concepto se puede deducir que la población del presente estudio es finita y pequeña.

Ahora bien, con relación a la muestra, Arias (2016), la define como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83) se puede expresar que las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

En este sentido y tomando en cuenta lo dicho por Arias se caracterizó la población de la siguiente manera: personal docente de aula: veinte (20); personal especialista: once (11); personal docente con cláusula: cuatro (04); por lo tanto, la población estuvo constituida por treinta y cinco (35) personas que laboran dentro de la institución escolar.

Para la presente investigación, la muestra que se tomó en cuenta es representativa y finita, debido a esto se tomó según Palella y Martins (óp. cit p 109) la formula especial para poblaciones finitas mediante la cual se calculó el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

Donde

n = tamaño de la muestra

N= población. (35)

e= error de estimación (0,09)

De donde se establece:

$$n = \frac{35}{(0,09)^2 (35-1) + 1}$$

$$n = \frac{35}{(0,081)(34) + 1}$$

$$n = \frac{35}{2,8}$$

$$n = 12,5$$

Se tiene, según el resultado de la fórmula, que la muestra representativa es de 12 personas que laboran en la institución escolar, a quienes se les aplicó el instrumento para la recolección de la información.

#### **4.6.-TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN**

Luego de establecido los aspectos preliminares en cuanto a la planificación de la investigación, se hizo necesario determinar cuáles fueron las técnicas utilizadas para recolectar la información necesaria para el desarrollo del mismo, en este sentido para Arias (2016) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.” Para el autor, estas pueden considerarse como recursos a utilizar para recabar la información requerida que contribuirán a cimentar el proceso investigativo.

De manera similar, Palella y Martins (2010 p 115) señala que” para el acopio de los datos se utilizan técnicas como observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras”, en este sentido, para la presente investigación se recurrió a la que permitió establecer una correspondencia con los objetivos de la presente investigación la entrevista y la revisión documental.

Dentro de este marco se tiene, que los instrumentos de recolección de información de acuerdo con lo señalado por Arias (2016) “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Entre los ejemplos que coloca este autor se encuentran: las fichas, formatos de



cuestionario, el guion de entrevista, la lista de cotejo, escalas de actitudes u opinión.

Por otro lado, Palella y Martins (2010 p 125) señalan que “un instrumento de recolección de datos es en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.”

Para estos autores, en concordancia con las técnicas seleccionadas para la presente investigación, se tienen el guion de entrevista y el cuestionario; así mismo, considera que el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta, por lo que este debe ser sencillo de responder, con preguntas claras y precisas, además se recomienda incluir instrucciones que permitan registrar las respuesta de manera sencilla.

#### **4.6.1 Instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo con uno de los objetivos específicos de la presente investigación, en donde se estipula la necesidad de implementar un plan de estrategias de Gestión de la Calidad para la optimización de la Gestión Directiva de la E.B.D. José Antonio Villavicencio, se aplicó un guion de entrevista, a la muestra seleccionada, mediante el cual se recabó la información necesaria para el desarrollo de la misma.

#### **4.7.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para Arias (2016 p 25) “En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso.” Así mismo, dentro de este contexto, el citado autor señala que en “lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos.”

Luego de cumplir con los requerimientos anteriores, se presentaron los resultados de los análisis realizados a lo largo del presente trabajo de investigación, en este sentido, Palella y Martins (2010 p 188), expresan lo siguiente: “una vez que- previa aplicación de las técnicas de análisis estadístico-

se obtiene los resultados de la investigación, se procede a su exposición escrita para el informe final. Esto puede hacerse mediante representación gráfica o representación numérica, en cuadros.”

Más adelante realizaron algunas recomendaciones entre las que se tienen: no debe ser interpretativa así como exponer el diseño de los gráficos de datos, además, hacer los comentarios e interpretaciones al final de cada grupo de resultados, estableciendo las diferencias de forma clara, utilizar un lenguaje sencillo, evitando así la posibilidad de diversas interpretaciones y evitar información redundante.

Cabe destacar que en correspondencia con los requerimientos de la presente investigación expresados en los objetivos de la misma, los resultados se presentaron teniendo en cuenta los criterios y recomendaciones señaladas anteriormente.

#### **4.8.- FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Palella y Martins (óp. cit p 200), “En este punto se describen las etapas y/o fases previstas para la realización de la investigación. Se identifica y define los métodos y técnicas a ser aplicados para el desarrollo del trabajo...”

Para Hurtado (2015 p 170):

Esta descripción permite, no solo verificar que el procedimiento utilizado cumplió con los requerimientos metodológicos del proceso de investigación, sino además hará posible que otros investigadores puedan replicar la investigación, en caso de ser necesario, o puedan apoyarse en la información para investigaciones similares en otros contextos.

Dentro de este contexto, se presentan a continuación, las fases o pasos mediante los cuales se ha llevado a cabo la presente investigación, en relación con lo establecido en el método científico en cuanto al cumplimiento de los requerimientos metodológicos que ello representa:

- Primera etapa: se identificó el problema así como su planteamiento y la elaboración de los objetivos, posteriormente se realizó la revisión documental,

donde se recolectó información sobre los aspectos teóricos vinculados con las variables y sus correspondientes dimensiones.

- Segunda etapa: fue elaborado el marco teórico de la investigación en términos de bases teóricas y antecedentes.
- Tercera etapa: se procedió al diseño del marco metodológico y definición de las técnicas e instrumentos a utilizar.
- Cuarta etapa: se procedió a la realización de entrevistas.
- Quinta etapa: la información obtenida luego de la aplicación de la entrevista y revisión documental, fue procesada a través del tratamiento analítico pertinente.
- Sexta etapa: se procede al desarrollo de la investigación tomando en cuenta el modelo (herramienta) para la elaboración del informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones además de la presentación del plan de implementación de estrategias, el cual estará orientado a optimizar la gestión del Colectivo de Gestión Directiva de la institución escolar objeto de estudio.

#### **4.9.- ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La ética se constituye como guía de la actuación de la persona dentro de la sociedad con miras al mejoramiento de la conducta individual y social, de esta manera busca impregnar la vida de cada persona con una serie de valores que la orienten hacia una armonía consigo misma y con los demás.

En este sentido, los aspectos éticos de la presente investigación, contemplan entre los mismos: manejo adecuado de las fuentes de consulta (apegados a la normativa APA), claridad en los objetivos de investigación, transparencia de los datos obtenidos, confidencialidad y profundidad en el tratamiento del tema.

- Manejo adecuado de las fuentes de consulta (apegados a la normativa APA); fichas bibliográficas con datos completos, archivo con todas las fuentes consultadas, referencia de citas textuales y no textuales, diferenciación de los

aportes de otros de las propias, interpretaciones de los textos, en otros términos, se ha evitado la modificación de los mismos.

- Claridad en los objetivos de investigación: los objetivos fueron plasmados desde el principio. Se dieron a conocer los objetivos que se persiguen antes de la entrada en el campo de la investigación, los mismos no fueron manipulados para la conveniencia personal del investigador.
- Transparencia de los datos obtenidos: se pretende plasmar en el informe final tal y como ocurrieron las cosas, así mismo, las interpretaciones personales no se prestan para la confusión con los hechos, por otro lado, se establecieron los límites de la investigación, de igual forma, se evitó la manipulación de los alcances de la misma.
- Confidencialidad. Se respeta el derecho al anonimato de las personas involucradas en la investigación, la divulgación de los resultados obtenidos tiene un carácter eminentemente científico, así mismo, se evita hacer comentarios de los datos obtenidos a personas ajenas a la investigación.
- Profundidad en el tratamiento del tema: dentro del proceso de investigación, se recogieron aportes de diferentes posturas referidas al tema central de la misma, de igual forma, se asegura el dominio de la temática investigada, lo que conlleva, a la actualización permanente por parte del investigador del tema objeto de estudio como parte de este proceso.

#### 4.10.- FORMULACIÓN DEL CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO / EDT

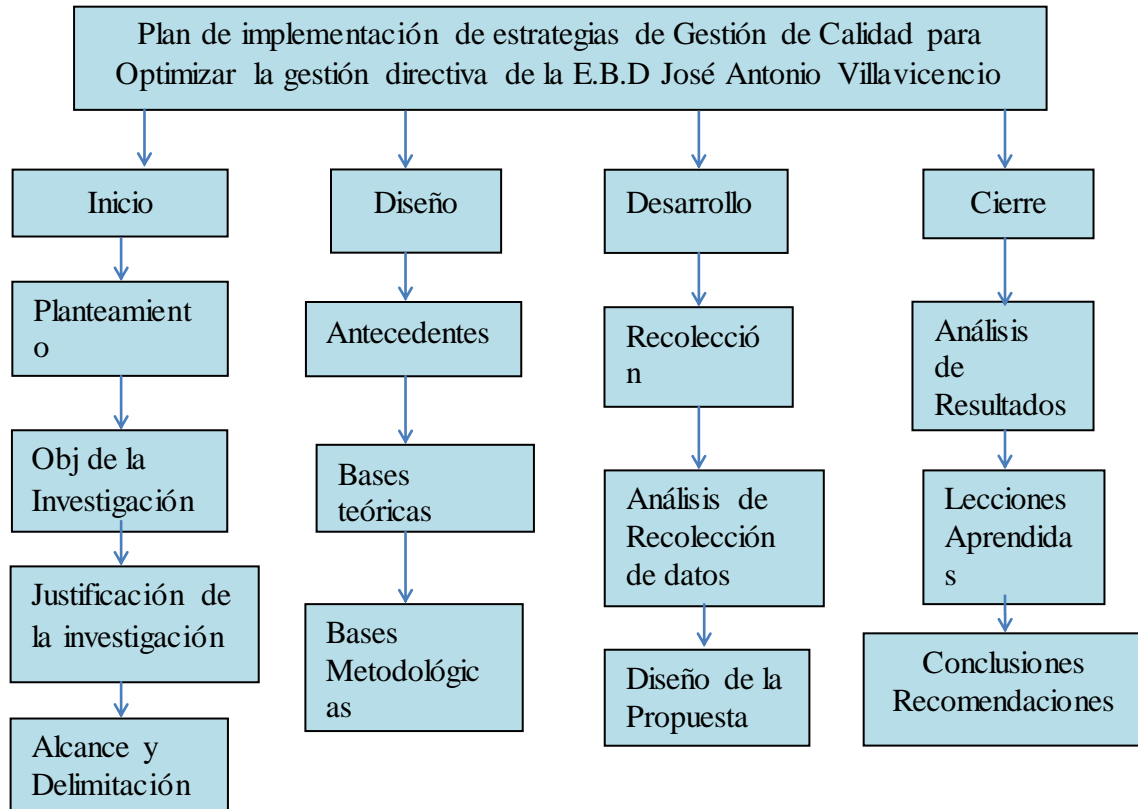


Figura N° 2 Fuente: elaboración Propia 2019

## CAPITULO VI.

### ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, se procedió a realizar el análisis y los gráficos de los ítems que integran el instrumento diseñado para tal fin, donde se tiene que las respuestas fueron expresadas de la siguiente manera: Ted: totalmente en desacuerdo; E d: En desacuerdo; M d: Medianamente de acuerdo; D a: De acuerdo; T ad: totalmente de acuerdo. En este sentido, se presentan a continuación los resultados obtenidos:

Para el **ítem N° 1**: El actual Colectivo de Gestión Directiva toma en cuenta el ser o la persona.

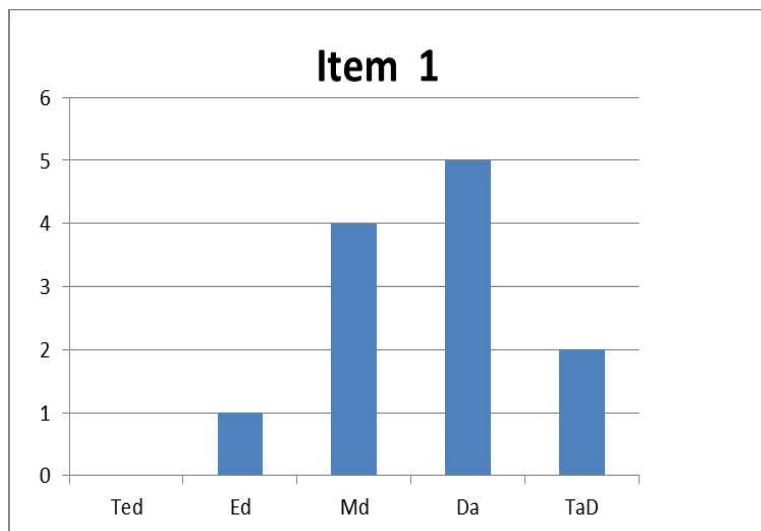


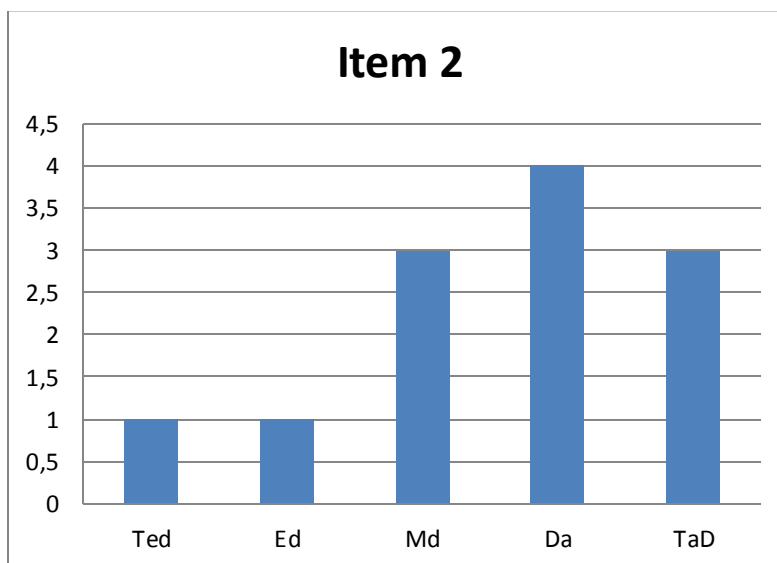
Gráfico n°1

#### Análisis:

Se puede observar en el gráfico N° 1 que cuatro personas (04) del total de los encuestados respondió estar Medianamente de Acuerdo, mientras que cinco (05) afirmo estar de Acuerdo, así mismo, dos (02) respondieron estar totalmente de acuerdo y una (01) opinó estar en desacuerdo. Lo que se puede interpretar como una tendencia positiva hacia la consideración o la toma en cuenta de la persona por parte del Colectivo de Gestión Directiva. Aunque la tendencia es positiva

existen elementos en los resultados que hacen reflexionar sobre las acciones en la gestión ya que hay un total de 5 personas que manifiestan diferir en la tendencia positiva, lo cual debe ser tomado en consideración para fines de la investigación.

**Ítem N° 2:** El Colectivo de Gestión Directiva actual se fundamenta en la puesta en práctica de los valores.



**Grafico N° 2**

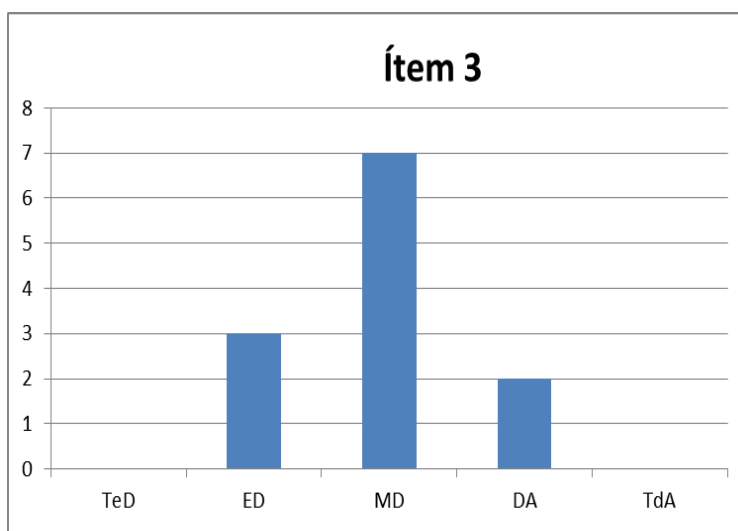
**Análisis:**

Para el 2do ítem, las respuestas recabadas en el instrumento fueron las siguientes, tres (03) de los encuestados respondieron estar Medianamente de acuerdo, mientras que la respuesta De acuerdo fue la opción escogida por cuatro (04) de los entrevistados; totalmente de acuerdo fue seleccionada por cuatro (03) personas, en contraposición, una (01) persona estimó estar en desacuerdo y una más (01) totalmente en desacuerdo.

De doce (12) personas entrevistadas cinco (05) expresan estar medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en referencia a la puesta en práctica de los valores por el Colectivo de Gestión Directiva. Existe un importante número de personas encuestadas que manifiestan no estar

completamente de acuerdo con la puesta en práctica de los valores por parte del colectivo de Gestión Directiva.

**Ítem n° 3:** El Colectivo de Gestión Directiva actual vincula las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad.



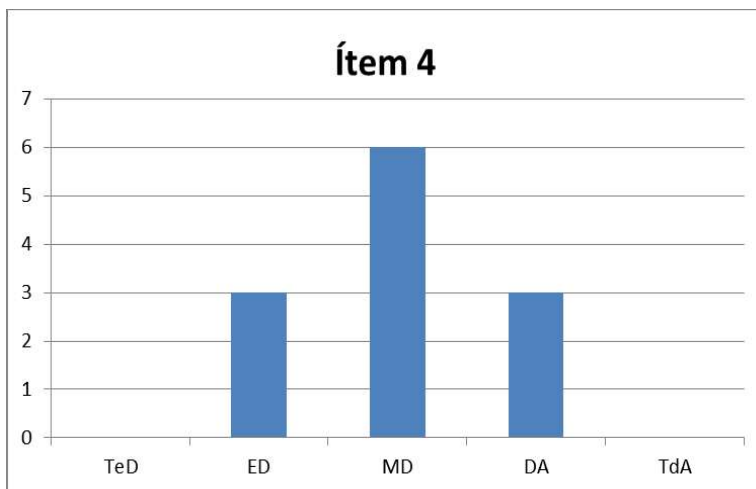
**Grafico n° 3**

**Análisis:**

Según los resultados siete (07) personas respondieron estar medianamente de acuerdo, dos (02) están de acuerdo y tres (03) totalmente de acuerdo. La tendencia se muestra negativa con respecto a la vinculación de las prácticas pedagógicas del Colectivo de Gestión Directiva con la realidad local y de la comunidad.



**Ítem n° 4:** El Colectivo de Gestión Directiva actual vincula las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución.

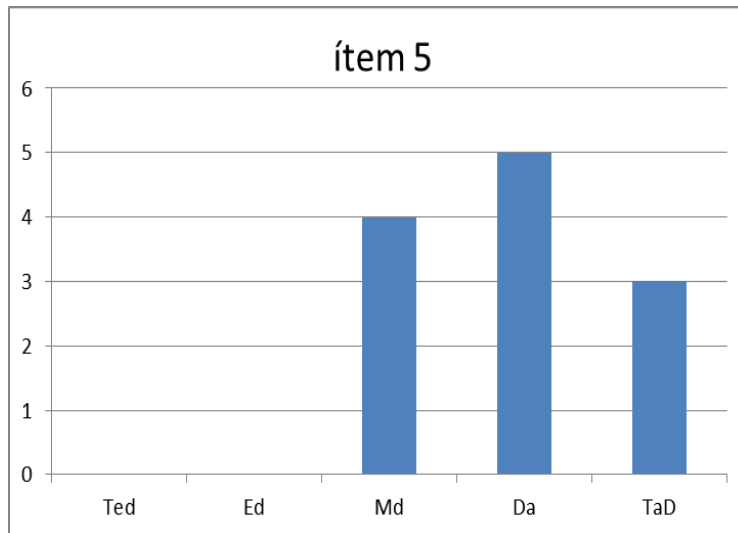


**Grafico n° 4**

**Análisis:**

Un total de seis (06) personas afirman estar medianamente de acuerdo, tres (03) de acuerdo, tres (03) en desacuerdo. Se interpreta como una tendencia negativa respecto a la vinculación que establece el Colectivo de Gestión Directiva entre las prácticas pedagógicas y la realidad de la institución.

**Ítem n° 5:** El Colectivo de Gestión Directiva delega funciones y responsabilidades.

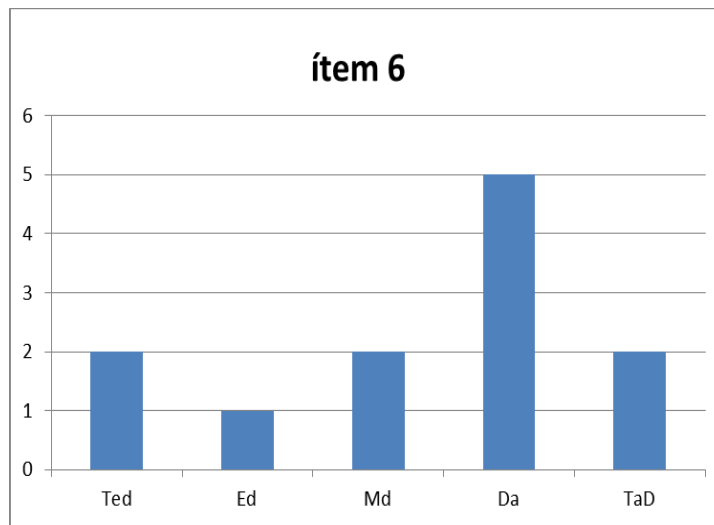


**Grafico n° 5**

**Análisis:**

Un total de cuatro (04) personas responden estar medianamente de acuerdo, cinco (05) de acuerdo y tres (03) totalmente de acuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto a delegación de funciones y responsabilidades por parte del Colectivo de Gestión Directiva. Sin embargo existe un importante número de personas encuestadas que manifiestan no estar completamente de acuerdo con la delegación de funciones y responsabilidades por parte del Colectivo de Gestión Directiva.

**Ítem n° 6:** El Colectivo de Gestión Directiva da respuestas a las necesidades de la institución.

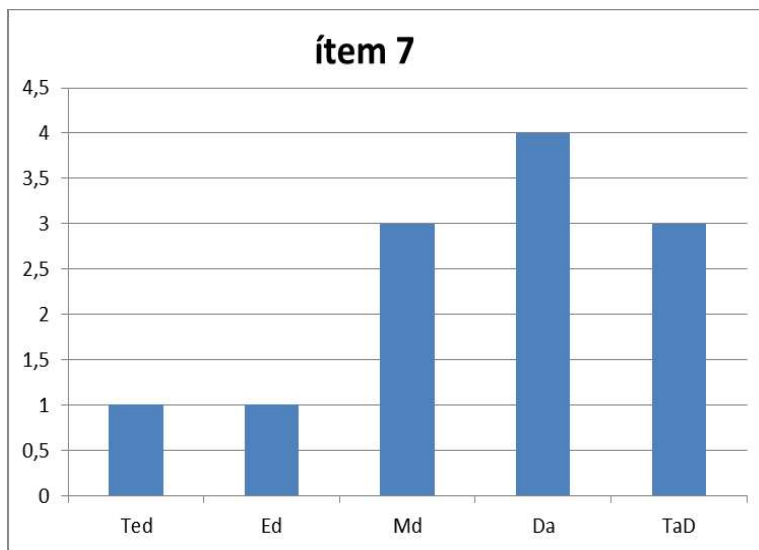


**Grafico n° 6**

**Análisis:**

Un total de dos (02) personas responden estar medianamente de acuerdo, cinco (05) de acuerdo y dos (02) totalmente de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo y dos (02) totalmente en desacuerdo. Lo que muestra una frecuencia negativa ya que de las doce (12) personas encuestadas, cinco (05) manifiestan estar medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto a las respuestas que el Colectivo de Gestión Directiva da a las necesidades de la institución.

**Ítem n° 7:** El Colectivo de Gestión Directiva delega funcionalmente las responsabilidades.

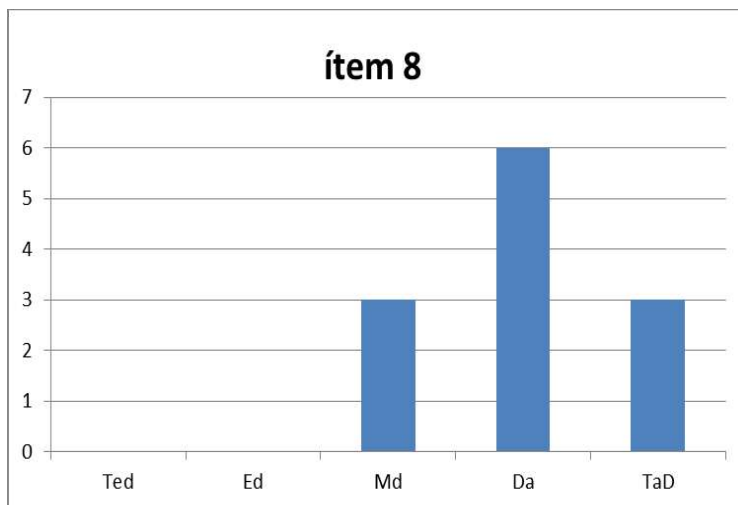


**Grafico n° 7**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, cuatro (04) de acuerdo y tres (03) totalmente de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo y una (01) persona totalmente en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva. Los resultados evidencian que una muestra significativa de las personas encuestadas no está en total acuerdo respecto a la delegación de funciones por parte del colectivo de Gestión Directiva, por lo tanto debe tomarse en consideración.

**Ítem n° 8:** El Colectivo de Gestión Directiva orienta los procesos en la Gestión Escolar.

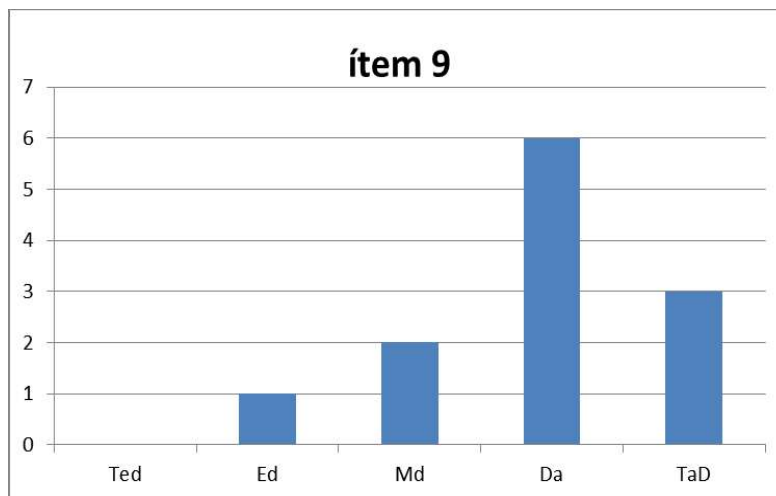


**Grafico n° 8**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, seis (06) de acuerdo y tres (03) totalmente de acuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto a la orientación de los procesos en la Gestión Escolar por parte del Colectivo de Gestión Directiva.

**Ítem n° 9:** El Colectivo de Gestión Directiva acompaña los procesos en la Gestión Escolar.

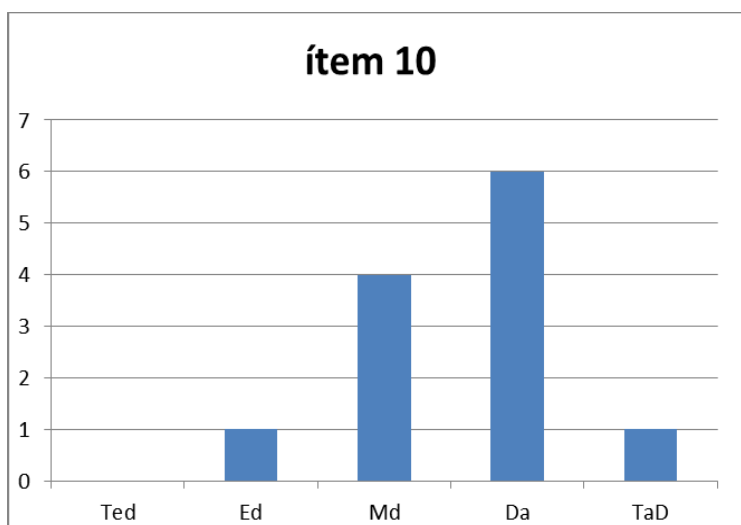


**Grafico n° 9**

**Análisis:**

Un total de dos (02) personas responden estar medianamente de acuerdo, seis (06) de acuerdo y tres (03) totalmente de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto al acompañamiento del Colectivo de Gestión Directiva en los procesos de Gestión Escolar.

**Ítem n° 10:** El Colectivo de Gestión Directiva garantiza el acompañamiento de todos los procesos en la Gestión Escolar.

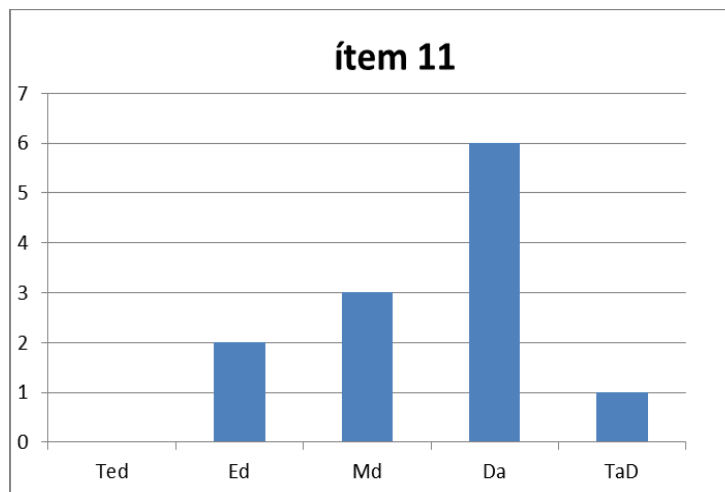


**Grafico n° 10**

**Análisis:**

Un total de cuatro (04) personas responden estar medianamente de acuerdo, seis (06) de acuerdo y una (01) totalmente de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto al acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar. No obstante los resultados evidencian que una muestra significativa de las personas encuestadas no está en total acuerdo respecto al acompañamiento del Colectivo de Gestión Directiva en los procesos de Gestión Escolar.

**Ítem n° 11:** El Colectivo de Gestión Directiva se muestra corresponsable en su actuación.



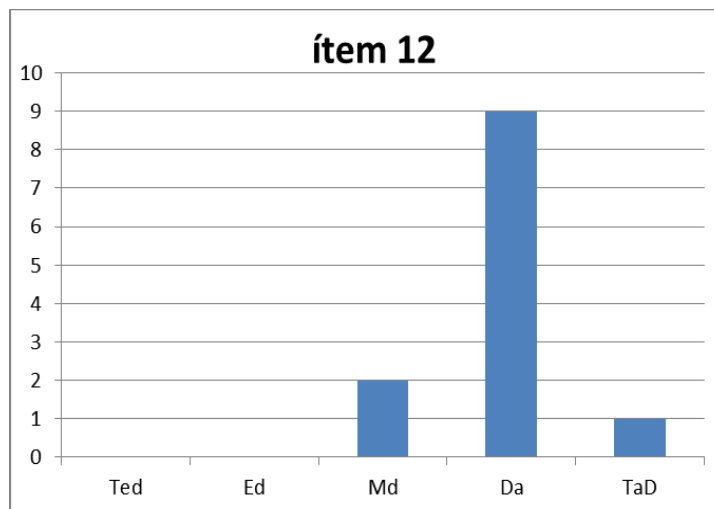
**Grafico n° 11**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, seis (06) de acuerdo y una (01) totalmente de acuerdo. Mientras que dos (02) personas afirman estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto a la corresponsabilidad del Colectivo de Gestión Directiva. A pesar de la tendencia positiva, los resultados muestran que hay una representación significativa de personas que manifiestan no estar en total acuerdo sobre la corresponsabilidad en la actuación del Colectivo de Gestión Directiva.



**Ítem n° 12:** El Colectivo de Gestión Directiva se muestra participativo en la Gestión Escolar.

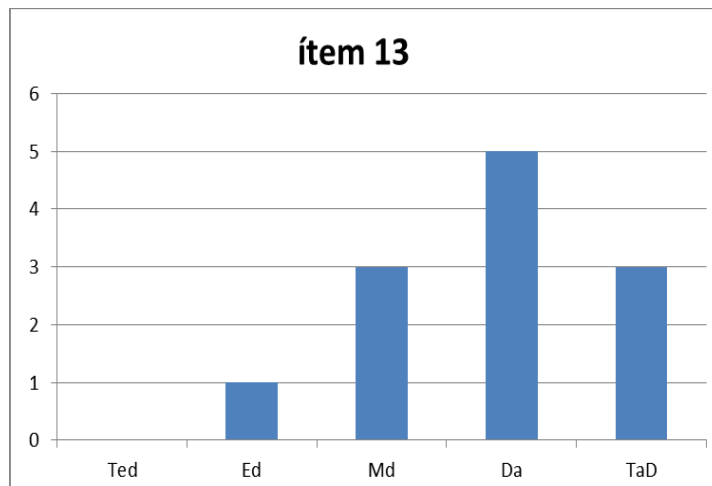


**Grafico n° 12**

**Análisis:**

Un total de dos (02) personas responden estar medianamente de acuerdo, nueve (09) de acuerdo y una (01) persona totalmente de acuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto a la participación del Colectivo de Gestión Directiva.

**Ítem n° 13:** El Colectivo de Gestión Directiva se muestra protagónica en la Gestión Escolar.

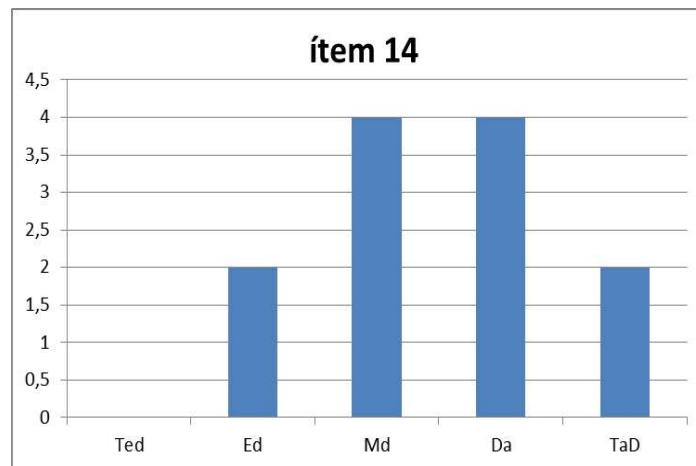


**Grafico n° 13**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, cinco (05) de acuerdo y tres (03) totalmente de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto al rol protagónico del Colectivo de Gestión Directiva. Sin embargo existe un número significativo de personas encuestadas que manifiestan no estar completamente de acuerdo con la participación protagónica en la Gestión Escolar por parte del Colectivo de Gestión Directiva.

**Ítem n° 14:** El Colectivo de Gestión Directiva es efectivo en su desempeño.

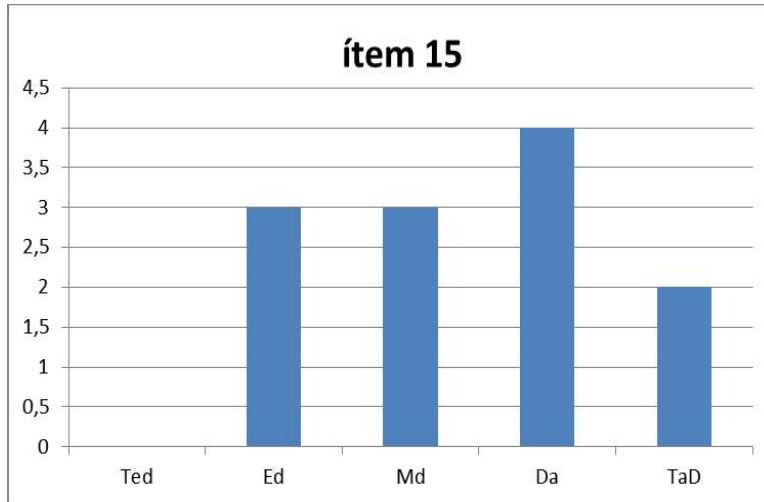


**Grafico n° 14**

**Análisis:**

Un total de (04) personas responden estar medianamente de acuerdo, cuatro (04) de acuerdo y dos (02) totalmente de acuerdo. Mientras que dos (02) personas afirman estar en desacuerdo. Los resultados muestran que la efectividad del desempeño del Colectivo de Gestión Directiva no es concreta, en otros términos es neutra debido a la paridad de los resultados.

**Ítem n° 15:** El Colectivo de Gestión Directiva se muestra eficaz en su actuación.

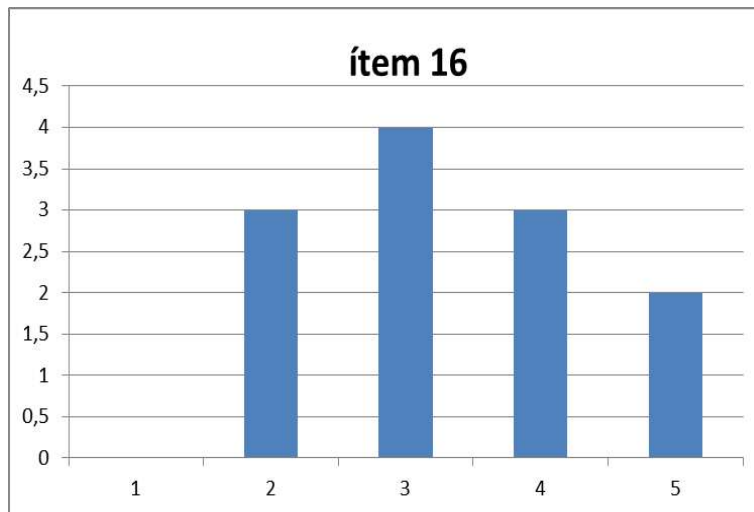


**Gráfico n° 15**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, cuatro (04) de acuerdo y dos (02) totalmente de acuerdo. Mientras que tres (03) personas afirman estar en desacuerdo. Los resultados muestran que la mitad de los encuestados están medianamente de acuerdo y en desacuerdo, la otra mitad de las personas manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los resultados muestran que la eficacia de la actuación del Colectivo de Gestión Directiva no es concreta, en otros términos es neutra debido a la paridad de los resultados.

**Ítem n° 16:** El Colectivo de Gestión Directiva actúa como mediadora de conflictos.

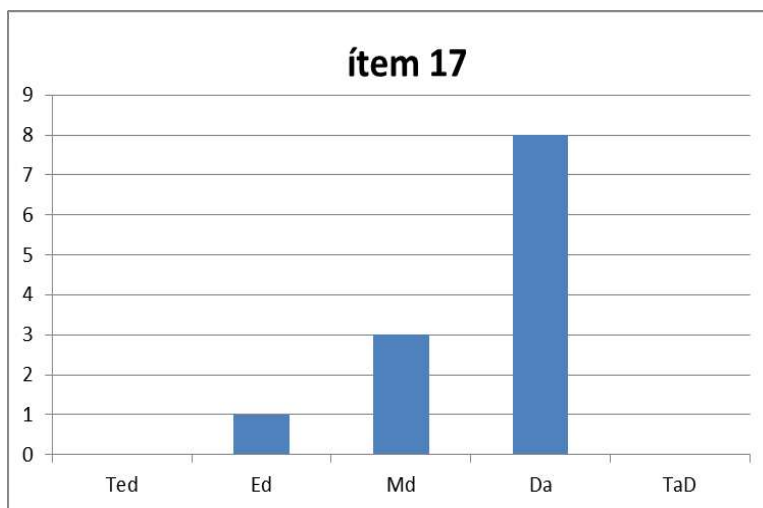


**Grafico n° 16**

**Análisis:**

Un total de cuatro (04) personas responden estar medianamente de acuerdo, tres (03) de acuerdo y dos (02) totalmente de acuerdo. Mientras que tres (03) persona afirma estar en desacuerdo. Los resultados muestran que la mayoría de las personas encuestadas siete (7) personas, están medianamente de acuerdo y en desacuerdo, lo que evidentemente marca una tendencia negativa en cuanto a la actuación mediadora de conflictos del Colectivo de Gestión Directiva.

**Ítem n° 17:** El Colectivo de Gestión Directiva aplicación acciones incluyentes.

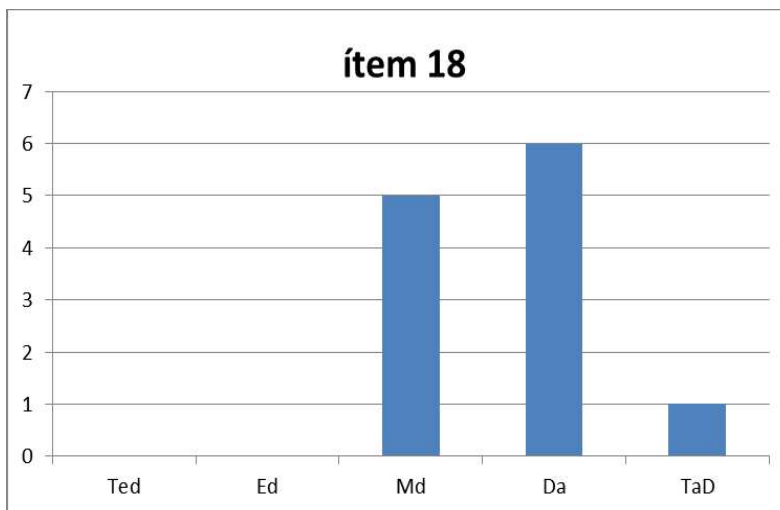


**Grafico n° 17**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, ocho (08) de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto a la aplicación de acciones incluyentes del Colectivo de Gestión Directiva.

**Ítem n° 18:** El Colectivo de Gestión Directiva busca la integración de los procesos.

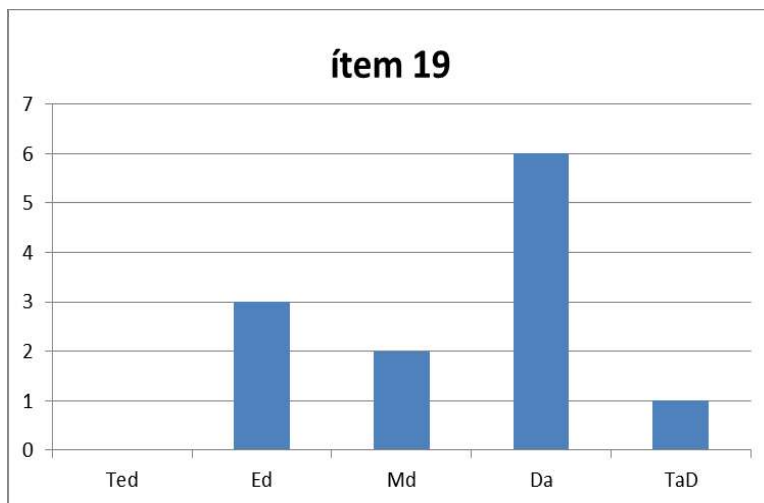


**Grafico n° 18**

**Análisis:**

Un total de cinco (05) personas responden estar medianamente de acuerdo, seis (06) de acuerdo y uno (01) totalmente de acuerdo. Lo que muestra una frecuencia positiva con respecto a la búsqueda de la integración del Colectivo de Gestión Directiva. Aunque la tendencia es positiva existen elementos en los resultados que hacen reflexionar sobre la búsqueda de la integración de los procesos del Colectivo de Gestión Directiva ya que hay un total de cinco (05) personas que manifiestan diferir en la tendencia positiva, lo cual debe ser tomado en consideración para fines de la investigación.

**Ítem n° 19:** El Colectivo de Gestión Directiva establece el alcance de las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico de la institución.



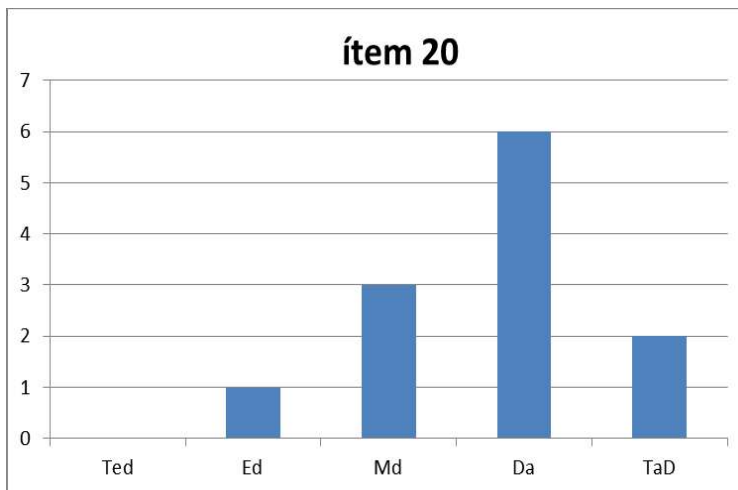
**Grafico n° 19**

**Análisis:**

Un total de dos (02) personas responden estar medianamente de acuerdo, seis (06) de acuerdo y una (01) persona totalmente de acuerdo. Mientras que (03) personas afirman estar en desacuerdo. Lo que demuestra que la tendencia es negativa con respecto al alcance de las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico de la institución.



**Ítem n° 20:** El Colectivo de Gestión Directiva busca la optimización del tiempo para el cumplimiento de los proyectos en la institución.

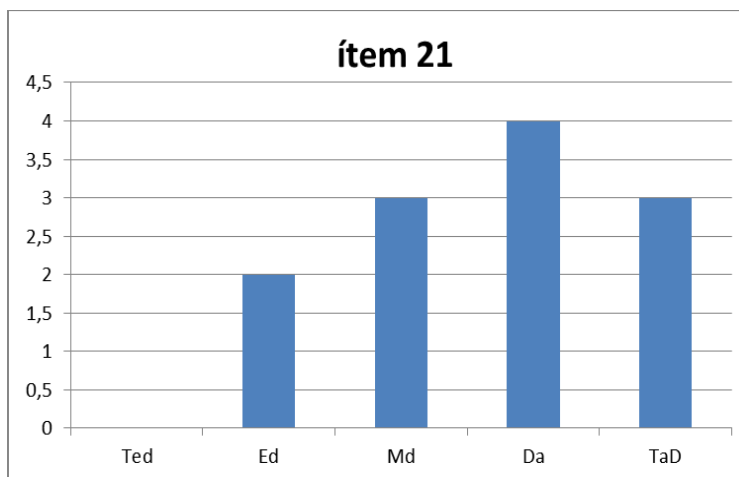


**Grafico n° 20**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, seis (06) de acuerdo y dos (02) totalmente de acuerdo. Mientras que una (1) persona afirma estar en desacuerdo. Lo que muestra una frecuencia positiva con respecto a la optimización del tiempo para el cumplimiento de los proyectos en la institución. Aunque la tendencia es positiva existen elementos en los resultados que hacen reflexionar sobre la optimización del tiempo para el cumplimiento de los proyectos, ya que se evidencia un número significativo de personas que manifiestan diferir en la tendencia positiva, lo cual debe ser tomado en consideración para fines de la investigación.

**Ítem n° 21:** Se orienta hacia la calidad de los procesos en la Gestión Escolar.

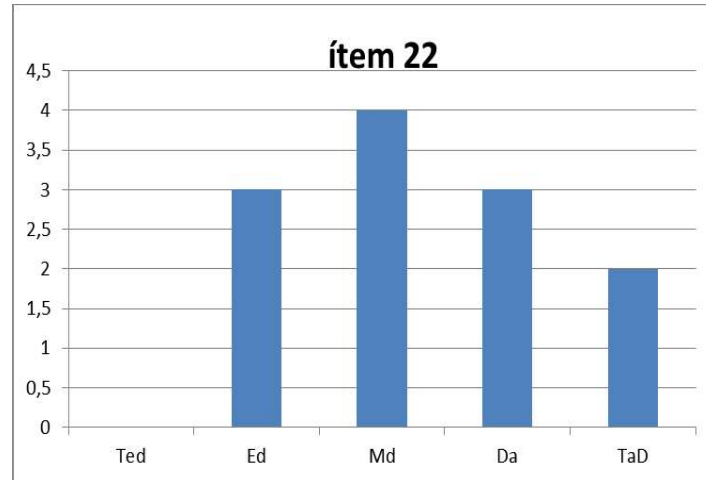


**Grafico n° 21**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, cuatro (04) de acuerdo y tres (03) totalmente de acuerdo. Mientras que dos (02) personas afirman estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia negativa con respecto a la calidad de los procesos en la Gestión Escolar.

**Ítem n° 22:** El Colectivo de Gestión Directiva Gestiona los Recursos Humanos de forma asertiva.

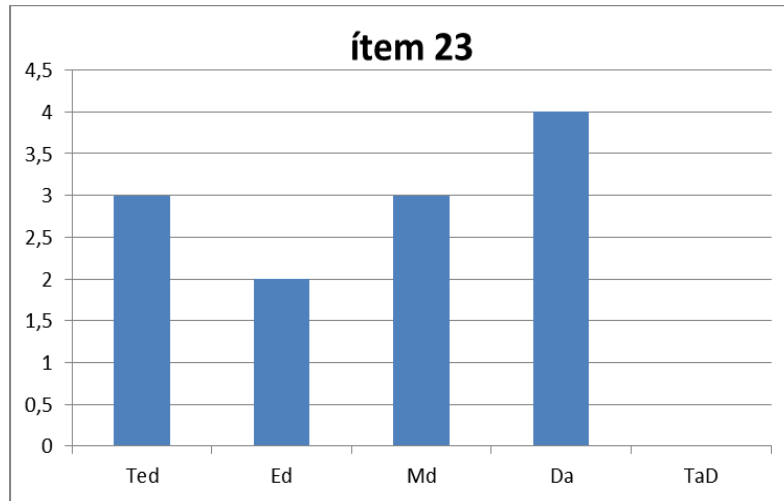


**Grafico n° 22**

**Análisis:**

Un total de cuatro (04) personas responden estar medianamente de acuerdo, tres (03) de acuerdo y dos (02) totalmente de acuerdo. Mientras que tres (03) personas afirman estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia negativa, ya que la mayoría de las personas entrevistadas manifiestan estar medianamente de acuerdo y en desacuerdo en referencia a la Gestión asertiva de los Recursos Humanos.

**Ítem n° 23:** El Colectivo de Gestión Directiva Gestiona las Comunicaciones eficazmente.

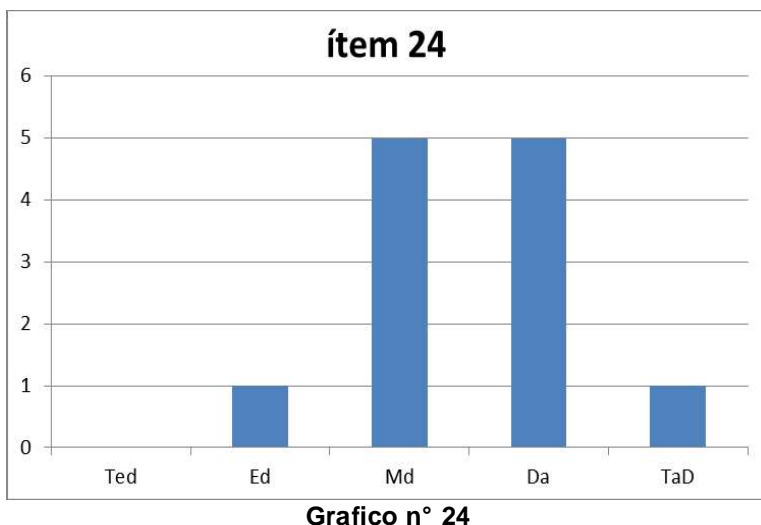


**Grafico n° 23**

**Análisis:**

Un total de tres (03) personas responden estar medianamente de acuerdo, cuatro (04) de acuerdo. Mientras que dos (02) personas afirman estar en desacuerdo y tres (03) personas totalmente en desacuerdo. Según los resultados la tendencia es negativa en cuanto a la eficacia de la Gestión de las Comunicaciones por parte del Colectivo de Gestión Directiva.

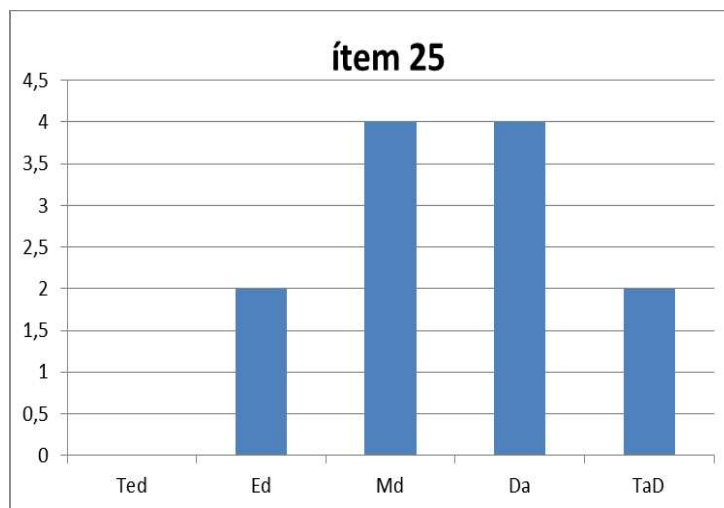
**Ítem n° 24:** El Colectivo de Gestión Directiva Ejecuta la Gestión de los Interesados como parte de sus funciones.



**Análisis:**

Un total de cinco (05) personas responden estar medianamente de acuerdo, cinco (05) de acuerdo y una (01) persona totalmente de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo. Los resultados muestran que la mitad de los encuestados están medianamente de acuerdo y en desacuerdo, la otra mitad de las personas manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los resultados muestran que la ejecución de la Gestión de los Interesados como parte de las funciones del Colectivo de Gestión Directiva no es concreta, en otros términos es neutra debido a la paridad de los resultados.

**Ítem n° 25:** El Colectivo de Gestión Directiva Atiende a las necesidades inmediatas de los interesados.

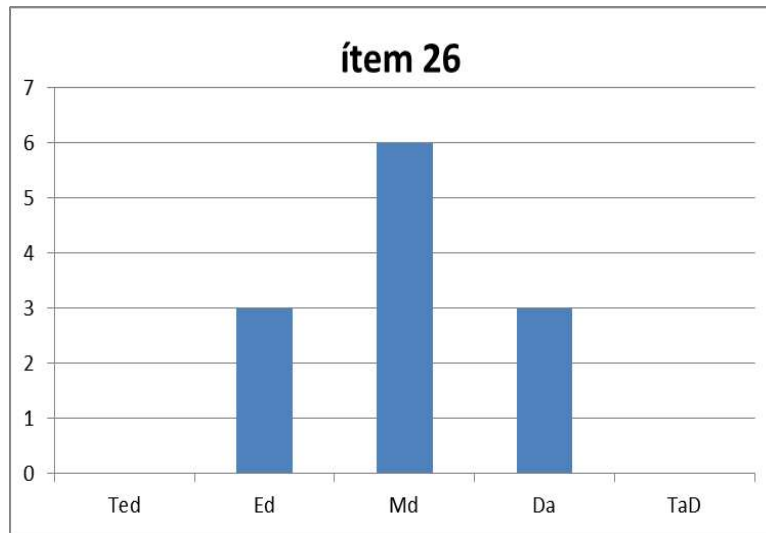


**Grafico n° 25**

**Análisis:**

Un total de cuatro (04) personas responden estar medianamente de acuerdo, cuatro (04) de acuerdo y dos (02) totalmente de acuerdo. Mientras que dos (02) personas afirman estar en desacuerdo. Los resultados muestran que la mitad de los encuestados están medianamente de acuerdo y en desacuerdo, la otra mitad de las personas manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los resultados muestran que la atención inmediata de los Interesados como parte de las funciones del Colectivo de Gestión Directiva no es concreta, en otros términos es neutra debido a la paridad de los resultados.

**Ítem n° 26:** El Colectivo de Gestión Directiva Lidera las prácticas en todos los procesos de la Gestión Escolar.

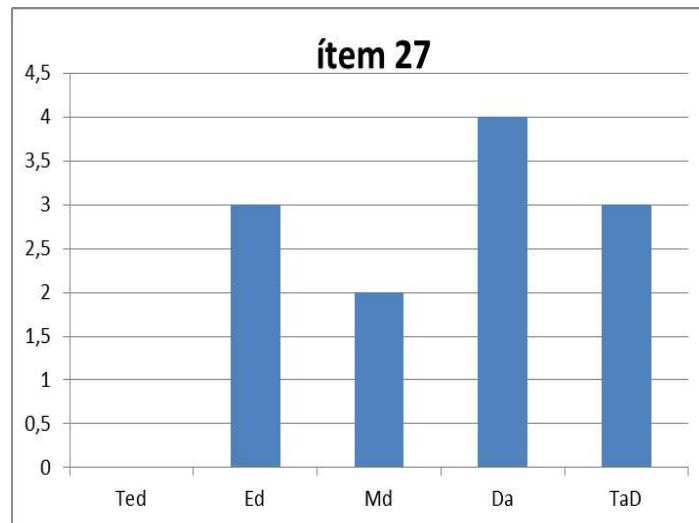


**Gráfico n° 26**

**Análisis:**

Un total de seis (06) personas responden estar medianamente de acuerdo, tres (03) de acuerdo y tres (3) personas más afirman estar en desacuerdo. Los resultados marcan una tendencia negativa en referencia al liderazgo de las prácticas en todos los procesos de Gestión Escolar por parte del Colectivo de Gestión Directiva.

**Ítem n° 27:** El Colectivo de Gestión Directiva Muestra compromiso con los demás.



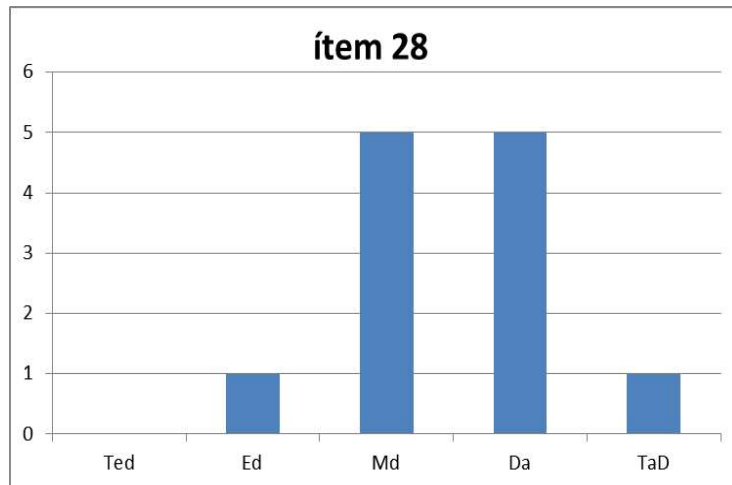
**Grafico n° 27**

**Análisis:**

Un total de dos (02) personas responden estar medianamente de acuerdo, cuatro (04) de acuerdo y tres (03) totalmente de acuerdo. Mientras que tres (03) personas afirman estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con presencia de una predisposición negativa con respecto al compromiso con los demás, asumidos por el Colectivo de Gestión Directiva.



**Ítem n° 28:** El Colectivo de Gestión Directiva ejecuta las mejores prácticas enfocadas en los procesos.

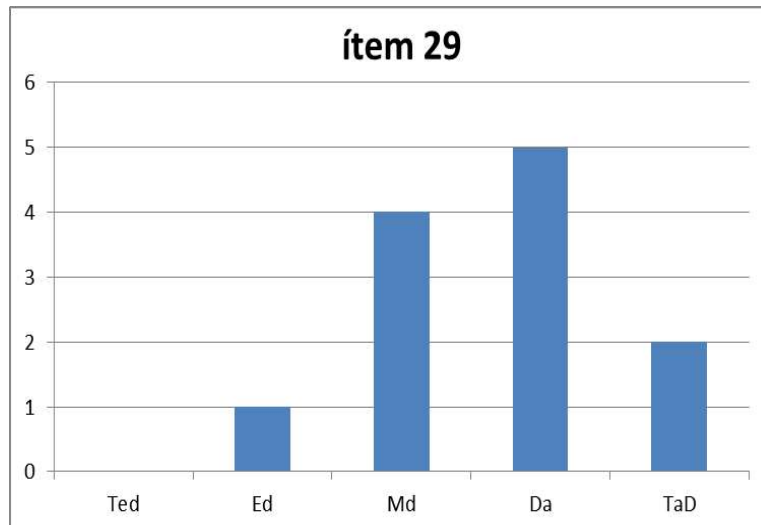


**Grafico n° 28**

**Análisis:**

Un total de cinco (05) personas responden estar medianamente de acuerdo, cinco (05) de acuerdo y una (01) persona totalmente de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo. Los resultados muestran que la mitad de los encuestados están medianamente de acuerdo y en desacuerdo, la otra mitad de las personas manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los resultados muestran que la ejecución de las mejores prácticas enfocadas en los procesos por parte del Colectivo de Gestión Directiva no es concreta, por lo tanto es neutra debido a la paridad de los resultados.

**Ítem n° 29:** El Colectivo de Gestión Directiva Contribuye en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa.

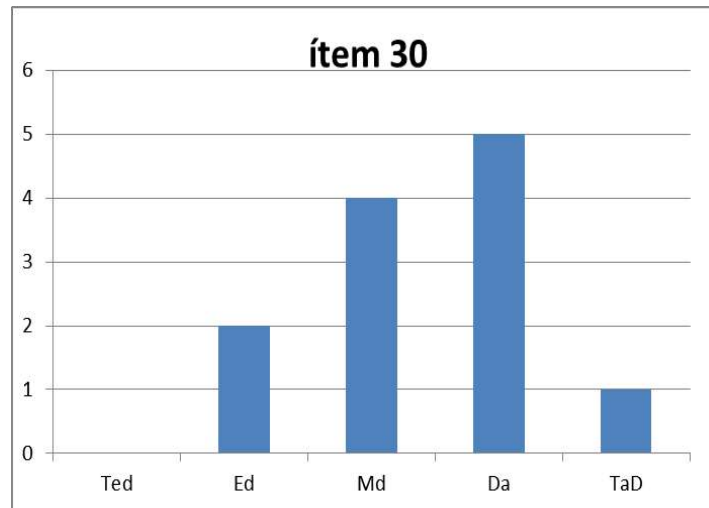


**Grafico n° 29**

**Análisis:**

Un total de cuatro (04) personas responden estar medianamente de acuerdo, cinco (05) de acuerdo y dos (02) totalmente de acuerdo. Mientras que una (01) persona afirma estar en desacuerdo. Lo que muestra una tendencia positiva con respecto a la contribución en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa. Aunque la tendencia es positiva existen elementos en los resultados que hacen reflexionar sobre la contribución en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa, lo cual debe ser tomado en consideración para fines de la investigación.

**Ítem n° 30:** El Colectivo de Gestión Directiva toma decisiones pertinentes basadas en las evidencias.

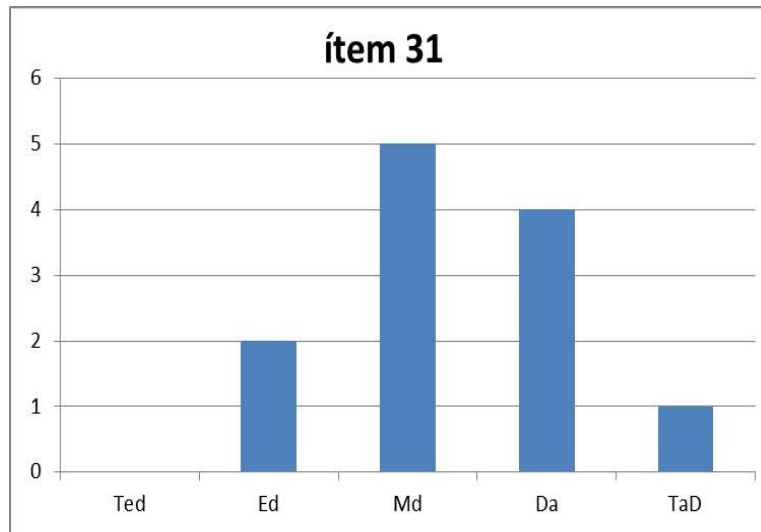


**Grafico n° 30**

**Análisis:**

Un total de cuatro (04) personas responden estar medianamente de acuerdo, cinco (05) de acuerdo y una (01) totalmente de acuerdo. Mientras que dos (02) personas afirman estar en desacuerdo. Los resultados muestran que la mitad de los encuestados están medianamente de acuerdo y en desacuerdo, la otra mitad de las personas manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto. Por lo tanto la toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias por parte del Colectivo de Gestión Directiva no es concreta, por lo tanto es neutra debido a la paridad de los resultados.

**Ítem n° 31:** La Gestión de las Relaciones es aplicada asertivamente por el Colectivo de Gestión Directiva.



**Grafico n° 31**

**Análisis:**

Un total de cinco (05) personas responden estar medianamente de acuerdo, cuatro (04) de acuerdo y un (01) persona totalmente de acuerdo. Mientras que dos (02) personas afirman estar en desacuerdo. Según los resultados se muestra una tendencia desfavorable, es decir negativa, en la Gestión asertiva de las relaciones ya que la mayoría expresa estar en desacuerdo y medianamente de acuerdo.

## MATRIZ DOFA

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Externos</b>	<b>FO (Maxi – Maxi)</b>	<b>DO (Mini – Maxi)</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>DO (Mini – Maxi)</b>	<b>FO (Maxi – Maxi)</b>
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>

El actual Colectivo de Gestión Directiva:

1.- Toma en cuenta el ser o la persona.

2.-Se fundamenta en la puesta en práctica de los valores.

7.-Delega funcionalmente las responsabilidades.

8.- Orienta los procesos en la Gestión Escolar.

12.- Se muestra participativa en la Gestión Escolar.

18.-Busca la integración de los procesos.

19.- Establece el alcance de las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico de la institución.

5.-Fallas en la delegación de funciones y responsabilidades en pro de orientar y acompañar los procesos en la Gestión Escolar.

6.-Ausencia de respuestas a las necesidades de la institución.

10.-Deficiencias en la garantía de acompañamiento de todos los procesos en la Gestión Escolar.

11.-Falencias en la corresponsabilidad en su actuación.

14.-Ineficacia en el desempeño.

15.-Incompetencia en su actuación.

21.-Poca presencia de la calidad de los procesos en la Gestión Escolar.

23: Ausencia de Gestión eficaz de las Comunicaciones.

27.-Muestra falta compromiso con los demás.

28.-Fallas en la ejecución de las mejores prácticas enfocadas en los procesos.

29.-Falencias en la contribución en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa.

3.- Vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad.

13.-Protagonismo en la Gestión Escolar.

16.-Actuación como mediadora de conflictos.

17.-Aplicación acciones incluyentes.

22.-Gestión de los Recursos Humanos de forma asertiva.

24.-Ejecución de la Gestión

- Vincular las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad tomando en consideración el ser o la persona.

- Protagonizar la Gestión Escolar fundamentada en la puesta en práctica de los valores.

- Actuar como mediadora de conflictos.- tomando en cuenta el ser o la persona poniendo en práctica los valores.

- Mejorar la delegación de funciones y responsabilidades en pro de orientar y acompañar los procesos en la Gestión Escolar para lograr la Vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad.

-Dar respuestas a las necesidades de la institución para incrementar el Protagonismo en la Gestión Escolar.

-Garantizar el acompañamiento de todos los procesos en la Gestión Escolar mediante la

<p>de los Interesados como parte de sus funciones.  26.-Lidera las prácticas en todos los procesos de la Gestión Escolar.  30.-Toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Delegar funcionalmente las responsabilidades en la aplicación acciones incluyentes.</li> <li>- Orientar los procesos en la Gestión Escolar para lograr la Gestión de los Recursos Humanos de forma asertiva.</li> <li>- Incrementar la participación en la Gestión Escolar a través de la ejecución de la Gestión de los Interesados como parte de sus funciones.</li> <li>- Liderar las prácticas en todos los procesos de la Gestión Escolar mediante la integración de los mismos.</li> <li>- Establecer el alcance de las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico de la institución mediante la toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias.</li> </ul>	<p>aplicación acciones incluyentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asumir la corresponsabilidad en su actuación a través de la mediación de conflictos.</li> <li>- Mejorar el desempeño, en su actuación mediante la Gestión de los Recursos Humanos de forma asertiva.</li> <li>- Incrementar la presencia de la calidad de los procesos en la Gestión Escolar a través de la Ejecución de la Gestión de los Interesados como parte de sus funciones.</li> <li>-.Liderar las prácticas en todos los procesos de la Gestión Escolar a través de la presencia de una Gestión eficaz de las Comunicaciones.</li> <li>- Lograr el compromiso con los demás partiendo de la Toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias.</li> <li>- Lograr la ejecución de las mejores prácticas enfocadas en los procesos, mediante la Gestión de los Recursos Humanos de forma asertiva.</li> <li>- Mejorar la contribución en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa haciendo uso de la Toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>4.- Ausencia de vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución.  9-Fallas en el acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar.  25.-Falta de atención a las necesidades inmediatas de los interesados.  31.-Fallas en la aplicación</p>	<p style="text-align: center;"><b>FA (Maxi – Mini)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar en cuenta el ser o la persona para lograr la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución, fundamentada en la puesta en práctica de los valores.</li> <li>-Delegar funcionalmente las responsabilidades en el acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DA (Mini – Mini)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Delegar de funciones y responsabilidades en pro de orientar, acompañar los procesos en la Gestión Escolar para establecer la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución.</li> <li>-Dar respuestas a las necesidades de la institución mediante vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución.</li> </ul>

<p>asertiva de la Gestión de las Relaciones por parte del Colectivo de Gestión Directiva.</p>	<p>- Orientar los procesos en la Gestión Escolar hacia la atención de las necesidades inmediatas de los interesados. Participar en la Gestión Escolar y la integración de los procesos, mediante la aplicación asertiva de la Gestión de las Relaciones.</p>	<p>-Aplicar acciones que permitan garantizar el acompañamiento de todos los procesos en la Gestión en orden a mejorar la atención a las necesidades inmediatas de los interesados.</p> <p>-Asumir la corresponsabilidad en su actuación y en el acompañamiento de los procesos de la Gestión Escolar</p> <p>-Desempeñar una actuación efectiva mediante la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución.</p> <p>-Incrementar la presencia de la calidad de los procesos en la Gestión Escolar, para mejorar la atención a las necesidades inmediatas de los interesados.</p> <p>-Emplear una Gestión eficaz de las Comunicaciones a través de la aplicación asertiva de la Gestión de las Relaciones.</p> <p>-Comprometerse con los demás para mejorar la atención de las necesidades inmediatas de los interesados.</p> <p>- Mejorar la ejecución de las mejores prácticas enfocadas en los procesos para optimizar el acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar.</p> <p>-Contribuir en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa mediante la aplicación asertiva de la Gestión de las Relaciones por parte del Colectivo de Gestión Directiva.</p>
---	--	--

**Tabla N° 2 Fuente:** Elaboración Propia. 2019

## **Recomendaciones derivadas de las estrategias de la Matriz DOFA**

### **FO (Maxi – Maxi)**

- Vincular las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad tomando en consideración el ser o la persona.
- Protagonizar la Gestión Escolar fundamentada en la puesta en práctica de los valores y a su vez actuar como mediadora de conflictos.
- Incrementar la participación y orientar los procesos en la Gestión Escolar para lograr la Gestión de los Recursos Humanos y de los Interesados de forma asertiva.
- Liderar las prácticas en todos los procesos de la Gestión Escolar mediante la integración de los mismos, a su vez delegar funcionalmente las responsabilidades con la aplicación acciones incluyentes.
- Establecer el alcance de las metas y objetivos propuestos en el Plan Estratégico de la institución mediante la toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias.

### **DO (Mini – Maxi)**

- Mejorar la delegación de funciones y responsabilidades en pro de orientar y acompañar los procesos en la Gestión Escolar para lograr la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad, dando respuestas a las necesidades de la institución y así incrementar el protagonismo en la Gestión Escolar.
- Liderar y garantizar el acompañamiento eficiente de todos los procesos en la Gestión Escolar mediante la aplicación acciones incluyentes en la Gestión de los Recursos Humanos, de los Interesados y de las Comunicaciones.



- Asumir la corresponsabilidad en su actuación a través de la mediación de conflictos, logrando el compromiso con los demás partiendo de la toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias.

#### **FA (Maxi – Mini)**

- Tomar en cuenta el ser o la persona para lograr la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución, fundamentada en la puesta en práctica de los valores.
- Delegar funcionalmente las responsabilidades en el acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar, garantizando la atención de las necesidades inmediatas de los interesados y la Gestión asertiva de las Relaciones.

#### **DA (Mini – Mini)**

- Delegar funciones y responsabilidades en pro de orientar y acompañar los procesos en la Gestión Escolar para establecer la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución.
- Desempeñar una actuación efectiva mediante la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución, mejorando la ejecución de las mejores prácticas enfocadas en los procesos para optimizar el acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar.
- Contribuir en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa mediante la aplicación asertiva de la Gestión de las Relaciones y de la Gestión de las Comunicaciones por parte del Colectivo de Gestión Directiva.
- Aplicar acciones que permitan garantizar el acompañamiento y la calidad de todos los procesos en la Gestión en función de mejorar la atención a las necesidades inmediatas de los interesados.

## CAPÍTULO VI

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:**

##### **Objetivo General:**

Diseñar estrategias basadas en la metodología de Marco Lógico para optimizar el desarrollo de la Gestión Directiva en la E.B.D. José Antonio Villavicencio.

##### **Objetivos Específicos:**

- Aplicar el Marco lógico para establecer posibles soluciones a la problemática diagnosticada en la gestión directiva de la EBD José Antonio Villavicencio según las orientaciones pedagógicas 2015-2019 emanadas por el Ministerio de Poder Popular para la Educación.
- Establecer estrategias para que el Colectivo de Gestión Directiva optimice los procesos de gestión de la calidad en la institución.
- Desarrollar los indicadores de la Gestión de la Calidad a través de estrategias de mejora continua para optimizar el desempeño de la gestión directiva durante el año escolar 2017-2018.

## Marco Lógico

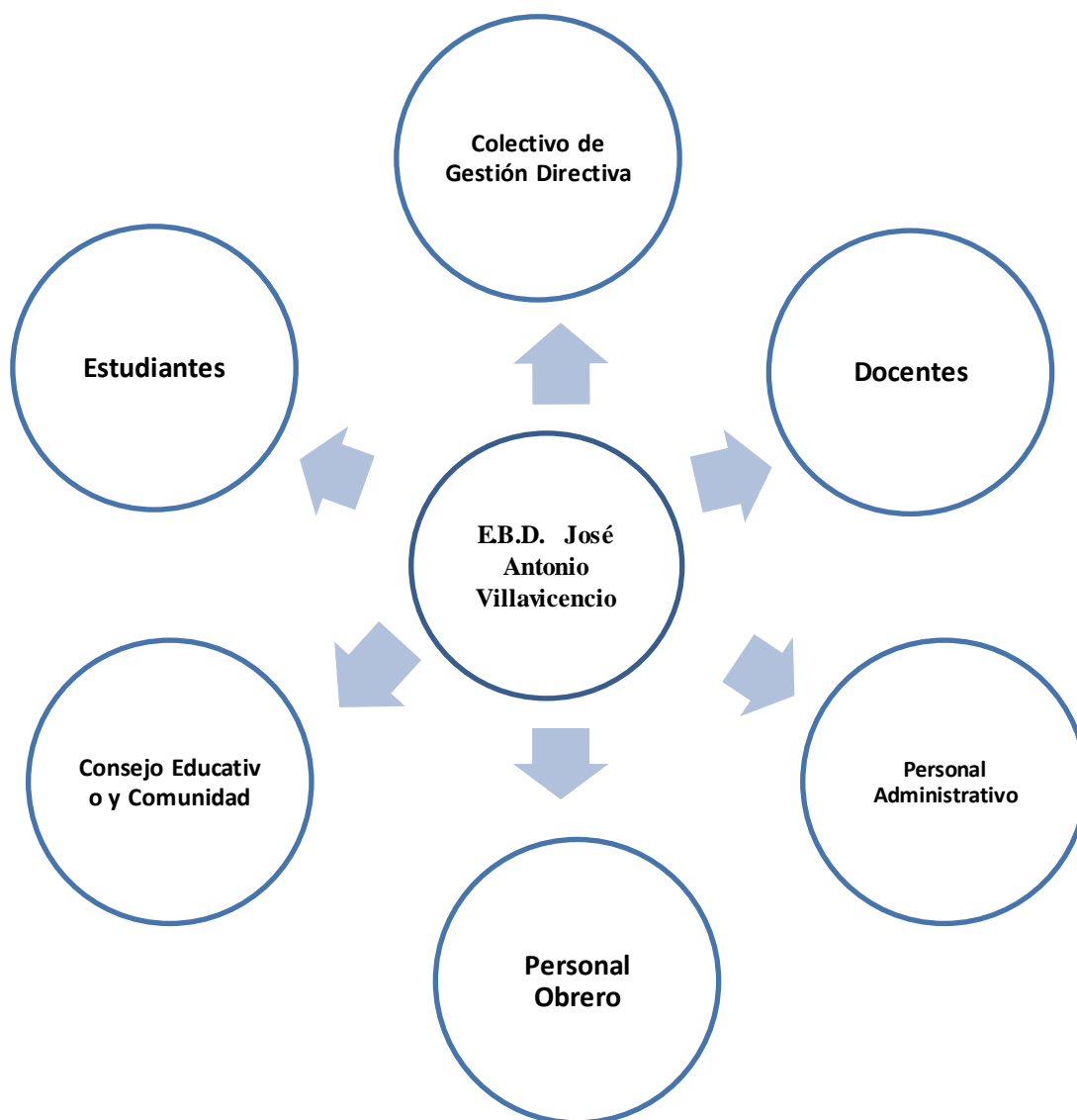
La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Está centrado en la orientación por objetivos, orientación hacia los grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación de las partes interesadas. Esta metodología puede emplearse en todas las etapas del proyecto, a su vez ayuda al análisis y permite presentar diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía toda la evaluación de una intervención, bien sea un proyecto o programa.

En la presente investigación se aplica la Metodología de Marco Lógico al proyecto ***“Plan de implementación de estrategias de Gestión de la Calidad para la optimización de la Gestión Directiva de la E.B.D. José Antonio Villavicencio”***

Se implementa como eje central del diseño de la propuesta exigido para fines académicos, además para visualizar si existen o no ciertos niveles de planificación y organización dentro de la institución. Enmarcando la propuesta dentro de un plan estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de la escuela.

Su desarrollo parte de la identificación de los interesados, la construcción del árbol del problema, el análisis de alternativas o árbol de soluciones, la estructura analítica del proyecto y el diseño de la Matriz de Marco Lógico, para articular y coordinar los niveles del proceso de planificación.

## Identificación de los Interesados



**Figura N° 3 Fuente:** Área de proyectos y programación de inversiones, IPES  
Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL 2015)

### **Análisis de los interesados**

El análisis de interesados es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática la información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados y relacionarlos con el propósito del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones de los interesados (con el proyecto y con otros interesados) que se pueden aprovechar para crear alianzas y posibles asociaciones para mejorar las probabilidades de éxito del proyecto, así como las relaciones de los interesados sobre las que habría que influir de manera diferente en diversas etapas del proyecto o fase. (PMBOOK, 2015, 395)

En este caso los interesados forman parte de la Comunidad Educativa de la E.B.D José Antonio Villavicencio, contemplado en tres grandes grupos: estudiantes- familia, escuela, comunidad.

### **Matriz de evaluación de la participación de los interesados**

<b>Interesado</b>	<b>Desconocedor</b>	<b>Reticente</b>	<b>Neutral</b>	<b>Partidario</b>	<b>Líder</b>
Colectivo de Gestión Directiva		✓			
Docentes		✓			
Personal Administrativo			✓		
Personal Obrero	✓				
Consejo Educativo	✓				
Estudiantes	✓				

**Cuadro N° 3 Fuente:** Elaboración Propia 2019

## Nivel de participación

**Desconocedor:** Desconocedor del proyecto y sus impactos potenciales.

**Reticente:** Conocedor del proyecto y sus impactos potenciales y reticente al cambio.

**Neutral:** Conocedor del proyecto, ni lo apoya, ni es reticente.

**Partidario:** Conocedor del proyecto y sus impactos potenciales y apoya el cambio

**Líder:** Conocedor del proyecto y sus impactos potenciales, activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

## Tabla de análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Mandatos y recursos
<b>Colectivo de Gestión Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ofrecer un servicio de calidad con competencia.</li><li>- Desarrollar habilidades gerenciales de alto impacto.</li><li>- Mejorar los conocimientos y competencias.</li><li>- Velar por las buenas relaciones y el clima escolar en todo el personal.</li><li>-Mejorar el liderazgo con el equipo de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Resistencia al cambio.</li><li>-Fallas en la comunicación.</li><li>-Carencia de habilidades y competencias en la planeación estratégica.</li><li>- Deficiencias en el liderazgo.</li></ul>	<p>Actualización a través de cursos de formación.</p> <p>Adquisición de herramientas y habilidades para la gestión y el liderazgo.</p>
<b>Docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar su motivación laboral.</li><li>-Prestar un mejor servicio.</li><li>-Mejorar las relaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fallas en la comunicación y en la planificación.</li><li>- Desmotivación.</li></ul>	<p>Actividades de actualización y de formación.</p> <p>Adquisición de herramientas y habilidades para la comunicación eficaz y</p>

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Mandatos y recursos</b>
	laborales con los jefes y compañeros.		relaciones interpersonales.
<b>Personal Administrativo</b>	-Ofrecer un mejor servicio. -Mejorar las relaciones laborales con los jefes y compañeros.	-Desmotivación. -Poca participación en las actividades de la vida escolar.	Adquisición de herramientas y habilidades para la comunicación eficaz y relaciones interpersonales.
<b>Personal Obrero</b>	-Mejorar las relaciones laborales con los jefes y compañeros. -Involucrarse más en las actividades de la vida escolar.	-Desmotivación. -Poca participación en las actividades de la vida escolar.	Adquisición de herramientas y habilidades para la comunicación eficaz y relaciones interpersonales.
<b>Consejo Educativo</b>	-Que sus hijos reciban una educación de calidad. - Aumentar la participación en la vida escolar.		Establecimiento de estrategias de comunicación efectiva.
<b>Estudiantes</b>	-Recibir una educación de calidad.	Ninguno	Calidad educativa a través de una gestión Directiva de calidad.

**Cuadro N° 4 Fuente:** elaboración propia 2019

## Estrategias

<b>Grupos</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Colectivo de Gestión Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar un mejor servicio y de calidad.</li> <li>- Adquirir y poner en práctica conocimientos y competencias gerenciales de alto impacto.</li> <li>- Establecer un plan de las comunicaciones efectivo.</li> <li>- Motivar al personal.</li> <li>- Involucrar a la comunidad</li> <li>- Planificar eficazmente la gestión escolar.</li> </ul>
<b>Docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrarse en la planificación estratégica y en todas las actividades de gestión escolar.</li> <li>- Mantener el buen clima escolar con todos los compañeros.</li> <li>- Monitorear de cerca la satisfacción laboral.</li> </ul>
<b>Personal Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrarse más en la planificación estratégica y en todas las actividades de gestión escolar.</li> <li>- Mantener el buen clima escolar con todos los compañeros.</li> <li>- Monitorear de cerca la satisfacción laboral.</li> </ul>
<b>Personal Obrero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Involucrarse más en la planificación estratégica y en todas las actividades de gestión escolar.</li> <li>- Mantener el buen clima escolar con todos los compañeros.</li> </ul>
<b>Consejo Educativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrarse más en la vida escolar de institución (ser más participativos)</li> </ul>
<b>Estudiantes</b>	

**Cuadro N° 5 Fuente:** elaboración propia 2019



## Árbol de problemas

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y efectos. En la Metodología de Marco Lógico se emplea el árbol del problema, para tener claridad de la situación problemática. Con ésta herramienta se representa el problema ubicando sus causas en las raíces, el conflicto central en el tronco y los efectos en las hojas.

Contemplando los siguientes pasos:

- A partir de una lluvia de ideas, y aplicando criterios de prioridad y selectividad se estableció la problemática central que afecta a la institución, ***ausencia de planificación estratégica.***
- Seguidamente se definieron los efectos o causas más importantes del problema en cuestión, analizando y verificando su importancia.
- Se destacan las causas del problema central detectado, buscando elementos que podrían estar provocando el problema.
- Identificado el problema central, las causas y los efectos, se construye el árbol de problemas. Dando una imagen completa de la situación negativa existente.

Muchos autores sugieren revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario, asegurando que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones causales estén correctamente expresadas.

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo. En esta oportunidad fue realizado por la autora.

## Árbol de problemas

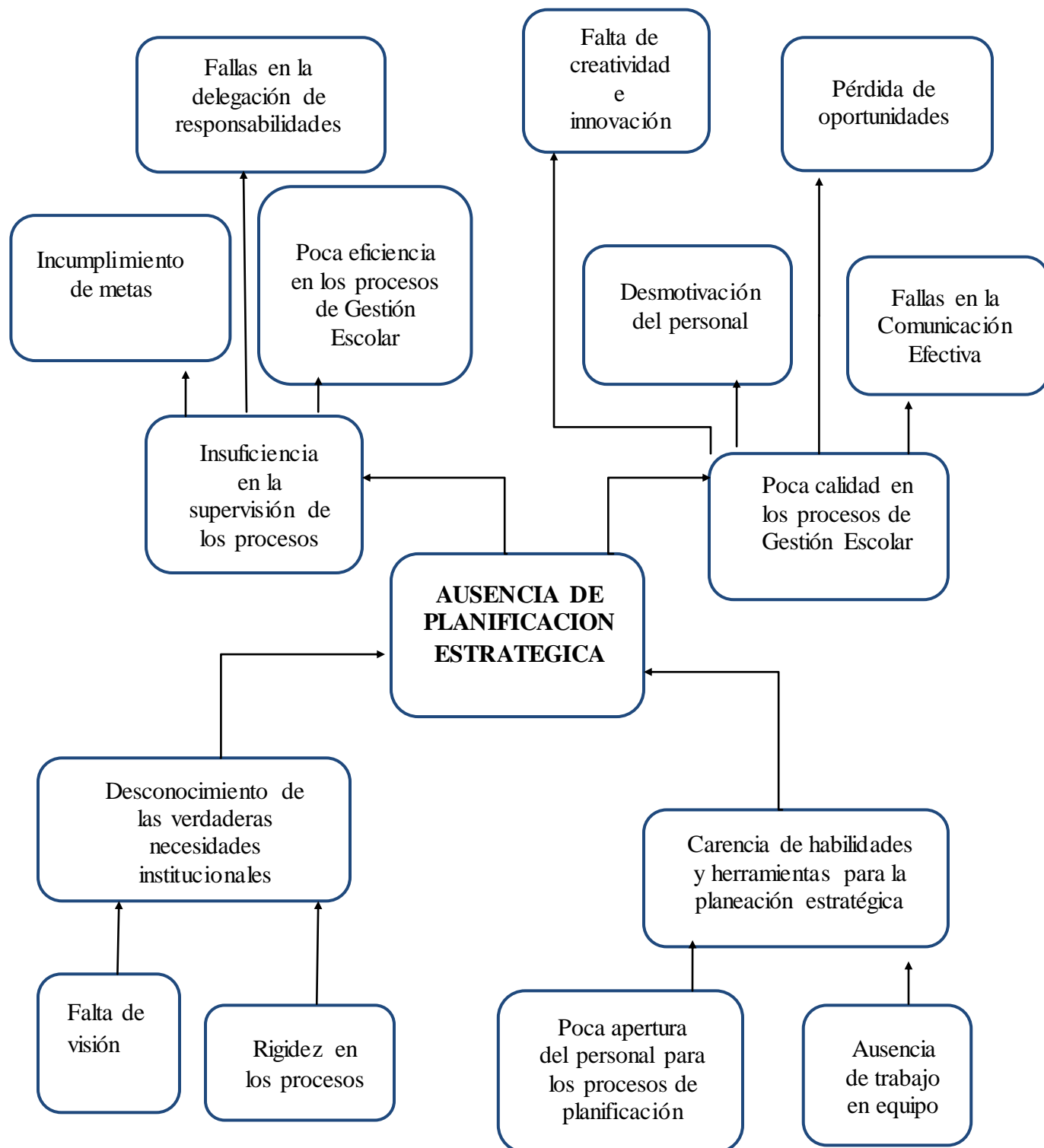


Figura N° 5. Fuente: elaboración Propia 2019

Contemplando los siguientes pasos:

- Se transforma la problemática central que afecta a la institución, en la situación deseada, es decir a donde se quiere llegar ***presencia de planificación estratégica.***
- Seguidamente se identifican las alternativas o medios que pueden convertirse en estrategias para dar solución a la situación problemática.
- Se definen y aplican criterios pertinentes para dejar las alternativas óptimas con las que se van a trabajar.

## Análisis de alternativas

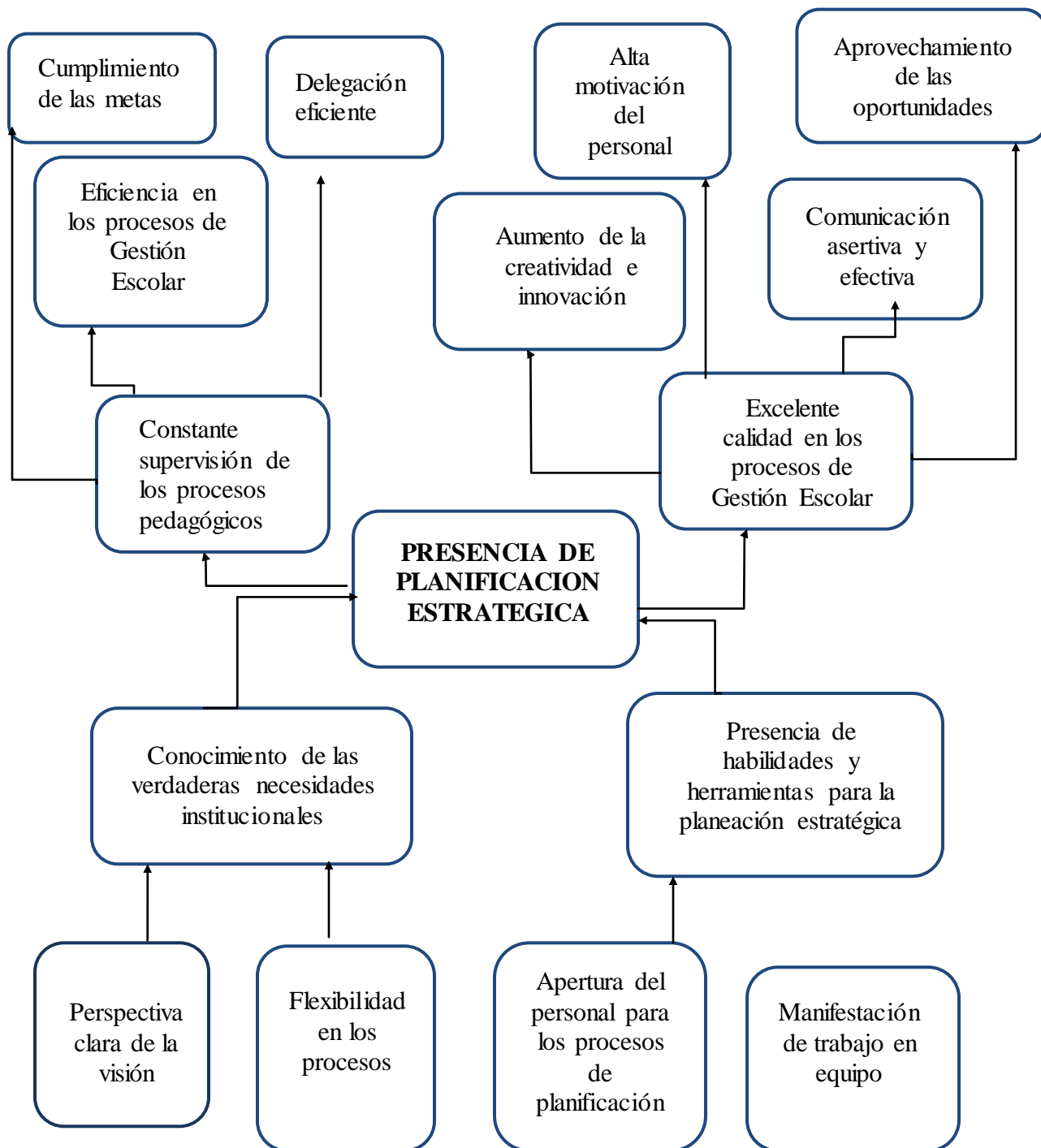


Figura N°6 FUENTE: Elaboración Propia 2019

## Estructura analítica del proyecto

Teniendo ya seleccionada una alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la Matriz. Esto debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resuma.

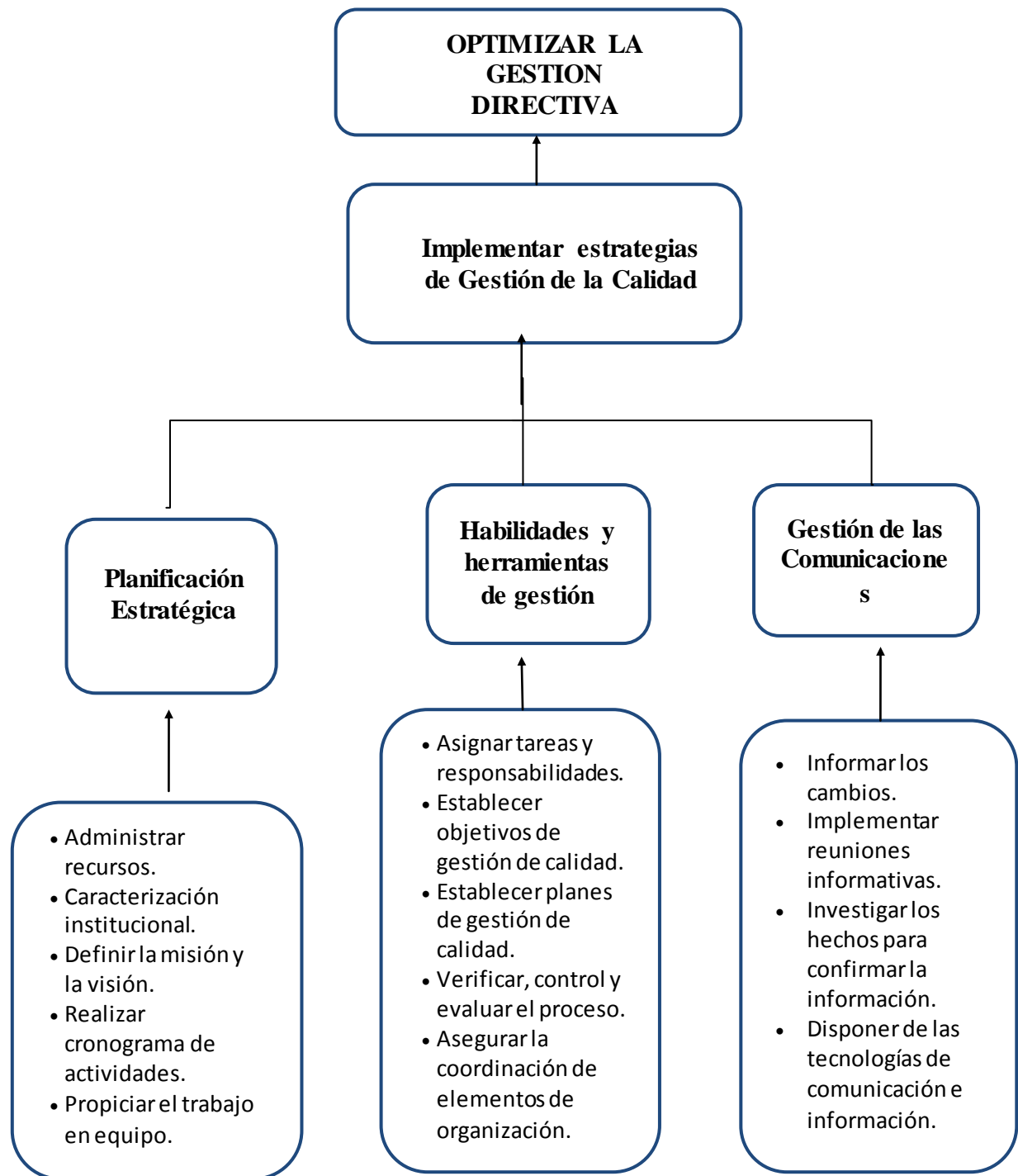
La Estructura Analítica del Proyecto (EAP) es la esquematización del proyecto, es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

Para construir la EAP se siguen los siguientes pasos:

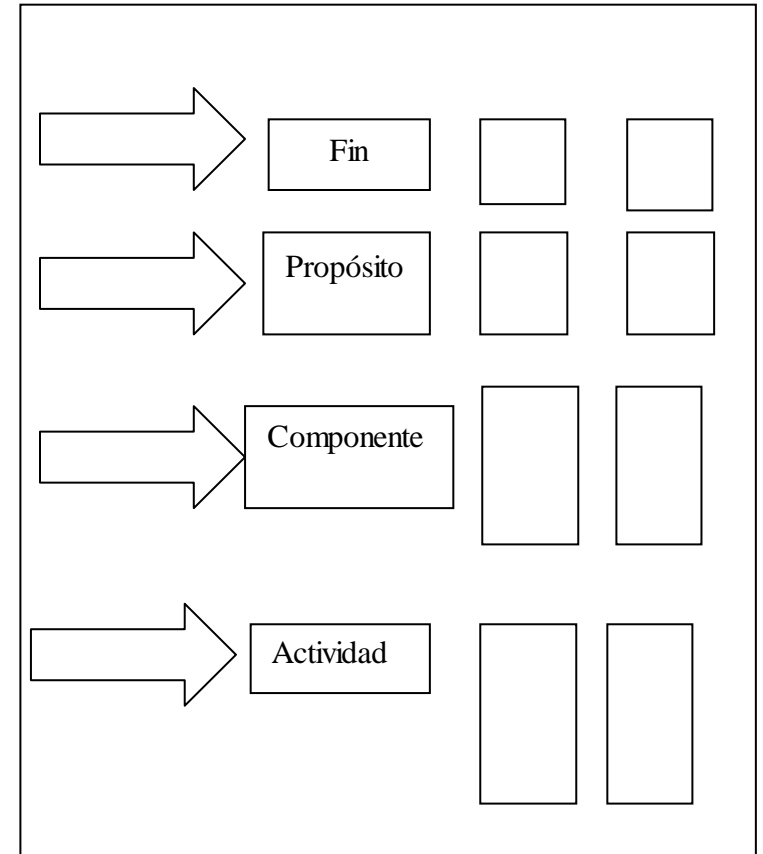
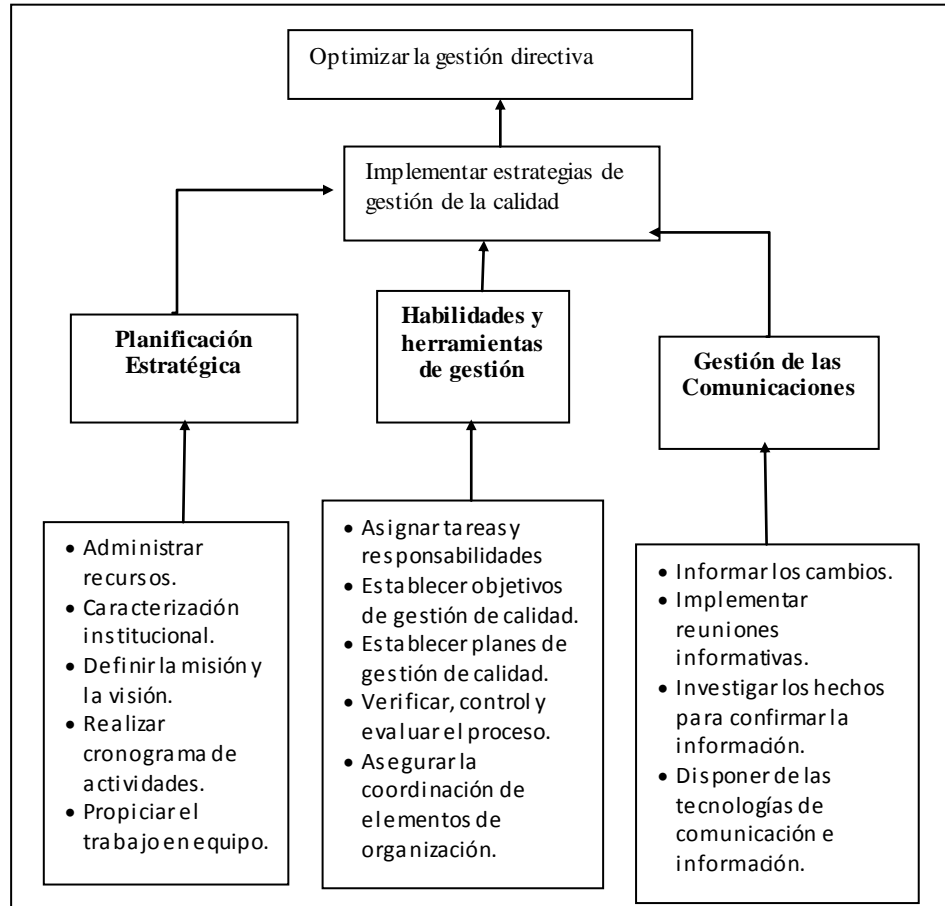
- Partiendo de arriba hacia abajo. Lo primero será obtener los fines o fin, los cuales se toman del árbol de objetivos.
- De igual manera, el problema central se identifica a partir del árbol de objetivos y se expresa como estrategia para la solución de la problemática detectada anteriormente: **Implementar estrategias de Gestión de la calidad.**
- Posteriormente se identifican las acciones.
- Visualizando así, el fin, el propósito, los componentes y las actividades.

## Estructura analítica del proyecto

Figura N° 7 Fuente: elaboración Propia 2019



**Estructura Analítica del Proyecto, Base para la Matriz del Marco Lógico (figura N°8 elaboración Propia)**



## **Matriz de Marco Lógico**

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.



### Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Fin</b>	Diseño del Plan de Gestión de la Calidad.	Indicadores de Gestión de la Calidad.	
Optimizar La Gestión Directiva			
<b>Propósito</b>	Diseño de estrategias de Gestión de la Calidad.	Aplicación de actividades derivadas de las estrategias de Gestión de la Calidad.	Poca correlación de las actividades.
Implementar estrategias de Gestión de la calidad.			
<b>Componentes</b>	Aplicar el plan estratégico	Cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.	Poca concordancia entre los objetivos del Plan Estratégico y la realidad institucional.
1. Planificación estratégica.			
2. Habilidades y herramientas de gestión.			
3. Gestión de las comunicaciones.	Comunicación eficaz	Información veraz y actualizada.	Distorsión en la transmisión de los contenidos de la información.
<b>Actividades</b>	Diagnóstico general de la institución.	Registro de informe del Diagnóstico.	Frecuencia en los cambios institucionales.
1.1 Caracterización institucional.			
1.2 Administrar recursos.	Diagnóstico de recursos disponibles.	Inventario de recursos.	Limitaciones en la disponibilidad de los recursos.

<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
1.3 Definir la Misión y la Visión.	Participación en la elaboración de la Misión y la Visión.	Misión y visión.	Poca concordancia de la Misión y la Visión con la realidad institucional.
1.4 Realizar cronograma de actividades.	Participación en la elaboración del Cronograma de actividades	Cronograma de actividades.	Fallas en el cumplimiento de actividades establecidas en el Cronograma.
1.5 Propiciar el trabajo en equipo.	Participación de todos los interesados.	Chequeo de participación.	Fallas de integración de la Comunidad Escolar.
2.1 Asignar tareas y responsabilidades.	Diseño de matriz de responsabilidades.	Redacción de acuerdos y compromisos.	Incumplimiento de acuerdos y compromisos.
2.2 Establecer objetivos de Gestión de Calidad.	Reunión del Colectivo de Gestión Directiva.	Redacción de acuerdos.	Falta de consenso entre los integrantes del Colectivo de Gestión Directiva.
2.3 Establecer planes de Gestión de Calidad.	Diseño del plan institucional.	Divulgación del plan institucional.	Limitaciones en la divulgación del plan institucional.
2.4 Verificar, controlar y evaluar el proceso.	Seguimiento, control y evaluación.	Reporte de informes de gestión.	Fallas en la emisión actualizada de informes.

<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
2.5 Asegurar la coordinación de elementos de organización.	Asignación de responsabilidades.	Matriz de responsabilidades.	Disposición del personal.
3.1 Informar los cambios.	A través de comunicados y reuniones oportunas.	Acuse de recepción de información.	Listas de verificación.
3.2 Implementar reuniones informativas.	Emitir convocatorias a través de las TIC, Papelógrafos y carteleras.	Lista de asistencia del personal.	Funcionamiento de las TIC y disponibilidad de recursos materiales.
3.3 Investigar los hechos para confirmar la información.	Empleo de las redes sociales, registros fotográficos, videos, entre otros.	Chequeo frecuente de las TIC.	Limitaciones en la disponibilidad y el funcionamiento de las TIC.
3.4 Disponer de las tecnologías de comunicación e información.	Recabar información respecto a la disponibilidad de las TIC del personal (Correos electrónicos, redes sociales, otros)	Lista de verificación.	Limitaciones en la disponibilidad de la tecnología.

**Cuadro N° 5 FUENTE:** elaboración Propia 2019

## Implementación de estrategias de Gestión de la Calidad

Para el desarrollo de las presentes estrategias se tomaron en consideración los análisis de los resultados de la situación presentada en la Gestión del Colectivo de Gestión Directiva de la E.B.D. José Antonio Villavicencio (Antímano), estos resultados a la luz de la realidad presente, se contrastan con las políticas educativas emanadas desde le MPPE, con basamento legal en la Ley Orgánica de Educación (2009), la Consulta por la Calidad Educativa (2014) y las Orientaciones Pedagógicas, instrumentos legales que norman la regularidad y la vigencia de la Gestión Escolar en el marco de la Educación Bolivariana.

### Estrategias contrastadas con la Ley Orgánica de Educación.

LOE	Estrategias
<b>Competencias del Edo Docente</b>	
<b>Regula, supervisa y controla:</b> <b>g.</b> La gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa.	Asumir la corresponsabilidad de por parte de toda la comunidad educativa en el hecho educativo de igual forma, participar dentro de la gestión escolar y es el Colectivo de Gestión Directiva garante de que este proceso se cumpla
<b>Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:</b> <b>e.</b> Para alcanzar un nuevo modelo de escuela, espacio para la producción y el desarrollo endógeno, quehacer comunitario, formación integral, la creación y la creatividad, innovaciones pedagógicas, comunicaciones alternativas, uso y desarrollo de las TIC, y la organización comunal	Que el Colectivo de Gestión Directiva formule las estrategias necesarias para la aplicación de un verdadero modelo educativo que responda no solo a las necesidades institucionales sino al modelo educativo vigente en el país, desde un enfoque integral, innovador, tecnológico, organizativo comunicacional, entre otros.
<b>Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:</b> <b>j.</b> Para la creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, de, e innovadora.	Que el Colectivo de Gestión Directiva establezca la planificación estratégica institucional, coordinando distintos programas sociales y educativos vigentes. Sin olvidar mantener los preceptos de participación democrática de toda la comunidad educativa.
<b>4. Promueve, integra y facilita la participación social:</b> <b>a.</b> A través de una práctica social entre las familias, la escuela, la comunidad y la sociedad, facilitando las condiciones para la participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa	Que el Colectivo de Gestión Directiva promueva dentro de su gestión la participación de todas las organizaciones sociales de interés educativo, Comunas, Consejos Comunales, Consejos de Participación y fuerzas vivas de la comunidad.
<b>Gestión escolar</b> <b>Artículo 19</b> El Estado, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación	

<b>LOE</b>	<b>Estrategias</b>
comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar de los planteles educativos. En la formación, ejecución y control de la gestión educativa.	
<p><b>Comunidad educativa</b>  <b>Artículo 20</b> La comunidad educativa es un espacio de carácter social comunitario, organizado. Sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana.</p>	

**Tabla N°4 Fuente:** elaboración propia 2019

## Estrategias contrastadas con la Consulta por la Calidad Educativa

Calidad Educativa	Estrategias
<p align="center"><b>Resultados</b></p> <p><b>1.-) Aprender desde el amor, el ejemplo y la curiosidad.</b>  <b>El PEIC como estrategia:</b> Estrategia de integración curricular.</p>	<p>Ejecutar el PEIC bajo las premisas del Sistema de Gestión de la Calidad para el logro óptimo de los objetivos propuestos.</p>
<p><b>2.-) Clima escolar determina el aprendizaje. Todas las manos una escuela:</b> Necesidad de generar la planificación colectiva anual escolar que comprenda las actividades de integración escuela-familia-comunidad; espacios de información sobre la función y la organización escolar; plan de convivencia de la escuela y sus alrededores, actividades culturales y recreativas, el PEIC y los PA, el mantenimiento y cuidado de la escuela y el calendario escolar contextualizado.</p> <p><b>Directores que ejerzan liderazgos democráticos:</b> Directores con liderazgo que se concentren más sobre temas pedagógicos, con capacidad de orientar, monitorear, líderes de grupos, trabajar con la comunidad, supervisar a sus maestros, conocer a los estudiantes y sus familias.</p> <p><b>TRABAJO COLEGIADO:</b> Mayores posibilidades de hacer trabajos colaborativos, compartidos donde puedan encontrarse, reflexionar juntos y desarrollar experiencias de manera articulada con otros colegas.</p>	<p>Presentar en el plan de acción del PEIC corresponsabilidad entre la triada (familia-escuela- comunidad), informar y socializar la gestión escolar desde lo organizativo, comunitario, pedagógico, entre otros.</p> <p>Gestionar con habilidades de liderazgo, tomando más en cuenta a los interesados y el verdadero hecho pedagógico centrado en la calidad educativa de los estudiantes.</p> <p>Promover el trabajo en equipo en toda la comunidad educativa, abriendo los canales para la participación protagónica y democrática.</p>
<p><b>3.-) La relación escuela, familia y comunidad LA PARTICIPACIÓN FAMILIAR:</b>  Familias involucradas en los procesos de la gestión escolar, en la construcción de espacios organizativos, de planificación y seguimiento, que posibilite un trabajo en equipo.</p>	<p>Incluir la participación de la familia en la gestión escolar, como tarea fundamental del Colectivo de Gestión Directiva hacer cumplir esta participación.</p>
<p><b>4.-) Evaluación y supervisión UN NUEVO PERFIL PARA LOS SUPERVISORES:</b> Amplia preparación en materia pedagógica, destrezas y habilidades comunicativas, experiencia en el ámbito escolar, en la dirección y coordinación de procesos pedagógicos.</p>	<p>Que el Colectivo de Gestión Directiva ejerza la función directiva acompañada de la figura del Supervisor Educativo, conocedor de los procesos de Gestión Educativa. Para hacer el proceso más participativo, incluyente y transparente.</p>

**Tabla N°5. Fuente:** elaboración propia 2019

## Estrategias contrastadas con las Orientaciones Pedagógicas

Orientaciones pedagógicas	Estrategias
<p><b>1.-) Autoevaluación de la vida escolar</b> Realizar jornadas de reflexión y autoevaluación de la escuela implica reflexionar sobre las prácticas pedagógicas, administrativas y de gestión en cada institución educativa, caracterizándola en su contexto específico, determinar las principales problemáticas de aprendizaje y formación, los procesos en desarrollo y las potencialidades internas, articularán acciones y estrategias para organizar y consolidar la Comunidad Educativa.</p>	<p>Que se aplique la autoevaluación de la Gestión Escolar desde todos los procesos de la misma (pedagógicos, administrativos, de infraestructura, comunitarios, entre otros) A su vez caracterizar la institución desde un contexto interno y externo, destacando las fortalezas y oportunidades, además de reconocer debilidades, nudos críticos y riesgos para transfórmalos en potencialidades.</p>
<p><b>2.-) Calidad Educativa</b></p> <p><b>La Planificación por Proyecto.</b> Se hace necesario continuar la metodología por proyecto, como base para el desarrollo de las actividades a realizar en cada accionar pedagógico. Sean pues, el Proyecto Escolar Integral Comunitario (PEIC) y el Proyecto de Aprendizaje (PA), los que permitan avanzar en la construcción del aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Emplear la planificación estratégica basadas en un enfoque de Gestión de Calidad, para el logro y la mejora continua de todos los procesos de la Gestión Escolar.</p>
<p><b>3.-) Clima Escolar</b></p> <p><b>Organización del sistema de trabajo:</b> La activación del Consejo Educativo, los Consejos Docentes, los Acuerdos de Convivencia, el control de ingreso, las rondas por todos los espacios de la escuela, la vigilancia del entorno a la escuela, la activa participación de estos en la gestión de la convivencia, hacen que la escuela sea un lugar de tranquilidad.</p>	<p>Que el Colectivo de Gestión Directiva garantice la activación del Consejo Educativo, el Consejo Docente y demás colectivos para garantizar la inclusión escolar de los niños de la comunidad y la coordinación de acuerdos y normativas internos a la institución.</p>
<p><b>4.-) Supervisión Educativa</b> La supervisión y la dirección son parte integral de la gestión escolar, acompañada de las familias y la comunidad Tiene como propósito orientar y acompañar de forma integral y metodológica los procesos educativos.</p>	<p>Que el Colectivo de Gestión Directiva propicie los espacios para el trabajo colectivo junto a la Supervisión Educativa, en pro del beneficio de toda la Comunidad Educativa.</p>

**Tabla N°6 Fuente:** elaboración propia 2019

<b>Colectivo de Gestión Directiva</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Dimensiones</b>	
<p><b>Gestión Escolar</b> Organiza la gestión escolar para la consolidación de sus metas, logros y proyectos, considerando los procesos administrativos, pedagógicos, comunitarios, comunicacionales, de infraestructura escolar, tomando en cuenta las especificidades de cada escuela.</p>	<p>Que el Colectivo de Gestión Directiva promueva la planificación estratégica de la institución, debe tomar en cuenta todos los procesos en lo administrativo, organizativo, comunitario, organizacional, entre otros, teniendo presente la realidad y requerimientos institucionales.</p>
<p><b>Planificación Institucional</b> Realiza la planificación por proyectos, valorando la intencionalidad pedagógica y estratégica que impacte en los procesos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos desarrollados por los estudiantes y la comunidad educativa.</p>	<p>Sugerir que el Colectivo de Gestión Directiva promueva la planificación por proyectos bajo la perspectiva de los indicadores de Gestión de la Calidad sin olvidar los fines y propósitos de la educación.</p>
<p><b>Comunicación</b> Comunica y realiza los consejos generales, consejos docentes, reuniones periódicas, conjuntamente con los colectivos institucionales y circuitales desarrollando la gestión escolar</p>	<p>Que el Colectivo de Gestión Directiva establezca un Plan de Gestión de las Comunicaciones para el desarrollo óptimo de la vida escolar. Todos deben ser informados.</p>
<p><b>Formación</b> Promover y propiciar la formación permanente de los distintos colectivos, brindar las orientaciones necesarias y pertinentes a las situaciones encontradas, favoreciendo y fortaleciendo lo colectivo en los procesos del hecho educativo.</p>	<p>Establecer las mejores prácticas en la escuela el Colectivo de Gestión Directiva para promover prácticas investigativas y de formación permanente en toda la Comunidad Educativa.</p>
<p><b>Comunitaria</b> Incorporación de los consejos educativos y los comités comunitarios en la gestión escolar, el trabajo en equipo en el circuito educativo, la construcción y unificación de criterios para el desarrollo de todos los procesos de formación institucional</p>	<p>Incorporar durante todo el ciclo de vida del proyecto a la comunidad y partes interesadas.</p>
<p><b>Valores</b> Valoración ética y social del trabajo, la integralidad y permanencia de los derechos humanos, la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, entre otros procesos.</p>	<p>Poner en práctica un conjunto de valores, principios y ética social y moral. Predicar con el ejemplo.</p>
<p><b>Recursos Pedagógicos</b> Diseñar y ejecutar estrategias y actividades pedagógicas que permitan articular concepciones sobre el desarrollo de enfoques pedagógicos y curriculares que respondan a las características de la evolución de estudiantes.</p>	<p>Emplear recursos pedagógicos dentro de la gestión, recursos de alcance, innovación y creativos que estén a la disposición de toda la comunidad en especial de los estudiantes y familias.</p>
<p><b>Mediación de conflictos</b>  Tener capacidad y habilidad de la mediación y, disposición permanente al trabajo en colectivo.</p>	<p>Mostrar habilidades en la mediación de conflictos y negociación, partiendo de la puesta en práctica de valores, de justicia, la escucha activa y de la empatía. Validando los hechos y la información para poder tomar decisiones justas y pertinentes.</p>

**Tabla N°7 fuente:** elaboración propia 2019



## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES.

Luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, se procedió a realizar los análisis correspondientes, los cuales arrojaron los resultados que permitieron elaborar las siguientes conclusiones vinculadas a los objetivos específicos del presente trabajo de investigación; en este orden de ideas, se tiene que para el primer objetivo específico:

- Determinar las características del Colectivo de gestión directiva de la EBD José Antonio Villavicencio según las Orientaciones Pedagógicas 2015-2019 emanadas del Ministerio de Poder Popular para la Educación, las características obtenidas del análisis de los resultados son las siguientes:

<b>Dimensión Gestión Escolar</b>	<b>Características</b>
El Colectivo de Gestión Directiva Organiza la gestión escolar para la consolidación de sus metas, logros y proyectos, considerando los procesos administrativos, pedagógicos, comunitarios, comunicacionales, de infraestructura escolar, tomando en cuenta las especificidades de cada escuela.	Es ineficiente en la organización de la gestión escolar.
Garantizar el ingreso, permanencia, prosecución y egreso a las instituciones educativas de los niños y jóvenes en cada uno de los niveles y modalidades.	Es eficiente en el proceso de ingreso y la prosecución en la institución.
Impulsar la consolidación de las defensorías escolares, la elaboración y discusión de acuerdos de convivencia, brigadas de salud, prevención y seguridad, entre otros.	Presenta fallas en la comunicación de los acuerdos de convivencia y en el impulso de consolidación de las defensorías escolares.
<b>Dimensión Planificación Institucional</b>	<b>Características</b>
El Colectivo de Gestión Directiva realiza la planificación por proyectos, valorando la intencionalidad pedagógica y estratégica que impacte en los procesos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos desarrollados por los estudiantes y la comunidad educativa.	Falta de argumentos estratégicos pertinentes con la realidad institucional y comunitaria.
<b>Dimensión Comunicación</b>	<b>Características</b>
El Colectivo de Gestión Directiva comunica y realiza los consejos generales, consejos docentes, reuniones periódicas, conjuntamente con los colectivos institucionales y circuitales	Es desorganizado en la gestión de las comunicaciones.

desarrollando la gestión escolar.	
<b>Dimensión Formación</b>	<b>Características</b>
El Colectivo de Gestión Directiva debe promover y propiciar la formación permanente de los distintos colectivos, brindar las orientaciones necesarias y pertinentes a las situaciones encontradas, favoreciendo y fortaleciendo LO COLECTIVO en los procesos del hecho educativo.	Es inoperante en la difusión a la promoción de la formación permanente
<b>Dimensión Recursos Pedagógicos</b>	<b>Características</b>
Diseña y ejecuta estrategias y actividades pedagógicas que permitan articular concepciones sobre el desarrollo de enfoques pedagógicos y curriculares que respondan a las características de la evolución de los estudiantes en cada una de las etapas de desarrollo.	Es carente de herramientas y habilidades pedagógicas por lo que delega esta función al docente de aula.
Promueve expediciones pedagógicas a las instituciones y centros educativos para brindar la oportunidad a los estudiantes y docentes, del reconocimiento de actividades, experiencias y espacios de aprendizaje, tanto del mismo nivel como del nivel inmediato superior.	Es inoperante en la organización y planificación de expediciones pedagógicas así como también en su promoción.
Desarrolla estrategias dirigidas para que los estudiantes y docentes creen, construyan producciones desde sus experiencias, apoyados por la familia y la comunidad para ser presentadas dentro y fuera de las instituciones educativas de educación primaria.	Es ocasional en la puesta en práctica de estrategias pedagógicas que conecten la familia y la comunidad con la institución.
<b>Dimensión Mediación de Conflictos</b>	<b>Características</b>
El Colectivo de Gestión Directiva debe tener la capacidad y habilidad de la mediación en conflictos y, disposición permanente al trabajo en colectivo.	Carece de capacidad, habilidad y herramientas para mediar en los conflictos
En situaciones de faltas, conflictos, problemas, se requiere de un <b>abordaje diferenciado</b> que responda de manera pertinente a la situación, problemática o necesidad presente.	
<b>Dimensión Recursos</b>	<b>Características</b>
Planifica, organiza, ejecuta, evalúa y hace seguimiento de las acciones de mantenimiento recurrente, preventivo y predictivo para garantizar que el establecimiento escolar sea acogedor y cómodo.	Fallas en la planificación, organización, ejecución y evaluación y de seguimiento que garantice un establecimiento escolar acogedor y cómodo
Organizan planes de acción para el mantenimiento preventivo y recuperación de áreas y espacios, a fin de que se encuentren en condiciones de iluminación, ventilación, pintura, limpieza e higiene acordes a los requerimientos propios del quehacer educativo.	
Fortalece la gestión del Programa de Alimentación Escolar (PAE) con la finalidad de potenciar la sana nutrición en la población	Evidencia fortalezas en la gestión del PAE.

estudiantil.	
<b>Dimensión Comunitaria</b>	<b>Características</b>
Garantiza la incorporación de los consejos educativos y los comités comunitarios en la gestión escolar, el trabajo en equipo en el circuito educativo, la construcción y unificación de criterios para el desarrollo de todos los procesos de formación institucional.	Ausencia de organizaciones comunitarias en los procesos de formación institucional
<b>Dimensión Valores</b>	<b>características</b>
Promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, la integralidad y permanencia de los derechos humanos, la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, entre otros procesos.	Ausencia de la promoción de valores orientados a la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, la integralidad y permanencia de los derechos humanos, la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social.
Colectivo de Gestión Directiva debe fundamentarse en los principios y preceptos que les permite ser pertinentes en las decisiones y criterios.	Ausencia de pertinencia en las decisiones y criterios.

**Tabla N° 8fuente:** elaboración propia 2019

En relación al segundo objetivo específico: Diagnosticar el desempeño del Colectivo de gestión directiva de la escuela durante el año escolar 2017-2018, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Fallas en la delegación de funciones y responsabilidades en pro de orientar y acompañar los procesos en la Gestión Escolar.
- Ausencia de respuestas a las necesidades de la institución así como también se presentan deficiencias en la garantía de acompañamiento de todos los procesos en la Gestión Escolar.
- Falencias en la corresponsabilidad en su actuación, ineficacia en el desempeño, incompetencia en su actuación.
- Poca presencia de la calidad de los procesos en la Gestión Escolar y ausencia de Gestión eficaz de las Comunicaciones.
- Muestra falta de compromiso con los demás y fallas en la ejecución de las mejores prácticas enfocadas en los procesos.

- Presenta falencias en la contribución en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa, de igual forma, ausencia de vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución.
- Se evidencian fallas en el acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar además de Faltas en la atención a las necesidades inmediatas de los interesados, al igual que, fallas en la aplicación asertiva de la Gestión de las Relaciones por parte del Colectivo de Gestión Directiva.

Para el tercer Objetivo específico: Proponer estrategias para que el Colectivo de Gestión directiva optimice los procesos de Gestión de la Calidad en la institución, se señalan las siguientes:

- Vincular las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad tomando en consideración el ser o la persona que permita protagonizar la Gestión Escolar fundamentada en la puesta en práctica de los valores y a su vez actuar como mediadora de conflictos.
- Incrementar la participación y orientar los procesos en la Gestión Escolar para lograr la Gestión de los Recursos Humanos y de los Interesados de forma asertiva orientadas a liderar las prácticas en todos los procesos de la Gestión Escolar mediante la integración de los mismos, a su vez delegar funcionalmente las responsabilidades con la aplicación acciones incluyentes.
- Establecer el alcance de las metas y objetivos propuestos en el Plan Estratégico de la institución mediante la toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias, para así mejorar la delegación de funciones y responsabilidades en pro de orientar y acompañar los procesos en la Gestión Escolar para lograr la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad, dando respuestas a las necesidades de la institución y así incrementar el protagonismo en la Gestión Escolar.
- Liderar y garantizar el acompañamiento eficiente de todos los procesos en la Gestión Escolar mediante la aplicación acciones incluyentes en la

Gestión de los Recursos Humanos, de los Interesados y de las Comunicaciones, de esta forma, asumir la corresponsabilidad en su actuación a través de la mediación de conflictos, logrando el compromiso con los demás partiendo de la toma de decisiones pertinentes basadas en las evidencias.

- Tomar en cuenta el ser o la persona para lograr la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución, fundamentada en la puesta en práctica de los valores, lo que permite delegar funcionalmente las responsabilidades en el acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar, garantizando la atención de las necesidades inmediatas de los interesados y la Gestión asertiva de las Relaciones.
- Delegar funciones y responsabilidades en pro de orientar y acompañar los procesos en la Gestión Escolar para establecer la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución, que permita desempeñar una actuación efectiva mediante la vinculación de las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución, mejorando la ejecución de las mejores prácticas enfocadas en los procesos para optimizar el acompañamiento de los procesos en la Gestión Escolar.
- Contribuir en la mejora continua de los procesos de la Gestión Educativa mediante la aplicación asertiva de la Gestión de las Relaciones y de la Gestión de las Comunicaciones por parte del Colectivo de Gestión Directiva, esta manera, aplicar acciones orientadas a garantizar el acompañamiento y la calidad de todos los procesos en la Gestión en función de mejorar la atención a las necesidades inmediatas de los interesados.

<b>Normas ISO</b>	<b>Estrategias</b>
<b>7 principios</b>	
<b>1. Organización enfocada al cliente:</b> Las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar sus expectativas.	Caracterizar a todas las partes interesadas en el hecho educativo: estudiantes, docentes, personal administrativo, obreros, padres, representantes y comunidad. Conocer sus necesidades y requerimientos
<b>2. Liderazgo de la dirección:</b> Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Creando y manteniendo un ambiente interno, en el cual el personal pueda implicarse completamente en el logro de los objetivos de la organización.	Desarrollo y empleo de habilidades y estrategias de liderazgo. Promoviendo un ambiente de participación y protagonismo, desde una direccionalidad horizontal.
<b>3. Participación del personal:</b> El personal es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.	Toda la Comunidad educativa y en especial el personal de la institución deben participar activamente en el diseño, construcción, desarrollo y evaluación del plan estratégico institucional PEIC y en todos los procesos de Gestión Escolar.
<b>4. Enfoque basado en procesos:</b> La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como enfoque basado en proceso.	Es necesario determinar detalladamente y conocer el funcionamiento y los procesos relacionados a la Gestión Educativa basados en una política de calidad para el funcionamiento adecuado de la gestión escolar.
<b>5. Enfoque de sistema para la gestión:</b> Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.	Los procesos de Gestión Escolar deben trabajarse de manera conjunta e interrelacionada no fraccionada, asegurando así la mejora continua en función de los objetivos y metas propuestos en el plan estratégico.
<b>6. Mejora continua:</b> La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.	Dentro del diseño de la planificación estratégica de la escuela debe estar presente la mejora continua de todos los procesos empleada y promovida por el Colectivo de Gestión Directiva.
<b>7. Enfoque (objetivo) basado en hechos para la toma de decisiones:</b> Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.	Las decisiones y cambios deben tomarse bajo los preceptos democráticos y participativos basados en el análisis de evidencias y validación de la información.

Tabla N° fuente: elaboración propia 2019

## RECOMENDACIONES

Al planificar el Sistema de Gestión de la Calidad propuesto para la E.B.D. José Antonio Villavicencio, el Colectivo de Gestión Directiva debe considerar las siguientes recomendaciones referidas a la Planificación Estratégica:

Necesario es, ser coherentes con la **Política de la Calidad**, todos los proyectos y en este caso el proyecto educativo PEIC debe ser factible en concordancia con los postulados de la Educación Bolivariana, los objetivos deben ser medibles, determinar en función de la realidad: ¿Qué se va a hacer, qué recursos se requieren, quiénes serán los responsables, cuándo se finaliza, cómo se evalúan los resultados?

Planificando y diseñando el desarrollo de las etapas del proyecto.

Primeramente **caracterizar la institución** a profundidad es decir desde su historia, fundación, lo económico, político, cultural, infraestructura, recursos pedagógicos tecnológicos, recursos materiales, caracterizar el capital humano, conocer sus potencialidades y limitaciones, conocer y entender el contexto socio económico de los estudiantes y familias igualmente hacer el abordaje del diagnóstico y **caracterización del circuito educativo** donde se encuentra inmersa la institución, desde lo social, comunitario, geográfico, económico, cultural, entre otros.

Partiendo de allí, **establecer las principales prioridades institucionales** que de alguna manera afecten el desarrollo de los procesos de gestión especialmente aquellos que afecten la calidad educativa de los estudiantes.

Es necesario, **planificar y organizar la Gestión Escolar** entendiendo el entorno y sus necesidades, estableciendo un **Plan de Gestión Estratégica** con una visión, objetivos y metas bien claras y definidas, con miras a la mejora continua de los procesos. Donde se comunique, se participe y se invite a todos los actores del proceso como lo son Comunidad Educativa, Consejo Educativo, estudiantes, familia y comunidad (los interesados).

Es indispensable comprender las necesidades y expectativas de las **partes interesadas**, que en este caso es toda la Comunidad Educativa.

El Colectivo de Gestión Directiva de la E.B.D. José Antonio Villavicencio en busca de establecer las mejores prácticas dentro de su gestión debe establecer y demostrar el **liderazgo** y compromiso basado en el Sistema de Gestión de la Calidad, para ello es necesario:

- Asumir la responsabilidad y comunicar los cambios.
- Asegurar el establecimiento de las políticas de calidad y sus objetivos, los mismos deben ser compatibles con el contexto interno y externo y que correspondan con la organización estratégica de la escuela.
- Asegurar los recursos disponibles para implementar adecuadamente un Sistema de Gestión de la Calidad y que se logren los resultados previstos.
- Promover en todo momento la mejora continua.
- Apoyar otros roles y otras organizaciones dentro de la institución educativa como lo son: el Consejo Educativo, Colectivo de Formación e Investigación Institucional, organizaciones estudiantiles, Comunas, Consejos comunales, entre otros.
- Conocer y aplicar en todo momento habilidades de liderazgo implementando y manteniendo una política de calidad.

Promover una adopción enfocada al proceso, desarrollando, implementando y mejorando la eficacia en el **Sistema de Gestión de la Calidad institucional** para aumentar la satisfacción de toda la Comunidad Educativa. La **gestión de los procesos** contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de los resultados previstos, permitiendo controlar las interrelaciones e interdependencias en los procesos del sistema escolar, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la escuela, con el fin de alcanzar los resultados previstos, de acuerdo con la política educativa emanada del MPPE (LOE, Orientaciones Pedagógicas, resoluciones y decretos) y la política de la calidad propuesta por todo el Colectivo y el Colectivo de Gestión Directiva de la escuela.



Esta Gestión de procesos muy bien puede aplicarse utilizando el ciclo PHVA dirigido a aprovechar oportunidades y prevenir resultados no deseados.

Por otro lado El Colectivo de Gestión Directiva debe determinar qué necesita **seguimiento, medición**; cuáles serán los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados de los objetivos previstos en el PEIC. **Evaluando los procesos** en todas las fases del proyecto a fin de determinar los cambios y ajustes necesarios siempre y cuando sean pertinentes.

Organizando, determinando y seleccionando las **oportunidades de mejora** e implementando cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos y el abordaje de las necesidades verdaderas de la institución, acompañado de un buen plan de Gestión de las Comunicaciones.

Ningún proyecto garantiza su éxito sino está presente y bien ejecutado la **Gestión de las Comunicaciones**, este es un factor importante y que no ha sido bien ejercido en la escuela. Basados en el Sistema de Gestión de la Calidad es necesario determinar:

- Qué comunicar
- Cuándo comunicar
- A quien comunicar
- Cómo comunicar

El Colectivo de Gestión Directiva debe generar información pertinente y adecuada, saber que se va informar, a quienes y en qué momento, empleando todos los recursos tecnológicos disponibles, además de carteleras informativas, papelógrafos reuniones, asambleas, cuadernos de registros, entre otros.

La información debe socializarse con el colectivo institucional, esto evitaría a futuro, malos entendidos e inconformidades.

## Referencias Bibliográficas

- Alarcón, S (2013) Gestión Educativa y Calidad De La Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana. Universidad San Martín de Porres. Sección de pos grado.
- Arias, F (2016) El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 7ma edición. Editorial Espíteme. Ediciones El Pasillo 2011 C.A. Caracas. Venezuela.
- Beltrán, J. (2013). Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Temas gerenciales. 3R editores. Bogotá. Colombia.
- Camisón C, Cruz, S. González, T (2006). Gestión de la Calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas.
- Condori, R (2016) Gestión del director y desempeño docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima. Escuela de pos grado Universidad Cesar Vallejo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)
- Díaz, S (2017) Calidad de la Gestión Educativa en el Marco del Proceso de la Acreditación, en las Instituciones Educativas Estatales Nivel Secundaria, Zona Urbana Distrito de Iquitos 2016. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Facultad de Ciencias de La Educación Y Humanidades. Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa.
- Figuroa, G. (2010). Guía de estudio acerca de los enfoques filosóficos. Editorial Col deportes Caldas. Funlibre. Colombia.
- Fuenmayor, J. (2013) Gestión Directiva para la Ejecución del Currículo Nacional Bolivariano. Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación. Mención Currículo. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. División de Estudios para Graduados.
- Galvis, J. Ramírez (2016) El Liderazgo Eje Central de una Propuesta de Gestión Directiva, desde una Perspectiva Humanista en Las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez. Universidad Libre. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Postgrados. Maestría en Educación con Énfasis en Gestión. Bogotá D.C. Colombia

- García F, Juárez, S. García, L (2018). Gestión escolar y calidad educativa. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. II Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Graffe, G (2002) Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía. Vol. 23. N°68. 2002, publicada en Scielo.
- Hurtado, J (2015) El proyecto de investigación. Compresión holística de la metodología de la investigación. Ediciones Quirón Sypal. 8va edición. Caracas Venezuela.
- Ley Plan de la Patria (Segundo Plan de Desarrollo y Social de la Nación 2013 – 2019)
- Ley Orgánica de Educación. (2009).
- Normas ISO 900. (2015) Sistemas de Gestión de la Calidad Requisito
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2015 – 2019) Orientaciones Pedagógicas.
- Ministerio de Poder Popular para la Educación. Inclusión y calidad. Orientaciones Pedagógicas 2015-2019.
- Miranda, S (2016) La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo. RIDE Vol. 7, Núm. 13.
- Morán, M (2013) Liderazgo y gestión de centros escolares. Organización y gestión educativa. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación en Dialnet.
- Ortegón, E. Pacheco, Juan F. Prieto, A. CEPAL (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie manuales.
- Parella, S. Martins, F (2010) Metodología de la investigación cuantitativa. FEDUPEL. Caracas.
- Project Manager Institute. (2013) Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición. Estados Unidos de América.
- Project Management Institute (2017). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Sexta Edición. Newtown Square, Estados Unidos de América: Project Management Institute.

Proyecto Educativo Integral Comunitario (2017 – 2019) E.B.D José Antonio Villavicencio

UNESCO (2014) El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe

Universidad Autónoma de Occidente. (2007) Guía para la elaboración de Marco Lógico. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional área de Proyectos.

Universidad Experimental Politécnica José Antonio Sucre, vicerrectorado (s/f): Línea de Trabajo de Investigación Barquisimeto, estado Lara.

Weinstein, J. Hernández, M y otros. (2014) Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. UNESCO Facultad de educación. Universidad Diego Portales.

# **ANEXOS**

### Encuesta

Objetivo del Instrumento	Que el personal de la E.B.D. José Antonio Villavicencio aporte información que facilite el diseño de un plan de implementación de estrategias de Gestión de la Calidad en la gestión directiva,
Público objetivo	Personal directivo, administrativo, docente y obrero de la EBD
Uso que se dará a la información	La información obtenida de la aplicación del instrumento se usa con fines estrictamente académicos, para investigación. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los informantes.
Estructura del instrumento	Consta de 31 preguntas tipo escala de Likert.
Tiempo estimado	Aproximadamente <b>XX</b> minutos, la aplicación se realiza en forma presencial en las instalaciones de la Unidad Educativa

A continuación se presentan una serie de proposiciones asociadas a la gestión directiva del colectivo de gestión directiva de la E.B.D José Antonio Villavicencio, esperamos que luego de leer los planteamientos marque con una equis (x) la opción que usted considere (solo deberá marcar una opción). Agradecemos la dedicación de su valioso tiempo para responder.

Directivo ( ); docente ( ); Especialista ( ); Administrativo ( ); Obrero ( ).

1= Totalmente en desacuerdo. 2= en desacuerdo. 3 =medianamente de acuerdo

4 = de acuerdo.5= totalmente de acuerdo

Ítem	1	2	3	4	5
1) El actual Colectivo de Gestión Directiva toma en cuenta el ser o la persona.					
2) El Colectivo de Gestión Directiva actual se fundamenta en la puesta en práctica de los valores					
3)El Colectivo de Gestión Directiva actual vincula las prácticas pedagógicas con la realidad local y de la comunidad					
4) El Colectivo de Gestión Directiva actual vincula las prácticas pedagógicas con la realidad de la institución.					
5) El Colectivo de Gestión Directiva delega funciones y responsabilidades.					
6) El Colectivo de Gestión Directiva da respuestas a las necesidades de la institución					
7)El Colectivo de Gestión Directiva delega funcionalmente las responsabilidades					
8) El Colectivo de Gestión Directiva orienta los procesos en la Gestión Escolar.					
9) El Colectivo de Gestión Directiva acompaña los procesos en la Gestión Escolar					

Item	1	2	3	4	5
10)El Colectivo de Gestión Directiva garantiza el acompañamiento de todos los procesos en la Gestión Escolar					
11) El Colectivo de Gestión Directiva se muestra corresponsable en su actuación.					
12) El Colectivo de Gestión Directiva se muestra participativo en la Gestión Escolar					
13) El Colectivo de Gestión Directiva se muestra protagónica en la Gestión Escolar					
14) El Colectivo de Gestión Directiva es efectivo en su desempeño					
15) El Colectivo de Gestión Directiva se muestra eficaz en su actuación.					
16) El Colectivo de Gestión Directiva actúa como mediadora de conflictos.					
17)El Colectivo de Gestión Directiva aplicación acciones incluyentes					
18) El Colectivo de Gestión Directiva busca la integración de los procesos					
19) El Colectivo de Gestión Directiva establece el alcance de las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico de la institución					
20) El Colectivo de Gestión Directiva Busca la optimización del tiempo para el cumplimiento de los proyectos en la institución.					
21) Se orienta hacia la calidad de los procesos en la Gestión Escolar					
22) El Colectivo de Gestión Directiva Gestiona los Recursos Humanos de forma asertiva					
23) El Colectivo de Gestión Directiva Gestiona las Comunicaciones eficazmente					
24) El Colectivo de Gestión Directiva Ejecuta la Gestión de los Interesados como parte de sus funciones					
25) El Colectivo de Gestión Directiva Atiende a las necesidades inmediatas de los interesados.					
26) El Colectivo de Gestión Directiva Lidera las prácticas en todos los procesos de la Gestión Escolar					
27) El Colectivo de Gestión Directiva Muestra compromiso con los demás					
28) El Colectivo de Gestión Directiva ejecuta las mejores prácticas enfocadas en los procesos.					
29) El Colectivo de Gestión Directiva Contribuye en la mejora continua de los procesos de la Gestión					

Item	1	2	3	4	5
Educativa					
30) El Colectivo de Gestión Directiva Toma decisiones pertinentes basadas en evidencias					
31) La Gestión de las Relaciones es aplicado asertivamente por el Colectivo de Gestión Directiva					



### Constancia de validación

Yo, \_\_\_\_\_, CI \_\_\_\_\_

De profesión \_\_\_\_\_ y ejerciendo actualmente  
como \_\_\_\_\_ en la

institución \_\_\_\_\_ hago constar que he revisado, con fines  
de validación, el instrumento \_\_\_\_\_

Diseñado por el investigador \_\_\_\_\_, y luego de  
hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Aspecto a valorar	Excelente	Aceptable	Deficiente
Congruencia ítem dimensión			
Amplitud de contenidos			
Redacción de los ítems			
Precisión de los ítems			
Ortografía			
Presentación			

En la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Validador



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA



COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO  
Y GESTIÓN DE PROYECTOS

### **CERTIFICADO DE VALIDEZ**

Yo, Profesor en, por medio de la presente certifico que analice el instrumento presentado por Iris Liliana Broy, estudiante de la Universidad Monteavila, con la finalidad que sea utilizado como Instrumento de Investigación en la elaboración del Trabajo de Grado Titulado: Plan de Implementación de Estrategias De Gestión de La Calidad para la Optimización de La Gestión Directiva de La E.B.D. José Antonio Villavicencio

En consecuencia, manifiesto que un vez realizado el análisis del instrumento el mismo lo considero valido y puede ser aplicado a la muestra seleccionada

Firma del Validador \_\_\_\_\_

Fecha de validación \_\_\_\_\_

Lic.:

Presente

Reciba un cordial y afectuoso saludo,

La presente tiene como finalidad de solicitar su colaboración para la validación del instrumento de recolección de información de la investigación titulada:

Acudo a usted debido sus conocimientos, trayectoria y amplia experiencia en el campo de la metodología de la investigación, los cuales aportarían una útil y completa información para la culminación exitosa de este trabajo de grado.

Cabe mencionar que se establecen como criterios para la valoración del instrumento los siguientes: Claridad del contenido (instrucciones y afirmaciones). (2) longitud del cuestionario. (3) Tiempo que toma para responderlo. (4) Redacción del Cuestionario. (Interpretación univoca del enunciado, claridad, precisión en el uso de vocabulario técnico, y sintaxis). (5) relación con el objetivo que se pretende medir. (6) Orden de las afirmaciones que se realizan. (7) Adecuación (correspondencia entre el contenido de cada reactivo y el nivel de preparación o desempeño de los encuestados. (8) Adecuación de la escala. (9) Sugerencias e ideas no contempladas en el cuestionario para mejorarlo.

Acompañó con esta carta:

- Los objetivos de la investigación
- El cuadro variables
- Carta de presentación del instrumento.

- El cuestionario ( instrumento de recolección de información)
- Ficha de validación.
- Constancia de validación
- Certificado de validación

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente,

## FICHA DE VALIDACIÓN

### Instrucciones.

El instrumento que se le presenta es para validar el cuestionario que se aplicara durante el desarrollo de la investigación.

Lea el instrumento y marque con una (x) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

- **Pertinencia:** relación estrecha entre la pregunta, el objetivo a lograr y los aspectos o partes del instrumento que se encuentra desarrollado.
- **Redacción:** interpretación inequívoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.
- **Adecuación:** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel o desempeño del entrevistado.

La opción que selección como respuesta o alternativa, considerando la siguiente escala:

**B=** bueno

**R=** Regular.

**D=** Deficiente.

### Evaluación de Criterios

Afirmaciones	Pertinencia			Redacción			Adecuación		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
24									
26									
27									
28									
29									
<b>Observaciones y sugerencias</b>									
Nombre y apellido							C.I.		
Fecha			Hora			Firma			

**Fuente:** Martins y Palella (2010) Metodología de Investigación Cuantitativa