

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES APOYADA EN LA HERRAMIENTA DEL
COACHING PARA EL FORTALECIMIENTODE LA GESTIÓN
EDUCATIVA EN LOS DIRECTORES
DE EDUCACIÓN INICIAL**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Educación
Mención: Gerencia Educativa

Autor: Rosa Vilaró
Tutor: Aida Villarreal

Barquisimeto, Enero 2019

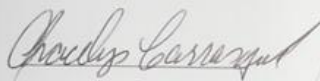
APROBACIÓN DEL TUTOR

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA

ESTRATEGIAS GERENCIALES APOYADA EN LA HERRAMIENTA DEL
COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
EDUCATIVA EN LOS DIRECTORES
DE EDUCACIÓN INICIAL

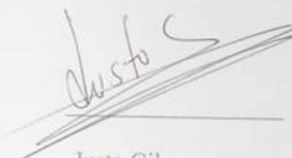
Por. Rosa Vilarò

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los 20 días del mes de febrero del 2019.



Aracelys Carrasquel

C.I. - 7.325.536



Justo Gil

C.I. - 15.264.769



Aida Villarreal

C.I. - 5.791.779

DEDICATORIA

A DIOS, para que me siga acompañando en cada uno de mis planes y proyectos junto a las personas que me aman.

A mis Padres por haberme forjado como la persona que soy, todos mis logros se los debo a ustedes en el que se incluye este, me formaron con reglas, motivándome constantemente para alcanzar mis anhelos, seguir su ejemplo y desearme lo mejor para mi vida, gracias por su amor recibido.

AGRADECIMIENTO

A **Dios** todopoderoso a él sea todo honor y gloria por bendecirme cada día de mi vida y darme la hermosa oportunidad de estar y disfrutar de lo que he propuesto alcanzar.

A mis **Padres** por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí y en mis expectativas, por brindarme su amor, por cada consejo y palabras de aliento que me guían en los pasos que doy asegurándose que nunca me falte nada.

A mis **Hermanos y sobrinos** por brindarme siempre su apoyo incondicional cuando lo he necesitado.

A la **Dra.** Aracelys Carrasquel, por sus orientaciones, consejos sabios y tiempo brindado, gracias por sus conocimientos y ser tan bella persona, DIOS la bendiga grandemente.

A mi tutora **Dra.** Aida Villarreal por brindarme siempre su apoyo que me guiaron en cada paso para poder terminar mi trabajo de grado, DIOS la bendiga.

A mi **Amiga** y colega Yovana Lugo quien siempre compartimos alegrías, tristezas, anécdotas en todo el camino recorrido en tan hermosa experiencia brindándome su apoyo y entusiasmo incondicional para así lograr esta meta, gracias.

A mis **compañeras y colegas** de trabajo que fueron pieza clave para avanzar y desarrollar este trabajo de grado.

A todos mil gracias

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	12
Objetivos de la Investigación.....	21
Justificación de la Investigación.....	22
II MARCO TEÓRICO.....	
Antecedentes de la Investigación.....	25
Bases Teóricas.....	32
Bases Legales.....	51
III METODOLOGÍA.....	
Naturaleza de la Investigación.....	53
Tipo de Investigación.....	54
Diseño de la Investigación.....	54
Sujetos de Estudio.....	55
Variable en Estudio.....	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	59
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	60
Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos.....	61
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	62
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74

REFERENCIAS.....	77
Anexos.....	
Anexo A: Instrumento de Recolección de Datos.....	81
Anexo B: Matriz de Validación de Expertos.....	86
Anexo C: Resultados de la Confiabilidad.....	91

LISTA DE CUADROS

CUADROS

		pp.
1	Distribución de los sujetos de estudios e instituciones.....	56
2	Operacionalización de la Variable.....	58
3	Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Nivel de Información en la Subdimensión Información sobre el coaching.....	62
4	Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Nivel de Información en la Subdimensión Elementos.....	64
5	Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Nivel de Información en la Subdimensión Importancia.....	67
6	Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Estrategia Coaching para la Gestión del Directivo en la Subdimensión Estrategias.....	69
7	Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Gestión del Gerente Educativo como Coach en la Subdimensión Roles.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

		pp.
1	Distribución porcentual de la Subdimensión Información sobre el coaching Indicador Concepto-Características.....	63
2	Distribución porcentual de la Subdimensión Elementos Indicador Confiabilidad, Empatía, Paciencia, Respeto, Confianza, Capacidad para preguntar, Intuición, Autoconciencia, Saber escuchar, Capacidad para dar feedback.....	65
3	Distribución porcentual de la Subdimensión Importancia Indicador Educativa, Institucional, Laboral.....	68
4	Distribución porcentual de la Subdimensión Estrategia Indicador Logros de metas, Trabajo en equipo, Fomento del trabajo efectivo, Estimulación del desarrollo profesional, Capacitación.....	69
5	Distribución porcentual de la Subdimensión Roles Indicador Rol motivador, Rol coach, Rol comunicador, Rol de líder, Rol como mentor.....	72

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA**

**Maestría en Educación
Mención: Gerencia Educacional
Línea de Investigación: “Comportamiento Organizacional y Productividad”**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES APOYADA EN LA HERRAMIENTA
DEL COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTORES
DE EDUCACIÓN INICIAL**

Autor: Rosa Vilaró
Tutor: Aida Villareal
Fecha: Enero 2019

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito fundamental, analizar las estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del coaching que permitan el fortalecimiento de la gestión educativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial de las siete (07) instituciones del municipio José Antonio Páez, estado Yaracuy. Metodológicamente se ubicó en una investigación de campo descriptivo, con un diseño no experimental, transeccional y descriptivo. La población estuvo conformada por quince (15) directores de los Centros de Educación Inicial a quienes se les aplicó un cuestionario autoadministrado en formato tipo Likert de veintisiete (27) preguntas con cinco (05) alternativas de respuestas, validado en su contenido a través de la técnica de juicio de expertos y su confiabilidad fue calculada mediante la fórmula de Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,83 lo que indica que fue de fuerte confiabilidad y consistencia interna. La técnica para el análisis de los datos fue a través de los criterios de la estadística descriptiva y fueron presentados en tablas de distribución de frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos. Se concluye que el personal docente está interesado en fortalecer las estrategias en gestión educativa, haciendo del proceso unas actividades agradables, efectivas, transparentes y duraderas, por lo cual se recomienda organizar actividades tendientes a orientarlos sobre el Coaching como estrategias gerenciales., para fortalecer la gestión del docente en funciones directivas en la organización escenario de estudio.

Descriptores: estrategias gerenciales, coaching, gestión educativa, educación inicial.

INTRODUCCION

El ámbito organizacional constituye uno de los elementos que distingue a una organización de otra, es la sumatoria de sus capacidades individuales y organizativas, para diseñar y aplicar las estrategias gerenciales que conlleven a generar un buen desempeño en el personal, por ello, se parte de la idea que las organizaciones innovadoras se diferencian de otras que no los son, por una serie de aspectos fundamentales que se integran para producir cambios conforme a las demandas de la sociedad.

A tal efecto, las organizaciones educativas y en forma específica, las del nivel de Educación Inicial, requieren cambiar la manera de administrar los procesos pedagógicos y gerenciales, a través de herramientas como el Coaching, para su utilización racional durante el trabajo en equipo, mediante una dinámica de descubrimientos que fortalezcan las potencialidades educativas del personal directivo y de los docentes a su cargo, a fin de alcanzar altos estándares de desempeño que trasciendan a los esquemas normativos y procedimientos rutinarios en el ámbito laboral.

En tal sentido, los Centros Educativos de Educación Inicial del estado Yaracuy, específicamente aquellos ubicados en Sabana de Parra municipio José Antonio Páez, se requiere de un marco que guíe a toda la organización en la tarea de convertir la elección de cambiar en acción oportuna. De este modo, el Coaching, se convierte en esa estrategia gerencial, que brinda la oportunidad de desarrollar un nuevo marco interpretativo de la gerencia, una manera más poderosa de observar e intervenir sobre el fenómeno individual, grupal desarrollado en la organización.

En este nuevo rol de los directivos, gerentes y docentes, se requiere el fortalecimiento de habilidades y estrategias necesarias para optimizar el trabajo, incrementar la satisfacción del personal docente, además de producir un verdadero cambio organizacional. Es necesario un gerente que pueda concentrar acuerdos sobre los objetivos, intercambiar información de manera abierta, hacer énfasis en el desempeño de los equipos, contribuir a que el personal cumpla con la tarea asignada,

dar reconocimiento a sus funcionarios y permitirles que aprendan de sus errores, siempre y cuando el impacto no sea demasiado negativo para la organización.

De acuerdo a ello, el Coaching ofrecido por un coach externo se convierte en una relación individualizada diseñada para el desarrollo y potenciación de la eficacia profesional y del buen desempeño del personal en el trabajo, relacionado con aquellos cambios requeridos en los distintos niveles que conforman la Educación Inicial, incrementando aspectos tales como: competencias individuales, el trabajo pedagógico, el fortalecimiento de los valores morales, las creencias y los comportamientos, tanto en el ámbito personal como organizacional. Porque la meta es que el gerente, aplique el coaching y puede ofrecer a sus colaboradores, tanto de forma individual, como a sus equipos de trabajo, un acompañamiento del gerente como coach para fortalecer la gestión educativa.

Dentro de esta perspectiva, el objetivo de la presente investigación fue analizar el coaching como estrategia gerencial, con el fin de armonizar y solidificar la comunicación participativa, efectiva y fluida; el compromiso de trabajar en equipo, presentando una alternativa que permita generar avances significativos en relación a la optimización de la satisfacción del personal y disminuir esos factores internos y externos como el conformismo, la apatía, el ausentismo, las improvisaciones administrativas y la falta de comunicación, que tanto afectan los niveles de compromiso y sentido de pertenencia en los docentes con la institución.

La investigación se llevó a cabo a partir de los parámetros del paradigma positivista, como un estudio de campo, en el nivel descriptivo, de allí, que se encuentra estructurada en cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera: en el Capítulo I, se plantea el objeto de estudio, los objetivos e interrogantes planteadas, además de la justificación donde se expone la importancia o relevancia de la investigación.

El Capítulo II presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, que corresponden a descripción de algunos aspectos que conceptualizan las variables de la investigación. También, se exponen las teorías que sustentan la investigación y las bases legales en las cuales se apoya el estudio.

El Capítulo III, corresponde a la metodología utilizada en el transcurso de la investigación, se señalan aspectos como el enfoque, tipo, método y diseño de la investigación. Igualmente se definen las unidades de estudio, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información.

El Capítulo IV, presenta el análisis e interpretación de los resultados y el Capítulo V las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se presentan las referencias y anexos correspondientes al estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial, la humanidad experimenta una serie de cambios permanentes en todos los escenarios en los cuales se desenvuelve, estos se orientan en lo científico, económico, tecnológico, educativo, cultural que afectan e influyen en los diferentes grupos sociales y en las organizaciones que sustentan el desarrollo y bienestar de la población. Por lo cual aquellas de carácter educativas requieren adaptarse a las demandas de estos cambios, para satisfacer las necesidades de las personas que reciben el servicio y que surgen de estas transformaciones.

Por tal motivo, la educación es uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa el desarrollo científico, tecnológico, cultural y económico de las sociedades, por eso se observa que los países donde existe mejor bienestar económico y crecimiento industrial, son los que más intervienen en la formación de su población y son las organizaciones educativas, las encargadas de llevar a cabo esa actividad, por consiguiente, es relevante que los directivos posean conocimientos de los objetivos de la institución para implementar acciones orientadas al logro de las metas con eficiencia y calidad.

De acuerdo con lo señalado Finol, Marcano y Pirela (2004), asumen como postura que esto hace de la educación el medio más importante y el eje fundamental para la transformación y construcción del país, es decir “que queremos y necesitamos” (p.45), por cuanto a ella le corresponde la formación de talento humano en cantidad, calidad y el desarrollo potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática.

En este orden de ideas, es importante que los gerentes educativos tengan una formación específica, con la finalidad de asumir los procesos pedagógicos desarrollados en los planteles educativos destinados a perfeccionar los procesos gerenciales al utilizar estrategia gerenciales innovadoras. De igual forma, se prevé la formación del personal directivo, al asumir que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el control para afrontar las situaciones presentadas en las instituciones; tal como lo define Ortiz (2016) las instituciones no cuentan con los directores que se necesitan para lograr la calidad deseada, todo ello, debido a que estos no asumen las funciones básicas de la gerencia estratégica, a saber dentro de los procesos de dirección o lo hacen con numerosas carencias o deficiencias. En general los directores se encargan de actividades de oficina de bajo impacto en el logro de los procesos y resultados de la calidad educativa.

Por su parte, Rodríguez (1993) cuando se analiza esta definición y se traslada en el ámbito educativo se descubre que otros factores participan e influyen de una forma notoria es por ello que se da pie a lo que hoy se conoce como gerencia educativa. La labor del director en toda institución es la de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso por ende debe poseer la capacidad de introducir correctivos o cambios que faciliten su gestión en el momento que sea necesario.

En este orden de ideas, el autor, considera que todo gerente educativo en diversas circunstancias se encuentra con obstáculos que afectan su gestión, uno de ellos corresponde a la falta de capacitación en materia de gerencia, resultando una de las principales causas de la deficiente gestión del Estado además de la escasez de recursos herramientas útiles para el desarrollo de las potencialidades de los gerentes educativos y de los miembros de la comunidad escolar. Por otra parte, la gerencia educativa no se produce por sí sola, más bien es el resultado de la interacción humana por consiguiente se debe considerar las ideas, iniciativas, sentimientos y convertirlos en propósitos, a través de determinadas acciones organizacionales de esta manera alcanzara favorecer los propósitos organizacionales en servicios o conocimientos dando como resultado el desarrollo potencial de los docentes.

En este mismo sentido, para que la gerencia educativa mantenga su direccionalidad demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como: potenciar recursos, determinar niveles de rendimiento institucional, descentralizar el centro educativo organizacionalmente, diversificación curricular y descentralización educativa y docencia.

Es evidente entonces, que Venezuela vive en los actuales momentos una profunda crisis social en donde la calidad de su educación ha disminuido. Esto lo señala la Consulta Nacional por la Calidad Educativa realizada por el Ministerio del Poder Popular Para la Educación (2014) cuando refiere que “la gestión del directivo en las instituciones educativas, carece de aplicación de estrategias, métodos innovadores que estimulen acciones creativas contextualizado y vinculado con todos los colectivos” (p.35). Es decir, en los procesos gerenciales parte de un profundo análisis de todos los elementos que lo conforman arrojando como resultado un deterioro asociado a diversos factores, entre los cuales se destacan el cumplimiento de la función gerencial por parte del director, sin tomar en cuenta los roles específicos en su cargo.

En tal caso, es evidente que el director de un Centro Educativo es quien tiene la autoridad de la institución según López (1999), “el régimen interno de autoridad superior del plantel, debe ejercer el gobierno del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal adscrito a las instituciones” (p.229), para lograr esta premisa, es pertinente señalar que, el gerente debe ser un líder holístico, con un compromiso ejemplar dentro de su organización, con competencias para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y su entorno, además de atender las necesidades que puedan surgir en el plantel.

Es oportuno señalar que, las organizaciones educativas poseen un conjunto de estrategias dirigidas al fortalecimiento de la calidad de la educación, que el personal directivo utiliza y ejecuta, a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generan; por lo tanto, la gerencia educativa puede considerarse como un conjunto de roles y funciones académicas-administrativas, que cumple el personal directivo de la

institución con el propósito de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados.

De lo expuesto, se entiende que los procesos actuales de gestión de los directores en los Centros Educación Inicial del municipio José Antonio Páez estado Yaracuy, llevan implícito la interacción de todos los miembros del personal, incluyendo a la comunidad del sector, aunque en esta sea el gerente principal de la misma. Lo anterior se confirma en las palabras de Becker (2001), quien señala que “los gerentes deben ser conscientes de que las organizaciones con mejor rendimiento laboral son aquellas que además de adoptar las distintas prácticas del talento humanos , las despliegan de forma que se alinean con la estrategia gerencial en la solución de problemas organizacionales” (p.253).

En cuanto a ello, la gerencia del directivo la gran mayoría de las actividades que estos profesionales llevan a cabo en sus respectivas organizaciones están dirigidas a la consecución de un impacto positivo sobre el rendimiento de sus trabajadores. Por ello, González, Zavala y Fernández (2005), señalan que:

La gerencia exige funciones coherentes y pertinentes para que los resultados sean de alta productividad y excelente calidad, la organización en las instituciones educativas van hacia la búsqueda de logros factibles; con pocos recursos económicos, donde el personal humano cumpla con eficiencia las actividades programadas, supervise y evalúe sus logros. (p.3).

Por ello, la gerencia educativa permite la conducción de una institución educativa a través del ejercicio del liderazgo, motivación, acompañamiento y compromiso de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural. El coach incentiva el cambio logrando formar parte activa de la organización tomando en cuenta opiniones, estableciendo los canales de comunicación, negociando, evidenciando habilidades, que desarrolle el talento humano en sus funciones y competencias laborales.

Es de hacer notar que, el medio actual exige un estilo gerencial estratégico, una gerencia cuyo objetivo principal es la optimización en el uso de los recursos con que cuenta la organización el funcionamiento educativo, significa entonces, que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que; maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.

Desde esta perspectiva, se plantea el uso del coaching a través del cual se pretende que en las organizaciones evolucione el rol del administrador con el fin de mejorar el rendimiento de los integrantes de la organización, desarrollar el potencial humano, fomentar el liderazgo, facilitar la motivación, aumentar la participación y elevar la autoestima. De acuerdo con Ravier (2012), “es una herramienta gerencial que permite el fortalecimiento de la gestión directiva dentro de los procesos administrativos, articuladas con las tareas que incluye: coordinación, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, planificación, organización, así como también la resolución de conflictos” (p.75).

Por consiguiente, logra diferentes resultados al emplear metodologías no solo para el aumento de la productividad del personal en la organización sino como una forma de vida que directamente beneficia a todo el personal en una institución. El coaching al ser un proceso gerencial de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran grupo de herramientas ayuda al crecimiento personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza para el personal de una organización educativa creando eficiencia y sentido de pertenencia.

Sin embargo, esto no sucede así, porque como señala el autor citado, el directivo desconoce su aplicación y como puede llevarlo a cabo en la organización educativa, ya que como señala Zurita (2011), en las organizaciones educativas en la actualidad, en Venezuela, las personas encargadas de la dirección no posee competencias necesarias para ejercer dicho cargo y requiere preparación gerencial. El autor citado manifiesta que se requiere que el personal directivo, responda al impacto que el Coaching como estrategia genera en la actualidad, dado que exige que administradores educativos (directivos) y docentes de aula, asuman un rol

transformador con habilidades, destrezas y conocimientos que los faculte para administrar bajo los criterios modernos y así alcanzar la excelencia educativa.

En este sentido, Cardemill (1997), expone que “el coaching permite a las personas ser capaces de desempeñar nuevas tareas, hacer más de lo que hacían o hacer totalmente diferente e incluso desempeñarse a un nivel de complejidad mucho mayor” (p.90). Por lo tanto, Echeverría (2003), al referirse a las nuevas modalidades de gestión, dejando a un lado la función de capataz, hace énfasis en la figura del coach como nuevo perfil de autoridad, afirmando:

El coach es alguien que provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que le lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira (p. 97).

En este sentido, el gerente como coach debe desarrollar competencias dentro de su gestión e incorporarlas en su práctica administrativa-pedagógica, que le permita mantener el interés por el trabajo en equipo. Por ello, el coaching es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de hacer cotidianamente una estrategia para obtener las metas tanto personales como profesionales. Al aplicar esta estrategia gerencial se busca deliberadamente la aplicación de acciones que desarrollen la competitividad de las organizaciones educativas.

Desde este enfoque, el coaching, como estrategia gerencial según Gairin (2010), aporta información, conocimiento, experiencia, cooperación, asesoramiento personalizado para que los directivos mejoren su desempeño laboral y de esta manera estar a la par de las exigencias actuales de la sociedad, la cual requiere de administradores educativos que reorienten su gestión en función de lograr que los docentes de aula, adquieran nuevas competencias en el desarrollo del proceso educativo.

En consecuencia, la gestión de los gerentes educativos, en gran parte requiere de ciertas competencias, profesionales, académicas y administrativas, así como disponer de las herramientas necesarias para lograr la eficiencia institucional, tomar decisiones de índole administrativa, presupuestaria, pedagógicas y trabajar con

indicadores claves de eficiencia y eficacia para monitorear toda la organización educativa, entendida como un sistema abierto interactúan té en su entorno.

A su vez, estas demandas aplican, para el gerente educativo, la búsqueda, planificación y ejecución de nuevas alternativas de gestión en lo académico y administrativo; por lo tanto, debe asumir como básicas y fundamentales las funciones de planificación, organización, dirección, control, supervisión y evaluación. En efecto Gutiérrez (citado por Finol, 2004) expresa que ningún gerente puede organizar, dirigir y controlar con éxito una institución educativa, a menos que haya planeado con anterioridad las diversas acciones a seguir.

Se puede decir que, la importancia de una gestión administrativa que garantice la participación e integración de todos los actores sociales articulados coherentemente para emprender de manera conjunta la ejecución de planes y proyectos educativos bajo los esquemas y procesos continuos de calidad.

Por consiguiente, el gerente de una institución educativa es aquel que transmite al personal que dignamente dirige, seguridad en la actuación, que como máxima autoridad debe llevar a cabo, por tal razón, debe ser un líder con una mentalidad enfocada en las nuevas exigencias tanto gerenciales, supervisoras y educativas que le permitan expresar de forma abierta y flexible su autoridad, para que prevalezca un clima de confianza e intercambio de ideas. Sin embargo, el autor señala, que este deber ser no se ejecuta con efectividad, encontrando debilidades significativas, tales como falta de liderazgo, trabajo en equipo, poca comunicación, motivación que afectan la gestión del directivo, y por ende el trabajo del personal a su cargo.

La realidad existente indica que las instituciones educativas en Venezuela y en especial en el municipio José Antonio Páez del estado Yaracuy deben ser dirigidas por gerentes comprometidos, responsables que responda y participen activamente en las transformaciones, siendo generadores de nuevas propuestas dirigidas a perfeccionar la gestión educativa. Bajo esta premisa Pérez (2011), “el concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Los elementos necesarios para gestionar algo de resumen en el gráfico “ciclo de la gestión”.(p.111), de acuerdo con esto, el autor señala que se evidencia que algunas

instituciones educativas manejan información y conceptos de manera tradicionales como también planteamientos de cómo gestionar la organización educativa, olvidándose de actualizar sus creencias, preparación u otro modo de gestionar los procesos dentro de la organización y en especial el trabajo con el docente.

Por tal razón, se requiere que el compromiso actual de un director en una organización educativa se base en la gestión general de quien conduce. En tal sentido, el gerente esté en capacidad de contribuir a propiciar la efectividad, funcionalidad, dirección hacia los objetivos planteados. En consecuencia, los directores se convierten en gerentes y agentes de cambio para la transformación de un proceso continuo en el nivel de educación inicial.

Para ello, se requiere que el director sea líder, transformador, enfrente a diario una serie de dificultades en el sector de la educación: conflictos, transformaciones, competencias, toma de decisiones verticales y centralizadas, trabajo en equipo, en la rigidez administrativa y una planificación de simple cumplimiento legal, aspectos que como señala Pérez (ob.cit) no se evidencian en las acciones generadas por este personal

Cabe señalar que, tal como señala el autor, en estos tiempos en la educación inicial existen ciertas debilidades en la gestión institucional, no asumen un liderazgo transformador, poco trabajo en equipo, relaciones interpersonales ineficientes, debilidades en la comunicación efectiva, procesos pedagógicos y administrativos poco inefectivo por ello es que en aquellos como: planificación, organización, dirección, control y evaluación se llevan a efecto sin ajustarse a la realidad institucional.

Con respecto a esta situación. dentro de los Centros de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez, estado Yaracuy, la investigadora observó que a nivel de gerencia educativa pareciera que se requiere aplicar estrategias para el fortalecimiento de la gestión, por lo que se presume, que es necesario redimensionar los inconvenientes que existen en materia de trabajo en equipo, liderazgo, convivencia escolar, desempeño del personal (docente, administrativo, obrero), relaciones interpersonales, laborales, administrativas, pedagógicas, comunitarias.

Igualmente se perciben debilidades a nivel de las funciones gerenciales, tales como planeación, organización, dirección, control y evaluación, deben ser fortalecidas.

De acuerdo, con el personal, las posibles causas de esta situación se encuentran los procesos coherentes a la función directiva (motivación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones), generando un clima de apatía y desinformación entre compañeros y miembros de la organización, falta de motivación en la participación, realización de trabajo en equipo y aporte de nuevas ideas en la elaboración de actividades diarias, se han sectorizado en varios grupos, separados de las líneas de ejecución y actuación, en busca de objetivos comunes, que ayuden a la optimización de la organización, baja autoestima y aspiración a ser tomados en cuenta para ascender profesionalmente dentro de la institución.

Lo expuesto, trae como consecuencia según evidencias obtenidas en conversaciones informales con el personal una disminución en el desempeño laboral y el rendimiento institucional, la cual en ocasiones no permite desarrollar un trabajo con eficiencia y de calidad, también hace suponer que no existe una orientación adecuada, los docentes no reciben información directa, es decir, no hay una relación entre director y docente que laboran en dichos centros educativos.

Además tal como lo señalan, algunos miembros del personal a veces la información es recibida de coordinadores, subdirectores o personal administrativo sin que llegue el personal por lo que el proceso de gestión que gira posiblemente entre la incompetencia para asumir dicho rol, las decisiones de acuerdo a lo observado por el sujeto no se lleva a concurso entre el colectivo, poca disposición al trabajo en equipo con los docentes cuando planifica, se descuida la tarea educativa en sus roles más decisivos en la organización y planificación, las relaciones interpersonales tienen que mejorar debido a que los directivos de los Centros Educativos deben estar convencidos de que la gestión educativa se manifiesta planamente en su accionar, compromiso y comunicación.

A partir de las consideraciones anteriores, es oportuno señalar, que esta situación evidenciada por el investigador durante las visitas realizadas a los Centros de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez, además de acotar que la

totalidad de los directores, se encuentran en calidad de encargados de los Centros Educativos, por lo que se requiere que la problemática sea investigada a profundidad,. Sobre la base de lo expuesto, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel de información que poseen los docentes en funciones directiva sobre estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa de los directores de educación inicial en el municipio José Antonio Páez?, ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión que ejecuta el docente en funciones directivas en la Educación Inicial.?, ¿Cuáles son las estrategias gerenciales apoyadas en las herramientas Coaching que requiere el docente en funciones directivas para ser aplicadas durante el proceso de gestión en la educación inicial?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar las estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del Coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa de los directores de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez estado Yaracuy

Objetivos Específicos

Diagnosticar el nivel de información que poseen los docentes en funciones directivas sobre estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa de los directores de educación inicial en el municipio José Antonio Páez.

Determinar las estrategias gerenciales apoyadas en las herramientas coaching que requiere el docente en funciones directivas para ser aplicadas durante el proceso de gestión en la educación inicial.

Conocer el proceso de gestión que ejecuta el docente en función directiva en la Educación Inicial desde la perspectiva del personal docente.

Justificación de la Investigación

La importancia de la gestión del gerente educativo es decisiva en toda organización educativa, es esencial demostrar a todas las personas involucradas el significado derivado de este tipo de gestión. Para ello, debe existir una organización donde se planifique, organice, dirija, controle y evalúe cada una de las actividades y funciones de los colectivos con el fin de lograr los objetivos, además es necesario que los individuos pertenecientes a ésta organización participen activamente en el proceso de toma de decisiones, trabajo en equipo desde el inicio hasta el final.

De allí, que el coaching utilizada por la gerencia brindará al docente la oportunidad de identificar y desarrollar las competencias de desempeño, diagnosticar y eliminar aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje, asumir su responsabilidad y tomar la iniciativa en el trabajo, conscientes de que el coach se preocupa por ellos y está comprometido en ayudarles a mejorar, lo que producirá en los docentes compromiso, entusiasmo, autoestima y autoconfianza.

En tal sentido, la investigación es relevante porque tiene como objetivo general analizar las estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del Coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa de los directores de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez, del estado Yaracuy, en tal sentido, sus beneficiarios serán los directores, docentes, supervisores.

Por otra parte, la investigación se justifica a nivel teórico-práctico, institucional, social, metodológico y científico. En lo teórico porque hace énfasis acerca de la gestión educativa, sincronizado con los cambios y necesidades generadas con el contexto educativo y la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado venezolano, por ello la investigación estará dirigida a analizar las estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento de la gestión

educativa de los directores de educación inicial municipio José Antonio Páez; por ello, desde la perspectiva teórica se justifica, pues los aportes permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la gerencia educativa.

Desde la perspectiva práctica el estudio pretende aportar los elementos necesarios para fortalecer la gestión educativa y lograr que se obtengan los insumos y las estrategias para cumplir idóneamente su función directiva, a la vez se busca determinar la profundidad de su desempeño en las actividades pedagógicas y administrativas, al tomar en consideración la propuesta de formación de equipos de dirección, así como las disposiciones del Ministerio del Poder Popular Para la Educación, sobre los indicadores de gestión, las organizaciones, a fin de asegurar la calidad educativa.

Desde el punto de vista social la propuesta se orienta como una herramienta inmediata que los directores o gerentes educativos, puedan utilizar como orientación para autoevaluarse en función a su calidad gerencial. De igual manera desde el punto de vista institucional, el fortalecimiento de la gestión educativa debe extenderse hacia el personal docente, mejorando los canales de comunicación entre los diferentes actores del hecho educativo y logrando el compromiso que acerque a la institución ideal, cuya misión este dirigida a la verdadera formación integral del ciudadano.

Metodológicamente, los resultados de este estudio servirán de apoyo teórico a otras investigaciones, al abordar una temática de interés gerencial para el personal directivo debido a que el coaching apunta a una transformación personal además de profesional al aumentar del poder de acción a través del desarrollo de la capacidad de aprendizaje, habilidades, destrezas de creatividad, liderazgo, comunicación efectiva para el mejoramiento de la gestión educativa. Además se diseñaran de instrumentos de recolección de datos que podrán ser aplicados en investigaciones que traten la misma temática.

Por tanto, esta investigación persigue emitir resultados valiosos y confiables encaminados directamente a conocer los aspectos que determinan la necesidad de diseñar un programa de actualización de estrategias gerenciales dirigidas al

fortalecimiento de la gestión educativa de los directores de educación inicial municipio José Antonio Páez, que puedan ser utilizados para dar beneficios acordes al campo laboral, habilitándolos con estrategias requeridas para su aplicación en una actividad de intervención organizacional específica.

Desde el punto de vista científico, propicia la adquisición de conocimientos para poder ejercer las funciones básicas gerenciales a través de la demostración de competencias profesionales, comunicativas e innovadoras, asimismo, para desarrollar los conocimientos profesionales, demostrando capacidad intelectual y aptitudes para manejar eficazmente la organización, razón por la cual ha de ser precedida por directivos y docentes competentes. En virtud de que las concepciones actuales demandan cambios radicales en la formación del individuo capaz de enfrentarse a los retos, transformaciones e innovaciones actuales, por lo que se propicia la capacitación continua, para que desarrollen habilidades e igualmente potencialidades articuladas desde la propia práctica gerencial.

Finalmente, el estudio se circunscribe en la línea de investigación “Comportamiento Organizacional”, por cuanto se conceptualiza en torno a los procesos gerenciales como áreas de interés seleccionadas para proponer estrategias que permitan fortalecer la gestión educativa.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

El marco referencial, según Cervo y Bervian (2002), es el espacio que le permite al investigador describir, comprender, explicar e interpretar el problema desde un plano teórico. Consiste en la articulación de las teorías científicas con las ideas, conceptos y experiencias que tienen los investigadores sobre el tema. De esta forma, es muy importante porque facilita la realización del análisis teórico del problema, con la finalidad de ampliar la descripción y análisis del problema; orientar los datos o hechos significativos para reconocer las relaciones de un problema con las teorías ya existentes. En este sentido, está conformado por los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales de la investigación, las cuales se presentan a continuación.

Antecedentes de la Investigación

En esta etapa se presentan una serie de antecedentes que sustenta la investigación. En ese sentido, Torres (2000) considera que una buena síntesis de las teorías, antecedentes e investigaciones previas, constituye una excelente base para la elaboración del marco teórico. De acuerdo con lo anterior, entre los diversos trabajos a nivel internacional, nacional y regionales revisados que tratan las variables estrategias gerenciales y gestión educativa de los directores de Educación Inicial, algunos de los más recientes son:

A nivel internacional, Vélez (2011) realizó en Bogotá, Colombia un estudio desarrollado desde el enfoque cuantitativo en la modalidad de proyecto factible, sustentado en una investigación de campo, tipo descriptivo, con el propósito de diseñar un programa sustentado en el Coaching como estrategia administrativa dirigido a los directivos del Instituto Universitario "Domingo de Santander". La muestra la integraron catorce (14) administradores educativos y setenta y seis (76)

docentes, a quienes les aplicó un cuestionario estructurado en una escala de selección múltiple conformado por cuarenta y dos (42) ítems.

Una vez analizados los datos, los resultados demostraron que los sujetos en estudio tenían alta necesidad de recibir actualización sobre el Coaching y su aplicación al contexto educativo. Además, los encuestados demostraron significativas debilidades en competencias administrativas que obstaculizan la gestión pedagógica y la ejecución eficaz de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación.

Por lo que concluye que el Coaching como estrategia administrativa permite desarrollar dentro de la organización educativa un efectivo desempeño por parte de directivos y docentes para la búsqueda de una gestión de cambio coherente, equilibrada y consistente a fin de consolidar el trabajo en equipo y garantizar de esta manera los resultados de competitividad. y recomienda llevar a cabo, una formación integral del directivo y docente donde se aborde el Coaching como estrategia administrativa para tomar iniciativas personales, ser autónomo y desarrollar compromisos activos en el desempeño laboral dentro de la organización educativa.

El antecedente señalado, es relevante dentro de la investigación debido a que; permite identificar el rol que cumple el directivo como coach, igualmente tener una visión del poco conocimiento que se tiene del coaching como herramienta gerencial en el campo educativo y las debilidades existentes dentro los procesos administrativos que impiden el buen desarrollo de la gestión educativa, por mantener en cierta forma paradigmas obsoletos alejados de los indicadores que permitan la integración y visión compartida de los gerentes educativos.

En el mismo orden de ideas, Cárdenas (2012), en su trabajo de investigación titulado Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo, realizado en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Su objetivo fue determinar la influencia de la aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo. Esta investigación fue de tipo aplicada, bajo los métodos científicos, descriptivos, experimentales y estadísticos, con diseño cuasiexperimental con dos grupos de investigación. La población estuvo conformada por los docentes de las instituciones educativas secundarias de Huancayo y la

muestra, conformada por los docentes de las instituciones educativas: Salesiano Santa Rosa y Salesiano Técnico Don Bosco de Huancayo.

En su trabajo el investigador encontró que el docente como coach identifica las cualidades del gerente que presenta cualidades aptitudinales, personales, relacionales y técnicas, al demostrar tener visión, sabiduría, coherencia, convicción, proactividad, empatía, habilidades sociales así como la escucha activa y comunicación, indicando esto la construcción de sus propios conocimientos, por lo que concluye los docentes están preparados para asumir su rol como coach, para el cual posee cualidades ya consolidadas que garantiza su óptimo desempeño y por consiguiente, recomienda identificar las cualidades del docente como coach, que genere cambios en el quehacer docente, de tal forma que desarrolle las cualidades internas, aptitudinales y profesionales con el fin de fortalecer la gestión.

Cabe resaltar, que este antecedente constituye un valioso aporte, porque permite obtener una visión de la realidad existente de la utilización del coaching como herramienta gerencial en el contexto educativo y como su aplicación permitiría fortalecer la gestión educativa en las organizaciones educativas, busca resaltar la importancia del coaching para gerentes educativos, en el cual el enfoque logre producir cambios que contribuyan a estabilizar los procesos gerenciales.

Por su parte Leiva (2014), en su trabajo en el Gimnasio Campestre Cristiano, realizado en la Universidad de la Sabana, Chía-Cundinamarca. El objetivo de la presente investigación es enunciar estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo de las docentes del nivel de preescolar.

Dicha investigación se realizó en dos momentos; en el primero se hizo un diagnóstico de cómo las docentes del nivel de preescolar estaban trabajando en equipo y en el segundo se precisó la situación problemática definida a partir de los resultados obtenidos de los tres instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información, los cuales se analizaron de forma descriptiva. En la investigación, encontró la importancia del Coaching como estrategia gerencial que permite mejorar el desempeño en forma permanente, consolida el trabajo en equipo y garantiza los resultados de competitividad. Con base en lo anterior, se enunciaron dichas

estrategias, dando así respuesta a la pregunta planteada inicialmente, las cuales quedan propuestas para que sea la Institución Educativa quien decida su aplicación futura. Por lo que concluye que el desempeño de los directivos no está acorde con las exigencias de la organización educativa en cuanto al trabajo en equipo y recomienda subsanar las debilidades reportadas, diseñó lineamientos centrados específicamente en el Coaching como estrategia para facilitar el trabajo en equipo del personal.

Este estudio aporta a la presente investigación indicadores de gestión importante para el desarrollo de la práctica gerencial en una institución tales como: gestión, liderazgo y trabajo en equipo, fundamentales para mejorar el desempeño del personal directivo de cualquier plantel.

A nivel nacional, se encuentran estudios como los señalados a continuación: Acevedo (2013), en su trabajo de investigación titulado Coaching educativo y formación basado en competencias del docente de los Centros Educativos de Fe y Alegría, presentado en la Universidad Rafael Urdaneta. Tuvo como objetivo determinar la relación entre Coaching educativo y formación basada en competencias del docente de los centros educativos de Fe y Alegría del municipio San Francisco, estado Zulia. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, con un diseño de campo, no experimental transeccional. La población estuvo constituida por diez (10) directivos y sesenta y tres (72) docentes de las escuelas Fe y Alegría Nueva América, Nueva Venezuela y San Ignacio.

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario conformado por cincuenta y cuatro (54) ítems. Los resultados indicaron que los docentes poseen muy alta manifestación de las competencias básicas, genéricas y específicas, lo cual favorece su práctica pedagógica. La correlación de Spearman dio un coeficiente 0,431, concluyendo que existe una relación positiva, moderada y significativa entre las variables, por tanto en la medida que se incrementa el coaching educativo, de manera moderada se incrementa la formación basadas en competencias, y viceversa.

Esta investigación se asocia con el presente estudio, porque invita al fortalecimiento de la gerencia para asumir de manera responsable y efectiva la planificación, organización, dirección, control y evaluación que debe desempeñar en

la gerencia el personal directivo, todo ello poniendo en práctica la herramienta gerencial del coaching que permita la articulación del trabajo por competencias dentro la acción educativa.

Otro trabajo relevante es el realizado por Salinas (2014), denominado Estrategias basadas en el coaching para el mejoramiento del desempeño laboral del personal directivo de las Escuela Básica de Guasdualito estado Apure, tuvo como objetivo proponer estrategias basadas en el Coaching para el mejoramiento del desempeño laboral del personal directivo de las Escuelas Básicas de Guasdualito, estado Apure. El estudio se justifica por cuanto en el mismo se busca redimensionar el desempeño laboral en función de estar en consonancia con los nuevos paradigmas educativos. Estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, tipo descriptivo.

La población quedó conformada por veintidós (22) directivos y setenta (70) docentes de aula, todos pertenecientes a tres (3) Escuelas Básicas. Para recabar la información se utilizó un cuestionario conformado por veinte (20) ítems y estructurado en dos (2) partes, la primera mide el conocimiento sobre el Coaching, cuyas alternativas de respuesta fueron Mucho Conocimiento, Poco Conocimiento, Ningún Conocimiento y la segunda para medir desempeño laboral, con Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

Los resultados indican, que tanto directivos como docentes de aula carecen de conocimientos teóricos y prácticos sobre el Coaching, para brindar solución a los diferentes problemas que se suscitan en la organización. Así mismo, se evidenció que sólo en ocasiones se logra la visión compartida entre el personal para administrar los nudos críticos así como para la búsqueda de la excelencia educativa. Se recomienda la puesta en práctica de estrategias basadas en el Coaching para el desarrollo de las potencialidades de los miembros de la organización.

Es relevante destacar, la relación de esta investigación con el presente estudio debido a que de la manera que el director planifique sus estrategias, se comunique, tome decisiones para la gestión de su institución, ya que; el coaching es factor

determinante en la institución así como la participación de los actores que hacen vida en ella.

En esta misma línea, Rivero (2015) en su trabajo de investigación titulado El coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente, efectuada en la Universidad de Carabobo, tuvo como propósito fundamental generar una aproximación teórica del coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente del CEI. Pbro. Crispín Pérez del estado Carabobo. Asimismo, el estudio se enmarcó en un paradigma cualitativo bajo un tipo de investigación fenomenológica con diseño de campo, donde se describieron los eventos tales como se obtuvieron.

Para la recolección de la información se empleó como técnica la entrevista semi-estructurada, por medio de un cuestionario formado por preguntas tentativas, el cual se aplicó a un grupo de docentes pertenecientes al nivel de Educación Inicial. Bajo esta perspectiva surgen las reflexiones finales donde se concluye que la satisfacción laboral nace de la percepción que posee el personal acerca de la calidad del trabajo, el cual se encuentra asociado con el bienestar de las personas, el ambiente laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales.

En este sentido, se considera que el desempeño de los miembros de la institución será favorable mientras existan sentimientos positivos, que contribuyan con la creación de un clima organizacional positivo. Por consiguiente, se propone el coaching como estrategia motivacional, a fin de que contribuya con el crecimiento personal y profesional e incida en la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Se tomó este estudio como sustentación de la presente investigación, por cuanto en el se hace énfasis en motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento del personal directivo que integra la organización educativa, igualmente resalta la importancia del Coaching como estrategia administrativa que permite mejorar el desempeño en forma permanente, consolida el trabajo en equipo y garantiza los resultados de competitividad.

Por otra parte, Rojas (2015) realizó un trabajo de investigación denominado: Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio Pedro Gual, estado Miranda. Tuvo como propósito fundamental, proponer estrategias permita mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio Pedro Gual, estado Miranda. Esta investigación fue un Proyecto factible apoyado en una investigación de Campo. Se trabajó con una población de cinco (05) directivos de los centros de educación inicial bolivariana a quienes se le aplicó un cuestionario escala tipo Likert de treinta (30) preguntas.

El investigador concluye que: Los directivos de las instituciones, en su mayoría están en condición de encargados, tienen pocos años de servicio desempeñando la función directiva, su nivel de conocimiento en materia de gerencia educativa es muy poca y sus relaciones de comunicacionales con el personal que está su cargo es muy deficiente, además están dispuestos para buscar soluciones, para conseguir recursos que hagan viable la propuesta.

Por lo tanto, recomienda poner en práctica la propuesta. Se deben promover entrevistas con personas especializadas en la gerencia educativa para buscar orientaciones, que ayuden a ampliar temas relacionados con la Gerencia y Administración Educativa, Gestión escolar, comunicación, toma de decisiones. Se aspira que este trabajo constituya un aporte significativo al personal directivo interesado y preocupado en mejorar las estrategias en gestión administrativa, haciendo del proceso una actividad agradable, efectiva, transparente y duradera.

Las investigaciones señaladas se consideran relevantes al presente estudio, por cuanto mediante la misma, se pueden establecer parámetros a seguir con relación a la variable estrategias gerenciales y gestión educativa en los diferentes niveles de competencias, en función del tipo de organización al cual está referido.

Bases Teóricas

Las bases teóricas según Arias (2006),” implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para

sustentar o explicar el problema planteado” (p.25). En este sentido, una teoría es una proposición que establece principios y leyes generales, contiene construcciones hipotéticas y definiciones relacionadas entre sí, lo cual brinda un punto de vista sistemático y coherente de los hechos y fenómenos en estudio. De este modo, el fin que tiene las bases teóricas es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizan en el trabajo.

Coaching como herramienta gerencial

El coaching en esta década, ha evolucionado con cambios cada vez más rápido y profundos, aumentando su uso en todo campo profesional en las distintas áreas del conocimiento, respondiendo a las necesidades requeridas por cada profesional, organizaciones e instituciones, siendo aplicadas con mayor ahínco en organizaciones de todo tipo y llegando a niveles superiores de la educación, en la gestión de cada director, transformándose en una ventaja competitiva de las instituciones.

En este sentido, dentro de las organizaciones, Debordes (1998), indica que “las organizaciones y los individuos que contratan a un coach están interesados en tener, ser, y hacer lo mejor que su potencial les permite y se conforman con nada menos que lo mejor”(26). Así, puede decirse que el coach tiene un potencial innato hacia la autorrealización y la superación, el trabajo del coach está dirigido a orientar esa capacidad, incluida la habilidad para descubrir y utilizar recursos para tal fin.

Por ello, el coaching es un arte por lo que tiene creatividad; es una herramienta, pues se refiere a cómo hacer las cosas, y es un modelo funcional porque se deriva de la investigación empírica resultado de ciertas observaciones de transacciones de coaching y de la experiencia obtenida del entrenamiento en el arte del coach de muchos gerentes y líderes. Según Whitmore (2003), “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en enseñarle a aprender en lugar de enseñarle”(p.20). En tal sentido, el Coaching ayuda a

los individuos a enfrentar y aprovechar las características del mundo en el nuevo milenio.

Por consiguiente, para Piña (2002), es un conjunto de fases sucesivas que conlleva a cambios para el logro de resultados efectivos dentro de la organización; tiene dos características básicas: La flexibilidad, para adaptar el proceso a una gran diversidad de clientes y la rigurosidad para asegurar que el proceso esté conscientemente dirigido al logro de resultados observables.

A tal efecto, se concibe como una herramienta de capacitación, motivación y desarrollo de habilidades del personal, para compatibilizar las expectativas de los individuos con respecto a los objetivos y necesidades de la organización. De allí que, para Chirinos (2003) esta herramienta "se concibe como una práctica gerencial orientada a facultar al personal para que lidere su propio desarrollo a través del trabajo inteligente" (p. 34). Desde esta perspectiva, es una estrategia para optimizar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones, además de ello, faculta al personal para que éste lidere su propio desarrollo a través del trabajo inteligente.

En el ámbito gerencial, es frecuente observar como el buen gerente también ejerce labores de motivador y de entrenador (coach). Es así como la reflexión y la enseñanza no se desprende de la función contralora o de monitoreo, tal como se pretendía a la vieja usanza de la teoría administrativas; los vertiginosos cambios en el mundo gerencial demandan la más activa presencia del correcto y oportuno líder, sin esperar que suceda una alteración en el sistema para abordarla, por ello debe ser directa o concurrente su actuación.

Tal como lo explica Lozano (2008) "el Coaching es una herramienta gerencial y hoy en día ha tomado auge en muchos países de Latinoamérica; y consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada"(p.128), es decir que a través del uso del Coaching existe la posibilidad de incrementar el potencial de la persona al darse cuenta de qué habilidades, herramientas y recursos se dispone con el fin de sobrepasar los obstáculos que las personas mismas se imponen.

De acuerdo a ello, el coaching representa un medio estratégico, puesto que el individuo busca la superación personal con el propósito de ser más productivo y aprovechar la vida al máximo en sus diferentes contextos, basándose en una relación donde el coach interviene en el aprendizaje de nuevas maneras de ser, conocer, y de hacer para generar cambios rompiendo con esquemas tradicionales. Asimismo, la concepción de coach refiere a un acompañamiento o guía, siendo éste una persona capacitada con formación especializada.

Por su parte, Goldsmith, Lions y Freas (2000) el coaching “es un proceso sistematizado de acompañamiento para el desarrollo y el crecimiento de personas en el tránsito de una situación actual a otra previamente definida a la que se pretende llegar”(p.155). Es decir, el coaching consiste en el desarrollo y desbloqueo del potencial de la persona para la maximización de su desempeño profesional.

Por consiguiente, el coaching en el entorno gerencial es importante, además de la capacitación especializada que debe tener un directivo en el desempeño de sus funciones, que llevan al desarrollo habilidades personales, profesionales, sociales, que forman parte de las cualidades del docente como coach, para construir una relación con el personal, la sociedad, en general asumiendo la motivación y proporcionarles las herramientas para desarrollar todo el potencial que llevan dentro.

En este orden de ideas, el coaching como herramienta gerencial permite alcanzar las metas pero sobretodo es indispensable para desarrollar un equipo de trabajo mediante el desarrollo de las habilidades de cada uno de los integrantes e identificando sus áreas de oportunidad para motivarlos a que la fortalezcan pero principalmente aprovechando y remarcándole a ellos mismos sus muchas fortalezas estableciendo metas retadoras pero a la vez alcanzables para su relación personal que es la fuente inagotable de energía para lograr metas más ambiciosas día a día.

Siendo así, el coaching como estrategia de gestión o modelo de dirección, tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas. Por tanto, tiene varias características, el coach efectivo es positivo, entusiasta,

comprensivo, confiable, directo, orientado a la meta, experto, observador, paciente, claro y seguro.

Cabe destacar, por tanto que una relación de coaching no solo está basada en la flexibilidad sino también en la confianza y la responsabilidad. Por lo que, confianza significa posibilidad de expresarse abiertamente sentirse valorados, respetados; por su parte; en referencia a la responsabilidad significa que ambos están comprometidos con los resultados del otro. En torno a las principales características del coaching, Echeverría (2009), indica cinco:

Concreto: se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas; el coach utiliza un lenguaje directo y anima a la persona “coacheada” a ser específica para ello, se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. En este sentido, Hendricks (1996), resume esta característica como la necesidad de asegurar claridad en la comunicación, lo que es importante, puesto que de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que implica pérdida de tiempo.

Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información, se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el involucramiento de ambas partes. Es decir, está presente una comunicación simple y clara, abierta a nuevas ideas, con un objetivo claro y estableciendo reglas básicas. Según Hendricks (ob.cit) “la interactividad tiene que ver con la función del coach de aconsejar, establecer dirección, brindar realimentación, indicando las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a logra el éxito” (p.55). Esto lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

Responsabilidad: tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. En esta característica, implica que la actitud del coach, no es de aconsejar, opinar o actuar en lugar del asesorado, sino trabajar con las potencialidades de la persona para descubrir y aprovechar oportunidades significativas para aprender y practicar nuevas

habilidades. Por consiguiente, todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue la conversación. Al respecto, Hendricks (ob.cit), considera al descubrir esta característica señala que significa compartir una visión de las metas comunes.

Forma específica: determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, luego la focaliza en aspectos específicos en la medida como los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación. Por su parte, Hendricks (ob.cit), describe la importancia de comprender el punto de vista de las personas coacheada. Realizar preguntas específicas para involucrarse con las personas, que revelan la realidad que viven los miembros del equipo.

Respeto: el líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona coacheada. Es decir, implica el control de la información de tal manera que esta no trascienda al resto del personal, lo que implica confidencialidad y acuerdo entre ambas partes. Según Hendricks (ob.cit), el respeto como características del coaching implica la actitud percibida del coach hacia los individuos que guía. En este sentido, el respeto no debe estar en contradicción con la disposición de involucrarse, implica habilidad para ejercer la paciencia, compartir metas, respetar el equipo de trabajo.

En concordancia con lo planteado, el coaching y sus aspectos en la gestión dentro de la organización, se concluye como puntos esenciales concreción, la interactividad, responsabilidad, la especificidad y el respeto, siendo estas algunas de sus características que en conjunto buscan la mejora como seres humanos de las personas involucradas.

En tal sentido, surge el Coaching para ayudar a los individuos a enfrentar y aprovechar los factores del mundo en el nuevo milenio considerando una serie de elementos que según Telles (2011) puede utilizar el gerente.

Confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

Empatía consiste en comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir lo que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

Paciencia el mismo autor señala, el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas hepáticas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

Respeto implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, entre otras, indica poco respeto a su equipo.

Capacidad para preguntar uno de los aspectos claves y más difíciles de ejecutar cuando se hace coaching es limitarse a preguntar o desde esta estrategia y posición posibilitar en darse cuenta. El coach puede valerse de lecturas, ejercicios de reflexión, tareas experienciales, rol play y muchas otras técnicas variadas para facilitar el proceso de darse cuenta en el personal; pero jamás hacerlo de forma expresa.

Confianza permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

Intuiciones fundamental que el coach sea un observador insigne, agudo, acucioso. Es importante que se observe y vea todo. Esto lo llevará a las hipótesis que necesariamente deberán ser comprobadas en su momento.

Autoconciencia la observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

Saber escuchar se centra en las personas que escuchan detenidamente, bien sea individual o en un grupo, siendo capaz de repetir las palabras que haya dicho y de responderle en función al planteamiento expuesto, de manera que el emisor se da cuenta que el receptor lo escucha atentamente y es capaz de realimentarlo.

Capacidad para dar feedback los coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

De lo planteado, se puede señalar, que el coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial.

En relación a la importancia del coaching en las organizaciones, Niebles (2008), lo considera una estrategia gerencial y plantea que el coaching desde la gestión del docente en función directiva, en el contexto educativo tiene un papel fundamental en la formación y conocimiento con base en el carácter educacional, que dispongan y generen actividades adaptadas a los intereses de sus participantes, potenciando iniciativa, creatividad y concepción constructivista de los aprendizajes, para que sea el mismo estudiante quien construya su conocimiento. Por consiguiente, el docente debe formar una estructura de asesoramiento pedagógico que los lleve a la integración del coaching en los diferentes centros educativos, y a partir de aquí, implicar al resto de la comunidad en el cual esté inmersa la institución.

Por lo tanto, a nivel institucional el coaching es considerado como una de las más complejas y difíciles tareas, que exigen del ejecutivo múltiples competencias, siendo una de las más importantes para renovarse, incorporar nuevas tecnologías y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad educativa; también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Cabe destacar, en el ámbito laboral brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes que benefician a las personas en su

vida, no obstante la detección de la necesidad también se ha realizado en el contexto institucional. El ejecutivo de personal debe ser necesariamente un coach, desarrollará entre otras actividades fundamentales, descubrir el talento y las competencias individuales de la gente, para ubicarlos en función o puesto más apropiado a ellos, garantizando el desempeño correcto de las funciones y la alta performance ocupacional.

Estrategias Gerenciales apoyadas en la herramienta Coaching

La gerencia moderna en las instituciones exige asumir nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia. Actualmente existe lo que podemos llamar la globalización la cual abre los avances tecnológicos, la innovación se puede conocer y adquirir en breve tiempo, gracias a las telecomunicaciones y sistemas de información, cada día las distancias se acortan y se forma una red de naciones interconectadas globalmente, los recursos que facilitan la globalización son: la internet, la telefonía, el fax, la televisión entre otros, de esta manera las barreras de la distancia se vencen.

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Siendo el coaching una estrategia de gestión o modelo de dirección, el cual tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas.

En tal sentido, el coaching es una estrategia que es imprescindible y permanente en las organizaciones educativas, sin embargo debe priorizarse cuando la institución se encuentra en un proceso de cambio o transformación para el fortalecimiento de la gestión, a través de un nuevo plan estratégico, ajustes estructurales, como la

reingeniería, downsizing, benchamarking, incorporación de nuevas tecnologías, entre otros, consideradas como estrategias fundamentales para optimizar la orientación del personal. Este tipo de estrategia se está introduciendo a pasos agigantados en las organizaciones educativas, por tanto, se debe tener claro lo que significa coaching y lo que implica.

Según David (1994) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan los proyectos, indicando que “las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo y algunas de ellas están orientadas a la adquisición, el desarrollo de los productos, la expansión geográfica y la penetración en el mercado, entre otros”. (p. 98).

En tal sentido, las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

De acuerdo a ello, Lozano (2008), el Coaching “es una herramienta gerencial,...y hoy en día ha tomado auge en muchos países de Latinoamérica; y consiste en la creación de nuevos paradigmas con el fin de dar resultados innovadores a una necesidad dada” (p.128), es decir que a través del uso del Coaching existe la posibilidad de incrementar el potencial de la persona al darse cuenta de qué habilidades, herramientas y recursos se dispone con el fin de sobrepasar los obstáculos que las personas mismas se imponen por el uso de paradigmas anacrónicos que determinan las actitudes y por consiguiente afectar las aptitudes de éstas, en la medida que no son capaces de ponerlas en práctica, posiblemente por miedo al cambio.

Por consiguiente, el coaching representa un medio estratégico para el siglo actual, ya que según señala Lozano (cit.ob), enuncia que el individuo busca hoy en día la superación personal con el propósito de ser más productivo y aprovechar la vida al máximo en sus diferentes contextos. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural. Entonces, es importante preguntarse como un coach puede contribuir al desarrollo de las competencias personales y profesionales y a su vez a mejorar el rendimiento laboral.

De acuerdo a lo expuesto, el coaching como estrategia gerencial esta orientado a ayudar a las personas a fortalecer sus competencias (actitudes, conocimientos, habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de la organización y del entorno en general. En este propósito, se busca que la persona logre una mejor adaptación al cambio, desempeño personal y profesional a través del desarrollo de su competencias, alcance un progresivo equilibrio entre los distintos aspectos de su vida, obtenga una relación personal más profunda; con el consecuente disfrute por sus acciones, sentimiento de autorrealización, logrando así un mejor desempeño de los equipos de trabajo.

Cabe destacar, el coaching como estrategia gerencial, va más allá de cualidades individuales, su función dentro de una organización se orienta hacia la formación del personal y su influencia en el trabajo en equipo, lo que implica una preparación que le permita al gerente actuar como un coach, es decir, descubrir talento y competencias individuales de la gente, para asignarles en función de sus cualidades lo más apropiado para ellas, garantizando el desempeño correcto de las funciones y mayor compromiso con la institución. Por lo tanto, la función de dirigir personas en las instituciones, no es una tarea fácil sino que requiere múltiples competencias, entre ellas, su formación en coaching.

Al aplicar el Coaching en las organizaciones educativas, se pretende que directivos y docentes actúen como agentes de aprendizaje, guiando a estudiantes, padres y/o representantes a disolver los obstáculos que limitan la acción e impiden la

concreción de proyectos, creando espacios expansivos, promoviendo la innovación y la creatividad hacia posibilidades de acción con el fin de lograr resultados óptimos.

De esta manera, el coaching como estrategia comunicacional necesaria para el óptimo desempeño de las organizaciones educativas, juega un papel importante en la gerencia su fuerza reside en la habilidad de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo; sus recursos claves se basan en la comunicación efectiva y continua, en involucrar a las personas en la toma de decisiones, en las relaciones abiertas con el personal y en su accesibilidad como coach.

Por lo tanto, esta estrategia permite la presencia de instrucciones resumidas para el equipo productivo, la política de la puerta abierta, el reconocimiento de mérito, la comunicación en los dos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), la dedicación, por parte del coach, de trabajar al lado de sus equipos, la presencia activa del coach en el trabajo de campo.

En este sentido, al utilizar el coaching como estrategia motivacional servirá para motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento del personal y desarrollar su potencial humano. Es decir, a través de su accionar el coach podrá elevar el nivel de conciencia y responsabilidad en el equipo de trabajo, para darle estructura, organización, soporte y realimentación en el cumplimiento de sus funciones.

De acuerdo a ello, existen las estrategias relacionales que constituye el medio idóneo para hacer frente a los retos que día a día se presentan, por cuanto permitirá desarrollar las relaciones interpersonales, las cuales tendrán como resultado un desempeño continuamente mejorado hacia los integrantes de dicha institución, además se creará un ambiente en donde los docentes estarán dispuestos a compartir sus ideas con los superiores. Asimismo, el coaching efectivo cambia la actitud del individuo hacia una perspectiva de cooperación en equipo, permitiendo al coach que sus esfuerzos rindan resultados específicos.

En relación a esto, existen cambios y posturas en una sociedad, las estrategias gerenciales constituyen el medio idóneo para hacer frente a los retos que se presentan en el quehacer diario, todas las organizaciones sean grandes o pequeñas, necesitan formular estrategias para lograr un nivel de complejidad aceptable. Al mismo tiempo,

gerenciar es un desafío, por cuanto exige tener una alta capacidad para representar y expresar cambios a sus colaboradores, ya que el personal docente es llamado a integrarse de manera coordinada con los actores que intervienen en el quehacer educativo fortaleciendo la gestión educativa.

Gestión Educativa

La gestión educativa se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Según Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Es importante destacar, al incorporar a todos sus miembros al delegar autoridad y tomar decisiones por consenso, en la búsqueda de la calidad educativa, logrando así aumentar la efectividad en el proceso gerencial. Cabe mencionar que para establecer estrategias en este campo, que permitan mejorar la calidad en los procesos gerenciales, requieren aumentar las necesidades de saber dirigir y realizar una buena planificación estratégica y cumplir la visión y misión establecida en la escuela.

De igual manera, es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad

de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Por ello, la gestión educativa consiste en un proceso que debe acompañar a la transformación de la educación, por ser ella misma quien facilita ese cambio, para contribuir de esta forma a consolidar una sociedad más justa, humana, creativa y que coadyuve a la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje.

Desde esta perspectiva, es lógico asumir que ante los constantes cambios y transformaciones que vive la humanidad en todos sus aspectos, ha generado un proceso de actualización y renovación en las organizaciones educativas, con el propósito de ir a la par con los avances técnicos-científicos, lo que implica asumir nuevos enfoques acordes con las exigencias actuales involucrando de esta manera, una administración consciente, combativa y decidida para enfrentar los retos de avanzada que impone la era contemporánea.

Por lo tanto, la noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas. Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior. Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Por consiguiente, los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, sin obviar los registros en la organización que son de suma importancia porque permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad

de las gestiones y que se transforman en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Por lo tanto, cuantas veces se encuentran situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido. Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

En este orden de ideas, el director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

En cuanto a ello, una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas. Podríamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones, en primer lugar, se tiene la dimensión organización (estilo de funcionamiento), en ellos se encuentran los organigramas, la distribución de las tareas, la división del trabajo, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y el espacio, entre otros aspectos.

En segundo lugar se encuentra la dimensión administrativa (cuestiones de gobierno) la que considera la planificación de las estrategias, recursos humanos y financieros, control de las acciones propiciadas, manejo de la información. En tercer lugar se encuentra la dimensión pedagógica-didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales) como los vínculos de los actores que contribuyen con los modelos didácticos, modalidades de enseñanza, valor otorgado a los saberes, criterios de evaluación y teorías de la enseñanza.

Por último se encuentra la dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales) en el cual se ubica las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

Por lo tanto, la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Gestión Educativa del Docente en Funciones directivas en la Educación Inicial

La función de la gestión educativa, es la de lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, es decir, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso, de forma orgánica, sistemática, organizada y continua, a lo largo del proceso educativo, sobre toda de la acción gerencial, pues es allí donde se van utilizando adecuadamente los recursos humanos y materiales para alcanzar en forma eficiente los objetivos educativos y para ello es necesario que el directivo presente un estilo o manera de gerenciar lo más ideal que sea posible para mejorar la gestión.

Para Escudero (2005), la gestión en el ámbito educativo es vista “como las acciones de pretensión para generar alguna modalidad de alteración en las concepciones referentes al uso de los centros escolares, los contenidos, experiencias, de la enseñanza y el aprendizaje, sus objetivos, procesos y resultados” (p.47). En este sentido, la gestión de cambios debe formar parte de una visión integral, normal y esencial de la vida del centro educativo, que se caracteriza, por una actitud dinámica y no estática; ya que, el cambio incide en las percepciones de la realidad y en los significados de la organización para establecer la misión y visión de organizacional, aspectos en los que muchas veces se requiere de significativos cambios.

Por consiguiente, el papel del director en la gestión escolar de los centros de educación inicial, hace referencia a la importancia de este nivel, para el sistema

educativo venezolano, el director es el representante legal y cuentadante del centro educativo, y tiene la misión de conducir la concreción de la política educacional, en correspondencia con las condiciones económicas, políticas y sociales de su comunidad, para lograr el cumplimiento del fin y los objetivos de la escuela, con ajustes a las particularidades del estudiantado y empleando con eficiencia el potencial técnico del que dispone.

En razón de que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de todos los actores significativos involucrados en el hecho educativo institucional, es que en la dirección se aplican, con mayor precisión, funciones y estilos de liderazgo, que permitan el mejor desenvolvimiento del director como gerente capacitado para el desarrollo de una gestión escolar efectiva y eficiente.

Evidentemente, la gestión del director del nivel de educación inicial puede ser definida como un proceso dirigido, formalizado, que se produce a través de la formación, el ejercicio del cargo, la dedicación exclusiva, la continuidad y tiene como resultado el alcance de los niveles de desempeño profesional que exige la dirección de las instituciones escolares, en correspondencia con las demandas sociales expresadas en las directrices que conforman la política educativa.

Es así pertinente considerar la formación docente que posee el director del nivel inicial, planteada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1996), con relación a cuatro pilares del conocimiento; los cuales deben estar presentes en su gestión escolar, una formación integral profundamente humana que reúne tanto aspectos personales, afectivos, actitudinales, intelectuales y habilidades como la de relacionarse con los demás. Estos pilares son: aprender a hacer, aprender a conocer, aprender a convivir y aprender a ser; es tarea del director asociarlos a su estilo de gestión escolar.

En cuanto a ello, promueve la creación, ampliación y consolidación de redes institucionales e intersectoriales que facilitan la conexión, la cooperación y el apoyo mutuo de la comunidad y sus diversos servicios y organizaciones, para la toma y ejecución de decisiones que permitan garantizar el desarrollo de los procesos de dirección en la organización educativa. En consecuencia la función del director en el

campo de la educación, consiste en facilitar el establecimiento de un clima institucional saludable tal que sea favorable a la evaluación de desempeño.

En este sentido, su aplicación es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógica.

En este mismo orden de ideas, implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El director educativo puede ser visionario, establecerá un cuerpo de trabajo identificando los objetivos planteados dentro de la institución, al respecto Zeus y Skiffitong (2006), señalan que “un directivo sólo tendrá éxito si se identifica con la visión de la institución, para ello es importante clarificar ésta y determinar si los valores están en consonancia con los requeridos en el plantel” (p.20). La visión debe ser inspiradora y trascendente, es decir, que el equipo que labora en la escuela debe valorar la esencia del cumplimiento de cada meta lograda.

Por lo tanto, en las instituciones educativas, según Mosley, Megginson, y Pietri (2005), afirman que “los gerentes educativos deben poseer ciertas habilidades básicas necesarias para desempeñar sus roles de una manera efectiva” (p.15). Asimismo, para que el docente posea un rol de coach, debe caracterizarse por la flexibilidad para adaptar el proceso esté consistentemente dirigido al logro de los resultados observables dentro de la institución a la cual se dirige el esfuerzo.

. Cabe destacar, el rol motivador debe estimular y motivar al personal para alcanzar sus niveles de rendimiento óptimo; según Salazar y Molano (2006), señala “el establecimiento de pasos que será la guía que ayudará a detectar las motivaciones individuales de cada persona a cargo del director, esto permitirá iniciar un proceso de

control consolidado en cada docente, reflejado como una autonomía individual dirigida a buscar su propio crecimiento dentro de una senda de desarrollo personal y profesional” (p.55).

En este sentido, se encuentra el rol de coach en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Es importante destacar, el rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Según Deming, (citado por; Guédez, 1998), “todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar”.

Igualmente, el rol de comunicador orienta a los miembros del equipo cómo deben comunicar y la forma de hacerlo. La comunicación eficaz es imprescindible dentro del equipo de trabajo, pues da pautas para emprender actividades planificadas con anterioridad con una ejecución acertada hacia el logro de las metas trazadas.

Por otra parte, Zeus y Skiffitong (ob.cit), expresan que un directivo con éxito tiene la capacidad de: desarrollar la autoconciencia; comunicarse verbalmente; establecer objetivos y articular una visión; gestionar decisiones individuales; motivar e influir en los demás; crear equipos; definir y resolver problemas; delegar; gestionar el tiempo y el estrés y afrontar conflictos.

Por otro lado, el rol como líder del proceso y gestor del talento humano no debe perder de vista el efecto multiplicador de su acción en el ejercicio de las competencias docentes orientadas al logro de resultados educativos esperados.

Mientras que su rol como mentor, construye relaciones fuertes con todos o algunos miembros del equipo, busca asumir un papel activo en el desarrollo de su carrera a largo plazo. Estos coach ofrecen una orientación informal acerca de la organización, asuntos de la carrera y el desarrollo de su personal. Sus recursos claves se basan en la comunicación eficaz y continua con sus coachees, en una fuerte relación con cada uno de sus individuos claves, en ofrecer orientación a largo plazo e insistir acerca de la organización y orientación profesional.

Cabe resaltar, el director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

Para finalizar, es necesario señalar que el Coaching como enfoque define una estructura y un sistema cultural de valores que soportan el cumplimiento de la institución, establece las herramientas e instrumentos que se requieren para medir la competitividad del grupo y fija los horizontes del desarrollo tanto en el crecimiento individual y profesional, como del grupo humano de toda organización, para que la competitividad y el liderazgo sean una realidad dentro de la institución educativa.

Igualmente, el personal directivo que maneja estos nuevos enfoques como el Coaching logre a través del mismo ser un impulsor del desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización de educación técnica. De allí, la importancia del conocimiento del mismo, por parte de los miembros del escenario escolar, lo que sin duda influirá en la excelencia

Bases Legales

La investigación realizada se encuentra sustentada de artículos imperantes en el Basamento Legal Venezolano. Dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009).

Por consiguiente, el Sistema Educativo Venezolano, cuyo basamento legal se encuentra en la Ley Orgánica de Educación (2009), orienta los propósitos actuales en la acción educativa del país, y se apoya en tres (3) grandes principios, los cuales constituyen la estructura central de la acción educativa para la democratización, innovación y para el desarrollo autónomo.

En tal sentido, la Constitución en su Artículo N° 104 expresa que: La Educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica...

Así mismo la Ley orgánica de Educación (2009) en el Artículo 6, literal “g” plantea que: La gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas con la participación protagónica de toda la Comunidad Educativa.

En el mismo orden de ideas la Gestión Escolar expresado el artículo 19:

El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto a los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

En este artículo se hace evidente la corresponsabilidad de todos los entes de la Comunidad Educativa, el derecho que tienen a ser participe en el triángulo que se debe llevar a cabo para el éxito en la praxis educativa como lo es la interacción: Escuela-Familia y Comunidad para el logro de las metas y objetivos propuestos.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

El marco metodológico, contiene aspectos de carácter técnico y metodológico de la investigación, define el tipo y diseño así como también, sobre la población y muestra de estudio, el instrumento de recolección de datos, considerando de éste además posteriormente se sometió a un proceso de validación y el cálculo de confiabilidad, así como el tipo de análisis estadístico y de tabulación que la investigadora utilizó en el procedimiento de datos que se requirieron para obtener los resultados del estudio.

Naturaleza de la Investigación

El estudio se ubicó en el paradigma positivista, el cual según Padrón (2001) “...pone su acento en lo observable, en donde subyace el observado en el proceso de evaluación, es decir, lo que interesa aquí es producir información que sea de utilidad para su control” (p. 87). Postula la existencia de una realidad objetiva, la cual es posible conocer empíricamente a través de métodos cuantitativos que permiten explicar y predecir fenómenos similares, es decir, generalizar a partir de experiencias fragmentarias.

De igual modo, la investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo. Al respecto, Popper (2005), refiere que:

La investigación cuantitativa es la que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población y sus resultados son extrapolables a toda la población, con determinado nivel de error y nivel de confianza”. (p. 106).

En atención con lo expuesto, se infiere que, el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para llevar a cabo el análisis estadístico con base en la medición numérica, a fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Así, la objetividad es la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.

En este orden de ideas y atendiendo al propósito de la investigación en curso, el cual es analizar las estrategias gerenciales apoyadas en el coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa en los Centros de Educación Inicial en el municipio José Antonio Páez, en concordancia con el título y el objetivo principal permitió el análisis de las variables de estudios, la aplicación de métodos e instrumentos para explicar y predecir fenómenos similares, es decir, generalizar a partir de experiencias fragmentarias.

Tipo de Investigación

La investigación que se desarrolló fue de campo que según Hernández, Fernández y Baptista (2003), señalan que consiste “en el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explorar sus causas y efectos, entender sus ocurrencias recogidas directamente de la realidad de estudio” (p.5), lo cual permitió recoger la información en el contexto donde se realizó la investigación, es decir, permite la recolección de datos primarios obtenidos directamente de la realidad, mediante trabajos concretos del investigador y su equipo por lo tanto el estudio se efectuó en los Centros de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez estado Yaracuy.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación indica un procedimiento a seguir por el investigador en atención al problema o hecho a investigar. El presente estudio utilizó un diseño no experimental, transeccional y descriptivo. Para Sabino (2007), es una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que alcanza suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que

habrán de acometerse posteriormente. El autor, sostiene que, realizar el diseño de una investigación es llevar a la práctica los postulados generales del método científico, planificando una serie de actividades sucesivas y organizadas donde se encuentren las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar datos.

De acuerdo a las características de esta investigación Hernández, Fernández y Baptista (1997), atiende a un diseño no experimental, transeccional en el nivel descriptivo pues en ella no está presente la manipulación de la variable. Para Kerlinger (1990), señala “la investigación no experimental, es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular la variable o asignar aleatoriamente los sujetos a las condiciones del fenómeno” (p.80). Es decir, este diseño permitió una exhaustiva revisión de la bibliografía, recoger toda la información que investiga el comportamiento de un concepto o variable, conociendo el comportamiento de la otra.

Del mismo modo, es transeccional, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se le asigna esta denominación “cuando se recolectan datos en un solo momento en un tiempo único y su propósito es describir la variable y analizar los hechos tal y como se dan” (p.224). De acuerdo a ello, se recolectaron los datos de la investigación con el personal seleccionado de los Centros de Educación Inicial pertenecientes al municipio José Antonio Páez estado Yaracuy.

De igual forma, se considera descriptivo, puesto que se persigue obtener la opinión de la muestra relacionada en el momento específico en el tiempo. Concibe Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), los estudios descriptivos son el panorama de una o más variables en un determinado momento. En este sentido, se conocieron los elementos del coahing que fortalecen la gerencia educativa, para determinar la relación entre las variables dentro de un contexto. A su vez permitió al investigador estudiar el objeto y la realidad en forma objetiva, donde los valores no influyen en el resultado de la investigación.

Sujetos de estudio

En relación con los sujetos de la investigación Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), se hace necesario definir la unidad de análisis conformada por los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio de una investigación. Según Balestrini

(2001), se entiende por “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y de los cuales se pretende indagar todas una de ellas”. (p.122). En el presente estudio, los sujetos objeto de estudio están conformado por quince (15) directoras del nivel de Educación Inicial que representa la totalidad de Directivos de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez, estado Yaracuy.

Es de resaltar que al tomarse toda la población como modelo, ésta se convierte en una muestra de tipo censal definida por Tamayo y Tamaño (2001) como “la muestra en la cual entran todos los miembros de la población”. (p. 207), y Ary, Jacobs, Razavieh (1990), “cuando la población es pequeña y finita no se aplican tratamiento muestral” (p. 135). Es decir, la población considerada es la totalidad de docentes que cumplen función directiva en los siete (07) Centros de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez estado Yaracuy.

En consecuencia, se asume el criterio de los autores mencionados por ser finita y accesible, ya que está constituida por quince (15) directoras, seleccionadas para esta investigación por encontrarse cumpliendo funciones gerenciales en las instituciones educativas que atienden el nivel de educación inicial, quienes fueron identificadas como sujetos de estudio y se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Distribución de los sujetos de estudio e instituciones.

Institución	Cargo	Numero de Sujeto
CEIB José Antonio Páez	Docente en funciones directivas -	3
CEI José Antonio Páez (Carabali)	Docente en funciones directivas	2
CEI Rafael Caldera (Payare)	Docente en funciones directivas	2
CEI Antonio Pinto Salinas	Docente en funciones directivas	2
CEI Sabana de Parra	Docente en funciones directivas	2
CEI Mayurupí II	Docente en funciones directivas	2
CEI Carmen Medina	Docente en funciones	2

	directivas	
Total:	7	15

Variable en Estudio

La variable son propiedades observables y medibles del fenómeno que se estudia. Estas propiedades son las que establecen diferencia entre un objeto o acontecimiento a estudiar, como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), dice “una variable es una propiedad que puede variar y cuya variaciones susceptible de medirse.”(p.114). Es decir, la definición de variable según los autores, constituyen la “adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación” (p.99). En tal sentido, la variable en estudio es la siguiente.

Variable: estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa en los directores de educación inicial.

Definición Conceptual Definida como aquellas estrategias gerenciales apoyadas en herramientas del Coaching, las cuales toman en cuenta el nivel de información del equipo de trabajo con la finalidad de optimizar el potencial del individuo.

Definición operacional: Corresponde a las dimensiones e indicadores que serán medidas a través de un instrumento tipo cuestionario, tomando en cuenta los representados en el cuadro de operacionalización de la variable.

Cuadro 2

Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Items
Estrategias gerenciales apoyada en la herramienta del Coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa en los directores de educación inicial	Nivel de información	Información sobre el Coaching	-Concepto	1-2
			-características	3-4
	Elementos		-Confidencialidad	5
			-Empatía	6
			-Paciencia	7
			-Respeto	8
			-Capacidad para preguntar.	9
			-Confianza	10
			-Intuición	11
			-Autoconciencia	12

		-Saber escuchar	13
		-Capacidad para dar feedback	14
	Importancia	-Educativa	15
		-Institucional	16
		-Laboral	17
Estrategia Coaching para la gestión del directivo	Estrategias	-Logro de metas.	18
		-Trabajo en equipo.	19
		- Fomento del trabajo efectivo.	20
		-Estimulación del desarrollo profesional.	21
		-Capacitación.	22
Gestión del gerente educativo como coach	Roles	-Rol motivador.	23
		.Rol coach	24
		.Rol comunicador.	25
		.Rol de líder	26
		.Rol como mentor	27

Fuente: Vilaró 2018

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son las distintas maneras de obtener la información necesaria para el estudio propuesto. La técnica de recolección de datos que se utilizó en el presente estudio, fue la encuesta, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2008) "permite la recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y lo particular" (p. 161).

De lo anterior se deduce que, la encuesta es la técnica de investigación social más difundida, basada en las declaraciones orales o escritas de los sujetos estudiados con el objeto de recabar información, la misma se recoge de forma estructurada con la finalidad de procesarla, en otras palabras, interpretarla. Para ello, se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas dirigidas a los sujetos encuestados.

Instrumento de Recolección de Datos

La información fue recogida con aplicación de un cuestionario de veintisiete (27) ítems. Cabe destacar que, es un instrumento de recolección de datos con una serie de preguntas que llevan a un fin determinado. Esto lo sustenta Briones (1990), al manifestar que “los cuestionarios son instrumentos destinados a recolectar la información requerida por los objetivos de una investigación” (p.58)

Se empleó el instrumento con el fin de conocer sus perspectivas en relación al diagnóstico. Se estructuró en tres (03) partes, una carta de presentación en la cual se solicitó la colaboración al personal directivo de los diferentes Centros de Educación Inicial para ser encuestados, la segunda parte detalló las instrucciones del llenado del cuestionario que siguieron para el llenado colocando una equis (x) en la alternativa de su elección para verificar la necesidad del diseño de estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento de la gestión educativa en los directores de educación inicial del municipio José Antonio Páez, estado Yaracuy. Y la tercera parte correspondiente a los ítems relacionados con el tema en estudio (Ver Anexo A)

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Una vez elaborado el instrumento, se sometió a un estudio técnico para la estimación de la validez y confiabilidad. De acuerdo a Busot (2004), la validez es “un proceso de carácter obligatorio, el cual tiene como finalidad medir lo propuesto, que los ítems estén redactados de tal manera que cumplan con las normas de diagramación y se correspondan con las variables definidas” (p.53). De acuerdo a Arias (2006), “la validez es mucho más que una técnica, tiene que ver con la ciencia misma, con la filosofía, puesto que describe la naturaleza de la realidad y las propiedades de lo que se está midiendo” (p.77).

Desde esta perspectiva se utilizó la validez de contenido, que según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) “es el grado en el que el instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.278), consiste en determinar hasta donde los ítem de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir. En este sentido, la validez de contenido del cuestionario que se utilizó se obtuvo mediante el juicio de tres (03) expertos que

tienen conocimiento en gerencia educativa y metodología de la investigación. Las recomendaciones y modificaciones sugeridas por estos conllevó a reformular el instrumento para hacerlo pertinente.

Por otra parte, para determinar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, que es el más utilizado para instrumentos de varias alternativas de respuesta. Según lo afirmado por Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), se refiere al grado en que su aplicación repetida al sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p.242). En esta investigación, el coeficiente Método Estadístico de Alfa Cronbach arroja un nivel de confiabilidad específico y ubica el instrumento en un nivel de confiabilidad. Según la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 \frac{\sum Si^2}{St^2}$$

Donde:

K = Número de ítems

$\sum Si^2$ = Varianza de los puntajes de cada ítems.

St² = Varianza de los puntajes totales.

1 = Constante

Es de hacer notar, que para calcular el grado de confiabilidad de los instrumentos que se utilizó en esta investigación y no se hizo de forma manual, por lo tanto, no se aplicó la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach, sino que se hizo con el paquete estadístico computarizado SPSS en su versión 11.5, y así se obtuvieron los siguientes resultados: 0.83 indicativo de fuerte confiabilidad. Según este resultado el instrumento utilizado es confiable y apto para su aplicación. (Ver Anexo C)

Técnica de Análisis

Para el procesamiento e interpretación de la información recabada a través del instrumento de recolección de datos, se empleó la estadística descriptiva, que de

acuerdo con Ary, Jacobs y Razavien (ob.cit), permite “describir, resumir las observaciones y ayudar a determinar la confiabilidad de la indiferencia de los fenómenos estudiados”(p.94). Para ello se aplicó la distribución de frecuencias absolutas (f) y relativas (%) de las respuestas y observaciones, que se vaciaron en cuadro de doble entrada y se representaron en gráficos de barras.

De acuerdo con Morles (1996), sostiene que la graficación es “la forma apropiada de representar conjuntos de datos cuantitativos y cualitativos”(p.152). La interpretación de la información se realizó sobre la base de los indicadores e ítems.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo, se presentan los resultados y el análisis estadístico, relacionados con el análisis de las estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa de los directores de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez estado Yaracuy, estos resultados se obtuvieron de la aplicación de la encuesta a través de un cuestionario de base cerrada con cinco alternativas de respuestas, el cual fue validado en su contenido por expertos y modificados algunos de los ítems según sugerencias del grupo de validadores.

El análisis se realizó considerando los criterios de frecuencias absolutas y porcentuales a manera de codificarlas y tabularlas, utilizando para ello la estadística descriptiva según sus respectivas dimensiones e indicadores, los cuales se presentan en gráficos tipo columnas agrupadas. Resultados que son contrastadas con la teoría que apoya la investigación. A continuación se presentan los resultados y sus análisis.

Cuadro 3

Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Nivel de Información en la Subdimensión Información sobre el Coaching.

Nº	Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones. En las organizaciones educativas de Educación Inicial el gerente educativo	Alternativas									
		TDA		DA		INDF		EDA		TEDA	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Utiliza el coaching como una herramienta gerencial que permite fortalecer la gestión directiva en el proceso educativo.	1	7	6	40			8	53		
2	Aplica el coaching como estrategia de cambios e innovación en los procesos gerenciales que permite renovar la	1	7	3	20	3	20	3	20	5	33

organización educativa.

Promedio	Indicador	Concepto	1	7	4	27	2	13	5	33	3	20
3	Promueve entre su personal la responsabilidad como forma de mejorar la organización educativa.		3	20	5	33			4	27	3	20
4	El directivo asesora su personal considerando la interacción para el fortalecimiento de la gestión directiva.		1	7	4	27	2	13	8	53		
Promedio	Indicador	Característica	1	7	4	27	2	13	8	53		
Promedio	Porcentual		2	13	4	27	1	7	6	40	2	13

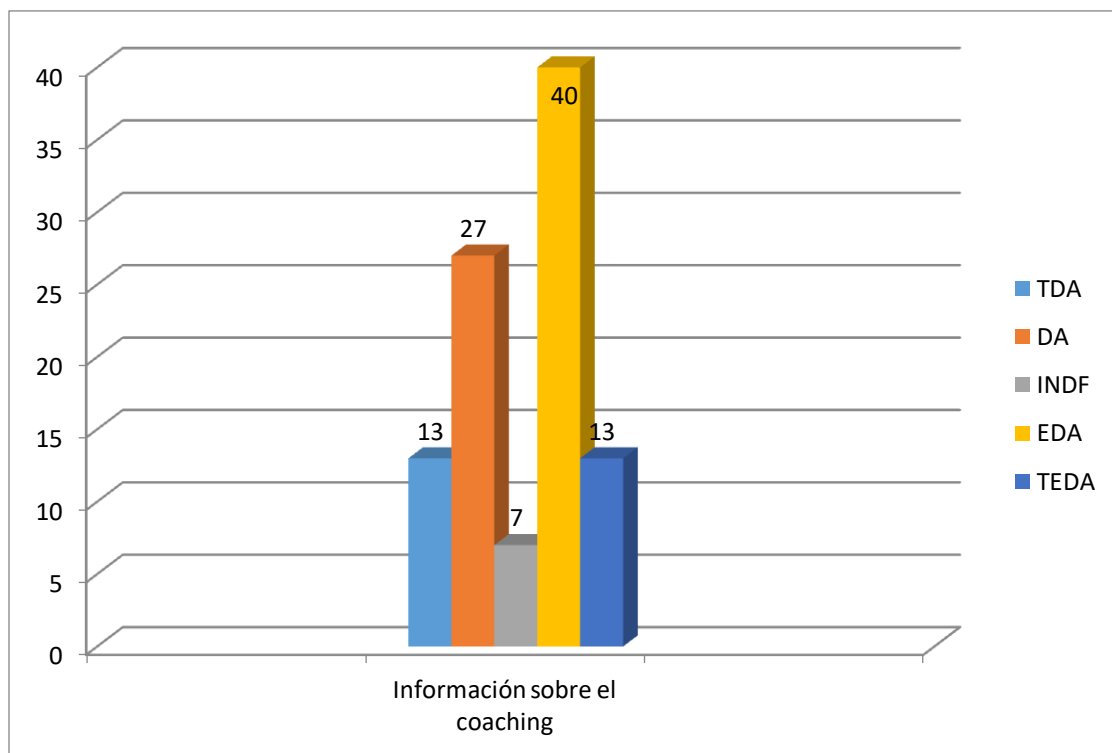


Gráfico 1. Distribución porcentual de la Subdimensión Información sobre el Coaching: Concepto-Características.

Los resultados para la dimensión nivel de información a través de la subdimensión información sobre el coaching en sus indicadores concepto y características, se evidencian en el cuadro 3, gráfico 1. En tal sentido, respecto a las alternativas positivas se observa que un 13% posee algún conocimiento sobre lo que

es el coaching, mientras que un 27% considera estar de acuerdo a el significado que tiene esta herramienta en la vida gerencial, un 7% es indiferente a la relevancia del mismo en los procesos de la gestión educativa, en cuanto a las alternativas negativas un 40% están en desacuerdo en la concepción que se tiene del coaching como parte de la aplicación que permita generar cambios e innovación en los procesos gerenciales y renovar la organización educativa y otro 13% están totalmente en desacuerdo que esta práctica sea utilizada para apoyar la gestión escolar.

Los resultados antes descritos, revelan que el personal directivo desconoce el concepto y características del coaching en concreto, la cual implica focalizar las conductas que pueden ser mejoradas mediante un proceso gerencial que estimule la participación del colectivo institucional. De ahí que, el coaching resulta ser interesante y productivo para las organizaciones, tal como lo indica en el señalamiento de Zeus y Skiffington (2004), es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente; específicamente, es una conversación que involucra a más de dos personas (a un directivo y un individuo) que para ser productivo debe ser concreta para que sea posible transcender y transformar.

Cuadro 4.

Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Nivel de Información en la Subdimensión Elementos.

Nº	Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones.	Alternativas									
		TDA		DA		INDE		EDA		TEDA	
	En las organizaciones educativas de Educación Inicial el gerente educativo	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	El directivo a través del coaching mantiene a discreción en las acciones que aplica con el personal como forma de mantener un buen clima laboral.	2	13	1	7	3	20	9	60		
Promedio Indicador Confidencialidad		2	13	1	7	3	20	9	60		
6	El docente en funciones directivo requiere establecer comunicación afectiva con el equipo de trabajo.	6	40	5	33	1	7	3	20		
Promedio Indicador Empatía		6	40	5	33	1	7	3	20		
7	El directivo desempeña sus acciones gerenciales dentro de la organización al mantener la calma	3	20	5	33			4	27	3	20

al momento de tomar decisiones.											
Promedio Indicador Paciencia		3	20	5	33			4	27	3	20
8	El gerente coach Demuestra respeto a su equipo de trabajo.	1	7	4	27	2	13	8	53		
Promedio Indicador Respeto		1	7	4	27	2	13	8	53		
9	Utiliza preguntas para conocer las inquietudes del personal.	2	13	1	7	3	20	9	60		
Promedio Indicador Capacidad para preguntar		2	13	1	7	3	20	9	60		
10	La gestión del director crea una atmosfera de confianza en el colectivo institucional.	1	7	2	13			5	40	5	40
Promedio Indicador Confianza		1	7	2	13			5	40	5	40
11	Infiere las situaciones que afectan la gestión en los procesos de dirección.	1	7	4	27	2	13	8	53		
Promedio Indicador Intuición		1	7	4	27	2	13	8	53		
12	Ofrece oportunidades al personal que genere autoconfianza en la toma de decisiones.	2	13			1	7	3	20	9	60
Promedio Indicador Autoconciencia		2	13			1	7	3	20	9	60
13	Promueve canales de comunicación con el personal.	1	7	2	13			9	60	3	20
Promedio Indicador Saber escuchar		1	7	2	13			9	60	3	20
14	Intercambia ideas que favorezcan al colectivo institucional.	1	7	4	27			2	13	8	53
Promedio Indicador Capacidad para dar feedback		1	7	4	27			2	13	8	53
Promedio Porcentual		2	13	3	20	1	7	6	40	3	20

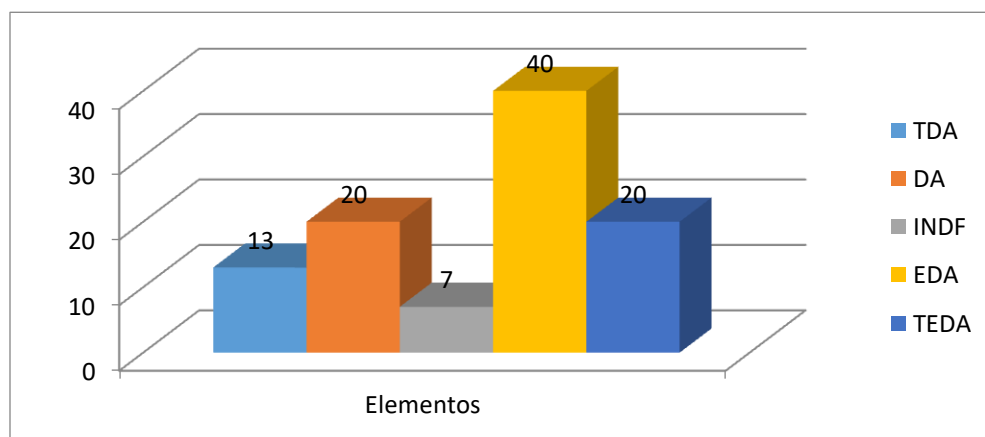


Gráfico 2. Distribución porcentual de la Subdimensión Elementos Indicadores: Confiabilidad, Empatía, Paciencia, Respeto, Confianza, Capacidad para

preguntar, Intuición, Autoconciencia, Saber escuchar, Capacidad para dar feedback.

En el cuadro 4, gráfico 2, se presentan las opiniones suministradas por los directivos en relación a la subdimensión elementos en sus diferentes indicadores, en cuanto a los aspectos positivos un 13% se encuentra totalmente de acuerdo en que es necesario considerar que se debe generar confianza para poder mantener el equilibrio y la integralidad con el personal al ser discreto en ciertas situaciones que se genera en la institución, así como también se hace importante tener empatía con el colectivo, al igual que la paciencia, respeto son considerados relevantes para lograr mantener un buen clima laboral, mientras que un 20% señala estar de acuerdo con que estos elementos constituyen una forma de fortalecer la gestión educativa, un 7% se muestra indiferente a las opciones presentadas por lo que se observa no tener dominio o conocimiento de la importancia de estos criterios en la gerencia.

Desde lo negativo un 40% está en desacuerdo con los planteamientos realizados consideran que la comunicación que establece el directivo es poco fluida, el intercambio de ideas de manera cordial es limitada por el gerente de la institución, igualmente la responsabilidad que es compartida con el docente es fragmentada ya que no se fomenta en la organización, asimismo; la empatía, paciencia, intuición son cualidades que no observan y que permita mejorar el trabajo en equipo, la confianza y autoconfianza difícilmente se da para motivar al personal en su participación en la toma de decisiones, por otro lado un 20% considera estar totalmente en desacuerdo que estos elementos sean considerados por el personal directivo para el fortalecimiento de la gestión educativa.

Por consiguiente, los resultados obtenidos señalan que los elementos del coaching indican que el personal directivo al considerarlos en el proceso gerencial establecería la importancia de la comunicación como parte fundamental para lograr el intercambio de ideas, la empatía, el respeto, la confianza, autoconfianza, responsabilidad en el fortalecimiento del trabajo en equipo y mejorar el clima laboral. Dichos resultados son coincidentes a lo señalado por Goleman (2002), dentro de sus aportes las organizaciones, resalta la interacción entre el gerente y su personal,

partiendo del principio de que cada persona y equipo tiene sus propios recursos para alcanzar sus metas y que debe existir una intencionalidad en los esfuerzos para lograrlas.

Por su parte, Belasco (2006), manifiesta que dentro de las instituciones educativas el trabajo gerencial implica la responsabilidad de acompañar a sus colaboradores individualmente o en equipo para que se logren los resultados. En tal sentido, para favorecer la toma de conciencia de las posibilidades de actuación en las organizaciones educativas, según Hendricks (1996), permite comprender el punto de vista de la persona coacheada y por tanto, revelan la realidad de los miembros del equipo, es decir, realizar las preguntas correctas para facilitar la toma de decisiones conscientemente. Se evidencia la necesidad de fortalecer estos conocimientos que permitan el incremento de la capacidad del personal de asumir sus responsabilidades.

Cuadro 5

Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Nivel de Información en la Subdimensión Importancia.

N°	Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones.	Alternativas									
		TDA		DA		INDE		EDA		TEDA	
	En las organizaciones educativas de Educación Inicial el gerente educativo	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	Considera importante la utilización del coaching para fortalecer la gestión educativa.	6	40	5	33			3	20	1	7
Promedio Indicador Educativa		6	40	5	33			3	20	1	7
16	Está de acuerdo en que es importante que el personal docente conozca cuáles son los indicadores para identificar el mejoramiento institucional.	5	33	6	40			1	7	3	20
Promedio Indicador Institucional		5	33	6	40			1	7	3	20
17	Considera que es relevante que la institución ofrezca incentivos o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados.	6	40	3	20			5	33	1	7
Promedio Indicador Laboral		6	40	3	20			5	33	1	7
Promedio Porcentual		6	40	5	33			3	20	1	7

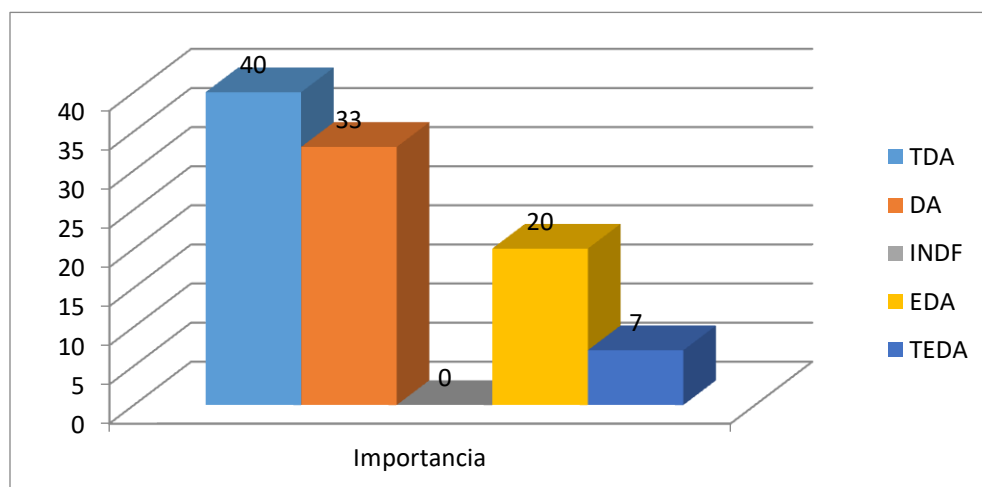


Gráfico 3. Distribución porcentual de la Subdimensión: Importancia
Indicadores: Educativa, Institucional, Laboral.

En el cuadro 5 y gráfico 3, se presentan las opiniones emitidas por el personal directivo consultado en relación a la subdimensión importancia, donde las alternativas positivas se evidencia que en un 40% está totalmente de acuerdo que es importante la utilización del coaching para fortalecer la gestión educativa, reconocen que el personal mejoraría su rendimiento laboral si se le incentiva con reconocimientos de méritos y hasta económicos, un 33% se encuentra de acuerdo que existe relevancia en la utilización de esta herramienta mejore las condiciones laborales de la organización educativa, las respuestas evidencia desde la tendencia negativa un 20% considera no estar de acuerdo a los planteamientos señalados y otro 7% está totalmente en desacuerdo en considerar la importancia que tiene el coaching para mejorar y fortalecer el rendimiento laboral en la institución.

En este sentido, se aprecia en los resultados obtenidos la importancia de llevar a cabo la utilización de herramientas donde se brinden oportunidades a la organización, lo cual denota la necesidad de poner en práctica estrategias administrativas como el Coaching, el cual según Ruiz (2008), es un enfoque que permite al personal directivo desarrollar habilidades de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo, creando un buen clima laboral, un ambiente operativo, garantizando que el personal desarrolle una comunicación efectiva.

Cuadro 6

Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Estrategia Coaching para la gestión del directivo en la Subdimensión Estrategias.

N°	Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones.	Alternativas									
		TDA		DA		INDF		EDA		TEDA	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	En las organizaciones educativas de Educación Inicial el gerente educativo genera acciones que incentiven mostrar orgullo por el trabajo que realizas.	2	13	1	7			9	60	3	20
Promedio Indicador Logro de metas		2	13	1	7			9	60	3	20
19	Emplea el coaching para fortalecer el trabajo en equipo.	1	7	2	13			9	60	2	20
Promedio Indicador Trabajo en equipo		1	7	2	13			9	60	2	20
20	Prevé estrategias comprensibles y accesibles para lograr las acciones de la gestión directiva.	2	13	1	7			3	20	9	60
Promedio Indicador Fomento del trabajo efectivo		2	13	1	7			3	20	9	60
21	Desarrolla estrategias que permitan al personal alcanzar el logro de los objetivos establecidos.	1	7	2	13			7	47	5	33
Promedio Indicador Estimulación del desarrollo profesional		1	7	2	13			7	47	5	33
22	Implementa estrategias formativas para fortalecer la gestión en el colectivo institucional.	1	7	3	20			5	33	6	40
Promedio Indicador Capacitación		1	7	3	20			5	33	6	40
Promedio Porcentual		1	7	2	13			7	47	5	33

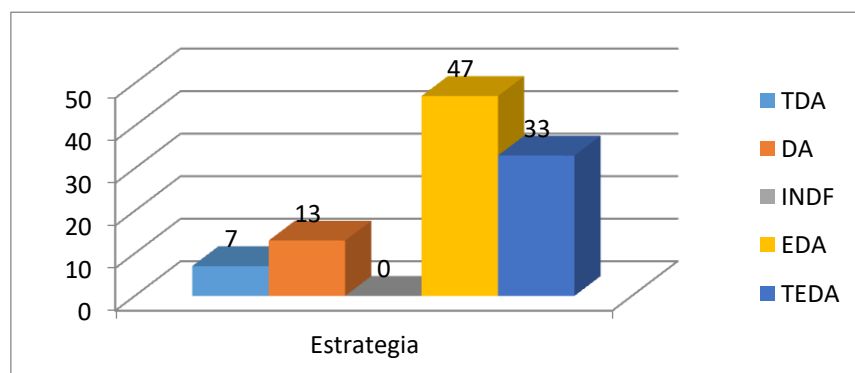


Gráfico 4. Distribución porcentual de la Dimensión: Estrategia Coaching para la gestión del directivo Subdimensión: Estrategia Indicadores: Logro de metas, Trabajo en equipo, Fomento del trabajo efectivo, Estimulación del desarrollo profesional, Capacitación.

En el análisis de esta dimensión se pudo evidenciar que la estrategia coaching para la gestión del directivo en las alternativas positivas el personal encuestado señala estar totalmente de acuerdo en un 7% con que el gerente debe generar acciones que motiven a mostrar orgullo por el trabajo que realizan, así como también utilizar esta herramienta para fortalecer el trabajo en equipo, el cual debe prever estrategias que permitan lograr la acciones de la gestión directiva, igualmente fomentar la formación que permita fortalecer a la organización educativa, un 13% manifiesta estar de acuerdo con los señalamientos presentados para impulsar el logro de las metas, trabajo en equipo, efectividad laboral, estimulación en el desarrollo profesional y capacitación.

Ahora bien, al observar las tendencias a lo negativo resalta en un 47% que el personal consultado considera no estar en acuerdo a que el directivo aplica estrategias que permitan desarrollar la gestión directiva, por lo que no promueven en el colectivo incentivos para mostrar orgullo por el trabajo que realizan, asimismo; poco propician a través del coaching el trabajo en equipo, como tampoco estrategias comprensibles para el logro una efectiva gerencia, al igual que son pocos los procesos formativos que permitan generar una gestión directiva de calidad, otro 33% están totalmente en desacuerdo que el personal directivo promueva en la gestión estrategias que impulsen el logro de las metas que se propone la institución desde la gerencia por lo cual no ayuda a mejorar la productividad de la organización educativa.

La herramienta coaching está centrada en el desempeño, proporcionando estrategias para el logro de los propósitos designados por los gerentes. Se puede emplear en muchas situaciones a lo largo de la vida profesional. Según Salazar y Molano (2006), quienes acotan que el Coaching es un sistema especial que mantiene muy en alto la moral del equipo en la fijación de sus planes, orientación y dirección para que el grupo trabaje en equipo, en la forma de estudiar a sus rivales, establecer

estrategias e incluso en la manera de ganarse la confianza de sus seguidores. Por ende, es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

Cuadro 7

Frecuencia y Porcentaje de la Dimensión Gestión del gerente educativo como coach en la Subdimensión Roles

Nº	Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones.	Alternativas									
		TDA		DA		INDF		EDA		TEDA	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	Ofrece estrategias motivacionales que permita la integración del colectivo institucional a las actividades que se realizan en la escuela.	1	7	2	13			3	20	9	60
Promedio Indicador Rol motivador		1	7	2	13			3	20	9	60
24	Desarrolla actividades para descubrir el talento para ubicarlos en la función más apropiado, garantizando el desempeño correcto.	1	7	2	13			9	60	2	20
Promedio Indicador Rol coach		3	20	1	7			9	60	2	13
25	La comunicación dentro del coaching ayuda a generar confianza con sus compañeros de trabajo dentro de una interacción dinámica.	2	13	1	7			9	60	3	20
Promedio Indicador Rol comunicador		2	13	1	7			9	60	3	20
26	El líder educativo es capaz de guiar que posibilita fortalecer la organización educativa.	1	7	2	13			7	47	5	33
Promedio Indicador Rol de líder		1	7	2	13			7	47	5	33
27	El director es capaz de emprender nuevos proyectos que resulten atractivos a fortalecer la gestión educativa.	3	20	1	7			6	40	5	33
Promedio Indicador Rol como mentor		3	20	1	7			6	40	5	33
Promedio Porcentual		2	13	1	7			7	47	5	33

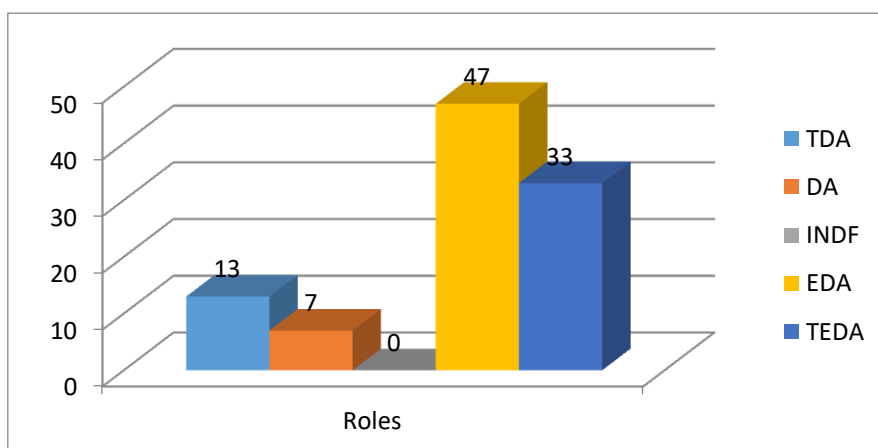


Gráfico 5. Distribución porcentual de la Dimensión: Gestión del gerente educativo como coach Subdimensión: Roles Indicadores: Rol motivador, Rol coach, Rol comunicador, Rol de líder, Rol como mentor.

El cuadro 7, gráfico 5, se presentan las opiniones dadas por el personal consultado en relación a la dimensión gestión del gerente educativo como coach en su dimensión roles, con respecto a los indicadores analizados se evidencia que un 13% manifiesta estar totalmente de acuerdo con que el directivo ofrece estrategias motivacionales para integrar al colectivo, así como también propicia actividades para descubrir nuevos talentos para asignarlos en nuevas funciones, igualmente; genera confianza en la comunicación entre sus compañeros, es capaz de liderizar y guiar al colectivo institucional, es capaz de emprender nuevos proyectos que resulten atractivos para fortalecer la gestión educativa, un 7% considera estar de acuerdo con los roles que el directivo debe asumir un papel activo en el desarrollo de las actividades profesionales.

Por otra parte, las respuestas en esta dimensión son indicativas de una tendencia negativa mayoritaria en el personal consultado se ubicó en un 47% en manifestar en estar en desacuerdo que los planteamientos realizados lo asumen los directivos de forma efectiva donde el desarrollo de los roles del gerente como coach no se evidencia existe bajo nivel motivacional hacia las labores y desempeño de su personal para ubicarlo en una función que garantice un correcto desempeño laboral, la

comunicación asertiva la utiliza muy poco por lo cual no genera confianza entre su personal, asimismo; carece de liderazgo por lo cual no es seguido por el colectivo institucional, mientras que un 33% señala no estar totalmente de acuerdo con las premisas planteadas con respecto a la gestión del gerente educativo como coach donde los directivos apliquen planes para ampliar su gestión y favorecer de esta manera el hecho pedagógico.

Al contrastar estos resultados con los postulados teóricos que sustentan la variable Lazzati (2008), al describir la labor del coach como gerente señala que implica trabajar en función del desarrollo del personal en el trabajo, conectando con los resultados del trabajo en equipo, creando un sistema sinérgico que fortalece las competencias individuales en la búsqueda de mejores resultados, lo que implica otorgar las oportunidades de la gestión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación y el análisis e interpretación de los resultados, es así como se presentan las siguientes conclusiones, producto del análisis de las estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del Coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa de los directores de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez estado Yaracuy.

En primer lugar, al diagnosticar el nivel de información que poseen los docentes en funciones directivas sobre estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa de los directores de educación inicial en el municipio José Antonio Páez, representado en el objetivo específico 1, los resultados demostraron que la muestra en estudio desconoce el concepto y las características que presenta la herramienta del coaching en la gestión directiva y su significado para mejorar y fortalecer el desempeño institucional, asimismo, se evidencio desconocimiento en la estrategia del coaching que permita generar cambios e innovación en los procesos gerenciales y renovar la organización educativa.

Por otra parte, al determinar las estrategias gerenciales apoyadas en las herramientas coaching que requiere el docente en funciones directivas para ser aplicadas durante el proceso de gestión en la educación inicial, se observó una tendencia a lo desfavorable hacia aquellas relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, el logro de las metas propuestas en el colectivo, fomento del trabajo institucional. esto demuestra que la gestión del gerente se ve limitada al no utilizar el coaching como estrategias gerencial que le permita fortalecerlas de manera efectiva.

De igual manera, al conocer el proceso de gestión que ejecuta el docente en función directiva en la Educación Inicial desde la perspectiva del personal docente, se evidenció una tendencia negativa con respecto a que no promueven en el colectivo incentivos para mostrar orgullo por el trabajo que realizan, asimismo; poco propician a través del coaching el trabajo en equipo, como tampoco estrategias comprensibles, de allí que se concluye que el personal directivo carece de estrategias motivacionales que le permitan desarrollar sus roles como coach, igualmente se verificó que el desempeño docente es determinante en el logro de una gerencia de calidad.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones emitidas, es conveniente recomendar a directores, docentes y supervisores:

- 1.-Organizar actividades tendientes a orientarlos sobre el Coaching como estrategias gerenciales. Además, diligenciar ante las autoridades de la región, apoyo para la puesta en práctica de propuestas que como ésta se inclinen hacia el mejoramiento académico de los educadores en servicio y poner en práctica las estrategias propuestas con la finalidad de lograr la excelencia educativa en las instituciones educativas.
- 2.-Se exige un nuevo perfil del director que evolucione del rol de jefe al de coach, cuya función principal es la de facilitador del aprendizaje adoptando el modelo estructural y eficaz del coaching a fin de gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los docentes, detectando y diluyendo los obstáculos que interfieren en su desempeño.
- 3.-Potenciar el conocimiento acerca del coaching para un incremento de la capacidad del personal al asumir responsabilidades, tomar decisiones y solucionar problemas, liberando a la gerencia de la sobrecarga de asuntos urgentes y así concentrarse en sus funciones propias.

- 4.-Realizar jornadas de formación para dar a conocer la herramienta del coaching como alternativa para fortalecer la gestión educativa en las instituciones, adaptada a una sociedad emergente y transformaciones para optimizar sus funciones gerenciales.
- 5.-Generar en equipo, conversatorios que generen catarsis en los cuales el personal manifieste lo que sienten, desean y lleguen a consensos con el personal directivo a través de la confianza y sistema motivacional.
- 6.-Crear un sistema de recompensa, reconocimiento y estímulo al trabajo que motive al personal a realizar sus funciones con efectividad.
- 7.-Realizar encuentros motivacionales que ayude tanto al personal directivo como a otros miembros a acertar los riesgos y alcanzar objetivos en las metas propuestas para fortalecer el clima organizacional de manera positiva.
- 8.-Propiciar reflexión y autoreflexión a fin de diseñar acciones conjuntas orientadas a incrementar la eficacia de la institución.
- 9.-Mejorar la comunicación en la organización y la efectividad de equipos: lograr la unión del personal para cumplir con los propósitos de la organización educativa.

Esto refiere que estos gerentes deben promover el coaching y así potenciar el trabajo institucional, fortaleciendo el éxito de la misma.

REFERENCIA

- Acevedo, E (2013). *Coaching Educativo y Formación Basada en Competencias del Docente en los Centros Educativos de Fe y Alegría*. Universidad Rafael Urdaneta. Trabajo Especial de Grado no publicado.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas – Venezuela. Editorial
- Ary, D, Jacobs, L. CH y Rozaviech, A (1990). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación?* Caracas: Editores Lares Asociados.
- Becker, B (2001). *El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las Personas, la Estrategia, y el Rendimiento de la Empresa*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Belasco, J. (2006). *El momento del Coach-liderazgo en coaching*. México: Pearson Educación.
- Bussot, A. (2000). *Metodología de investigación educativa*. Maracaibo: Luz
- Briones, G (1990). *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Instituto Colombiano Para El Fomento De La Educación Superior, Icfes. Bogotá-Colombia.
- Cardemill, A (1997). *Coaching. El liderazgo de hoy para el futuro de los equipos de trabajo*. Buenos Aires, Argentina. Ecolíder Organizacional.
- Cárdenas, J (2012). *Coaching y Desempeño Docente en la Provincia de Huancayo. Huancayo-Perú*. Trabajo Especial de Grado no publicado.
- Cervo, A y Bervian, P (2002). *Metodología Científica*. Sao Paulo. Pretince Hall.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 36860 del 30 – 09 -1999.
- Chirinos, F. (2003). *Coaching y negocios*. Caracas: Muralla, S.A
- David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis. Departamento de la didáctica de Organización Escolar. Nuevas aportaciones. Barcelona PPU.

- Desbordes, P (1998). *Coaching: Entretenimiento Eficaz de los comerciales*. 1ro Edición en español. Madrid, España. Editorial Gestion 2000.
- Echeverría, R (2003). *Ética y coaching ontológico*. Chile Magisterio.
- Echeverría, R (2009). *La empresa emergente*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Escudero, J.M. (2005). *Innovaciones Educativas y Nuevos Paradigmas*.
- Finol, M (2004). *La Supervisión Educativa en Instituciones de Educación Básica*. Tesis de Grado no Publicada. Universidad del Zulia Maracaibo-Venezuela.
- Finol, M, Marcano, N y Pirela, V (2004). *Evaluación de la Gestión Administrativa del Gerente Educativo en Instituciones de III Etapa de Educación Básica*. ED. Vol. 11. N° 2. ISSN. 1315-4079.
- Gairin, H. (2010). El Coaching y la transformación organizacional. *Calidad empresarial* N° 14, Caracas.
- Goldsmith, M., Lyons, L. y Freas, A. (2000), *Coaching La Última Palabra en Desarrollo de Liderazgo*, (pp. 43-63). México: Pearson Education.
- Goleman, D (2012). *Inteligencia Social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona. Kairos, S.A.
- González M, Zavala L y Fernández R (2005). *Aula Modelo en el Contexto de las Nuevas Tecnologías y Prácticas Educativas*.
- Guedez, V (1998). *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos/C/ACDEC. Caracas
- Hendricks, W (1996). *Coaching Mentor y Gerencia*. Mexico. Edit Mc. Graw - Hill
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (1997). *Metodología de la Investigación*. 2da edición. Ciudad de México. México: Mc Graw Hill. Interamericana editores S.A.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. 4ta Edición. Mac Graw Hill. Interamericana. México.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. Mac Graw Hill. Interamericana. México.

- Kerlingert, P (1990). *Diseño de la Investigación*. México. McGraw Hill.
- Lazzati, S (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. México. Prentice Hall.
- Leiva, D (2014). *Estrategias para Fortalecer el Trabajo en Equipo de las Docentes del Nivel Preescolar del Gimnasio Campestre Cristiano*. Universidad de la Sabana, Chía-Cundinamarca. Trabajo de Grado no Publicado.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Promulgada por la Asamblea Nacional N° 124 en fecha 18/08/2009. Caracas-Venezuela.
- López, R (1999). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Ministerio de Educación. Caracas-Venezuela. Ministerio de Educación y Deportes. Caracas-Venezuela.
- Lozano, L. (2008). *El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Revista EAN No. 63: p.127-14. Barcelona-España.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014). *Resultados de la consulta nacional por la calidad educativa*. Disponible en: <http://consultacalidadeducativa.me.gob.ve/>. Consulta Agosto 2018.
- Mimtzberg, H (1984). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Pretince Hall, México.
- Morles, V (1996). *Técnicas de estudio*. Caracas, Venezuela. Editorial Nueva América.
- Mosley, D, Megginson, L y Pietri, P (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México. Thompson Internacional.
- Niebles, M. (2008). *Coaching organizacional como estrategia de comunicación en el manejo de las relaciones interpersonales dirigido a directivos y docentes del Liceo Bolivariano "José Félix Ribas"*. Tesis de Maestría No Publicada Universidad de Carabobo: Venezuela.
- Ortiz, J (2016). *Psicología y coachig: marco general, la diferentes escuelas capital humano*. Madrid: Morata.
- Padrón, J. (2001). *Investigación en general e investigación educativa: descripción y delimitaciones previas. En aspectos diferenciales de la investigación educativa*. Universidad Simón Rodríguez. Caracas.

- Pérez, J (2011). *Gestión por Procesos*. 5ta Edición. Prajna Consultores. Madrid-España.
- Piña, B. (2002). *Criterios administrativos y el desempeño laboral*. Caracas: Panapo
- Popper, M. (2005). *El directivo como gestor escolar*. Buenos Aires: Aique
- Ravier, L (2102). *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires. Durken.
- Rivero, V (2015). *El coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente*. Universidad de Carabobo. Trabajo Especial de Grado no publicado.
- Rodríguez, A (1993). *Hacia una Visión Prospectiva de la Gerencia y Supervisión Educativa*.
- Rojas, M (2015). *Estrategias que Permitan Mejorar la Gestión Administrativa de los Directivos de los Centros de Educación Bolivariana del municipio Pedro Gual, estado Miranda*. Trabajo de Grado no Publicado.
- Ruíz, E (2008). *La cultura organizacional en organizaciones de producción social*. México. Trillas.
- Sabino, C (2007). *El proceso de la investigación*. Caracas-Venezuela. Editorial Panapo.
- Salazar, M y Molado (2006). *Liderazgo y coaching* .Libros en Red.
- Salinas, C (2014). *Estrategias basadas en el coaching para el mejoramiento del desempeño laboral del personal directivo de Gusadualito estado Apure*. Universidad Nacional Abierta. Trabajo Especial de Grado no publicado.
- Stoner, I (1996). *Administración Educativa*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Tamayo, y Tamayo, M (2001). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa. México.
- Telles, M (2011). *El coaching organizacional*. Obtenido en <http://aprendamos.aprenderaprender.net/2011/06/29/hola-mundo/>
- Torres, C (2000). *Orientaciones Básicas de Metodología de la Investigación Científica*. Lima-Perú. Editorial Libros y Publicaciones.

UNESCO (1996). *Gestión Educativa. Díez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (IIPE Buenos Aires).

Velez, R (2011). *Programa sustentado en el Coaching como estrategia administrativa dirigido a los directivos del instituto universitario “domingo Santander”, universidad de Bogotá, Colombia*. Trabajo de grado. Universidad de Bogotá, Colombia.

Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberia.

Zeus, M. y Skiffitong, P. (2006). *Guía completa del coaching en el trabajo*. España. Mc Graw Hill.

Zeus, M. y Skiffitong, P. (2006). *El testimonio de pensar la administración*. USA, Texas. University

Zurita, J. (2011). *Educación y administración*. Barcelona: Trillas

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Estimado (a) Colega:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para solicitar de su parte la valiosa colaboración, en el sentido de validar el instrumento que será utilizado para la recolección de información.

La aplicación de este instrumento tiene como finalidad recabar información para fundamentar los objetivos planteados en un trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES APOYADA EN LA HERRAMIENTA DEL COACHING PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN INICIAL**. Estudio presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister en Educación en la mención: Gerencia Educativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto-Lara.

¡Gracias por su colaboración!

Atte.

Profesora: Rosa Vilaró

Investigadora

Instrucciones Generales

- ☐ Lea detenidamente cada una de las preguntas planteadas
- ☐ Marque con una equis (X) las respuestas seleccionadas por usted
- ☐ Considere solo una alternativa
- ☐ Cada una de las alternativas tiene su significado

TA: Totalmente de Acuerdo

DA: De Acuerdo

INDF: Indiferente

EDA: En Desacuerdo

TEDA: Totalmente en Desacuerdo

- ☐ Responda de manera objetiva

Se solicita absoluta sinceridad en sus respuestas, pues de ella depende el éxito en la investigación. El instrumento es confidencial y no requiere de su firma

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

CUESTIONARIO

Instrucciones: Marque con una X la alternativa que más se adapta a su opinión.
Tome en cuenta las siguientes alternativas:

Totalmente de Acuerdo (5)	De Acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
TA	DA	INDF	EDA	TEDA

I PARTE. NIVEL DE INFORMACIÓN

N°	ENUNCIADO: Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones. En las organizaciones educativas de Educación Inicial el gerente educativo	Alternativas				
		TA	DA	INDF	EDA	TEDA
1	Utiliza el coaching como una herramienta gerencial que permite fortalecer la gestión directiva en el proceso educativo.					
2	Aplica el coaching como estrategia de cambios e innovación en los procesos gerenciales que permite renovar la organización educativa.					
3	Promueve entre su personal la responsabilidad como forma de mejorar la organización educativa.					
4	El directivo asesora su personal considerando la interacción para el fortalecimiento de la gestión directiva.					
5	El directivo a través del coaching mantiene a discreción en las acciones que aplica con el personal como forma de mantener un buen clima laboral.					
6	El docente en funciones directivo requiere establecer comunicación afectiva con el equipo de trabajo.					
7	El directivo desempeña sus acciones gerenciales dentro de la organización al mantener la calma al momento de tomar decisiones.					
8	El gerente coach Demuestra respeto a su equipo de trabajo.					
9	Utiliza preguntas para conocer las inquietudes del personal.					
10	La gestión del director crea una atmosfera de confianza en el colectivo institucional.					
11	Infiere las situaciones que afectan la gestión en los					

	procesos de dirección.					
12	Ofrece oportunidades al personal que genere autoconfianza en la toma de decisiones.					
13	Promueve canales de comunicación con el personal.					
14	Intercambia ideas que favorezcan al colectivo institucional.					

	ENUNCIADO: Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones. En las organizaciones educativas de Educación Inicial el gerente educativo	Alternativas				
		TA	DA	INDF	EDA	TEDA
15	Considera importante la utilización del coaching para fortalecer la gestión educativa.					
16	Esta de acuerdo en que es importante que el personal docente conozca cuáles son los indicadores para identificar el mejoramiento institucional.					
17	Considera que es relevante que la institución ofrezca incentivos o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados.					
18	Genera acciones que incentiven mostrar orgullo por el trabajo que realiza.					
19	Emplea el coaching para fortalecer el trabajo en equipo.					
20	Prevé estrategias comprensibles y accesibles para lograr las acciones de la gestión directiva.					
21	Desarrolla estrategias que permitan al personal alcanzar el logro de los objetivos establecidos.					
22	Implementa estrategias formativas para fortalecer la gestión en el colectivo institucional.					

II PARTE. GESTIÓN DEL GERENTE EDUCATIVO COMO COACH

Nº	Dimensión: Gestión del gerente educativo como coach ENUNCIADO: Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones. En las organizaciones educativas de Educación Inicial el gerente educativo	Alternativas				
		TA	DA	INDF	EDA	TEDA
23	Ofrece estrategias motivacionales que permita la integración del colectivo institucional a las actividades que se realizan en la escuela.					
24	Desarrolla actividades para descubrir el talento para ubicarlos en la función más apropiado, garantizando el desempeño correcto.					
25	La comunicación dentro del coaching ayuda a generar					

	confianza con su compañeros de trabajo dentro de una interacción dinámica.					
26	El líder educativo es capaz de guiar que posibilita fortalecer la organización educativa.					
27	El director es capaz de emprender nuevos proyectos que resulten atractivos a fortalecer la gestión educativa.					

ANEXO B
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

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

Estimado Experto:

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración como experto para la revisión y validación del siguiente instrumento el cual tiene como propósito recoger la opinión de los docentes acerca de las estrategias gerenciales apoyadas en la herramienta del coaching para el fortalecimiento de la gestión educativa en los Centros de Educación Inicial del municipio José Antonio Páez-Yaracuy.

En él se presentan los objetivos, cuadro de Operacionalización de la variable, un modelo del instrumento y la matriz de validación en la cual reflejará su opinión. Por tal motivo, es de vital importancia su revisión, por cuanto a través del mismo se espera aportar una serie de aspectos relativos al objeto de investigación.

Agradeciendo su receptividad para la revisión y validación del instrumento se despide de usted.

Atentamente

Prof. Rosa Vilaró

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

FORMATO PARA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre y Apellido: _____.

Títulos: _____

Cargo que desempeña: _____

INSTRUCCIONES:

1. Use este formato para expresar su opinión en cuanto a la presentación de cada ítem, escribiendo una equis (x) en el espacio que corresponda, según la escala dada.
2. Si tuviera alguna sugerencia para mejorar un ítem dado, puede escribirla en el espacio correspondiente a observaciones.
3. En caso de sugerencias no especificadas para los ítems, puede escribirlas en el espacio correspondiente a observaciones generales al final del formato.

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

Matriz de Validación del Instrumento

	Criterios						Sugerencias		Observaciones
	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Dejar	Eliminar	
Nº	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									

Observaciones Generales

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Firma: _____ **Cédula:** _____

ANEXO C
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD.

**RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO COEFICIENTE DE
CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH**

Ítems \ Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	5	4	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3
2	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
3	3	2	5	3	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3
4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5
5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
6	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
7	5	3	4	4	3	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5
8	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3
9	5	4	5	5	3	3	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5
10	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	4

Ítems \ Sujetos	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	5	4	5	5	3	5	4	3	5	5	5
2	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5
3	3	2	5	3	4	5	3	4	5	4	5
4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4
6	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
7	5	3	4	4	3	5	3	3	5	4	4

8	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3
9	5	4	5	5	3	3	4	3	5	4	5
10	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5

Fuente: Datos Obtenidos de la Prueba Piloto

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
ITEMS1	10	3	5	4,50	,850
ITEMS2	10	2	5	3,50	,850
ITEMS3	10	4	5	4,70	,483
ITEMS4	10	3	5	4,40	,699
ITEMS5	10	3	5	3,60	,699
ITEMS6	10	3	5	4,70	,675
ITEMS7	10	3	4	3,70	,483
ITEMS8	10	3	4	3,60	,516
ITEMS9	10	4	5	4,80	,422
ITEMS10	10	4	5	4,60	,516
ITEMS11	10	3	5	4,60	,699
ITEMS12	10	3	5	4,50	,707
ITEMS13	10	3	5	4,60	,699
ITEMS14	10	4	5	4,80	,422
ITEMS15	10	3	5	4,60	,699
ITEMS16	10	3	5	4,00	,816
ITEMS17	10	3	4	3,70	,483
ITEMS18	10	3	4	3,60	,516
ITEMS19	10	4	5	4,80	,422
ITEMS20	10	4	5	4,60	,516
ITEMS21	10	3	5	4,60	,699
ITEMS22	10	3	5	4,50	,707
ITEMS23	10	3	5	4,60	,699

ITEMS24	10	4	5	4,80	,422
ITEMS25	10	3	5	4,60	,699
ITEMS26	10	3	5	4,00	,816
ITEMS27	10	3	4	3,70	,483
N válido (según lista)	10				

Reliability Coefficients	27 items
Alpha = 0,83 Standardized item alpha = 0,831	

Fuente: Datos obtenidos del sistema computarizado SPSS versión 11.5

SINTESIS CURRICULAR

Rosa Virginia Vilaró J

DATOS PERSONALES

C.I.V: 16.260.098

Fecha de N.C: 07/07/1982

EDAD: 36 Años

DIRECCION: Urbanización Alexis Olmos, Municipio José Antonio Páez, Edo. Yaracuy

TELEFONO: 0416- 0592238

ESTUDIOS REALIZADOS

- ✓ **PRIMARIA:** E.I.B Mayurupi Sabana de Parra- Yaracuy
- ✓ **SECUNDARIA:** Bachiller en ciencias en Liceo Creación Sabana De Parra
- ✓ **SUPERIOR:** Profesora en educación preescolar en UPEL. Barquisimeto Lara.

EXPERIENCIAS LABORAL

- ✓ **ELEOCCIDENTE C.A en Yaritagua - Yaracuy**
- ✓ **Cargo:** Secretaria del departamento de informática
- ✓ **Duración:** 1 año.
- ✓ **Instituciones Educativas (publicas y privadas) en sabana de parra.**
Cargo: Docente suplente asistente de preescolar y 1° y 6° grado
Duración: 6 Años.
- ✓ **U.E Reina Parra De Castro. Cargo :** Docente De Espacio Familia Y Comunidad **Duración:** 9 años
- ✓ **U.E Reina Parra De Castro. Cargo :** Docente De Aula preescolar **Duración:** 2 años.
- ✓ **C.E.I Sabana De Parra Y C.E.I Mayurupi: Cargo:** Directora (E) **Duración:** 1 año.

FORMACIÓN ACADEMICA

- **CENCAPRACO** en Barquisimeto Estado Lara .**CURSO** : Secretaria Ejecutiva computarizada. **Duración:** 18 meses.
- **E.I.B Mayurupi** en Sabana de parra- yaracuy .**CURSO** : Taller De Induccion Escuelas Bolivarianas **Duración:** 3 meses.
- **ALCADIA de** Sabana de parra- Yaracuy .**CURSO** : Educación inicial computarizado **Duración:** 1 Año.
- **IUPMA** Chivacoa- Yaracuy .**CURSO** : VI Seminario De Educación Básica Y III En Educación Técnica **Duración:** 2 Dias.
- **Taller De Educación Laboral** en Sabana de parra- Yaracuy .**CURSO** : Manejo Integral De La Conducta **Duración:** 8 horas.
- **Centro De Desarrollo Inicial** en San Felipe - Yaracuy .**CURSO** : I Jornada de articulación docente de atención no convencional **Duración:** 8 horas.
- **U.E REINA PARRA** en Sabana de parra- Yaracuy . **CURSO:** Educación Bolivariana **Duración:** 300 horas.
- **UPEL** en Barquisimeto Estado Lara **CURSO:** foro competitividad y organización educativa dentro del proceso de gestión y trasformación. curricular. **Duración:** 8 horas
- **UPEL** en Barquisimeto Estado Lara **CURSO:** Foro aplicación de herramientas gerenciales innovación en el marco de la transformación curricular en el sistema educativo venezolano. **Duración:** 8 horas.