

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

UNACHI

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNA PERSPECTIVA HACIA
LA GESTIÓN ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA
En las Universidades Estatales del distrito de David
"UDELAS Y UNACHI"

TESIS

PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PRESENTA:

Mgtra. MIRNA MURGAS DE LEÓN
CIP: 4-278-452

DIRECTORA DE TESIS
DRA. ROSSI SALINAS

CHIRIQUÍ, PANAMÁ 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



UNACHI
Hombre y cultura para el porvenir

Universidad Autónoma de Chiriquí

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNA PERSPECTIVA HACIA LA GESTIÓN
ACADÉMICA- ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA
En las Universidades Estatales del distrito de David
“UDELAS Y UNACHI”**

TESIS
PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PRESENTA
Mgtra. MIRNA MURGAS DE LEÓN
CIP: 4-278-452

DIRECTORA DE TESIS:
DRA. ROSSI SALINAS

CHIRIQUÍ, PANAMÁ 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNA PERSPECTIVA HACIA LA GESTIÓN
ACADÉMICA- ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA

En las Universidades Estatales del distrito de David

“UDELAS Y UNACHI”

TESIS

PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PRESENTA

Mgtra. MIRNA MURGAS DE LEÓN

CIP: 4-278-452

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. ROSSI SALINAS

TRIBUNAL EVALUADOR



DOCTORA ROSSI SALINAS

(Asesora)



DOCTORA CARMEN MONTENEGRO

(Jurado)



DOCTOR HERIBERTO FRANCO

(Jurado)

DEDICATORIA

Dedicado a Dios, por haberme permitido lograr la culminación de este grado académico tan importante en mi vida personal, profesional y laboral.

A mis padres Saúl y Mercedes por ser el eje motor que me impulsan a seguir hacia adelante.

AGRADECIMIENTO

Primero, agradezco a Dios, por guiar mis pasos hacia la mejor dirección, para lograr mis metas y objetivos profesionales, como lo representa, uno de los Grados más altos que un docente puede escalar; el Doctorado en Ciencias de la Educación; pues, en el Siglo XXI urge personas competitivas y dinámicas comprometidas con la sociedad y, sobre todo, en el complejo pero hermoso mundo de la educación.

A mis padres Saúl y Mercedes por ayudarme, cada día, a cruzar con firmeza el camino de la superación, para culminar mi título doctoral.

A la doctora, Rossi Salinas, por asesorarme en esta investigación; ya que sin ella, no hubiese podido llegar a feliz término este trabajo doctoral.

A la Universidad y a los docentes que impartieron clases en el doctorado, igualmente, a la doctora Kathia Acosta por su respaldo en toda la logística que conlleva la finalización y sustentación de la Tesis Doctoral.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE CUADROS	xii
ÍNDICE TABLAS	xiv
RESUMEN	xvi
SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA.....	1
1. Antecedentes de la investigación	2
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	2
1.2 Estado General o Diagnóstico Situacional del Problema	9
1.2.1 Formulación del Problema.....	9
1.2.2 Supuestos Generales	17
1.2.3 Sistematización de los Supuestos Generales	17
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1 Objetivos General	18
1.3.2 Objetivo Específicos.....	18
1.4 Variables y Términos Técnicos de la Investigación	19
1.5 Delimitación o alcance de la investigación.....	21
1.6 Limitaciones o Restricciones de la investigación	21
1.7 Justificación de la investigación	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	25
2. Bases Teóricas	26
2.1 Pensamiento	26
2.1.2 Pensamiento Estratégico	27
2.1.3 Pensamiento estratégico y sus elementos	31
a) Misión	33
b) Visión	35
c) Estrategias.....	36
2.1.4 El Pensamiento estratégico y sus fases	39

a) Preparación	41
b) Incubación	43
c) Iluminación	44
d) Verificación	45
2.2. Gestión	48
2.2.1 - Gestión Académica.....	48
2.2.2 Estilo de Gestión.....	50
2.2.2.1 Autoritario – explotador.....	51
2.2.2.1.1 Dirección.....	51
2.2.2.1.2 Fuerzas Motivacionales.	51
2.2.2.1.3 Interacción e influencia.....	52
2.2.2.1.4 Toma de decisiones.....	52
2.3 Control	52
2.4 Autoritario benévolo	53
2.5 Consultivo	54
2.6 Participativo – grupal.....	55
2.7 Técnicas Grupales.....	56
2.8 Conceptual	58
2.8.1 Pensamiento estratégico en los gerentes de la gestión académica-administrativa	59
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	60
3. Paradigma de la Investigación	61
3.1 Tipos de Investigación	62
3.1.2 Diseño de la Investigación	63
3.1.2.1 Población de Estudio	64
3.1.2.1.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
3.1.2.1.2 6. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	67
3.2 Validez	67
3.3. Confiabilidad	68
3.4. Técnica de Procesamiento de Datos	69
CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
4.1. Análisis y Discusión de los Resultados	72
4.2. Estudio de factibilidad	115

4.2.1. Estudio de mercado.....	116
4.2.2 Estudio Técnico	119
4.3. Estudio Organizacional.....	122
4.4. Estudio Financiero o Económico	122
4.5 Programa Formativo Bajo el Enfoque de Competencias para el Fortalecimiento del Pensamiento Estratégico y la Mejora de la Gestión Académica Administrativa y Laboral del Docente Soportado en el Modelo de Aprendizaje Organizacional de las Universidades Estatales del Distrito de David.....	126
4.6 Definición de la propuesta	129
4.7 Explicación o Análisis del Discurso del Producto de Investigación	141
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES.....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149
ANEXOS	154

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1. Distribución de la Población.....	66
Cuadro 2. Baremo para las variables Pensamiento Estratégico y Gestión Académica Administrativa.....	70
Cuadro 3. Análisis de las instituciones.....	119
Cuadro 4. Análisis Organizacional	122
Cuadro 5. Descripción de los Costos Humanos.....	125
Cuadro 6. Descripción de los Costos Materiales.....	125
Cuadro 7. Descripción de los Costos Tecnológicos	125
Cuadro 8. Plan de Acción	140

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Pensamiento.....	73
Tabla 2. Misión y Visión.....	75
Tabla 3. Estrategia.....	78
Tabla 4. Cierre de la Dimensión Elementos	80
Tabla 5. Preparación.....	83
Tabla 6. Incubación-Iluminación.....	85
Tabla 7. Verificación.....	88
Tabla 8. Cierre de la Dimensión Características del Liderazgo	90
Tabla 9. Cierre de la Variable.....	82
Tabla 10. Gestión Académica.....	93
Tabla 11. Autoritario Explotador.....	95
Tabla 12. Autoritario Benévolo- Grupal.....	98
Tabla 13. Estilo de Gestión.....	100
Tabla 14. Técnica.....	102
Tabla 15. Grupal.....	105
Tabla 16. Conceptual.....	107
Tabla 17. Habilidades Personales.....	110
Tabla 18. Cierre de la Variable.....	112
Tabla 19. Correlación de las Variables.....	113

Mirna Murga. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNA PERSPECTIVA HACIA LA GESTIÓN ACADEMICA-ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA Trabajo presentado como requisito para optar al Grado del Doctor en Ciencias de la Educación Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI) Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencia de la Educación provincia de Chiriquí, República de Panamá, 2016. 145 p.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David. Basado en autores como: López y Recio (2008), Morín (2006) González (2010) Por ello existe un cuerpo teórico fundamentado en las concepciones científicas del pensamiento estratégico y la gestión académica administrativa, bajo una episteme cuantitativo. Para el desarrollo de los resultados del análisis estadístico de donde emergen la factibilidad, el diseño del programa y la explicación de la incorporación del mismo. Se recomendó la puesta en práctica de este programa, el cual fue diseñado para el inicio de esta formación; siendo el mismo el valor agregado del presente estudio.

Descriptores: Pensamiento, Estratégico, Gestión Académica

Mirna Murga. THOUGHT STRATEGIC PERSPECTIVE TO ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE COLLEGE Management work presented as a requirement for the degree of Doctor of Education Sciences Autonomous University of Chiriqui (UNACHI) Dean of Research and Graduate Studies. Science PhD Province Education deChiriqui, Republic of Panama, 2,016. 145 p.

SUMMARY

This study aimed to design training program under the competence approach to strengthening the strategic thinking and improving academic administrative and labor management of teachers supported the model of organizational learning state university district of David. Based on authors such as Lopez and Recio (2008), Morin (2006) González (2010) There is therefore a theoretical based on scientific conceptions of strategic thinking and academic administration, under a quantitative episteme. For the development of the results of statistical analysis where the feasibility, program design and explanation of the incorporation of the same emerge. the implementation of this program, which was designed for the start of this training was recommended; It is the same the added value of this study.

Descriptors: Thinking, Strategic Academic Management

INTRODUCCIÓN

En la era moderna, se ha visto en el campo de la dirección la llegada y el desvanecimiento de muchas teorías y prácticas que han creado diversos estilos de orientación estratégica en los mercados. De tal manera que la alta gerencia enfrenta día a día nuevos retos, estilos de liderazgos, innovaciones administrativas entre otros. En este sentido, se requiere de gerentes que estén dispuestos a romper paradigmas y dejar a un lado las prácticas antiguas, retando al pasado y buscando nuevos aspectos para un mundo competitivo y acelerado.

Por lo anteriormente expuesto, se infiere que los espacios universitarios siguen siendo una herramienta, fundamental transformadora hacia el individuo que contribuye al desarrollo de un país. Sin embargo, de manera contradictoria se observa que es uno de los niveles educativos más atacados en Panamá, por los problemas políticos y económicos de la región. Por lo tanto, es de considerar que los gerentes o líderes que guían el proceso educativo universitario en el país, se encuentran ausentes al momento de desarrollar ideas que los conlleven a gerenciar bajo la visión paradigmática de un pensamiento estratégico que les permita realzar el valor académico administrativo de los centros universitarios de Panameños.

Manteniendo esta disposición, el pensar estratégico debe ser examinado por los gerentes como el aleado que les permitirá desplegar la innovación, la creatividad de manera que se visionen nuevas expectativas para las organizaciones. Sobre la base de lo antes referido, se indica que el pensamiento estratégico se enfoca bajo el razonamiento aplicado a

sistemas y problemas complejos para el logro de un propósito planificado, por consiguiente se debe tomar en cuenta como un conjunto ordenado de aprendizajes. Por ello, urge que el gerente educativo cambie su proceder tradicional de su práctica diaria, y que se incorpore al accionar del siglo XXI en cuanto al nivel académico, tecnológico, científico y humanístico.

Lo anterior conlleva a inferir que, el pensamiento estratégico no es más que estrategias innovadoras se utilizan como herramienta para la construcción teórica y vivenciar de la misión, visión de una empresa, teniendo la estrategia como resultados tangibles de manera que se pueda visionar el futuro de cualquier organización. Por ello, la importancia que este tiene en cuanto al manejo de la gerencia académica- administrativa que dirigen los rectores, decanos, coordinadores y directores de los espacios universitarios. permitiendo que se elaboren planes y programas estratégicos sobre la base de las competencias genéricas, para mejorar las prácticas educativas.

Al mismo tiempo, se considera pertinente la construcción de nuevos escenarios, que permitan a los gerentes educativos visualizar posibilidades de éxito en los objetivos propuestos. En consecuencia, se devela que el pensamiento estratégico debe ser apreciado como factor sinérgico de la gerencia académica-administrativa de los espacios universitarios; ya que esta permite planificar, dirigir, organizar, controlar y evaluar la disposición llevar a cabo lo planificado.

En concordancia con el postulado anterior, se realizan las variables del pensamiento estratégico y gestión académica – administrativa, ya que se define, como la forma de ejecutar un programa formativo para cumplir con las exigencias sociales, administrativas, culturales,

políticas y académicas, de las universidades. Por lo cual esta investigación se plantea como reto; Proponer un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David. Específicamente en el distrito de David en las Facultades de Educación de UNACHI y UDELAS.

Así, esta investigación se desglosa de la siguiente manera: Parte I: La introducción, los antecedentes, Diagnóstico situacional del problema o los aspectos generales del trabajo y la delimitación y su justificación. Parte II: Corresponde a la Primera Revisión de Literatura, para llevar al marco referencial teórico, que sistematizan el contexto a estudiar; las variables de forma conceptual y operacionalmente. Asimismo, se presenta la parte III: Aspectos Metodológicos o Metodología deben referirse al estudio y aplicación del método o los métodos a utilizar, para el desarrollo de la tesis doctoral; de allí que, el tipo de investigación por realizar dependa directamente del método empleado. Posteriormente, se presenta la bibliografía consultada. **Capítulo IV:** se muestra el capítulo de factibilidad, **Capítulo V:** análisis de los resultados para continuar con el **Capítulo VI:** el cual cuenta con la descripción de la propuesta para luego presentar las conclusiones a las cuales se llegó en dicha investigación y las recomendaciones según la pertinencia del caso, y por último los Anexos donde se presentan: el instrumento de recolección de datos con el instrumento de la encuesta.

CAPÍTULO I
MARCO DE REFERENCIA

1. Antecedentes de la investigación

Se inicia con los antecedentes los cuales hacen referencia a otras investigaciones a fines de objeto y sustento de esta del tópico en estudio.

1.1 Antecedentes de la Investigación

Variable: Pensamiento Estratégico

Luego de una minuciosa revisión bibliográfica, se seleccionaron aquellas investigaciones que antecieron a la presente y que guardan estrecha relación con las variables involucradas en ésta, dichas investigaciones se presentan a continuación **Moreno, (2015) presenta el Pensamiento estratégico y gestión del conocimiento en la alta gerencia militar/presentado Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín**, El objetivo de este estudio se centra en Examinar el pensamiento estratégico y la gestión del conocimiento en la alta dirección militar, desde las perspectivas teóricas de Mintzberg y Quinn (1998) en su clásica obra "El Proceso Estratégico" así como, también, de las actualizaciones a esta obra por Mintzberg (2001) reforzando los procesos asociados a la estrategia con los criterios de Kaplan y Norton (2004), Dess y Lumpkin (2003), Sallenave (2001), David Fred (1999), Thompson y Strickland (1999), Aceves (2004) y del propio investigador y la gestión del conocimiento por Nonaka y Takeuchi (2001), reforzada por los criterios de Bueno (2000), Sveiby (2000), Tissen y otros (2000) y Aguirre y Tejedor (2001). La investigación tiene un diseño no experimental es de carácter correlacional y por la forma de recolectar los datos es de campo, la población está conformada por 47 sujetos, el instrumento son dos cuestionarios validados por 10 expertos, la confiabilidad por Crombach y la técnica de

análisis de datos es la estadística descriptiva y correlacional. El estudio permitió revisar, caracterizar y analizar diferentes procesos que se dan en la organización para determinar la relación entre las variables y se generaron lineamientos para promover la gestión del conocimiento como herramienta del pensamiento estratégico en la alta dirección militar.

Este antecedente cooperó con bases teóricas sobre la dimensión juicios de la reflexión estratégica, específicamente en el indicador escenario prospectivo el cual auxiliaran a la investigadora a profundizar más el estudio sobre esta variable, igualmente sirve para alcanzar una mayor concreción de los aspectos documental es de la misma.

En la misma línea encontramos, **Urdaneta (2014) “Pensamiento Estratégico y Cultura Organizacional en el Sector de las Universidades Públicas Nacionales.”** **Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín**, el propósito del estudio, fue determinar la relación entre el pensamiento estratégico y la cultura organizacional en el sector de las Universidades Públicas Nacionales del Estado Zulia. Metodológicamente la investigación fue descriptiva, correlativa y de campo. La población estuvo conformada por 25 directivos. Se aplicaron dos cuestionarios, el primero denominado PEPD-2004, conformado por 35 ítems y el segundo denominado COU-2004, conformado por 30 ítems. La validez de los instrumentos se determinó a través de la técnica de juicio de expertos, se utilizó además el coeficiente Alpha Cronbach, cuyo resultado fue de 85 por ciento y 82 por ciento; además se calculó la validez discriminante. Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y la corrección de Spearman Brown, que obtuvo un coeficiente de 70

por ciento y 74 por ciento. Los resultados evidencian que existe una relación directamente proporcional y moderada entre el Pensamiento Estratégico y la Cultura Organizacional en las universidades estudiadas; situación que se explica a través de la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman (ρ), el cual arrojó un valor de 0.38. Se concluye que, el personal directivo de las universidades estudiadas están dispuestos a asumir una actitud gerencial estratégica que les permita pensar en forma proactiva, adelantándose a los acontecimientos futuros, bajo una cultura organizacional apropiada. Considerando estos hallazgos, se sugirieron una serie de lineamientos estratégicos, tales como: visión estratégica, comunicación, visión compartida, impulso a la creatividad, lealtad, confianza, valores compartidos, entre otros. Considerando las contribuciones de Vivas (2000); Siliceo y otros

(2000); Granell y otros (2000).

El análisis de este antecedente, permite la certeza que existe una presencia moderada de pensamiento estratégico y los compendios que en su conjunto responden a formas estratégicas de organización, sin embargo, presentan insuficiencia para internalizar una cultura estratégica y alinear la organización en función de las necesidades volubles, por la innovación y cambios en los mercados globales de hoy.

Del mismo modo se encuentran los señalamientos de **Villalobos, (2013)** **“Pensamiento estratégico y competitividad en institutos universitarios de tecnologías privados”**. El propósito fundamental de esta investigación fue determinar la relación entre

pensamiento estratégico y competitividad en institutos universitarios de tecnología privados. Municipio Maracaibo. Conceptualmente las variables se fundamentaron en las teorías de Ocaña (2006); Carrión (2007); Méndez (2007); Cendros (2001); García (2010); Garzón (2003); para pensamiento estratégico y Hill y Jones (2004); Amaru (2008); Bateman y Snell (2004); Porter (1999); Martínez y Gutiérrez (2012); Heredia (2004); entre otros. Para la variable competitividad.

La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, empleándose un diseño no experimental transversal. Se asumió una población censal de 38 coordinadores administrativos que laboran en los institutos objeto de estudio. Como instrumento de recolección de datos se diseñaron dos instrumentos uno para cada variable, constituido por cincuenta y siete (57) y cincuenta y tres (53) ítems respectivamente, tipo escala de alternativas múltiples de respuestas. En cuanto a la validez y confiabilidad de éstos se solicitó la validez a un grupo de expertos en el área de gerencial. Posteriormente, se determinó su confiabilidad a través de coeficiente de alfa Cronbach en una muestra piloto de 10 sujetos, siendo esta de rtt: 0.95 y 0.96. El análisis se realizó electrónicamente, utilizando la hoja de cálculo Excel por lo que se terminó con la frecuencia. absolutas y porcentuales, así mismo se determinó la relación de las dos variables con el coeficiente de correlación de Pearson el cual fue de $r: 0.87$ lo que significó que existe una relación positiva

El aporte de este antecedente es de ampliar la variable de estudio, el cual por ser en el ámbito completamente desigual al de la presente investigación, se eligió como referente, lo cual servirá a la investigadora para un conocimiento más exhaustivo sobre esta variable. Igualmente, accederá confrontar los resultados y ratificar la importancia y pertinencia de estudiar esta variable dentro del ambiente educativo. De la misma forma profundizar teoría con los autores seleccionados en este antecedente.

Variable: Gestión Académica.

Par sustentar de forma teórica y comprobable la segunda variable que desarrolla esta investigación se consideran los siguientes antecedentes. **Sánchez (2015), realizó la investigación sobre la “Gerencia Estratégica y Desempeño del Director en la Educación Básica”, que presentó a la Universidad Rafael Urdaneta.** El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre la Gerencia Estratégica y el Desempeño del Director en las Unidades Educativas de la Parroquia “Francisco Eugenio Bustamante”, Municipio Maracaibo del Estado Zulia. El estudio fue descriptivo y con un diseño no experimental transaccional, la población fue censal, conformada por 6 directores y 78 docentes. Para recolectar los datos se aplicó la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboraron dos cuestionarios que fueron validados por tres expertos, la confiabilidad se estableció con la fórmula Alfa de Cronbach, se obtuvo para el cuestionario Gerencia Estratégica 0.97 y para Desempeño del Director 0.98. La técnica de análisis empleada fue la estadística descriptiva basada en porcentajes, también, la estadística inferencial mediante el coeficiente de correlación Pearson, el cual generó un índice de 0.54, considerada una

relación significativa. Los resultados se presentaron en tablas y expresaron que los directores no aplicaban buenas estrategias y en consecuencia no tenían un desempeño adecuado. Se concluyó, en este sentido ambas variables necesitan ser atendidas a través de la formación permanente a los directivos a fin de cumplir con un desempeño adecuado, que permiten ejecutar una gerencia de calidad basada en estrategias colectivas para integrar a todos los entes de la comunidad en las instituciones que dirigen con miras a elevar la misión y la visión.

Este aporte fue significativo dado que alude a la ineficiencia del desempeño directivo, producto de la ausencia de estrategias direccionales. En este sentido, desde el punto de vista metodológico da pautas sobre la necesidad de aplicar instrumentos suficientemente válidos para que el estudio permita recolectar información confiable.

Gutiérrez (2014), llevó a efecto una investigación titulada “Gerencia Estratégica en los gerentes educativos de las instituciones de escuelas básicas de la parroquia Guigue, Estado Carabobo”, presentada ante la Universidad Rafael Urdaneta. El estudio tuvo como fin proponer una gerencia estratégica en los directivos de los planteles estatales de Educación Básica. La investigación se ubicó en la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo. La población objeto de estudio quedo conformada por 10 directivos y 100 docentes y su muestra consistió en 10 directivos y 25 docentes; en el caso de los docentes representó un 25% de la población total. Como técnica de recolección de información se utilizó la

encuesta y como instrumento se emplearon dos cuestionarios mixtos (dicotómicos y 4 alternativas de respuestas). Los instrumentos fueron sometidos a la evaluación de expertos y a la prueba de confiabilidad a través de la pertinencia del instrumento con los objetivos del estudio, su claridad y precisión y la posibilidad de ser contestado por los sujetos de la muestra. El tratamiento estadístico utilizado fue el análisis porcentual. Se obtuvo entre los resultados que las debilidades y fortalezas que hay en el ambiente organizacional de los planteles escolares de Educación Básica de la Parroquia Guigue; así como la ausencia de una definición de la institución y las deficiencias en la práctica que contempla el proceso direccional. Como conclusión, se llegó a que existían carencias tanto en conocimientos como en la práctica de lo que es un proceso direccional y, en consecuencia, se presenta debilidades en el ambiente organizacional de las Instituciones escolares Por ello se presentó la propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica, con el fin de superar las deficiencias detectadas.

Se destaca el aporte de esta investigación, ya prevalece la existencia de deficiencias en el proceso de formalización de las estrategias. Además, presenta propuestas que pueden ser de aplicabilidad y, por consiguiente, tomadas en cuenta para la orientación mediante las recomendaciones que se dirigen a los gerentes.

1.2 Estado General o Diagnóstico Situacional del Problema

1.2.1 Formulación del Problema

En la realidad actual, hablar de pensamiento es de relevancia, pero más si se acompaña con lo que es el pensamiento estratégico, aunado con la gerencia puesto que estos se consideran fenómenos que se encuentran entrelazados y en constante evolución. Permitiendo que el individuo asuma una preparación holística e integral para modificar conductas y apropiarse de un contexto real, socio-cultural, de los espacios universitarios durante un proceso continuo y permanente en el tiempo.

Sobre la base de lo anunciado, se infiere que a nivel mundial el pensamiento estratégico y la gerencia académica-administrativa se han visualizado como elementos activos que se mantienen en permanente cambios y modificaciones debido a la era de la información. Por lo se especula que para obtener el dominio estratégico, existen elementos claros que generan el éxito de los propósitos planificados.

Bajo este marco de ideas, ocupar una actitud estratégica se denota como la apertura a grandes transformaciones así mismo los gerentes, deben tener bases sólidas que conlleven a nuevas rutas para establecer las orientaciones futuras, por lo cual la relación de mentes innovadoras de forma tal que se involucre una representación común permitirá a una institución o negocio crecer de manera satisfactoria todos, por ello, (Morrisey: 1997, citado por Arellano 2013), manifiesta que a través de ese pensar de manera estratégica se puede extraer las siguientes reflexiones.

1. La sensatez y lógica de los gerentes, aunque suelen sustentarse en prácticas inadecuada sin considerar lo más importante que es el éxito de la institución
2. El gerente debe considerar que para lograr se eficiente depende de una decisión acertada manteniendo la visión u objetivo determinado el propósito de la institución.
3. Visión organizacional se sustenta en el cómo el personal para buscar las soluciones a las problemáticas presentadas dentro de la organización.
4. El pensamiento estratégico reúne valores, misión, visión y habilidades que pueden fortalecer la organización.

Sobre el supuesto anterior, (Ohmae: 1996, p. 13, citado por Arellano 2013 p. 215), el cual refiere: un gerente con la incorporación del pensamiento estratégico, sujeta el todo de sus partes y una vez analizados y descubiertos cada uno de ellos pasa a enlazarlas el conglomerado de ideas para llegar a la mejor. Reflexionado sobre el discurso del autor, cabe destacar que, el actuar o pensar de manera estratégica no es más que la capacidad intelectual, una peculiaridad de aquel individuo que aplique a su a accionar el pensamiento estratégico brindado la oportunidad de abordar cualquier situación de cambio dentro de cualquier organización, para el caso del estudio se sitúa en los escenarios universitarios.

Por lo cual, la gerencia académica-administrativa es oportuna puesto que permite brindar la representación individual de un pensamiento estrategia para el éxito gerencial. Por lo cual entre mayor esfuerzo estratégico del cerebro ayudará a reestructurar las

particularidades de un todo que se denote la relevancia para la organización. Aunado a lo antes expuesto, se considera pertinente destacar las actividades que complementan en ámbito gerencial, permitiendo así construir o propiciar competencias que determinen los lineamientos de un pensamiento estratégico incorporado al accionar gerencial académico y administrativo de los recintos universitarios.

Considerando lo antes descrito, es de acotar que el rol de un estratega permite que sus trabajadores ayuden hacer frente a los retos planteados en las organizaciones. En el caso específico de los espacios académicos universitario de Panamá en el distrito de David, donde se presume que existe la necesidad de líderes que orienten las actividades académicas- administrativas, sociales y culturales, bajo el enfoque estratégico.

Para sustentar la idea anterior, Minzbert (2012, p. 126), revela que el pensar estratégico “implica salir de los sistemas normales ya instituidos, revelando estrategias novedosas e imaginativas que pueden generar ideas potenciales, significativas, flexibles y reales, tal cual como lo requiere la alta gerencia de los recintos universitarios.” Atendiendo la complejidad del concepto anterior, la planeación estratégica no se puede determinar como un cúmulo de teorías; sino un punto de vista de estrategias, de servicios que ven el mundo de manera diferente.

En este mismo orden de idea (Morrisey 1997, citado por Arellano 2013), manifiesta el pensar de manera estratégica tiene como propósito complementar la ejecución diversas

actividades que permitan brindar soluciones estratégicas, en la medida que proyecta una visión futurista como percepción dinámica de la realidad como proceso de pre configuración de alternativas viables. Considerando el párrafo anterior es necesario, desprender la siguiente idea, el pensar estratégico ayuda a la gerencia académica a de minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades que una decisión tiene de ser exitosa, así como elementos sinérgicos que conlleven al proceso analítico del aprendizaje.

En concordancia con el planteamiento anterior, se manifiesta que el pensamiento estratégico tiene un rol fundamental dentro de las organizaciones académicas universitarias; ya que según Cendros (2013), el gerente está llamado a orientar los procesos administrativos, académicos, considerando los elementos actitudinales y procedimentales de su accionar.

En este sentido, se devela que el pensar de manera estratégica le brinda al gerente herramientas para actuar y redimensionar acciones que se deben manejar desde el punto de vista cualitativo, puesto que se trabaja con personal humano por lo cual no todo puede tener un sustento netamente contable si no que se visualiza desde el punto de vista gerencial las acciones y estrategias que brindan los colaboradores de la organización; ya que estos manifiestan una visión, estrategia con un fin común, que no es más que el bienestar estudiantil.

Manteniendo la idea anterior, el pensamiento estratégico se considera como un elemento que permite brindar herramientas dentro del hacer académico, político, social de los centros de formación universitaria, de igual forma, se enfoca como elemento que propicia la transformación y aceptación de los espacios universitarios de tal manera que se puedan forjar de manera exitosa y competitiva.

Todo lo antes descrito, permite teorizar que el pensamiento estratégico acompañado de los gerentes educativos universitarios, podría definirse como un proceso analítico e intuitivo, más inducido a lo humanístico que a lo técnico. Por lo que se recomienda que al emplear a alguien para el cargo de gerente se debe tener mayor sentido de congruencia desde la experiencia gerencial académica - administrativa de la organización que va a dirigir, de manera que, su actuación se promueva desde el holismo, llevándolo a considerar diversos escenarios que puedan surgir en el que hacer educativo universitario.

Apoyando el supuesto planteado, el rol de un gerente con pensar estratégico puede promover avances académicos - administrativos de calidad para la optimización de los recursos sociales, económicos, investigativos de los espacios universitarios. Sumado a lo expuesto anteriormente, es importante destacar que el gerente estratégico debe estar entrelazado con la satisfacción al cliente o usuario, para esta investigación serán los estudiantes tal como lo describe (Stephen Coveyn, citado por Díaz: 2013), en su escrito de la gente altamente eficiente con visión hacia una gerencia de calidad.

Donde allí expone, que una empresa o institución puede llegar a ser altamente eficiente si adoptan de manera intrínseca el lema ganar, comprender y luego ser comprendidos, ser proactivos manteniendo el propósito alcanzar en mente. Tomando estas consideraciones se presume que la gerencia estratégica universitaria podría tener grandes transformaciones en su quehacer como ente transformador de formadores de formadores.

Manteniendo el paradigma anterior se infiere que en América Latina, muchas de las casas de estudio a nivel universitario, han logrado incorporar el pensar estratégico permitiendo así ser competitivos, modernizándose en el tiempo permitiendo la eficacia, rapidez del proceso de aprendizaje. Sin embargo de manera contradictoria, se expresa que otro gran número de recintos universitarios que componen los países latinos han quedado rezagados, afectándoles en el área académica- administrativa, que muchas veces actúa bajo tendencias partidistas y no del derecho del estudiantado, por lo que deja entre ver el manejo inoperante de los gerentes que componen la organización universitaria.

Bajo este enfoque, es de subrayar que Panamá no escapa de esta realidad en el ámbito gerencial universitario, siendo más específico en el distrito de David, donde se presume que los gerentes de las universidades de índole estatal muestran poca disposición a los cambios estructurales del sistema, trayendo esto como consecuencia la lentitud en los procesos académicos – administrativo. Con la usencia de estas acciones y la poca aplicación de herramientas estratégicas, se dificultad vislumbrar la gerencia de calidad en su estructura, procesos y recursos.

Por consiguiente, se concluye que la problemática planteada está directamente relacionada con la escasa aplicación del pensamiento estratégico, en este sentido los gerentes que operan en las universidades estatales del distrito de David, admitiendo así la ineficiencia gerencial de índole académico- administrativo dentro de los ambientes universitarios, repercutiendo esto en los procesos, sociales, culturales y económicos de las mismas. En consideración a lo expuesto anteriormente, se piensa que es indispensable tener una visión integral estratégica de manera, pues, que no solo se trabaje lo académico- administrativo de la organización sino también que se establezca una gerencia competitiva la cual permita dar respuesta a los usuarios que conforman la comunidad universitaria en general.

Apoyando la postura anterior, Núñez (2010 p, 240), esboza que las personas interactúan con la organización en términos de reciprocidad, ya que en oportunidades los mismos manifiestan carencias institucionales así como también propósitos, por ello, para compensar sus intereses particulares, se realizan gestiones, alcanzando muchas veces las metas propuestas. En muchas oportunidades estos son honrados por su desempeño laboral exigencias, bajo este postulado los gerentes en general o en el caso específico de los gerentes universitarios de UNACHI y UDELAS se presume que deben estimular a sus colaboradores para ejecutar sus responsabilidades satisfactoriamente.

Al contrastar el postulado del autor, se concluye que no basta con conocer los procesos académicos y administrativos de un núcleo universitario, ni la eficiencia que se desee emplear para ello, dado que esto debe estar acompañado de herramientas estratégicas, que brinde alternativas altamente efectivas manteniendo un grado de competitividad y calidad de la gerencia.

Atendiendo la complejidad de la problemática planteada, se considera oportuno realizar esta investigación, puesto que se piensa que es necesario observar la relación entre el pensamiento estratégico y la gerencia académicas de las universidades panameñas específicamente en el distrito de David, así mismo es pertinente, proponer un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

Lineamientos teóricos-prácticos para potencializar el pensamiento estratégico que conoce o domina el gerente no obstante se desea identificar con qué tipo de pensamiento se identifica y asumen dentro de las universidades estatales del distrito de David, del mismo modo requiere describir los estilos de gestión académico- administrativo que utilizan los gerentes universitarios.

Por lo que se considera oportuno y viable como fase final el diseño de lineamientos teóricos- prácticos para potencializar el pensar de forma estratégica de los gerentes dentro de su accionar académico- administrativo de las universidades estatales del distrito de David.

1.2.2 Supuestos Generales

De acuerdo con lo establecido surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo potencializar el pensamiento estratégico de los gerentes en la gestión académico-administrativa de las universidades estatales del distrito de David?

a) Hipótesis de investigación

Hi el pensamiento estratégico y la gestión académica – administrativa dependen elementos del pensamiento estratégico que conocen los gerentes universitarios de la facultad de educación para optimizar la gestión

Hipótesis nula el pensamiento estratégico y la gestión académica – administrativa **No** dependen elementos del pensamiento estratégico que conocen los gerentes universitarios de la facultad de educación para optimizar la gestión

1.2.3 Sistematización de los Supuestos Generales

¿Cuáles son las necesidades que conllevan a generar un pensamiento estratégico en los gerentes de la gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David?

¿Cuáles son las actividades que debe llevar a cabo la gestión académica dentro de los recintos universitarios?

¿Cuáles indicadores debe utilizar el pensamiento estratégico para optimizar gestión administrativa de los recintos universitarios del distrito de David?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivos General

Determinar la relación entre el pensamiento estratégico y la gestión académica – administrativa de las de las universidades estatales del distrito de David

Proponer un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Diagnosticar cuales son elementos del pensamiento estratégico que conocen los gerentes universitarios de la facultad de educación para optimizar la gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David.
- Establecer las fases del pensamiento estratégico que utilizan los gerentes de la facultad de educación para optimizar la gestión de académico-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David.

- Describir los estilos de gestión académica que utilizan los gerentes de la facultad de educación de los recintos universitarios estatales del distrito de David.
- Caracterizar la gestión administrativa que esgrimen los gerentes de la facultad de educación de las universidades estatales del distrito de David.
- Establecer la correlación entre el pensamiento estratégico y la gestión académica – administrativa de las universidades estatales del distrito de David
- Estudiar la factibilidad del diseño de lineamientos teóricos – prácticos para potencializar el pensamiento estratégico de los gerentes en la gestión académico-administrativa de las universidades estatales del distrito de David.
- Diseñar un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.
- Explicar un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

1.4 Variables y Términos Técnicos de la Investigación

Variable Dependiente: Pensamiento Estratégico

Definición Conceptual: Según Garrido (2010, p. 56), pensamiento estratégico “estado de cognición, como una actitud y una cultura alineada a ser proactivos, que se

adelanta al futuro para alcanzar una comprensión, un conocimiento de la empresa, el negocio de una forma más global”.

Definición Operacional: Es la utilidad de esta indagación epistémica el pensamiento estratégico, es la actitud expresada por los directivos de los diversos espacios de Educación Media General, la cual se conformará con la ayuda de los elementos emergentes como es sus fases y características de los criterios; con los indicadores misión, visión, estrategias, verificación, escenario prospectivo, pensamiento analítico, gestión académica- administrativa, todos estos elementos se medirán a través de la recolección de información a través de un cuestionario diseñado por Murga (2016)

Variable dependiente: Gestión escolar efectiva

Definición conceptual: Para (Chiavenato 2006 p. 3 citado por Piñeiro & Quintero & Faria Pág. 133 2007), la gestión escolar efectiva es aquella que permite al administrador ejecutar, sus habilidades y destrezas de manera que se pueda gestionar de manera eficiente para esta investigación el administrador es el director, rector, decano o coordinador.

Definición operacional: Es el resultado exitoso de la aplicación de las acciones que realizan el directivo, en función del éxito de los propósitos planificados en los espacios académicos universitarios, en concordancia con la gestión académica-administrativa, éstos se constataran a través de diversos elementos de medición por Murga, (2016).

1.5 Delimitación o alcance de la investigación

Esta investigación se inserta dentro de la línea de educación, cultura, desarrollo humano y poblaciones originarias desde un punto de vista gerencial educativo, abordando la temática el pensamiento estratégico de los gerentes en la gestión académico-administrativa. En este sentido, esta investigación va dirigida a coordinadores, docentes y estudiantes universitarios, su único fin en conocer y determinar con mayor precisión la situación problemática sobre la base de las reflexiones dadas por los implicados.

La investigación desde **el punto de vista espacial** se llevó a cabo en las universidades estatales del distrito de David, la cual se realizó en el lapso académico comprendido entre marzo de 2015 a marzo de 2017. Se sustentó, fundamentalmente, en la parte teórica, tanto para la descripción del pensamiento estratégico como para el estudio de Gestión académica – administrativa en los postulados de Chiavenato (2012), Serna (2010); entre otros.

1.6 Limitaciones o Restricciones de la investigación

La investigación denominada Pensamiento estratégico una perspectiva hacia la gestión académica- administrativa universitaria, se realizó de manera factible, ya que la doctoranda contaba con las competencias académicas para la producción y construcción teórica de la investigación y no ameritó ningún costo que no pudiese suplirse por ella para brindar un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del

docente soportado en el modelo de aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

1.7 Justificación de la investigación

La investigación que se plantea, se desarrolla tomando como postulado lo referente por Hernández Sampieri y Cool (2009), los cuales manifiestan que esta se debe abordar desde el punto de vista teórico, práctico, metodológico y social. Es por ello que, pensar de forma estratégica quedaría encaminado al gerente universitario, para brindarle las herramientas conceptuales para la construcción de la actuación administrativa desde lo teórico a lo práctico permitiendo desarrollar los elementos académicos dentro de las universidades del distrito de David.

En consecuencia, hoy día la incertidumbre la complejidad, novedad, diversidad, de estrategias exige que los gerentes incorporen el pensar estratégico a sus labores cotidianas. En este sentido, se enfatiza que esta investigación, se justifica **desde el punto de vista teórico**, dado que ofrece un aporte conceptual sobre los nuevos modelos gerenciales referidos al pensamiento estratégico, lo cual indica que es una variable de reciente data con poca existencia, por otro lado, en cuanto a la gerencia académica- administrativa se encuentran estrechamente vinculada; ya que ésta repercute en su quehacer dentro de las universidades estatales del distrito de David.

Desde el **punto de vista práctico**, su justificación se muestra sobre la base de establecer estudios del pensamiento estratégico, guiado a brindar soluciones a escenarios centrales sobre la gerencia académica - administrativa de las universidades estatales del distrito de David, permitiendo la construcción de un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David. Que le permitirá desplegar competencias que generen capacidades para potencializar el pensamiento estratégico en su accionar laboral.

Desde el **punto de vista social**, esta investigación se considera un aporte notable tanto en el ámbito gerencial como en el particular; ya que pudo ser conocida por otros gerentes de los espacios universitarios aledaños al distrito de David. En este sentido, coexisten en la provincia universidades con similares tipologías, a la vez el pensamiento estratégico ha permitido mejorar el desempeño gerencial académico - administrativos de los gerentes universitarios.

Desde el **punto de vista metodológico**, esta investigación permitirá tener un sustento teórico a otros académicos que se interesan por el ámbito educativo y accediendo a su uso como sustento referencial para siguientes investigaciones que deseen profundizar, sobre el pensamiento estratégico para potencializar la gerencia académica- administrativa de las universidades del distrito de David, por lo que es necesario crear instrumentos

válidos y confiables, para el caso específico de esta investigación se realizaron dos instrumentos de medición uno para determinar el tipo de pensamiento estratégico que manejan los gerentes y otros para los estudiantes los cuales manifiestan la aplicación o no del pensamiento estratégico en la gerencia académica- administrativa de las universidades, no obstante, los resultados, conclusiones y recomendaciones, se establecieron bajo parámetros y con una visión focalizada en el aspecto científico, por eso queda evidenciado su relevancia científica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El este capítulo tiene la finalidad de desarrollar todos los elementos teóricos y conceptuales que avalan el estudio, seguido de las bases teóricas, por lo cual se presenta con la construcción teórica del sistema de variables.

2. Bases Teóricas

Los fundamentos y las bases teóricas constituyen un conjunto de conceptos y proposiciones, las cuales dan un punto de vista o un enfoque determinado, dirigido a explicar el problema planteado. Adicionalmente, estas bases y fundamentos teóricos refuerzan el análisis de este problema relacionado con el presente trabajo de investigación, se orienta en la discusión del pensamiento estratégico de los gerentes en la gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David.

2.1 Pensamiento

Para Morín (2006, p. 126) el pensamiento se describe como el ejercicio intelectual de forma individual del ser humano este se origina a partir de los procesos de la cognición. De igual forma los pensamientos se denotan como productos que crean en la mente, espontáneamente a partir de un precepto racional o involuntariamente a través de un estímulo externo.

Bajo esta concepción teórica planteada por el autor antes enunciado, se quiere instaurar una definición específica de algo tan holístico como es crear, diseñar, imaginar una idea dentro de la cabeza. En este sentido, cabe destacar que todo diseño artístico o

científico se crea a partir de un pensamiento ya conocido o existente y el mismo se comienza a reforzar y complementar con otros.

Para efecto de la variable de estudio, se expresa que el pensamiento de los individuos muestra características muy particulares; ya que este recolecta información a lo largo de los años, estas se van generando a partir de estrategias de pensamiento que se van acrecentando entre ellas.

En concordancia con lo antes expuesto, las estrategias se vinculan con el pensamiento generando así una forma de resolver una problemática presentada. De igual forma, se devela que el pensamiento se manifiesta a través del lenguaje común, sino que también va estableciendo su propio lenguaje. Por lo que se concluye que es un modo de conservación y de transformación del individuo en su proceso de actuar.

2.1.2 Pensamiento Estratégico

Cabe destacar la complejidad que engloba todo lo referente al pensamiento estratégico se denota de manera integral, por lo cual una enunciación única que resulta compleja. De allí parte la premisa de diversas formas que pueden crearse los pensamientos, en este particular se relaciona como una actividad intelectual no habitual que requiere de audacia o práctica cuando una corporación se enfrenta a una dificultad, lo cual debe conocer y lo solucionar. Entonces se distingue como la manera, o habilidad de pronosticar el éxito o el fracaso de alguna tarea que este realizado.

Sobre la base de lo antes expuesto, el pensamiento envuelve una acción global del sistema epistemológico del conocimiento con mediación de los componentes de memoria, atención, inventivas de visión, misión, aprendizaje. Se considera como una práctica interna, por lo cual el pensar de forma estratégica se manifiesta en diversas tipologías individuales, que lo diversifican en sub procesos, por citar alguno, no requiere estar viendo algo tangible para saber que viable, éstas existen, siendo lo más destacado su función de resolver dificultades y razonar.

Así mismo, se encuentra que el pensar de diversas formas conllevan a la acción y creación de la mente, según Morín (2006), es todo lo creado o razonado por la mente humana. Por lo que se destaca el expresa que el pensamiento es usualmente manejado de manera holística que contempla o categoriza los géneros del poder pensar, crear incluyendo las prontitudes generada por el accionar de la innovación del cerebro creador imaginario; es considerado todo lo referente con la naturaleza mental. En este sentido, es entendido el pensamiento, como abstracto, racional, creativo y artístico.

En correspondencia a lo planteado en el párrafo anterior, González (2010), precisa el pensamiento estratégico como una etapa de cognición; así como una actitud y un saber orientado a ser proactivo, que se proyecta al futuro para lograr con perspicacia, una comprensión del fenómeno que ocurre en la organización, el negocio de una forma más integral. De igual forma, se describe como un elemento que proporciona la innovación, de una organización a su entorno competitivo.

Apoyando lo emitido por el autor, el pensamiento estratégico es, especialmente, pensar acerca de la habilidad de que puede desarrollar el ser humano ante varios eventos, se puede inferir que, este tipo de pensamiento nunca había sido tan notable como ahora; lo orienta como una causa de síntesis que utiliza una prospección de la institución, la creatividad, cuya consecuencia es una representación integrada de la organización; el cual reúne diversos elementos éticos que se destacan por sus principios, valores, entre otros, tendentes a ser compendios intuitivos importantes dentro de las organizaciones.

En correspondencia a lo esbozado, para Puerta (2013), el pensamiento estratégico se vislumbra como elementos lógicos que se aplican al contexto donde se vislumbren dificultades complejas propósito no cumplidos. El pensamiento estratégico, involucra hallar el beneficio de una variable para la tramitación de un problema; igualmente, el progreso de nuevas formas de integrar variables en ocupación de un objetivo. Cuando se medita sobre un problema a resolver, es porque el individuo ha desarrollado este pensamiento.

Manteniendo la idea anterior, se ha vuelto cada vez más indudable de reciente data que para tener éxito toda institución necesita personas con responsabilidades activa de referente a la toma de decisión. Por lo que el proceso sensato del pensamiento estratégico inicia por lo común con el director general y el equipo de alta gerencia brindando se oportuno y efectivo ser efectivo, y trascender de inmediato al resto de la organización.

Siguiendo la misma premisa, para lograr pensar estratégicamente es includible que los responsables de la formación y preparación adecuada para los liderar y sus roles estratégicos que brinden la oportunidad de accionar de manera cautelosa y estratégica. No obstante, el pensar de manera estratégica subyace en aquel gerente que brinda nuevas alternativas a la resolución de problemas. Es por ello que, se infiere que esto se realiza sobre la base de la experiencia para establecer las orientaciones futuras. Asimismo, este permite que una institución universitaria para el caso de estudio UNACHI y UDELAS, se caracterice bajo un nuevo enfoque del renacer de la innovación y la creatividad proyectando nuevas estrategias que identifiquen a sus líderes como gerentes competentes y visionarios.

Esto permite avanzar hacia la mejora de la organización no solo en su productividad si no en su accionar. En el ámbito educacional, el pensar de forma estratégica va encaminado a brindar competencias, las herramientas conceptuales y las competencias prácticas para el ejercicio, desde lo retórico a lo práctico para comprobar lo que está sucediendo en su entorno, gestionando establecer enfoques, estilos y categorías que proporcionen el entendimiento de nuevos paradigmas sobre la incorporación del pensamiento estratégico para garantizar los cambios institucionales de forma óptica y apropiada.

Actualmente, la brevedad hacia la incertidumbre, complejidad, novedad, diversidad, tecnología exige al gerente educativo a pensar estratégicamente, de modo tal que el pensamiento estratégico se desarrolla y se adecua a los nuevos tiempos del sistema.

2.1.3 Pensamiento estratégico y sus elementos

Con la era de la modernización y los avances tecnológicos es cada vez más evidente que para lograr el éxito, toda institución, empresa u organización, necesita de la responsabilidad y participación de todos sus tomadores de decisiones. Desde este postulado el proceso formal del pensamiento estratégico se origina innovando o creando con sus líderes como representantes así como el equipo de alta gerencia, de manera tal que se pueda ver de inmediato dentro de la institución u organización.

Bajo esta episteme, se enuncia que dentro del pensamiento estratégico se manejan tres grandes elementos del pensamiento estratégico son la Misión y Visión y la Estrategia. Siendo estos aspectos conocidos dentro del ámbito gerencial, cabe recalcar los continuos errores que se presenta dentro de las organizaciones académicas, por dejar a un lado los lineamientos de la misión, visión de la institución. Atendiendo la complejidad del concepto anterior. Puerta (2013), infiere que los elementos del pensamiento estratégico son una vía que se recorre en conjunto, más asemejada con la visión y la responsabilidad que con las técnicas analíticas. Manteniendo la postura del autor, se asume que los directores o gerentes son los responsables de negociar estratégicamente, en ambientes interactivos,

desarrollando capacidades para develar pautas emergentes; por lo cual, se pueda acertar en las decisiones de manera concreta.

Sobre la base de lo expuesto González (2010), se examina que el pensamiento estratégico, como una visión o misión que se pueda plantear una organización a través de estrategias en para la certificar las decisiones y las exigencias de las nuevas realidades y escenarios. Suministra un sentido acerca del enfoque que debe ocupar la institución en un futuro, de manera que las labores que inicie sean coherentes y compatibles con la ética de la misma.

Adiestrándonos sobre los elementos del pensamiento estratégico, se concibe como un sumario de acciones futuras, que generan y desarrollan labores ineludibles a fin de hacerlas realidad. Dicho principio muestra la finalidad predecir la creación o transformación de la organización. Continuando bajo este marco de ideas, el pensar de forma estratégica permite perfilar algunos lineamientos vinculados con los objetivos y se demuestra la relación de la institución con sus empleados, los clientes, asociados y el medio, así como la posición del mismo entre la ética.

Tomando el referente anterior, los gerentes pueden sufrir de una visión estratégica de tipo túnel, entre más fuerte son las presiones, más necesario, urgente es una amplitud de visión, mayor es el peligro de que su visión mental se estreche, el pensamiento estratégico debe romper ese limitado campo visual, para ello debe estar respaldado por el uso diario

de la imaginación, por constante entrenamiento en los procesos lógicos del pensamiento, del planeamiento.

Por lo antes expuesto se describirán los elementos del pensamiento estratégico, misión, visión y estrategia:

a) Misión

Es muy común visualizar que un gran número de organizaciones promueven desde su hacer un conjunto de normas y pasos a seguir en este sentido podemos encontrar como elementos esencial la misión y esta se aprecia como la responsable de generar el propósito de la organización, es decir publicitarse según su ideología. No obstante, Romero (2012, p. 86), afirma: que esta no es más que aquella creencia que contempla a la organización, en este sentido se entiende como la toma como el punto de partida para la ejecución de la planeación estratégica.

Del mismo modo se encuentra a Espinoza (2012) el cual la define principalmente como labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de la empresa, y ayuda a responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro

público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores

Debe existir claridad en la misión y entre los dirigentes que guían la institución, solo si observan la utilidad podrían llamarle herramienta para dinamizar los procesos que componen la organización del mismo modo, la empresa carece de elementos éticos referentes a la misión de la organización.

En contrastación con lo antes descrito por el autor, y atendiendo a la variable que se emplea, es posible identificar; la misión como un término muy amplio, la cual proporciona a la organización elementos de flexibilidad.

Manteniendo una postura epistémica clara, se enuncia que dentro del ambiente educativo la misión la constituye el ser de la organización, en este sentido cada institución es la responsable de dirigir y promover aptitudes de valores hacia los estudiantes, los espacios universitarios y docentes.

Apoyando lo enunciado se destaca la Misión escolar que para Labarca (2015), define desde la siguiente perspectiva: de manera tradicional puesto que abarca el desempeño de las planificaciones y los programas de la organización, sin dejar a un lado la misión de manera holística dentro de la institución universitaria.

Atendiendo las exigencias de los conceptos enunciados, se asevera que la misión es un trascendental elemento del pensamiento estratégico porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la organización u organización. En este sentido para formular la misión se requiere partir una visión, un pensamiento abstracto que ubica la institución como líder de nuevas expectativas.

Aunado a lo antes expresado, el pensamiento estratégico es de relevancia cuando se muestra respaldado con elementos claves como la misión de la organización ya que esta le da una perspectiva de lo que se desea lograr y donde se puede llegar. En este sentido es propicio destacar la sinergia con la que se debe trabajar el pensamiento estratégico y la misión organizacional.

b) Visión

Bajo el mismo enfoque, Cardona, (2012) señala que corresponde a un método de planificación y a través de esta se puede emprender, en este sentido la Visión de las organizaciones universitarias son de gran relevancia para la sociedad, ya que en esta se forman los líderes de una nación, así como su capital humano.

Dentro del enfoque educativo, el mencionado autor, ha formulado esta concepción teórica como la bandera a seguir de una organización. Permitiendo así que los gerentes se posesionen con ideas creativas y vanguardistas según el nivel que se desea promulgar. Dentro de la misma perspectiva, las tendencias que hablan sobre la visión estratégica de

una institución se visualizan como la base o cimiento progresivo para el logro de propósitos. Permitiendo reflexionar bajo las siguientes interrogantes: ¿hacia dónde vamos?, que queremos de los espacios académicos universitarios?

En conclusión, la visión se observa como complacencia de los miembros que hacen parte de la organización, bajo un enfoque claro permitiendo innovar y apoyar ideas diversas. Por la ante expuesto, se considera pertinente que la visión se parte activa de la cultura fuerte de las organizaciones universitarias de tal manera que sea el estandarte motivacional no solo de los que componen la organización si no más allá.

c) Estrategias

La concepción de estrategia, ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. De igual forma, es posible identificar cinco pensamientos alternativos, tienen la importancia de complementarse; como estrategias como plan, táctica, pauta, posición, entre otros. No obstante, llegar a recaudar todos estos elementos a través de la lata gerencia universitaria es un hecho complejo puesto que se necesita gerente con mucha perspicacia.

Acompañando la idea anterior Serna (2010), considera que (propósitos, misión, metas, objetivos), son parte implícita de la estrategia como objetivos o propósitos a ser alcanzados. Manteniendo la postura del autor antes enunciado, las estrategias se pueden determinar por sus oportunidades u amenazas, están deben estructurarse para facilitar o

viabilizar la información que se genera a nivel administrativo gerencial, permitiendo desarrollar el potencial laboral que constituye la organización.

Bajo la misma perspectiva, se define la estrategia como una herramienta de apoyo administrativo, académico y laboral que esta permite desarrollar acciones desde el inicio, desarrollo y cierre, de manera que se pueda corregir cualquier actuación no común para la transformación organizacional. Apoyando el sustento anterior, Romero, R. (2012), manifiesta que las estrategias, persigue mejorar, defender la capacidad de la organización; requiere de instituciones educativas o empresas comerciales con una visión y misión de acuerdo a su proyección. En este sentido se muestra el interés de determinar el pensamiento estratégico bajo una perspectiva hacia la gestión académica- administrativa universitaria.

Manteniendo la idea anterior, se infiere que la planificación estratégica y pensamiento estratégico son sinérgicos, no se separan. En relación, la estrategia de una institución se puede manifestar que este conlleva al hacer de la organización, que tiene la dirección para posicionar su desempeño del negocio. Tomando en cuenta esta acertada definición, del mismo modo se infiere que una estrategia permite resolver problemas, crear planes y actividades que ayudan a los gerentes organizacionales a buscar óptimos resultados.

Enmarcando esta teoría en el ámbito educativo, las estrategias se integran a principios motivacionales, de trabajo, de los cuales puede echar mano para engrandecer el

proceso educativo; es por ello que la concepción teórica de estrategias en el contexto educativo andrológico se define según Cardona, R. (2012), como la complejidad diversos elementos que implican objetivos, métodos, técnicas que ayudan a lograr la meta educativa.

Por lo antes descrito, es de manifestar que los enfoques epistémicos del pensamiento generan diversos mecanismos que sostiene la maya curricular de cualquier organización educativa establecida para los profesionales de las diversas áreas del saber. Las estrategias no se denota de manera fragmentada si no de manera holística donde cada elemento es un factor importante para que cumpla la visión y misión de la organización holística. Para ello, las estrategias debe observarse con el vislumbrar desde la acción de la misión y visión de la organización para el caso académica universitaria institucional y bandera piloto del pensamiento estratégico.

Bajo el mismo enfoque se observa que las estrategias corporativas son aquellas que permiten aplicar diversas tácticas para enlazar los propósitos de la organización sustentado bajo las normativas de la visión y misión institucional permitiendo resolver los problemas futuros. Dentro de este amplio espectro, se pretende incorporar a la organización nuevos métodos y herramientas que conlleven a tomar decisiones acertadas de tal manera que se vislumbre el éxito. Esta decisión no es fácil debido a que se debe identificar, con un curso estratégico entre todas las opciones se le brindan a la organización ya que esta debe justificarse entre todas, las propuesta que pudieron a ver surgido para seguir la dirección

seleccionada, de la manera más objetiva posible de tal manera que se pueda alcázar el éxito propuesto.

2.1.4 El Pensamiento estratégico y sus fases

Considerando la concepción epistémica sobre el pensamiento estratégico, se infiere que no es un concepto inventado o espontáneo, sino por el contrario es discrepante según Garrido (2010), este inicia con cierto grado de capacitación, puesto que se debe contar con herramientas cognitivas, así como de un pensamiento crítico que permita diagnosticar y determinar el problema a resolver dentro de una organización, posteriormente viene el período de gestación de la idea, que es el período más laborioso del pensador pues aquí se debaten un conjunto de ideas y tesis, añadiendo, descartando posibilidades; luego viene la iluminación que sin duda es el momento más excelso de la estrategia, es aquí donde las ideas anteriores se acomodan, dan paso a la idea creadora que aparece en escena con total claridad; por último se dará paso a la verificación que permitirá saber si esta idea es verdaderamente efectiva corroborando y su propósito fue pertinente.

Manteniendo la idea anterior; Labarca (2015), expresa que base para desenvolver las fases del pensamiento estratégico consiste en proporcionar al individuo una serie de directrices que le orienten hacia esta finalidad: un medio ambiente donde permitan expresar sus ideas, estimular su capacidad, estimular su espontaneidad con aportes grupales, finalmente que la comunidad de la importancia, el estímulo necesario al esfuerzo creador.

En este sentido, la persona innovadora, debe conocer además un conjunto de estrategias creativas, también el análisis de estudiar o mejor las situaciones o problemas determinados. Uno de ellos es el método creativo que consiste en trabajar de manera grupal a través de lluvia de ideas debatiendo, seleccionando la más apropiada; otra técnica es el mapa conceptual, que permite asociar palabras, conceptos de manera lógica, organizada.

Del mismo modo el pensamiento estratégico requiere de técnicas, amplias, completas, como mapas mentales, en el cual se organiza la investigación de manera asociativa pero además se vale de colores, imágenes, símbolos, que permiten recordar de manera detallada la información que está detrás de esta gama de simbologías. Las organizaciones universitarias, manifiestan estar comprometidas con los cambios paradigmáticos, referente a la investigación, innovación, manejo gerencial entre otros sin embargo se apegan a uno o dos elementos como cambio transformacional.

Ante lo expuesto López, (2008), considera que el pensamiento estratégico, consta de cinco partes: preparación, incubación, revelación, evaluación y elaboración. La preparación corresponde al proceso de formación. La incubación es donde el artista cultiva ideas para que luego merodeen por las etapas de la conciencia. La revelación es cuando esas ideas suben hacia los niveles de conciencia; toman forma. La evaluación consiste en analizar si en efecto esas ideas valen la pena ser desarrolladas. A continuación se describen las siguientes etapas:

a) Preparación

Dentro de las cualidades específicas del individuo, se encuentra la oportunidad de integrar y capacitar al personal o todos los entes involucrados dentro de una organización así mismo, esta etapa brinda la oportunidad de realizar representaciones mentales las cuales permiten al gerente modificar su comportamiento incorporando nuevas acciones a su vida. En este sentido encontramos la premisa desde la cognición para De Bono (2008), y este manifiesta que es de relevancia, ya que esta genera desarrollar las habilidades del individuo, así mismo constituye la inteligencia una de las riquezas más amplia, compleja y multilateral e implica con todo los elementos que la rodea así como con las persona.

En este sentido, la etapa de preparación para este autor es la recolección de información enfocando los detalles del problema. Del mismo modo, el autor asevera que es una habilidad mental adquirida de un procedimiento mediante métodos no ortodoxos, normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico. No obstante se observa la necesidad de que todas las fases del pensamiento sean correctas es la principal barrera a la concepción de nuevas ideas.

De acuerdo a lo antes citado, la fase de la preparación, según López y Recio (2008), es la percepción de un problema, o también se visualiza como un conglomerado de problemas que se exhiben o se manifiesta en un momento determinado. La primera particularidad es crear un conjunto de ideas que permitan desarrollar el pensamiento y fortalecer los pensamientos divergentes creando e innovando.

En relación a las implicaciones planteadas, Morín (2006), manifiesta que la etapa de preparación del pensamiento estratégico, permite identificar, crear, explorar, los problemas existentes. En este sentido, se emplea la atención en pensar sobre lo que se quiere para la organización y lo que se pretende. Se identifica.

Apoyando el constructo teórico Remo (2007), denomina esta etapa cognición y deja entrever que los pensamientos laterales se sustentan en la creatividad, innovación, entre otros. Por otra parte de manera reflexiva en la actualidad los miembros de las organizaciones universitarias se enfrentan a diversas problemáticas académicas, administrativas, sociales entre otras y es por ello, que debe existir la re planificación y nueva incorporación de estrategias.

Al contraponer estas teorías, se concluye que los autores concuerdan en señalar que la etapa de preparación, contempla la identificación de los objetivos creativos e innovadores para el desarrollo de la organización educativa universitaria. Por lo cual en la etapa de preparación del pensamiento creativo, se prescinde de valorar si las ideas en el proceso de su elaboración son correctas, primero se elabora un gran número de ideas, luego se eximan a efectos de valoración.

b) Incubación

Manteniendo la idea de López y Recio (2008), designan a esta etapa como la subyacen las ideas; proponen una visión holística, la cual encube diversos saberes creativos. Del mismo modo para De Bono (2008), en la etapa de desarrollo existe una inactividad, sin embargo, esta etapa es una de las más esforzadas; ya que se concibe la solución desde puntos alternos a los tradicionales. Cabe destacar que, en esta etapa el pensamiento creativo es una metáfora y aplica los símbolos deseados.

De acuerdo con la teoría de Remero (2012), la etapa de incubación significa un tiempo de espera, de busca instintiva de la solución, es por ello que, las ideas se agitan por debajo del umbral de la conciencia y es, entonces, donde se detecta angustia, ansiedad, miedo, vacío. Entre otros. Por lo antes descrito, se declara que los individuos creativos acostumbrados a vivenciar estas etapas pueden en ocasiones amargarse y ser poco proactivos y sociables. En reiteradas oportunidades los individuos abandonan el proceso innovador, negándose a la oportunidad de saber si son capaces de crear una idea.

En correspondencia con lo descrito, Morín (2006), considera esta etapa como una posible periodo de “descanso ficticio” puesto que en oportunidades esta se encuentra desvinculada de los propósitos de la creatividad de la idea inicial. Sin embargo, cabe destacar que siempre se debe tener el interés y motivación creadora.

Desde una perspectiva particular, se expresa que el período de ideas se ejecuta de manera irracional. Esta consiste en detectar un problema de manera inconsciente o a su vez generar la resolución de éste. Esta etapa, se conoce como aquella que planifica experiencias creadas, representa para el individuo un tiempo de inquietud y frustración a tal grado que, es necesario e indispensable para su vida.

c) Iluminación

Esta etapa descrita por López y Recio (2008), concierne al periodo de reflexión acerca de las oportunidades o ideas generadas para solventar los problemas, por lo cual esto hace referencia a un periodo de “tiempo fuera” del conflicto presentado. Este periodo se considera que el subconsciente adquiere otros elementos para desarrollarse de manera tal que comienza a generar diversas habilidades en los individuos, para la búsqueda de soluciones.

En referencia a lo que antecede, se deduce que el problema explícito es poco elaborado y se abandona; ya que le cuesta al individuo pensar de manera consciente, para la resolución del problema. Por lo cual se presume que podría ser una pasible tranquilidad por parte del individuo, sin embargo, el problema se sigue desenvolviendo sin resolución alguna.

No obstante De Bono (2008), ratifica que la etapa de iluminación como la fase de tiempo puede reducir sus dogmas y la perspectiva de algo que aún no sabe y solo le causa

agotamiento, bajo esta perspectiva el individuo pudiese bloquearse para la búsqueda de una solución. Por lo que el problema es visto cada vez con mayor claridad. Es por ello que es relevante destacar que el proceso de la incubación se tipifica a través de diversos elementos como el alejamiento o participación del individuo.

Así mismo, la creatividad e innovación, es lo que ciertos investigadores nombran como el nacimiento de ideas o conocido, también, como el eureka de Arquímedes, en donde improvisadamente. Contrastando las teorías anteriores, se concluye que estas convergen en señalar que la etapa de iluminación es la inspiración y que puede aparecer de manera repentina.

d) Verificación

Para Remo (2012), esta etapa señala que es la organización final del proceso en donde se procura colocar el accionar de la idea para ver si realmente cumple con los propósitos planteados para el cual fue concebida, es el parámetro para confirmar si realmente la idea creativa es efectiva o sólo fue un ejercicio mental. Del mismo modo, se considera realizar indagaciones de la solución encontrada.

Del mismo modo Morín (2006), certifica que esta etapa radica en resolver problemas de alto impacto. Por lo cual para completar la información sobre las fases del pensamiento creativo se describirá a continuación las características de la organización creativa.

El Pensamiento Estratégico y sus Criterios se puede entender que una estrategia se visiona como un plan de algo que se plantea un individuo o grupo de individuos, de igual forma una estrategia debe entenderse como un organismo de fenómenos objetivos periódicos que brotan del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo. Su definición, se observa como un fenómeno complejo, debido a que la dirección estratégica, intenta ser descriptiva y prescriptiva, diversos estudiosos consideran como parte de la estrategia varios puntos terminales (propósitos, misión, metas, propósitos), como las políticas y planes para alcanzarlos.

Los criterios del pensamiento estratégico, según Garrido (2010), es la enunciación, realización y evaluación de acciones que consentirán a la organización lograr sus objetivos, por lo cual la organización es proactiva en vez de reactiva. Al respecto, las estrategias gerenciales no son una ciencia, sino un saber; se trata, entonces, de lograr y constituir las más verás información cuantitativa y cualitativa, que facilite la más asertiva toma de decisiones posibles. Considerando los supuestos anteriores.

En este sentido, Labarca (2015), señala que el sumario de valoración empieza por el análisis estratégico, el cual consiste en identificar el contexto actual; así como la circunstancia concreta de la estrategia, por lo cual es oportuno la incorporación de diversas

estrategias que fortalezcan el proceso académico de los estudiantes, para el caso de la facultad de educación de las universidades estatales de distrito de David.

a) Escenario Prospectivo

En este sentido, la disciplina prospectiva, los escenarios establecen la principal técnica para la exploración de futuros posibles o plausibles. Un escenario según Puerta (2013), se puede definir como una modelización de una situación futura esperada, que contiene secuencialmente: una situación de base o diagnóstico problematizado, una descripción de la trayectoria futura y los distintos cursos de acción posibles, así como una aproximación de las situaciones o riesgos de azar que pueden manifestarse, una enunciación del horizonte de tiempo y una representación de la situación futura o situación de llegada.

Al situado teórico anterior, Puerta (2013), esboza que la prospectiva, denominada también "ciencia de la esperanza", permite construir hipótesis coherentes sobre el futuro e identificar fuerzas en movimiento que al ser encadenadas lógicamente dan dirección, sentido al pensamiento y al plan del estratega. Las crisis obligan a pensar en el futuro, hacen imperativo abrir un espacio donde los diferentes sectores descubran sus competencias básicas, la especialización ofrece hacerlo desde la academia, la investigación.

Sobre la base de lo enunciado, el escenario prospectivo estará simbolizado por las planificaciones estratégicas que proyectarán los directivos de estas instituciones con la finalidad de aumentar la calidad educativa, tomando en cuenta el pensamiento estratégico; describiendo de manera objetiva la planeación prospectiva estratégica vía para la gestión académica administrativa como estratégica, táctica, operativa capaz de producir un escenario futurible óptimo, deseable en la disminución progresiva de errores de manera tal que se logre viabilizar la calidad educativa, laboral y académica en las instituciones universitarias.

2.2. Gestión:

Para González (2010), es una serie de tácticas y operativas, sin embargo se puede ver desde una visión más detallada y se centra en la forma de dar a conocer las labores administrativas de una organización y las actividades relacionadas con ella así como su creación, captura, transformación y uso. Dentro de su función es planificar, implementar y controlar, todas las actividades relacionadas con la administración y los programas requeridos para la gerencia efectiva del capital intelectual.

2.2.1 - Gestión Académica:

En el marco educativo, las organizaciones universitarias se encuentran referidas al recurso humano y a la perspicacia de los directivos, decanos, coordinadores, de allí que los gerentes deben iniciar este tipo de pensamiento dentro de las casas de estudio, por lo cual diversos autores han llevado este concepto al campo académico. En este sentido Amarante

(2012: 11), que considera la gestión académica como: la acción de la educación. Sobre la base de lo expuesto, la gerencia depende del líder del recinto universitario o de la sede educativa, debe coordinar funciones o tareas donde desarrollen según su perfil de competencia, por lo cual el gerente o líder no debe realizar el proceso de la organización.

De esta manera, la organización supone una serie de funciones que es imposible que una sola persona pueda ser responsable de todas ellas. Las funciones de la gestión directiva implican: diversos procesos de manera que se puedan dar los procesos dentro de la organización educativa.

Por otra parte, la gestión académica consiste en la producción de lineamientos gerenciales académicos de manera que pueda expresar los procesos administrativos. Se explica de lo antes descrito, que la gestión académica, ejercer una ocupación emprendedora dentro de un ambiente cambiante, de la organización no hagan correr el riesgo de agotar al personal. Por último, debe ejercer una función integradora, puesto que la gestión directiva que asegure la continuidad de la organización, es decir, los colaboradores deben integrar las ideas del colectivo.

Vinculado al concepto anterior, Amarante (2012:11), concibe la gestión académica como un conjunto de aptitudes orientadas a conseguir los propósitos de las instituciones universitarias. De los espacios universitarios, si esto es así, las universidades tienen participación coherente y con buenos resultados.

Por otra parte, (Bateman y Snell (2009: pág. 530), precisa la actividad académica como “la capacidad que tiene la administración educativa de favorecer el logro del cumplimiento de las metas trazadas por la organización el comprometimiento voluntario de los colaboradores y que garantiza la capacidad de mejorar a partir de sus propias circunstancias.” Sobre lo expuesto, la gestión directiva es quien va a coordinar esfuerzos, tomar decisiones, actuar prudencialmente, diagnosticar, diseñar participativamente estrategias de acción, planificar, organizar y evaluar.

Es decir, que la gestión directiva no es tarea fácil, ya que exige actuar en forma reflexiva, analizar los pro y los contra y sobre todo, con prudencia, siendo esta una de las virtudes fundamentales para el ejercicio de la conducción de la gestión directiva, la cual debe abarcar la dirección, la fuerza motivacional, la comunicación, la interacción e influencia, la toma de decisiones, fijación de metas y el control; No obstante, cada uno de estos aspectos pueden variar según sea el estilo de gestión al administrar en el plantel.

2.2.2 Estilo de Gestión

Haciendo referencia a los estilos de gestión dentro de las organizaciones académicas, para Chiavenato (2006 Pág. 286), los estilos directivos “dependen de los supuestos que los administradores establecen respecto del comportamiento humano dentro de la empresa”, o bien, influida profundamente por los supuestos existentes sobre la naturaleza humana. Es decir, que se diseñan y administran según las teorías que

predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administran las organizaciones y sus recursos. Asimismo, estos sistemas son: Autoritario-Explotador, Autoritario-Benévolo, Consultivo y Participativo-grupal. Cada uno de estos sistemas asume elementos referidos a la manera como se administra y según sea el estilo utilizado por el directivo, resultará ser su gestión.

2.2.2.1 Autoritario – explotador

Según Chinchilla, (2011). En el paradigma autoritario se denota la explotación en oportunidades por parte de las autoridades gerenciales; ya que estas no tienen confianza con sus colaboradores. Es por ello que, los propósitos establecidos se dan desde el piso gerencial hacia debajo de manera que puedan formar un todo. En este sentido, los procesos gerenciales el autoritario explotador, se expone que la gestión resulta ser holística según se mencionan a continuación:

2.2.2.1.1 Dirección: Hay poca confianza y credibilidad entre los subordinados y el superior. Se observa poca libertad para los diversos aspectos del trabajo. Se denota la ausencia de intercambio de ideas y opiniones para solucionar problemas. Así mismo no se ejerce un comportamiento de apoyo, por cuanto los empleados cumplen con las órdenes que reciben de su superior

2.2.2.1.2 Fuerzas Motivacionales: Se denota la ausencia de incentivos económicos, temor, amenazas, castigos, actitudes hostiles y contrarios a las metas

organizacionales, poca responsabilidad, desconfianza. Hostilidad hacia superiores y compañeros, desprecio de subordinados, lo cual genera un ambiente laboral poco armónico. Comunicación: La información se brinda de manera descendente, proporciona mínima información. Los subordinados consideran sospechosa la información. En otras palabras la comunicación tiende a ser errónea. Se observa defectuosa comunicación lateral. Así como la errónea percepción entre administrador y subordinado. Poca comunicación dirigida hacia objetivos organizacionales. Inadecuada comunicación ascendente.

2.2.2.1.3 Interacción e influencia: Poca interacción con temor y desconfianza. Los subordinados no influyen en metas y métodos organizacionales. Ausencia de equipo cooperativo.

2.2.2.1.4 Toma de decisiones: Esta solo se dan a nivel superior, los subordinados no se enteran de las decisiones o muy poco. Se denota la poca participación. La información para tomar decisiones es inadecuada e inexacta. Los que toman decisiones no se enteran de los problemas. El conocimiento técnico es empleado si lo poseen los superiores. No hay motivación para cumplir decisiones.

2.3 Control

Se origina en el extremo superior. Los controles se falsean, causando información incompleta e inexacta. Los controles se utilizan en forma punitiva. Como se observa, este

estilo de gestión proporciona muy pocas oportunidades al empleado, quién no se siente estimulado a participar y a involucrarse directamente con las actividades de la institución, cumple con lo que se le pide por obediencia, pero no por lealtad. Se puede inferir que, dentro de la gestión académica estos tipos de líderes o gerentes imponen las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados.

En este tipo de gestión es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos por lo que la toma de decisiones es nula.

2.4 Autoritario benévolo

Chinchilla (2011) describe al respecto que el gerente desde la alta gerencia, pero algunas desde los colaboradores. Con el estilo de gestión autoritaria benévola, la dirección, coordinación brindan la confianza y credibilidad entre subordinados y superiores. Así como cierta libertad de analizar aspectos del trabajo pero con reserva.

En ocasiones se piden ideas y opiniones a los subordinados para solucionar problemas. Comportamiento de apoyo en ciertas ocasiones. Sobre la base de lo enunciado la gestión académica- administrativa, propicia la obediencia de parte de los empleados pero estos se sienten más tomados en cuenta lo cual les permite involucrarse un poco más por su personal.

2.5 Consultivo

Un tipo de gestión como está según autor Chinchilla (2011), del mismo modo se infiere que el gerente académico-administrativo brinda confianza y credibilidad entre superiores y subordinados. Comportamiento de apoyo moderado y bastante libertad para analizar aspectos del trabajo. Se solicitan ideas y opiniones usándolas constructivamente.

El estilo de gestión consultivo, tiene según el mismo autor Chinchilla, (2011) posee las siguientes tipologías: La gerencia evoluciona dentro de un clima consultivo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman, generalmente, en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Por lo que se concluye que, el gerente brinda cordialidad y credibilidad entre superiores y subordinados. Comportamiento de apoyo moderado y bastante libertad para analizar aspectos del trabajo. Se solicitan ideas y opiniones usándolas constructivamente. Por lo cual se puede inferir que es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización (Pedraja et al., 2006).

De igual forma, para (Bass *et al.* 2003 citado por Pedraja & Rodríguez & Rodríguez 2008) lo definen el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a

hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

2.6 Participativo – grupal

Para Chinchilla, (2011), manifiesta que las habilidades personales que debe poseer un gerente dentro de la gestión académica. La gerencia debe poseer un personal líder para desempeñar ese rol de allí, la relevancia de contar con las herramientas otras, necesarias para obtener resultados favorables en su gestión directiva.

En este sentido para Chiavenato (2006 Pág. 3), el triunfo de un gerente, en el ámbito académico universitario “depende de lo que el administrador logra y no de lo que es”. Es decir, que el resultado de su gestión directiva, dependerá de las habilidades y destrezas que posea y que desarrolle durante su función como gerente, ya que no existe una manera única de dirigir o actuar. Por lo tanto, Chiavenato (2006 Pág. 3), define las habilidades personales como la capacidad de transformar conocimiento en acción, se refiere, el autor, a la acción como el modo de actuar para llegar a resultados finales, metas y objetivos producto de una serie de habilidades gerenciales.

En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. En cualquier caso, este estilo se concentra en el control de las actividades de los subordinados. (Pedraja& Rodríguez & Rodríguez: 2008). De igual forma los referidos autores, infieren que estos supuestos subyacen en este estilo ya que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita.

2.7 Técnicas Grupales

Las organizaciones académicas, como cualquier otra organización, están constituidas por personas y recursos no humanos (físicos y materiales, tecnológicos, entre otros), es decir, que son extremadamente diversas cuyo tamaño, especialidad, estructuras y objetivos son diferentes. Por tanto, ameritan que el director, coordinador que posea ciertas habilidades humanas de tal manera que pueda establecer la interacción con el personal.

En este particular Chiavenato (2006 Pág 3), define las habilidades humanas como el saber hacer de los individuos para su mejor provecho. Esta habilidad permite involucrarse con un conglomerado de personas de tal manera que concebir la interrelación como estrategia. Igualmente, Lumpkin, (2013 Pág. 12), lo define como el proceso mediante

el cual otras personas, tanto individualmente, como grupales desarrollan y fortalecen la competencia comunicativa, de igual forma, la motivación la corrección entre otros, le pueda brindar respuesta al conglomerado.

En contrastación con los autores enunciados, se infiere que la habilidad que tiene el director, rector, decano o coordinador, para trabajar con los docentes, es decir, el esfuerzo cooperativo, así como la colaboración del equipo, del mismo modo la creación de un ambiente en que el personal se siente seguro y libre para expresar sus opiniones. El director debe tener habilidad para motivar a los docentes tanto en forma individual como grupal; tener habilidad para manejar las relaciones interpersonales de tal forma que, se formen equipos que consoliden el proceso gerencial dentro de la organización.

En conclusión las habilidades interpersonales en el trabajo directivo basado en tres enfoques de dirección:

- a) Dirigir es obtener resultados a través de otros.
- b) La dirección es una combinación de ciencia y arte.
- c) El enfoque socio.
- d) Técnico, se puede decir que ciencia es la que aporta los conocimientos teóricos conceptuales y el arte la aplicación y creatividad de esos conocimientos en determinadas situaciones, igualmente considera que tanto las organizaciones como los procesos directivos son sistemas sociales.

2.8 Conceptual

Estas radican en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos, para Chiavenato (2006 Pág. 3), no es más que habilidad conceptual, laboral y grupal que maneja una organización. Esto implica comprender la organización como un todo, entender cómo una de sus partes depende de otras y anticipar un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

Del mismo modo para, Lumpkin, (2013 Pág. 12), la habilidad conceptual como “la capacidad de pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas. A tal efecto, los directores cuando poseen esta habilidad, están en capacidad de percibir a la organización en su totalidad, comprender las relaciones entre sus grupos de trabajo, y ver el lugar que ocupa el entorno grupal.

Un directivo o gerente debe poseer la competencia comunicacional, conceptual, cognitiva de tal manera que pueda comprender el manejo o funcionamiento de la organización. En este sentido cabe destacar que las gerencias inteligentes demandan cada día más gerentes con alta eficiencia y eficacia que el mercado gerencial requiere. De esta manera, este tipo de gerencia puede brindar las herramientas desde el punto de vista académico, empresarial entre otros para la resolución de conflictos.

Considerando el postulado anterior se expresa, que esta habilidad representa en el director, decano, coordinador educativo la capacidad cognitiva más sofisticada, puesto que

le permite planear el futuro de la organización, interpretar su misión, desarrollar su visión y percibir oportunidades donde en apariencias no las hay. A medida que el director hace trayectoria en la organización educativa, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales para no limitar su capacidad de conquistar y mantenerse como director como director educativo.

2.8.1 Pensamiento estratégico en los gerentes de la gestión académica-administrativa

Es de enunciar la relevancia de las dos variables de estudios dado que ambas se caracterizan por su valor institucional. Por lo que es necesario la incorporación de gerentes administrativos que conozcan y apliquen el pensamiento estratégico dentro de sus funciones gerenciales, permitiendo así dar respuestas asertivas a los procesos de la organización, no solo en lo administrativo, sino para el caso específico en lo académico, que tan golpeado se encuentra el nivel universitario, muchas veces por el apoderamiento de gerentes políticos y no academicista que manifiesten un liderazgo participativo, democrático estableciendo como prioridad las estrategias como vía a las problemáticas que se presentan dentro del sistema educativo universitario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo corresponde a la metodología a implementar en la investigación, el cual es la guía para obtener los datos necesarios sobre las variables objeto de estudio y abarca los siguientes aspectos: El tipo de investigación, diseño, población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad y para finalizarlas técnicas de análisis de datos utilizados por el investigador para lograr los objetivos.

3. Paradigma de la Investigación

El paradigma epistemológico en esta investigación fue positivista, el cual según (Comte citado por Pérez: 2012), busca los supuestos teóricos y empíricos para generalizar sobre el estado actual de un hecho, situación o persona. En este planteamiento, declara que el objeto de estudio es tratado como sujeto de la investigación y sus pensamientos, el cual se lleva a concebir como una actividad neutral en relación a valores, puesto que desde el punto de vista la investigación elimina todo sesgo y pre-concepción, lo investigado no está envuelto en situaciones emocionales o actitudinales.

Asimismo, se asume que es posible establecer las causas de los hechos. En la concepción dialéctica del conocimiento se parte de que los fenómenos tienen múltiples factores asociados y no unas pocas causas, por esta razón, no interesa enfocar el estudio en la óptica causa-efecto. Interesa en este enfoque más bien el abordaje de los procesos y sus propias particularidades, estudiando los esquemas de relaciones complejas y no tanto la búsqueda de relaciones determinadas de causa y efecto.

3.1 Tipos de Investigación

Cuando se va a resolver un problema de forma científica es muy conveniente tener un conocimiento detallado sobre el tipo de investigación que se puede seguir. A este respecto, el estudio se ubica en el tipo descriptivo definido por la (Castillo & Gamal & Blanco: 2012), como “Tipo de estudio que busca describir situaciones o acontecimientos, básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones” (p.44). A tal efecto, se describen los elementos que integran las variables pensamiento estratégico una perspectiva hacia la gestión académica-administrativa universitaria, la información se da en el sitio de los acontecimientos.

Del mismo modo, tomando en cuenta el espacio de recolección de datos esta se encuentra bajo la investigación de campo que según el manual de trabajos de grados de especialización, maestrías y tesis doctorales (UPEL, 2011) “Los datos de interés son recogidos en forma directa e la realidad; se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.18).En este estudio los datos son tomados del ambiente real educativo donde se dan los hechos.

Esta investigación se enmarca dentro del tipo correlacional, esta permite medir el grado de relación entre dos o más variables tal como lo plantea (Hernández Fernández y Batista: 2006 citado por Palella: 2010), miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no correlacionadas.

De igual forma se enmarca como proyectiva según lo descrito por Hurtado (2010), “La cual lo define como un tipo de investigación que propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio mas no necesariamente ejecutar la propuesta”(p.114). Acóta la referida autora, en esta categoría se ubican los proyectos factibles y todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo con base a un proceso de investigativo. Para tal efecto un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

De igual forma la investigación es de tipo Explicativa, ya que busca explicar los fenómenos o variables de la investigación Paella (2010), en este sentido se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos complejos y delicados.(p.93)

3.1.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación guía al investigador en su búsqueda de solución a los problemas en el estudio, a través del abordaje en la perspectiva del conocimiento científico. Es por ello, que en este estudio se asume el diseño no experimental, pues la misma se desarrolla sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación en la cual no se hace variar en forma intencional las variables, lo que hace es

observar los fenómenos, tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Así lo afirma Hurtado (2010) quien plantea:

“En la investigación no experimental, no es posible manipular las variables o asignar aleatorios a los participantes o tratamientos En otras palabras, en estos estudio no se construye situación alguna, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas de manera intencional por el investigador”.(p.420).

En este sentido y considerando su dimensión temporal el presente estudio es transversal, por cuanto, el instrumento será aplicado una sola vez a la población en sentido y los datos se recolectaron en un momento único, con el propósito de describir las variables. Así lo establece Hernández, Fernández y Baptista (2010). “Los diseños de investigación transaccionales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único siendo su propósito describir las variables y analizar su incidencia” (p.186).De esta manera, en el presente estudio la recolección de información se dará en el momento seleccionado por el investigador.

3.1.2.1 Población de Estudio

Una vez definido el evento o eventos a estudiar es necesario determinar a quien se va a investigar, es decir, en cual o cuélas seres se manifiesta la situación a estudiar; estos son las unidades de estudios. La población es definida por Hernández, S, Fernández, C y Baptista, L (2010), “Es conjunto del universo de una investigación, sobre el cual se

pretende generalizar los resultados tomando en cuenta las características que le permitan al investigador distinguir los sujetos unos de otros” (p.255). Atendiendo a estas consideraciones, la población del estudio estará representada la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que da origen a los datos de la investigación. Es decir, es el conjunto Administrativos (decano y vice decano) y docentes de las Instituciones universidades que van ser objeto de estudio. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2009,p.282), expresa que “una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto, el conjunto de elementos que posean estas características se denomina población o universo”. En este orden de ideas, éstos deben reunir las características de lo que es el objeto de estudio.

El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información y pueden ser personas, objetos o acontecimientos. Al respecto, Hernández, y Otros (2007,p.120), definen tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos, objetos, personas o eventos en los que se desea estudiar el fenómeno”.

Para efecto de este estudio, se asumió que la población estuvo conformada por el personal Administrativo y docente pertenecientes a la facultad de Educación de la universidad UNACHI esta primera integrada por (2) administrativos académicos (decano, vice decano), así mismo se conformó con treinta y cinco(35) docentes, y la segunda por dos (2) administrativos académicos entre (decano, vice decano) del mismo modo se

conformó con veinte (20) docentes por lo cual, se utilizó una población finita, bajo un muestreo estratificado al azar para ambos casos. Tal como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2007), al afirmar que “cuando las poblaciones son menores o iguales a cien (100) sujetos y es de interés para el investigador, se toma como censo poblacional toda la población. (p.148), las cuales serán descritas en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

N°	Instituciones Universitarias	Administrativos Académicos	Docentes	Total
1	UNACHI	2	35	37
2	UDELAS	2	20	22
	Total	4	55	59

Fuente: Estadística del año (2015) – (2016)

3.1.2.1.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, mediante un cuestionario. Según Tamayo y Tamayo (2009, p.251), son “los medios empleados para recolectar la información requerida para la investigación”. Asimismo, atendiendo a lo expresado por Méndez (2007,p.275), “la información es la materia prima mediante la cual pueden llegarse a obtener los datos requeridos en relación con las variables en estudio”.

El proceso de recolección de datos en este estudio se realizó mediante la técnica de la encuesta, aplicada a través de un cuestionario el cual consta de treinta y seis (42) ítems, dirigido a los docentes; cada uno con cinco (5) alternativas de respuestas: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1).

Según Tamayo y Tamayo (2009), un instrumento de recolección de datos es en un principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Los instrumentos de recolección presentarán las siguientes partes: En la primera parte, se incluyen los datos generales, sujeto al cual va dirigido y el objetivo del instrumento.

En la segunda parte, se presentan las instrucciones generales para su aplicación, aspectos personales, académicos y laborales de la muestra. Por último, la tercera parte, contiene la información que se medirá sobre las variables de estudio tal y como pensamiento estratégico una perspectiva hacia la gestión académica- administrativa universitaria

3.1.2.1.2 6. Validez y Confiabilidad del Instrumento

3.2 Validez

Para el caso de la investigación, el instrumento será sometido a un proceso de validez de contenido. La validez de contenido se realizará a través de la consideración de expertos quienes aportaron sugerencias sobre la relación y pertinencia de los indicadores con los

ítems, así como, las ambigüedades de las preguntas con respecto al contexto de las variables.

Para ello se entregará a cinco (3) expertos en el área de Gerencia Educativa un formato de validación y los instrumentos en su primera versión, luego de aplicados se procederán a revisar las correcciones y sugerencias, procediendo a corregir los cuestionarios, quedando constituida la versión del instrumento que fue aplicado a la población.

3.3. Confiabilidad

La confiabilidad, según (Hernández, Fernández y Batista 2000, p. 45 citado por Palella & Martins 2010), es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. En este sentido representa la influencia al azar en la medida, es decir es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad (si se repite, siempre da el mismo resultado). En este sentido, la confiabilidad del instrumento se determinará utilizando los resultados de la prueba piloto a veinte (30) sujetos con características similares a la población objeto de estudio; para ello se utilizará la fórmula de Alfa de Cronbach.

$$r_{kk} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

Dónde:

K = número de ítems

$S^2 i$ = varianza de los puntajes de cada ítems

$S^2 t$ = varianza de los puntajes totales

l = constante

Σ = Sumatoria

Para calcular el grado de confiabilidad de los instrumentos utilizados en esta investigación al aplicar la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach, se obtienen los siguientes resultados: 0,964 para el pensamiento estratégico y 0,779 para gestión académica- administrativa, lo cual da una confiabilidad muy alta representando un instrumento confiable y apto para su aplicación.

3.4. Técnica de Procesamiento de Datos

Según lo afirma Hernández, y Otros (2007), la tabulación de datos es una técnica que emplea el investigador para procesar la información, recolectada, la cual permite lograr la organización de los datos relativos a una variable, indicadores e ítems. Por tanto, requiere la realización de un proceso sistemático y cuidadoso en relación con el traslado de las respuestas emitidas por cada sujeto de la muestra a una tabla de tabulación.

En esta sección, se tabularan y procesaran los datos aplicando la estadística descriptiva, mediante el análisis de las frecuencias, porcentajes y medias aritméticas para cada indicador, dimensión y variable. El análisis permitirá la descripción del

comportamiento de todos los indicadores, dimensiones y variables, dándole respuesta a los objetivos propuestos en esta investigación. Para categorizar los resultados obtenidos, se establece el siguiente baremo:

CUADRO N° 2
Baremo para las variables Pensamiento Estratégico y Gestión Académica
Administrativa.

CATEGORÍA	RANGO
Deficiente	1 – 1.75
Poco Eficiente	1.76 - 2.50
Medianamente Eficiente	2.51 - 3.25
Eficiente	3.26 - 4.10
Altamente Eficiente	4.11 - 5.00

Fuente: Murgas (2016)

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, de manera que se pueda observar la correlación y la proyección del Pensamiento Estratégico y la Gestión Académica Administrativa. De manera tal que se puedan generar un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

De igual forma, se expresa la opinión de la investigadora de acuerdo con las bases teóricas analizadas, las cuales, finalmente llevaron a la elaboración de conclusiones y recomendaciones de la investigación, con la finalidad de suministrar una información científica mediante el análisis e interpretación de la prueba de comparación de medias presentados en tablas donde se observan los valores porcentuales de las respuestas dadas.

Así mismo, se estableció un baremo el cual fue tomado en consideración a partir de las escalas de respuestas incluidas en los cuestionarios, de modo que se pudo clasificar cuantitativa y cualitativamente los niveles de presencia y ausencia de la variable estudiada. En tal sentido los siguientes resultados están encaminados a dar respuesta al primer objetivo específico dirigido ha: Diagnosticar cuales son elementos del pensamiento estratégico que conocen los gerentes universitarios para optimizar la gestión académica administrativa de la facultad de educación de las universidades estatales del distrito de David

Variable: Pensamiento Estratégico

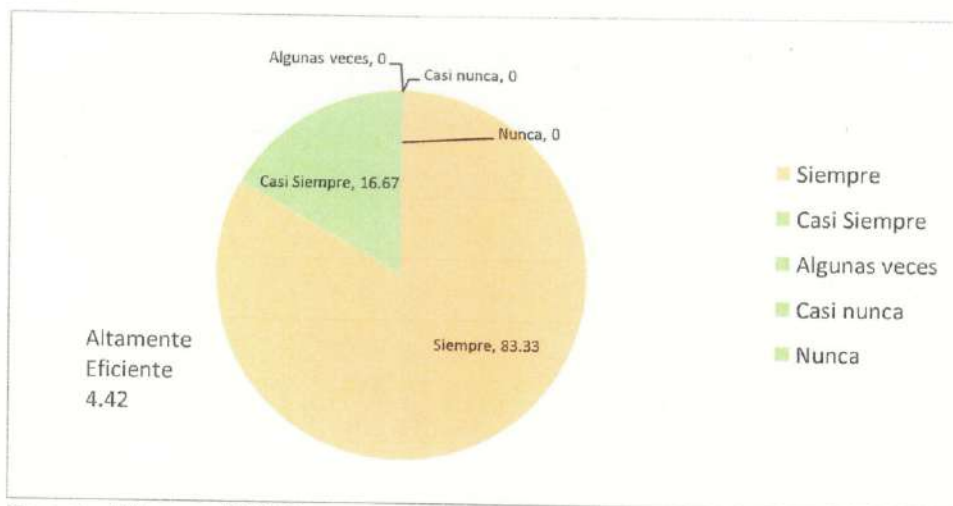
Dimensión: Elementos

Tabla 1. Pensamiento

Alternativas	Informantes			
	Administrativos Académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	0	00	23	41.83
Casi Nunca	0	00	15	26.63
Algunas veces	0	00	8	13.93
Casi Siempre	2	16.67	4	6.58
Siempre	2	83.33	6	10.9
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.42		2.18	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	3.3 Medianamente Eficiente			

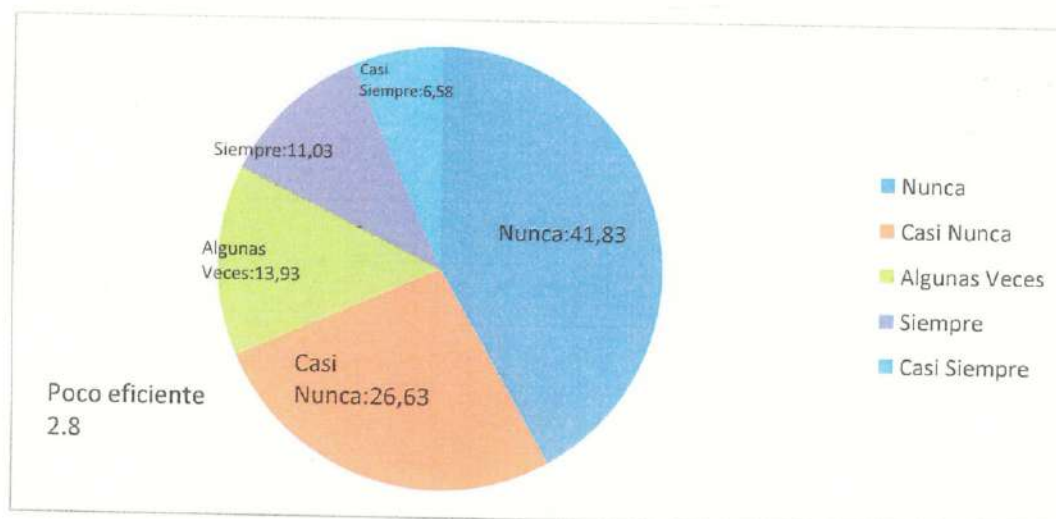
Fuente: Murgas (2016)

Administrativo Académico



Fuente: Murgas (2016)

Personal Docente



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador Pensamiento, se observa en la Tabla 1, que los Administrativos Académicos con el 83.33% y 16.67% consideran que siempre y casi siempre se involucra activamente con las funciones académicas y administrativas de la facultad incorporando el pensamiento estratégico y que entusiasma al profesorado a trabajar en beneficio de los objetivos institucionales y genera confianza para promover un clima de estímulo donde todos se sientan tomados en cuenta. Contrario a ello, el 41.83% de los docentes respondió casi nunca, 26.63% algunas veces, 13.93% por otro lado el 6.58 opino que casi siempre y el 10.9 considera que siempre son tomados en cuenta.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos, la media muestra una media un valor de 4.42, que según el baremo lo ubican

en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 2.18 para ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que el pensamiento estratégico es poco eficiente en las facultades objeto de estudio.

Tales resultados parcialmente se contradicen con la teoría expuesta por señala Morín (2006, pág. 126) El pensamiento se describe como el ejercicio intelectual de forma individual del ser humano este se origina a partir de los procesos de la cognición. De igual forma los pensamientos se denotan como productos que crean en la mente, espontáneamente a partir de un precepto racional, o involuntariamente a través de un estímulo externo. Y permite generar alternativas de solución para las organizaciones.

Tabla 2. Misión y Visión

	Administrativos Académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	0	00	28	53.07
Casi Nunca	0	00	9	16.93
Algunas veces	0	00	12	9.84
Casi Siempre	1	16.67	3	11.0
Siempre	3	83.33	2	9.16
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.83		1.93	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	3.38 Eficiente			

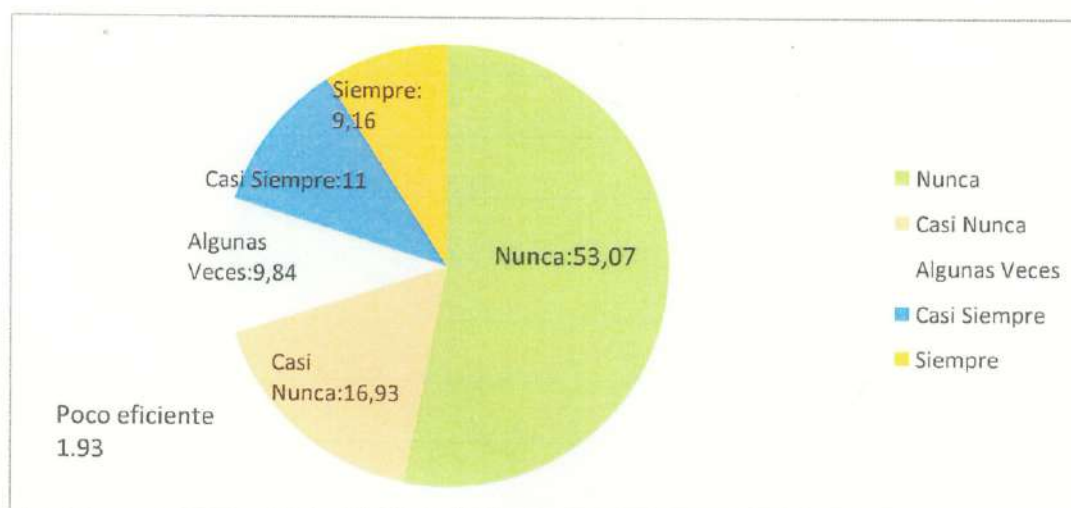
Fuente: Murgas (2016)

Administrativo Académico



Fuente: Murgas (2016)

Personal Docente



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador Misión y Visión se observa en la Tabla 2, que los Administrativos académicos con el 83.33% y 16.67% consideran que siempre y casi siempre se esfuerza por cumplir con lo establecido en la misión y visión de la organización dentro de sus competencias gerenciales, todas aquellas que ameriten pronta solución a las situaciones en la institución, se muestra intranquilo ante los problemas preocupándose por solucionar las situaciones que se presentan de forma inesperada y demuestra responsabilidad en el cumplimiento de la misión y la visión que promulga el recinto universitario. Contrario a ello, el 53.07% de los docentes respondió nunca, 16.93% casi nunca y 9.84% consideran que algunas veces, mientras que para la opción casi siempre 11% y por último para la opción siempre el 9.16% manifiestan que demuestran responsabilidad en el cumplimiento de la visión y la misión de los recintos universitarios.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos la media muestra un valor de 4.83, que según el baremo lo ubican en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 1.93 para ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que el pensamiento estratégico dentro de la visión y misión del espacio académico es poco eficiente en las instituciones objeto de estudio.

Tales resultados parcialmente se contradicen con la teoría expuesta por Serna (2010), el destaca que la misión representa un conocimiento afín identificar al individuo, así como una herramienta que responde al propósito de la organización. Así como la visión se observa como complacencia de los miembros que hacen parte de la organización, bajo

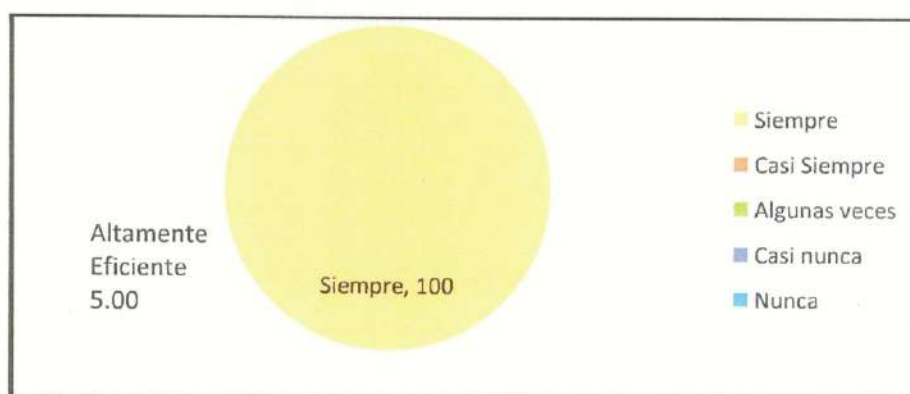
un enfoque claro permitiendo innovar y apoyar ideas diversas. Por la ante expuesto, se considera pertinente que la visión se parte activa de la cultura fuerte de las organizaciones universitarias de tal manera que sea el estandarte motivacional de los miembros de la organización.

Tabla 3. Estrategia

Alternativas	Informantes			
	Administrativos Académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	0	00	20	22.77
Casi Nunca	0	00	17	31.5
Algunas veces	0	00	16	23.03
Casi Siempre	0	00	3	15.47
Siempre	4	100	2	7.23
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	5.00		2.11	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	3.55 Eficiente			

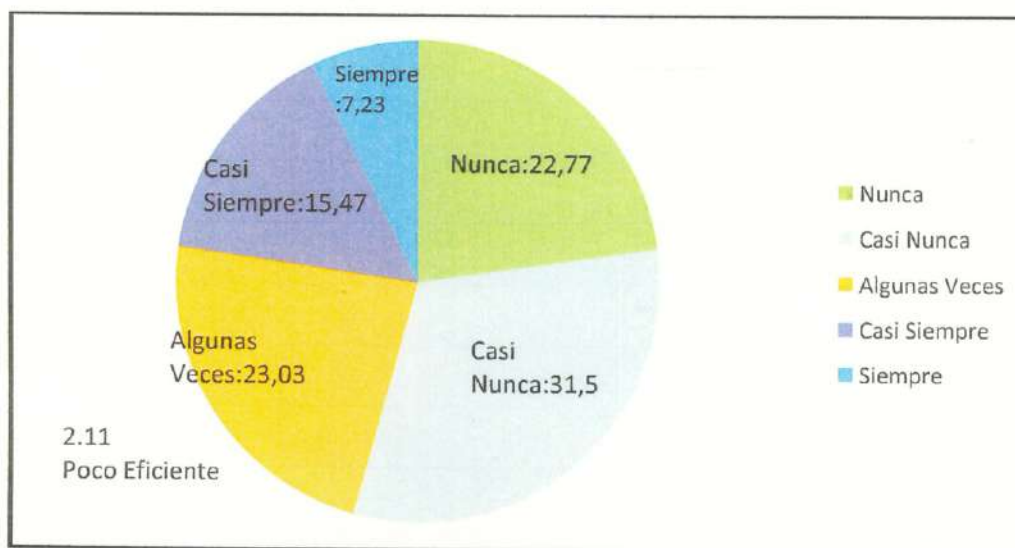
Fuente: Murga (2016)

Administrativo Académico



Fuente: Murgas (2016)

Personal Docente



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador Estrategia, se observa en la Tabla 3, que los Administrativos Académicos con el 100% consideran que siempre aplican estrategias conciliatorias de manera que su personal elaboren las tareas que se les asigna en la facultad de educación, mantenido gran poder de motivación hacia los propósitos que persigue y ejecutan sus estrategias en pro de mejorar la calidad educativa. Contrario a se observó que para la opción nunca el 22.7 de los docentes respondieron del mismo modo 31.5% de los docentes respondió casi nunca, 23.03% algunas veces para la opción casi siempre el 15.47% y el 7.23 % respondió con la opción siempre quedando evidenciado el contraste de opiniones sobre las estrategias a realizan en pro de mejorar la calidad académica ni la motivación a seguir construyendo mejores y óptimos procesos administrativos.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos la media muestra una media un valor de 5.00, que según el baremo lo ubican en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 2.11 para ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que el pensamiento estratégico es poco eficiente en las facultades objeto de estudio.

Tales resultados parcialmente se contradicen con la teoría expuesta por Serna (2010) las estrategias se pueden determinar por sus oportunidades u amenazas, están deben estructurarse para facilitar o viabilizar la información que se genera a nivel administrativo gerencial, permitiendo desarrollar el potencial laboral que constituye la organización.

Bajo la misma perspectiva, se define la estrategia como una herramienta de apoyo administrativo, académico y laboral que esta permite desarrollar acciones desde el inicio, desarrollo y cierre, de manera que se pueda corregir cualquier actuación no común dentro de la organización.

Tabla 4.
Cierre de la
Dimensión Elementos

Dimensión	Informantes					
Elementos	Administrativos Académicos			Docentes		
Indicadores	Pensamiento	Visión y misión	Estrategia	Pensamiento	Visión y misión	Estrategia
	4.42	4.83	5.00	2.18	1.93	2.11
Calificación Dimensión	4.75			2.07		
Categoría	Altamente Eficiente			Poco Eficiente		

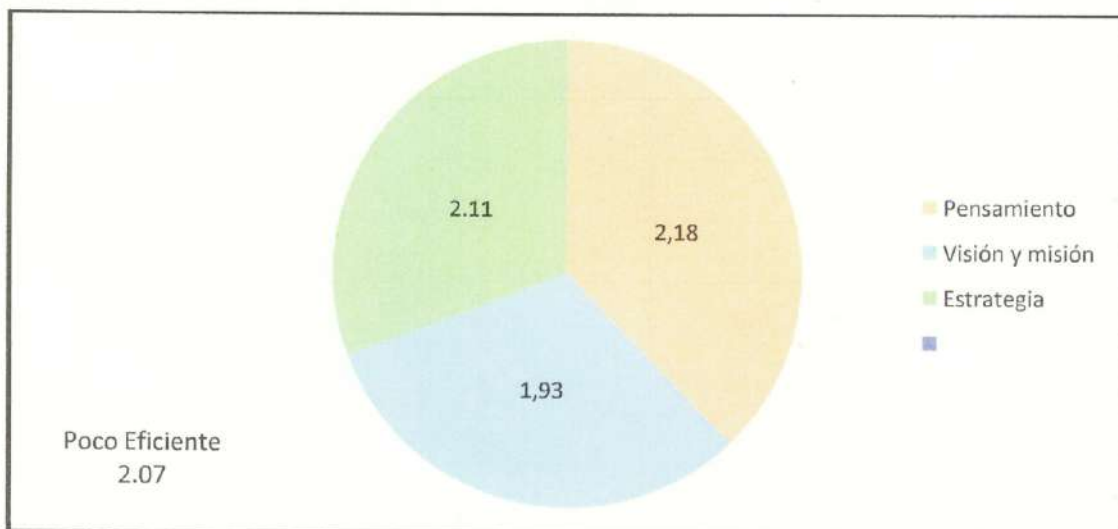
Fuente: Murgas (2016)

Administrativos Acadêmicos



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murgas (2016)

En la tabla 4 se presentan los puntajes de las medias relacionadas con los indicadores pensamiento, visión y misión y estrategia de la dimensión: elementos, en la que se observa que la mencionada dimensión posee una calificación definitiva de 4.75 para los administrativos académicos que la ubica dentro de la categoría Altamente eficiente. De la misma manera, se puede apreciar que para el estrato docente la dimensión se ubica en la categoría poco eficiente con una media de 2.07 de acuerdo con el baremo.

Los indicadores que muestran debilidad situacional según el 2.18% de los docentes, con pensamiento el 1.93% con la visión y misión y estrategia con 2.11%, lo cual indica que los administrativos académicos ejercen eficientemente el pensamiento estratégico como parte de su accionar gerencial, mientras los docentes consideran que es poco eficiente. Todo lo antes expuesto, se soporta por el valor de la media aritmética de 2.07, la cual se interpreta, según el baremo, que los administrativos académicos de la facultad de educación de las universidades UNACHI y UDELAS identifican eficientemente el pensamiento estratégico.

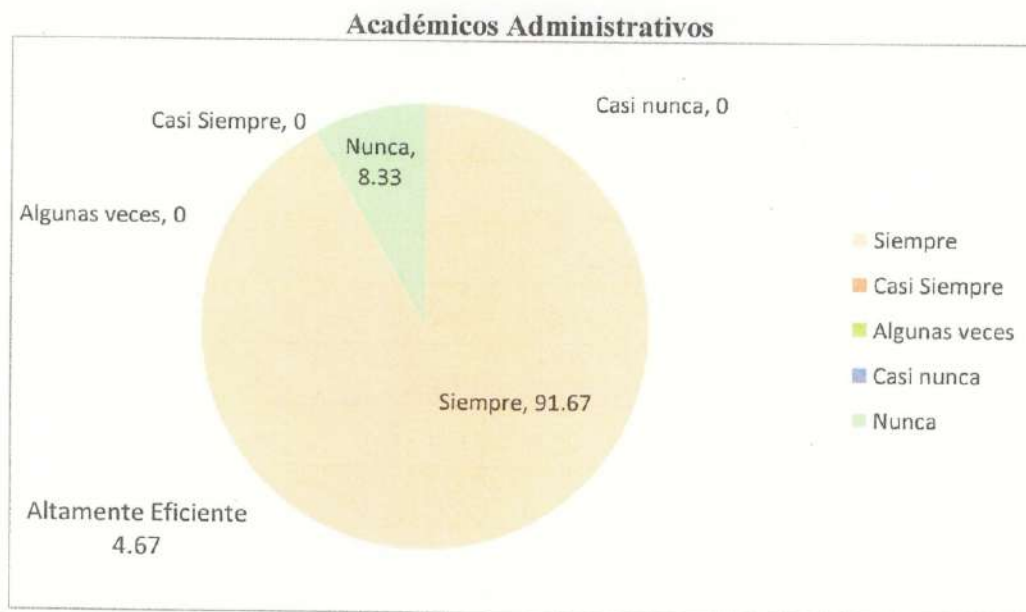
A continuación, los resultados siguientes dan respuesta al segundo objetivo específico dirigido a Establecer las fases del pensamiento estratégico que utilizan los gerentes universitarios de la facultad de educación para optimizar la gestión académica administrativa de las universidades estatales del distrito de David.

Dimensión: Fases

Tabla 5 Preparación

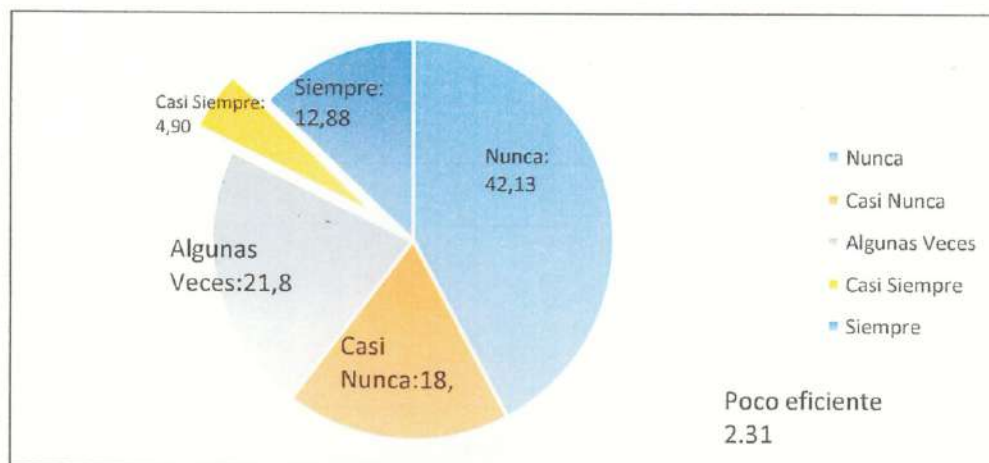
Alternativas	Informantes			
	Administrativos Académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	1	8.33	27	42.13
Casi Nunca	0	00	11	18.2
Algunas veces	0	00	6	21.8
Casi Siempre	0	00	2	4.90
Siempre	3	91.67	4	12.88
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.67		2.31	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	3.49 Eficiente			

Fuente: Murgas (2016)



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador Preparación, se observa en la Tabla 4, que los administrativos académicos con el 91.67% y 8.33% consideran que siempre se preparan para afrontar cualquier situación irregular dentro de la organización académica y otros manifiestan que nunca se preparan para poder enfrentar los problemas de la organización, poniéndose en lugar de otros para responder correctamente a sus reacciones emocionales, comprende el mensaje del otro para establecer un dialogo y tiende a servir de apoyo al personal a su cargo. Contrario a ello, el 42.13% de los docentes respondió nunca, 18.2% casi nunca, del mismo modo 21.08% algunas veces, por otro lado el 4.90 opina que casi siempre y por último el con la opción siempre se identifica un 12.88%, en este sentido se concluye que el personal docente opina que algunas veces tiende a prepararse y servir de apoyo al personal que tienen a su cargo.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos en la media muestra una media un valor de 4.67, que según el baremo lo

ubican en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 2.31 para ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que la preparación del pensamiento estratégico es eficiente para ser preparado en su accionar con el personal de las instituciones objeto de estudio.

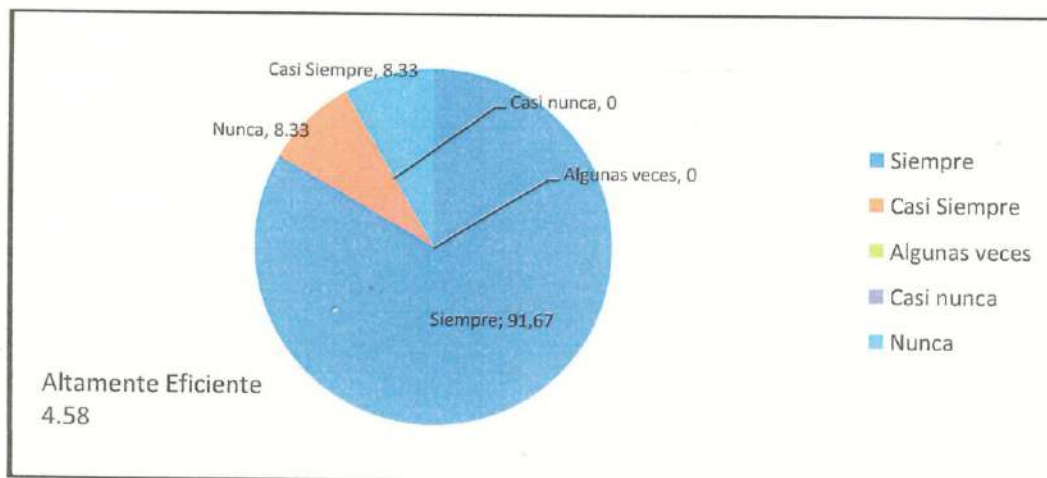
Tales resultados parcialmente se contradicen con la teoría expuesta por De Bono (2008), Dentro de las cualidades específicas del individuo, se encuentra la oportunidad de integrar y capacitar al personal o todos los entes involucrados dentro de una organización así mismo, esta etapa brinda la oportunidad de realizar representaciones mentales las cuales permiten al gerente modificar su comportamiento incorporando nuevas acciones a su vida. Por lo cual esto es lo que se requiere que adopten los gerentes académicos administrativos de las universidades objetos de estudio.

Tabla 6. Incubación-Iluminación

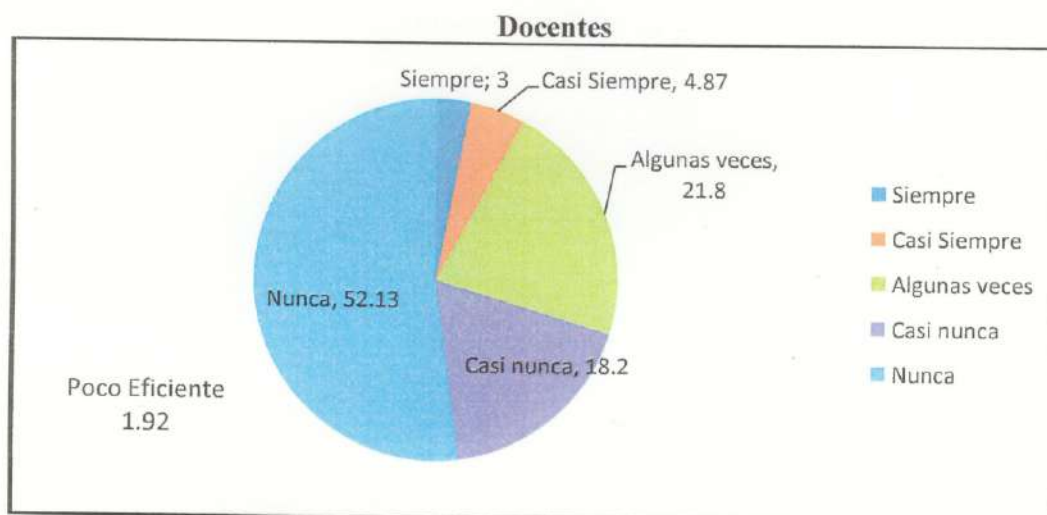
Alternativas	Informantes			
	Administrativos Académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	1	8.33	30	52.13
Casi Nunca	0	00	10	18.2
Algunas veces	0	00	12	21.8
Casi Siempre	1	8.33	3	4.87
Siempre	2	83.33	2	3
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.58		1.92	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	3.25 Medianamente Eficiente			

Fuente: Murgas (2016)

Administrativos Académicos



Fuente: Murgas (2016)



Fuente Murgas (2016)

En relación al indicador Incubación-Iluminación se observa en la Tabla 6, que los académicos administrativos con el 83,33% que siempre establecen mecanismos gerenciales, por otro lado el 8.33% consideran casi nunca establece mecanismos por otro lado el 8.33 manifiesta que siempre generan o iluminan el pensamiento innovador de forma estratégica de manera que esté permanentemente incentivando a todos los miembros de la

organización para el caso los profesores de la facultad de educación, así mismo promover la generación de ideas entre los miembros de la organización. Contrario a ello, el 52.13% de los docentes respondió nunca, 21.8% algunas veces y 18.2% mientras que con la opción casi siempre tenemos el 4.87% y con la opción siempre tenemos el 3% por lo cual los docentes consideran que casi siempre promueve la generación de ideas entre los miembros de la organización.

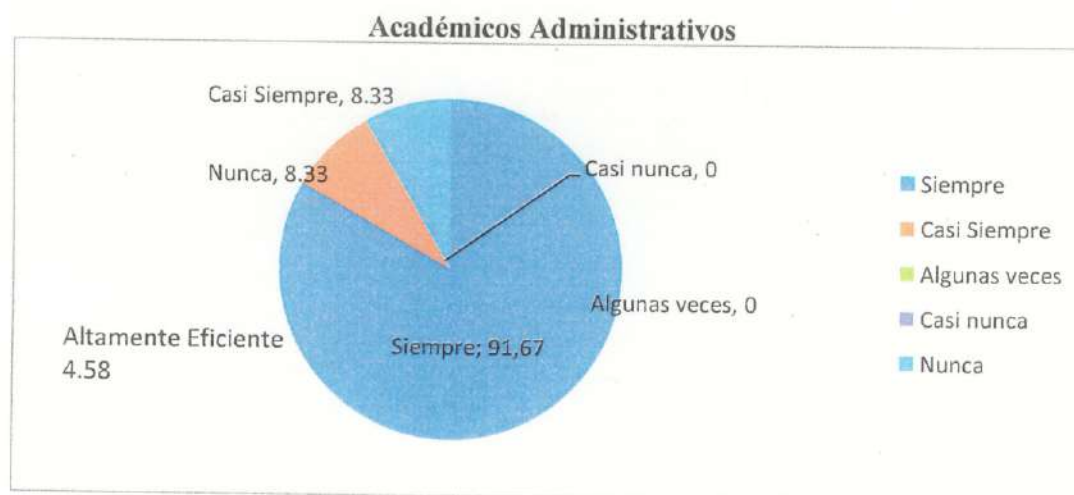
De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos la media muestra una media un valor de 4.58, que según el baremo lo ubican en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 1.92 para ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que el pensamiento estratégico es poco eficiente para Incubación-Illuminación con el personal de las instituciones objeto de estudio.

Tales resultados parcialmente se contradicen con la teoría expuesta por López y Recio (2008), designan a esta etapa como la subyacen las ideas; proponen una visión holística, la cual encubre diversos saberes creativos. Del mismo modo se infiere que concierne al periodo de reflexión acerca de las oportunidades u ideas generadas para solventar los problemas, por lo cual esto hace referencia a un periodo de tiempo a un periodo de “tiempo fuera” del conflicto presentado.

Tabla 7. Verificación

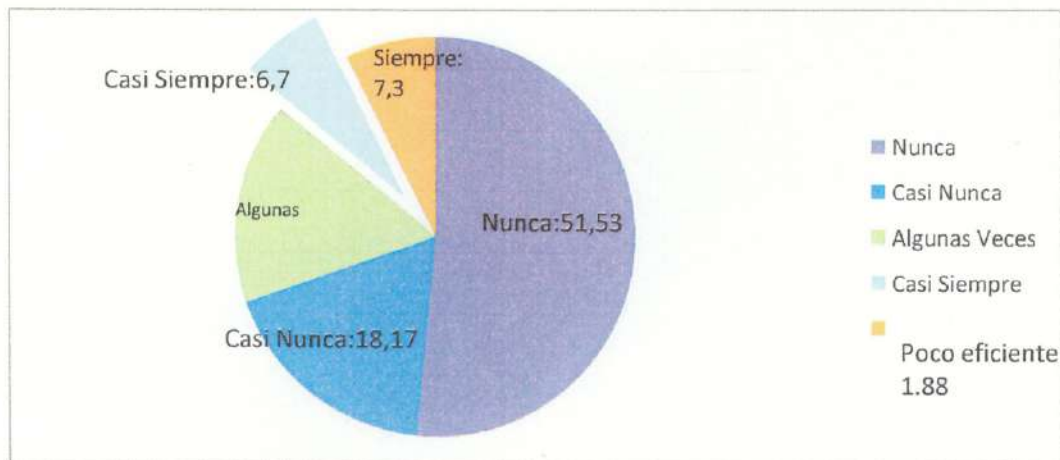
Alternativas	Informantes			
	Administrativos Académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	1	8.33	29	51.53
Casi Nunca	0	00	10	18.17
Algunas veces	0	00	12	16.30
Casi Siempre	1	8.33	3	6.7
Siempre	2	83.33	2	7.03
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.58		1.88	
Promedio de Categoría por estrato	Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	2.09 Poco Eficiente			

Fuente: Murgas (2016)



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador Verificación se observa en la Tabla 7, que los administrativos académicos con el 83.33% al igual que el 8.33% consideran que siempre y casi siempre procura utilizar los instrumento para verificar la información al personal hacia el logro de un objetivo, de igual forma el 8.33 opina que nunca lleva a cabo acciones con la finalidad de orientar los procesos académicos y administrativos del personal y estudiantes de la institución. Contrario a ello, el 51.53% de los docentes respondió nunca, por otro lado el 16.30% algunas veces y el 7.03 % consideran que siempre, no obstante con la opción siempre encontramos el 6.7% y por ultimo con la opción casi nunca encontramos el 18.7. En este sentido siente satisfacción al lograr generar la verificación de los procesos académicos y administrativos de la facultad de educación.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los académicos administrativos, la media muestra una media un valor de 4.58, que según el baremo lo ubican en la categoría eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 1.88 para

ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que el pensamiento estratégico es poco eficiente para verificar los procesos que generan de forma académica y administrativa, brindando poca respuesta al personal de las instituciones objeto de estudio.

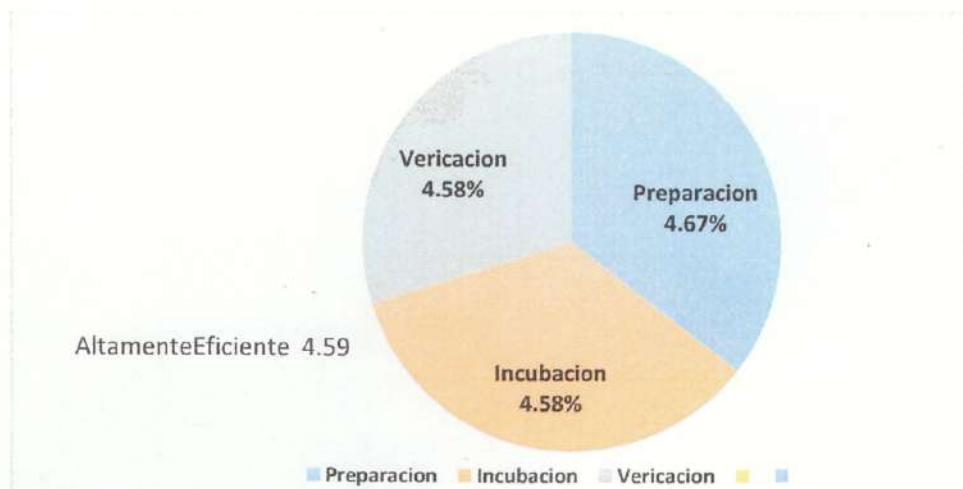
Tales resultados parcialmente se contradicen con la teoría expuesta por Remo (2012), esta etapa señala que es la organización final del proceso en donde se procura colocar el accionar de la idea para ver si realmente cumple con los propósitos planteados para el cual fue concebida, es el parámetro para confirmar si realmente la idea creativa es efectiva o sólo fue un ejercicio mental.

Tabla 8. Cierre de la Dimensión Características del Liderazgo

Dimensión	Informantes					
Fases	Administrativo Académico			Docentes		
Indicadores	Preparación	Incubación-Illuminación	Verificación	Preparación	Incubación-Illuminación	Verificación
	4.67	4.58	4.58	2.31	1.92	1.88
Calificación Dimensión	4.59			2.04		
Categoría	Altamente Eficiente			Poco Eficiente		

Fuente: Murgas (2016)

Administrativos Académicos



Fuente: Murgas (2016)

En la tabla 8 se presentan los puntajes de las medias relacionadas con los indicadores de la dimensión: Preparación Incubación-Illuminación, verificación del pensamiento estratégico, en la que se observa que la mencionada dimensión posee una calificación definitiva de 4.59 para los administrativos académicos que la ubica dentro de la categoría Altamente eficiente. De la misma manera, se puede apreciar que para el estrato docente la dimensión se ubica en la categoría poco eficiente con una media de 2.04 de acuerdo con el baremo. Los indicadores que muestran debilidad en la preparación según el 2.31% de los docentes, Incubación-Illuminación con el 1.92% y verificación 1.88% lo cual indica que los administrativos académicos aplican eficientemente las características del pensamiento estratégico mientras los docentes consideran que son medianamente eficientes para ser para manejar las fases del pensamiento estratégico. Todo lo antes expuesto, se soporta por el valor de la media aritmética de 4.17, la cual se interpreta, según el baremo, que los administrativos académicos de la facultad de educación de las universidades de UDELAS

Y UNACHI describen de forma medianamente eficiente las fases del pensamiento estratégico.

Tabla 9. Cierre de la Variable

Variable	Media Aritmética		Dimensión	Media Aritmética		Indicadores	Media Aritmética	
	Adm	Doc		Adm	Doc		Adm	Doc
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	4.57	2.06	Elementos	4.75	2.07	Pensamiento	4.42	2.18
						Misión - Visión	4.83	1.93
						Estrategia	5.00	2.11
			Fases	4.39	2.04	Preparación	4.67	2.31
						Incubación-Illuminación	4.58	1.92
						Verificación	4.58	1.88
Categorización del Baremo	Administrativo Académico: Altamente Eficiente					Docente: Poco Eficiente		

Fuente: Murgas (2016)

El análisis de la variable pensamiento estratégico, considerando las medias aritméticas arrojó como resultado para los administrativos, un valor de 4.39 lo que indica según la categoría del baremo que el pensamiento estratégico es altamente eficiente, mientras que para la población docente, el valor fue de 2.04 indicando para estos, el pensamiento estratégico en las instituciones universitarias de UDELAS y UNACHI se consideradas, es poco eficiente.

Variable: Gestión Académica-Administrativa

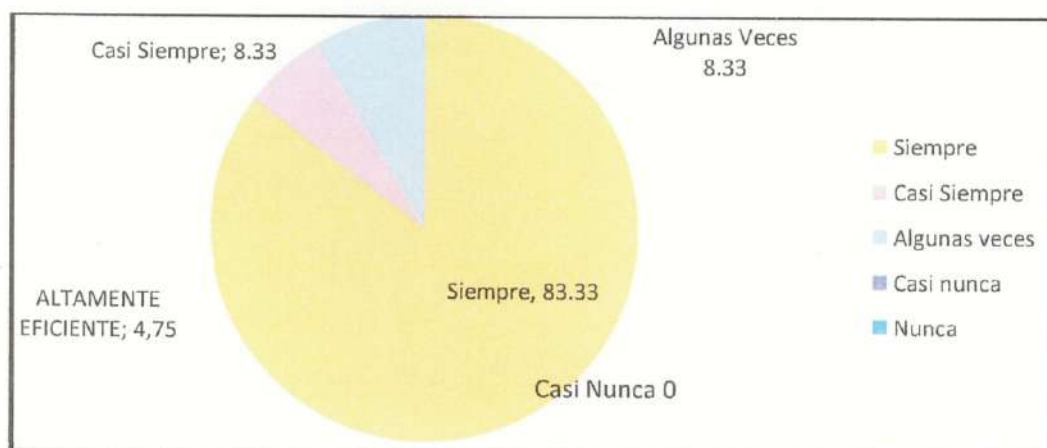
Dimensión: Estilo De Gestión

Tabla 10. Gestión Académica

Alternativas	Informantes			
	Administrativos Académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	0	00	19	35.17
Casi Nunca	0	00	16	29.7
Algunas veces	1	8.33	14	24.83
Casi Siempre	1	8.33	3	6.07
Siempre	2	83.33	2	4.23
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.75		2.14	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	3.45 Eficiente			

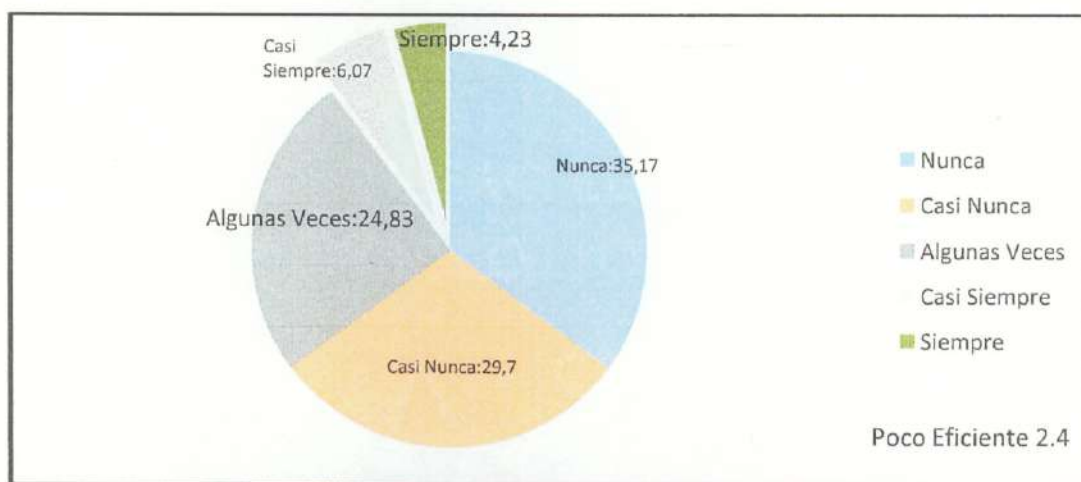
Fuente: Murgas (2016)

Administrativos Académicos



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador gestión académica se observa en la Tabla 11, los administrativos académicos con el 83.33% consideran que siempre transmite su conocimiento a su personal, estudiante obtenido éxito del aprendizaje, interactúa con los docentes, estudiantes dándole oportunidad de comunicarse y planifica en función de las necesidades de aprendizaje según sus necesidades, 8.33% optaron por la alternativa casi siempre y algunas veces. Contrario a ello, el 35.17% de los docentes respondió nunca, 29.7% casi nunca, 24.83% algunas veces, 6.07% casi siempre y 4.23% consideran que siempre lo transmiten.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los académicos administrativos la media muestra un valor de 4.75, que según el baremo lo ubican en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 2.14

para ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que gestión académica como función académica del docente es eficiente en las instituciones objeto de estudio.

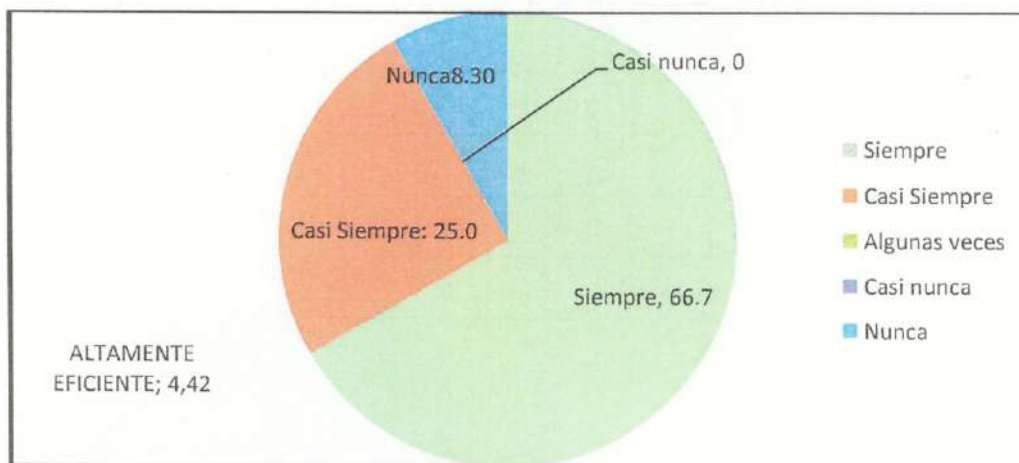
Tales resultados coinciden con la teoría expuesta por Amarante (2012: 11), que considera la gestión académica como: la acción de la educación. Sobre la base de lo expuesto, la gerencia depende del líder del recinto universitario o de la sede educativa, debe coordinar funciones o tareas donde desarrollen según su perfil de competencia, por lo cual el gerente o líder no debe realizar el proceso de la organización.

Tabla 11. Autoritario Explotador

Alternativas	Informantes			
	Administrativos Académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	1	8.30	28	51.53
Casi Nunca	0	00	10	18.17
Algunas veces	0	00	10	16.30
Casi Siempre	1	25.0	4	6.7
Siempre	2	66.67	4	7.3
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.42		1.99	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	3.21 Medianamente Eficiente			

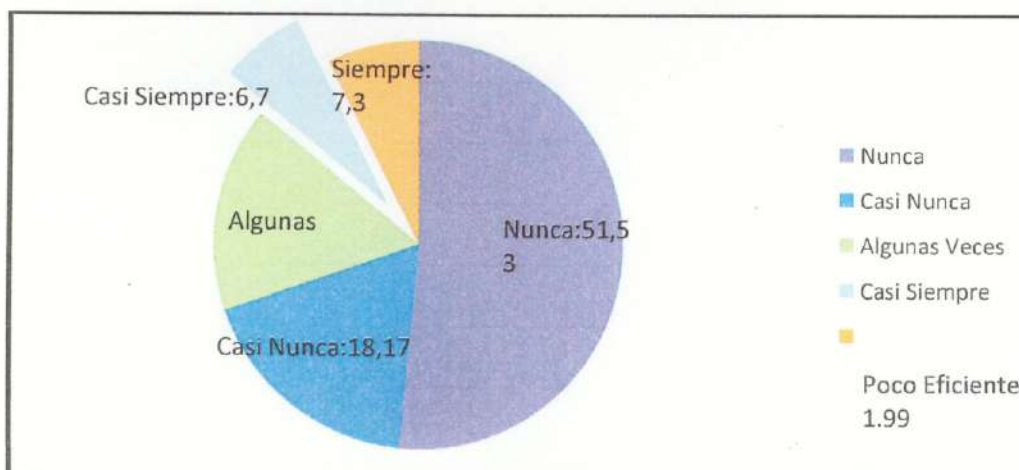
Fuente: Murgas (2016)

Administrativos Académicos



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murga (2016)

En relación al indicador Autoritario Explotador, se observa en la Tabla 12, los académicos administrativos con el 66.67% consideran que siempre orienta a los docentes a llevar de la mejor manera los procesos académicos y administrativos del aula para que se auto motiven en la toma de conciencia de su plan de institucional evaluando sus

habilidades hacia los estudiantes de acuerdo a sus necesidades y atiende de manera oportuna a los estudiante en sus aspectos personales, 25.0% optaron por la alternativa casi siempre y 8.33% optó por la alternativa nunca. Contrario a ello, el 51.53% de los docentes respondió nunca, 18.17% casi nunca, 16.33% algunas veces, 7.3% siempre y 6.7% consideran que casi siempre lo consideran.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos, la media muestra una media un valor de 4.42, que según el baremo lo ubican en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 1.99 para ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que la orientación como función como gestión académica administrativa es medianamente eficiente en las instituciones objeto de estudio.

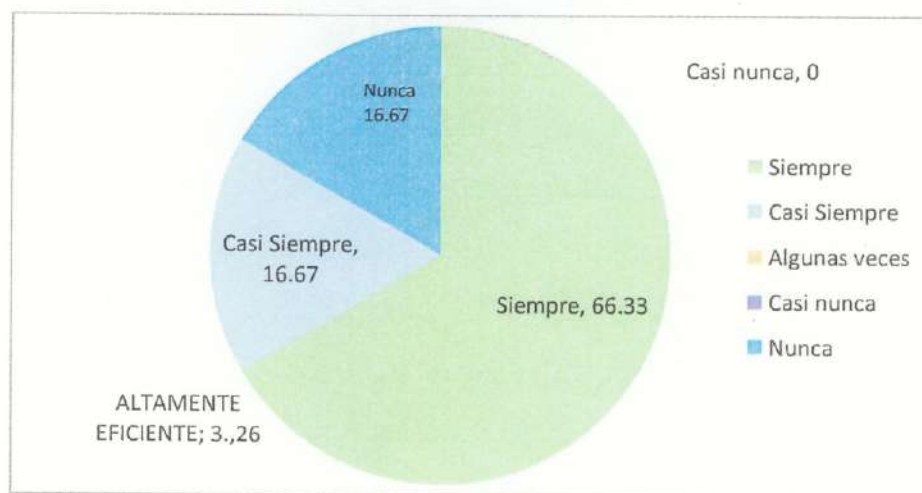
Tales resultados coinciden con la teoría expuesta por Según Chinchilla, (2011). En el paradigma autoritario se denota la explotación en oportunidades por parte de las autoridades gerenciales, ya que estas no tienen confianza con sus colaboradores. Es por ello que los propósitos establecidos se dan desde el piso gerencial hacia debajo de manera que puedan formar un todo. En este sentido los procesos gerenciales el autoritario explotador, se expone que la gestión resulta ser holística.

Tabla 12. Autoritario Benévolo- Grupal

Alternativas	Informantes			
	Administrativos académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	1	16.67	28	50.9
Casi Nunca	0	00	16	29.1
Algunas veces	1	00	7	12.13
Casi Siempre	1	16.67	2	4.27
Siempre	1	66.33	2	3.43
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	3.26		1.8	
Promedio de Categoría por estrato	Eficiente		Poco Eficiente	
Categoría	3.21 Medianamente Eficiente			

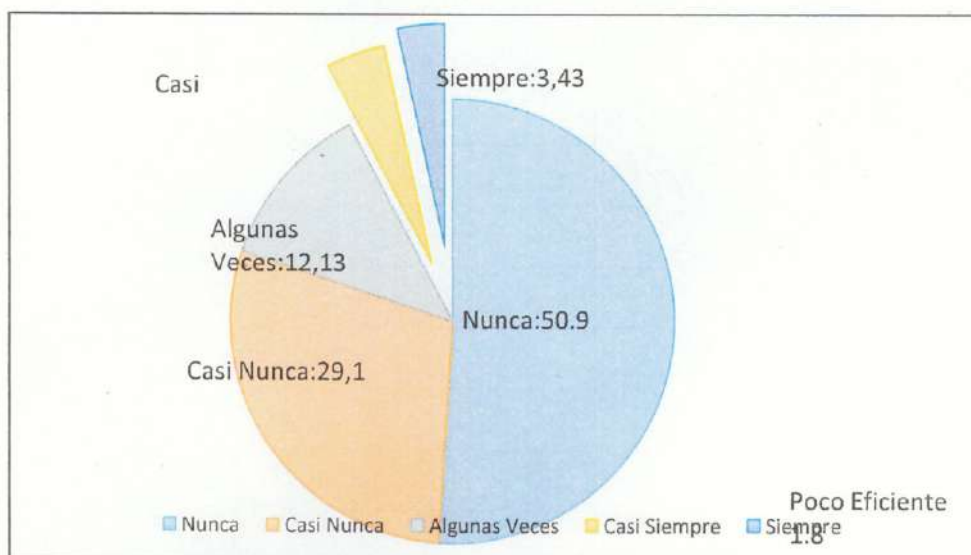
Fuente: Murga (2016)

Administrativo Académico



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador autoritario benévolo grupal se observa en la Tabla 12, los administrativos académicos con el 66.33% consideran que siempre emplea un proceso de benevolencia y consenso en grupo desde su accionar gerencial tanto con los docentes como con el resto del colectivo que hace vida dentro de la facultad de educación valorando el rendimiento en función de los aprendizajes, y los procesos administrativos que se establecen desde las autoridades de la institución. Sin embargo con la opción casi siempre encontramos el 16.67% al igual que con la opción nunca encontramos un 16.67% Contrario a ello, el 50.9% de los docentes respondió nunca, 29.1% casi nunca, 12.13% algunas veces, 4.27% casi siempre y 3.43% consideran que siempre lo emplean.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos, la media muestra una media un valor de 3.26, que según el baremo lo ubican en la categoría eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 1.8 para ubicarse en la categoría medianamente eficiente. Los resultados anteriores evidencian que el liderazgo benévolo grupal como función gestión académica administrativa es medianamente eficiente en las instituciones objeto de estudio.

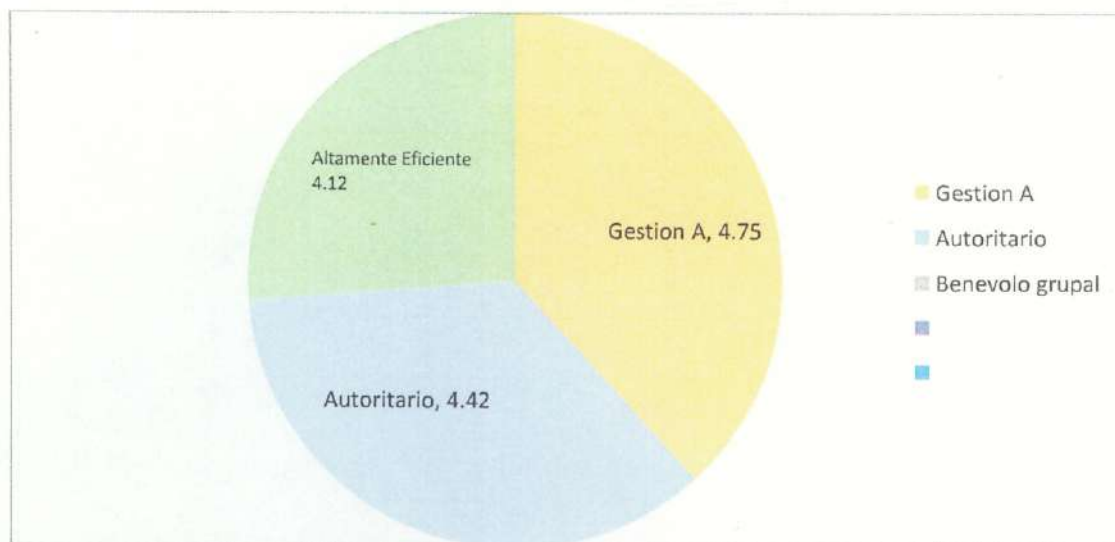
Tales resultados coinciden con la teoría expuesta por Chinchilla (2011) describe al respecto que el gerente desde la alta gerencia, pero algunas desde los colaboradores. Con el estilo de gestión autoritaria benévola, la dirección, coordinación brindan la confianza y credibilidad entre subordinados y superiores. Así como cierta libertad de analizar aspectos del trabajo pero con reserva. En este sentido se hace necesario aplicar cambios a nivel de la gerencia académica administrativa de la institución.

Tabla 13. Estilo de Gestión

Dimensión	Informantes					
Gestión Académica - Administrativa	Administrativos académicos			Docentes		
Indicadores	• Gestión Académica	• Autoritario Explotador	Autoritario benévolo - Grupal	• Gestión Académica	• Autoritario Explotador	Autoritario benévolo - Grupal
	4.75	4.42	3.26	2.14	1.99	1.8
Calificación Dimensión	4.12			1.98		
Categoría	Altamente Eficiente			Poco Eficiente		

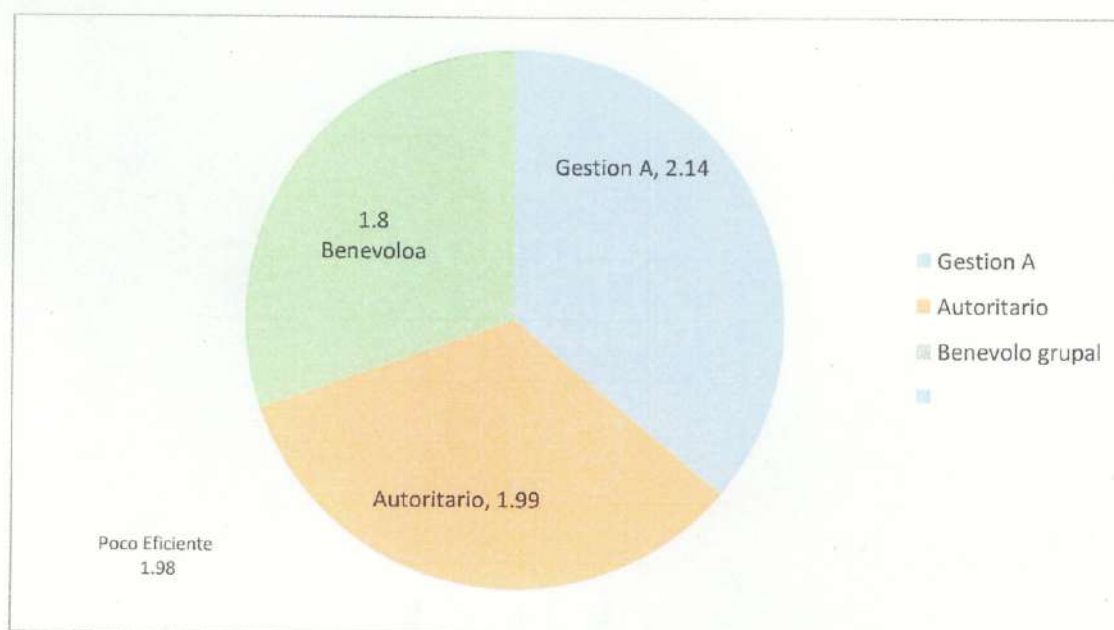
Fuente: Murgas (2016)

Administrativos académicos



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murgas (2016)

En la tabla 14 se presentan los puntajes de las medias relacionadas con los indicadores Gestión Académica Autoritario Explotador Autoritario benévolo – Grupal de la dimensión: Gestión Académica - Administrativa en la que se observa que la mencionada dimensión posee una calificación definitiva de 4.12 para los administrativos docentes se ubican dentro de la categoría Altamente eficiente. De la misma manera, se puede apreciar que para el estrato docente la dimensión se ubica en la categoría Poco eficiente con una media de 1.98 de acuerdo con el baremo.

Se evidencia que los académicos administrativos describen de manera altamente eficiente la en sus procesos gerenciales dentro de los estilos de gestión, mientras que los docentes lo observan como poco eficientes, debido a que la gestión académica administrativa transmite poco o casi nulo, actividades que motiven al personal a trabajar de manera eficiente realizando lo academicista de la facultad de educación.

Variable: Gestión Académica -Administrativa

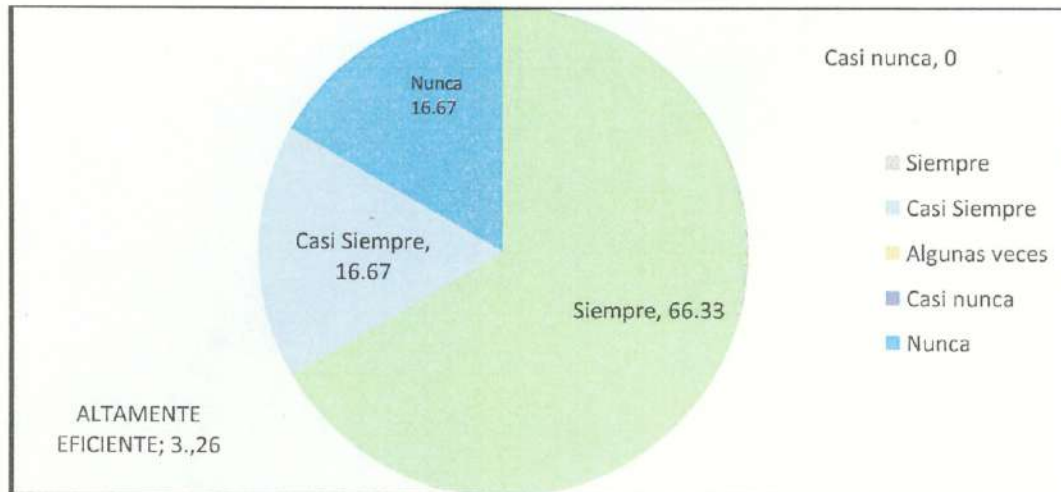
Dimensión: Habilidades Personales

Tabla 14. Técnica

Alternativas	Informantes			
	Administrativos académicos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	1	16.67	28	50.9
Casi Nunca	0	00	16	29.1
Algunas veces	0	00	9	12.13
Casi Siempre	1	16.67	1	4.27
Siempre	2	66.33	1	3.43
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	3.26		1.8	
Promedio de Categoría por estrato	Medianamente Eficiente		Deficiente	
Categoría	2.40 Poco Eficiente			

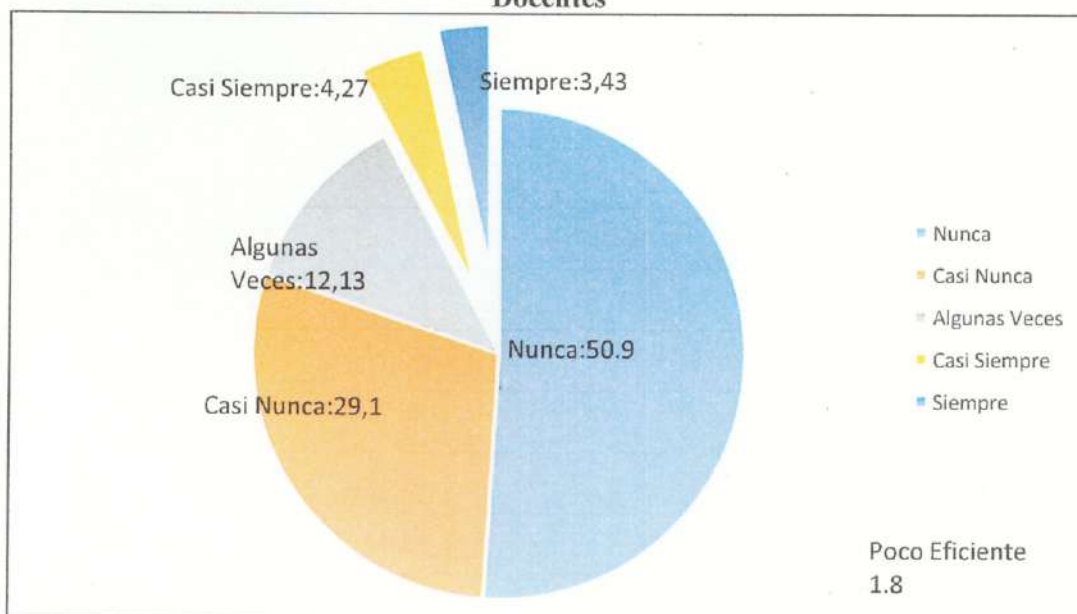
Fuente: Murga (2016)

Administrativo Acadêmico



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador Técnica se observa en la Tabla 14, los administrativos académicos con el 16.67% consideran que nunca crea técnicas propicias para las experiencias con los docentes, de manera que se pueda retroalimentar las experiencias académicas y administrativas de la organización la realidad local, mientras que 16.67% optaron por la alternativa casi siempre, respectivamente, el 66.33% optaron por la alternativa siempre. Contrario a ello, el 50.9% de los docentes respondió nunca, 29.1% casi nunca, 12.13% algunas veces, 4.27% casi siempre y 3.43% consideran que siempre lo crean.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos la media muestra un valor de 3.26, que según el baremo lo ubican en la categoría medianamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 1.8 para ubicarse en la categoría deficiente. Los resultados anteriores evidencian que el rol de los administrativos académicos como gerentes innovadores que propician nuevas técnicas es poco eficiente en las instituciones objeto de estudio.

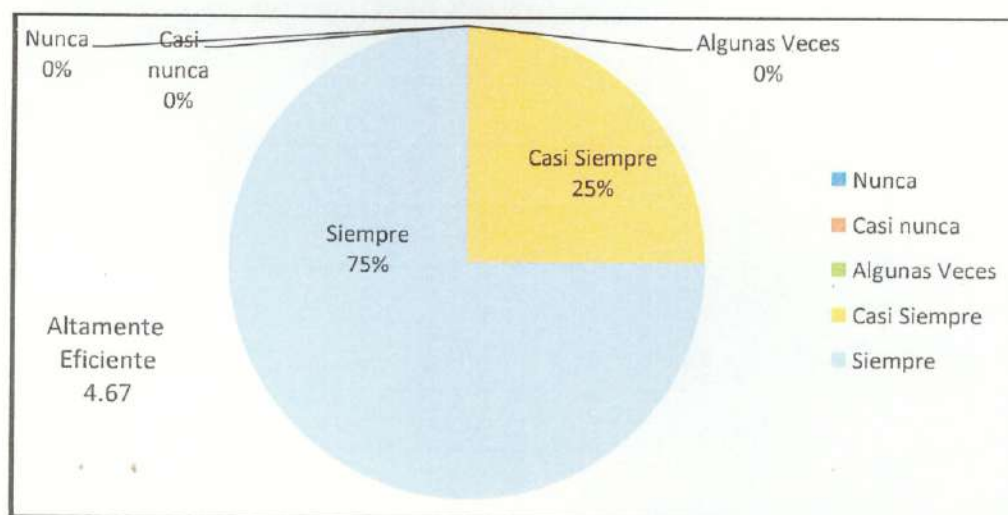
Tales resultados son contrarios con la teoría expuesta por Chiavenato (2006: pág 3), define las habilidades humanas como el saber hacer de los individuos para su mejor provecho. Esta habilidad permite involucrarse con un conglomerado de personas de tal manera que concebir la interrelación como estrategia.

Tabla 15. Grupal

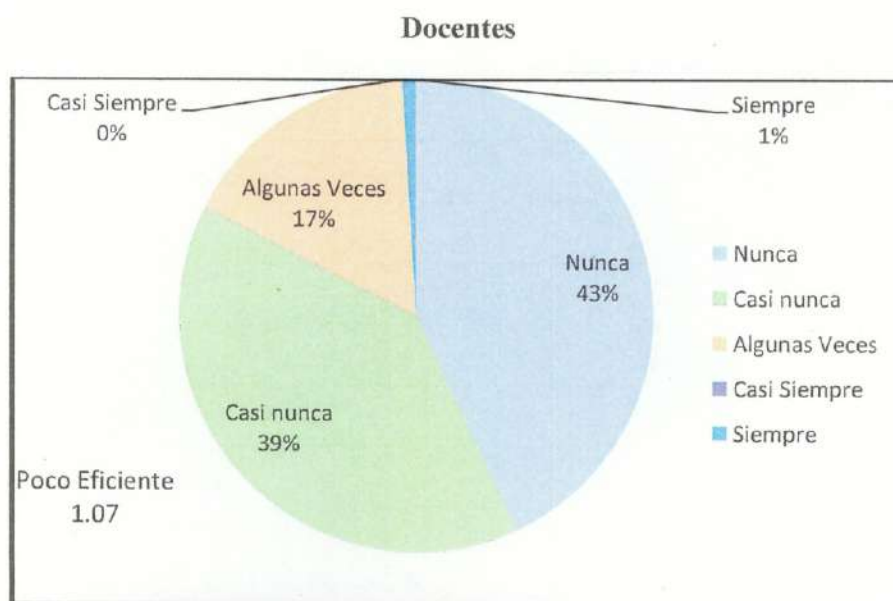
Alternativas	Informantes			
	Académicos Administrativos		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	0	00	24	43.03
Casi Nunca	0	00	22	39.4
Algunas veces	0	00	9	16.5
Casi Siempre	1	25.0	0	00
Siempre	3	75.0	1	1.0
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.67		1.77	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Poco Deficiente	
Categoría	3.22 Medianamente Eficiente			

Fuente: Murgas (2016)

Administrativos Acadêmicos



Fuente: Murgas (2016)



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador grupal se observa en la Tabla 16, los Administrativos académicos con el 75.0% consideran que siempre realizan actividades grupales con sus colegas y docentes de manera que se puedan tomar decisiones académicas administrativas de forma colectiva, promueve en el personal la participación activa a través de la reflexión sistemática sobre la práctica y a través de la práctica y 25.0% optaron por la alternativa casi siempre. Contrario a ello, el 43.03% de los docentes respondió nunca, 39.4% casi nunca, 16.5% algunas veces, 1.0% siempre y la opción casi siempre no obtuvo respuesta.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los administrativos académicos, la media muestra una media un valor de 4.67, que según el baremo lo ubican en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 1.77 para ubicarse en la categoría poco eficiente. Los resultados anteriores evidencian que el rol del

administrativo docente en cuanto a demostrar ser un gerente que trabaje y participe en grupo es medianamente eficiente en las instituciones objeto de estudio.

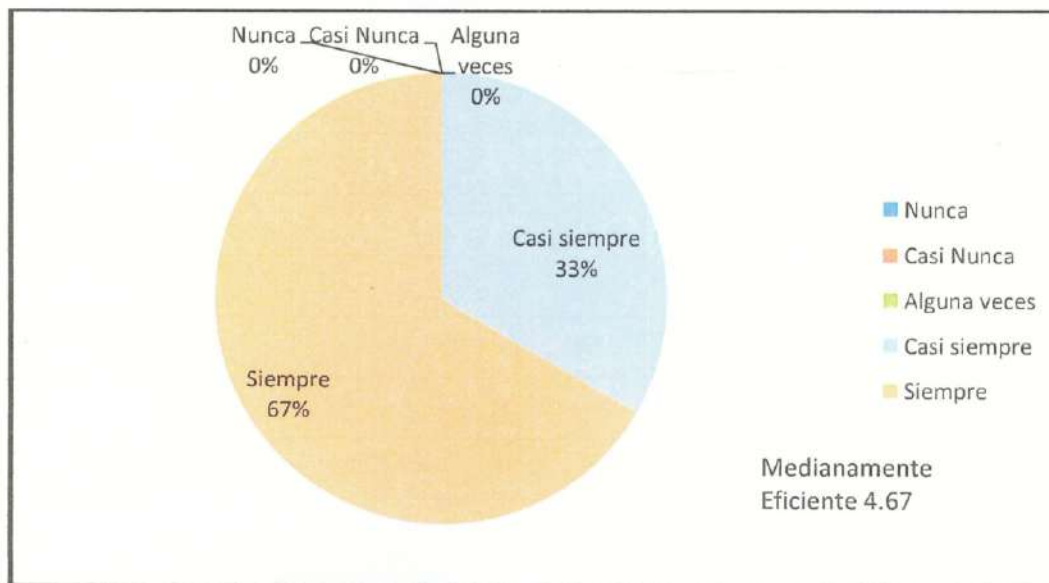
Tales resultados son contrarios con la teoría expuesta por Chiavenato (2006: pág 3), Las organizaciones académicas, como cualquier otra organización, están constituidas por personas y recursos no humanos (físicos y materiales, tecnológicos, entre otros), es decir, que son extremadamente diversas cuyo tamaño, especialidad, estructuras y objetivos son diferentes.

Tabla 16. Conceptual

Alternativas	Informantes			
	Académico Administrativo		Docentes	
	F	%	F	%
Nunca	0	00	27	39.1
Casi Nunca	0	00	20	15.83
Algunas veces	0	00	9	13.33
Casi Siempre	1	33.33	0	22
Siempre	3	66.67	1	9.74
Total datos	4	100	55	100
Promedio por estratos	4.67		1.69	
Promedio de Categoría por estrato	Altamente Eficiente		Deficiente	
Categoría	3.18 Medianamente Eficiente			

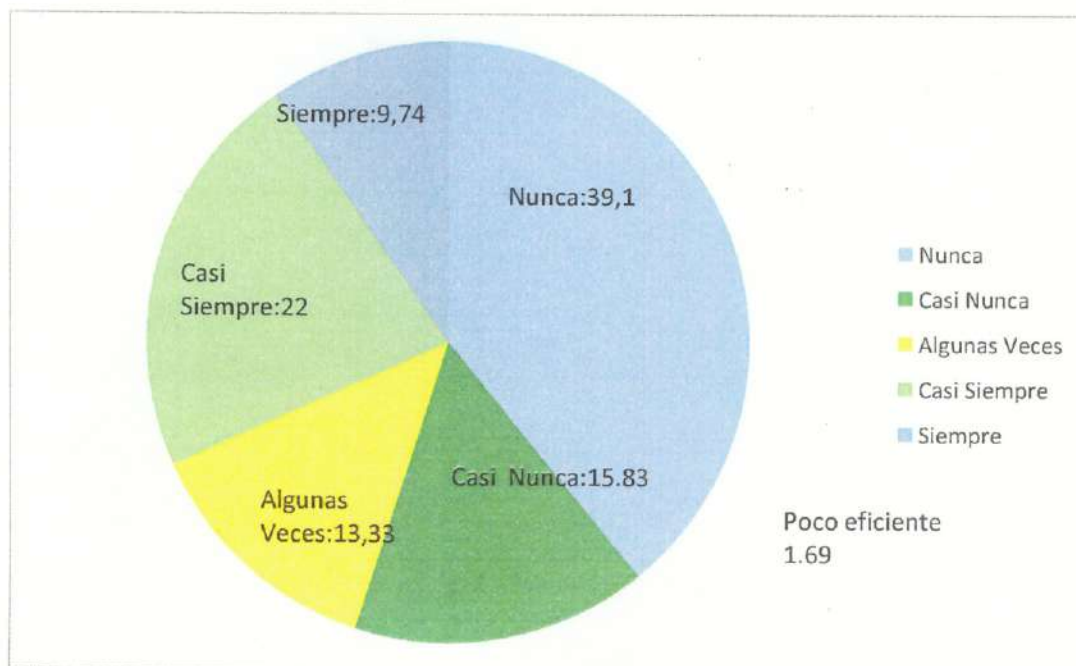
Fuente: Murgas (2016)

Administrativo Académico



Fuente: Murgas (2016)

Docentes



Fuente: Murgas (2016)

En relación al indicador Investigador, se observa en la Tabla 16, los directivos con el 66.67% consideran que siempre Busca rescatar el papel de líder de la comunidad, Propicia la integración escuela-comunidad con miras al bienestar colectivo y Planifica de manera colectiva para resolver los principales problemas pedagógicos, 33.33% optaron por la alternativa casi siempre. Contrario a ello, el 39.1% de los docentes respondió nunca, 15.83% casi nunca, 13.33% algunas veces, 22.00% casi siempre 9.74% siempre y la opción casi siempre no obtuvo respuesta.

De acuerdo con el resultado de las medias aritméticas, para los directivos la media muestra una media un valor de 4.67, que según el baremo lo ubican en la categoría altamente eficiente, de acuerdo con los docentes la media fue de 1.69 para ubicarse en la categoría deficiente. Los resultados anteriores evidencian que el rol del docente como promotor social es medianamente eficiente en las instituciones objeto de estudio.

Tales resultados son contrarios con la teoría expuesta por Sánchez (2005,p.48), “debe poseer conocimientos, habilidades y destrezas que lo capacite para propiciar una integración efectiva entre la escuela y la comunidad, promoviendo la participación y la conjunción de esfuerzos que satisfagan las necesidades socioculturales y educativos de toda la comunicad”. De esta forma, el docente como ente activo comparte con los educandos padres, representantes y todos los participantes del proceso compartir diario, reconstituirlo y enriquecerlo, llevando a cabo su desempeño basado en las necesidades de los estudiantes.

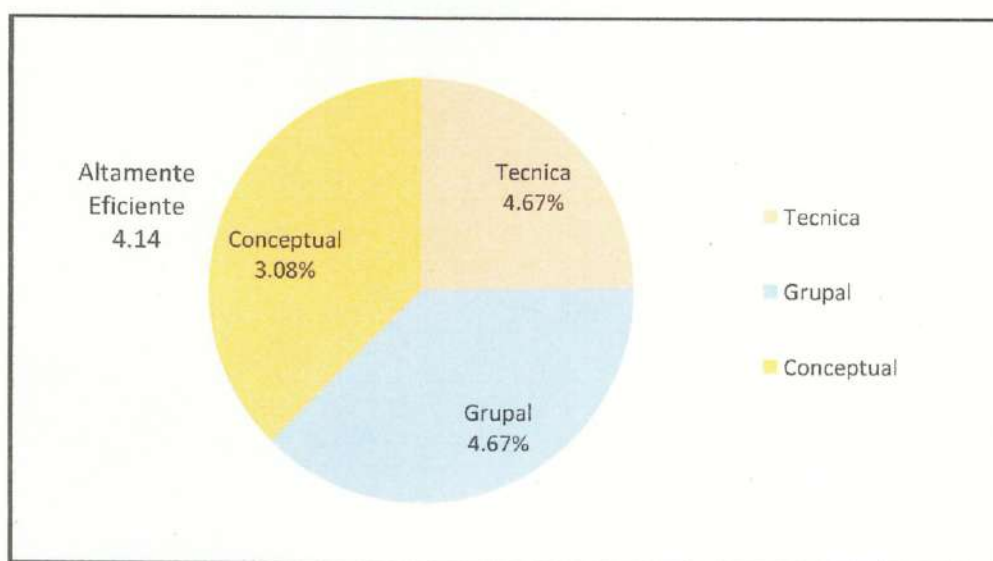
Tabla 17. Habilidades Personales

Dimensión	Informantes
-----------	-------------

Habilidades Personales	Académico Administrativo			Docentes		
Indicadores	Técnica	Grupal	Conceptual	Técnica	Grupal	Conceptual
	3.08	4.67	4.67	1.71	1.77	1.69
Calificación Dimensión	4.14			1.72		
Categoría	Altamente Eficiente			Deficiente		

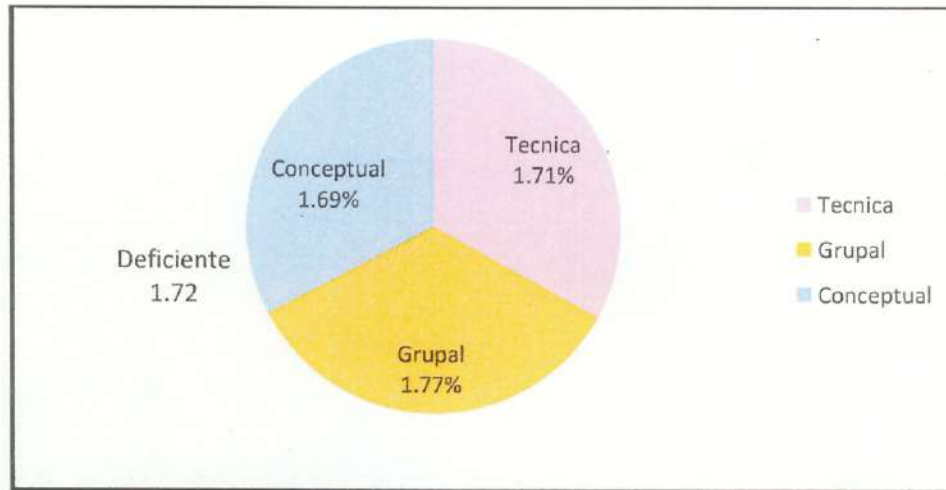
Fuente: Murgas (2016)

Administrativo Académico



Fuente: Murgas (2016)

Docente



Fuente: Murgas (2016)

En la tabla 18 se presentan los puntajes de las medias relacionadas con los indicadores Técnica, Grupal y Conceptual de la dimensión: roles del gerente académico administrativo en la que se observa que la mencionada dimensión posee una calificación definitiva de 4.14 para los administrativos académicos que la ubica dentro de la categoría Altamente eficiente. De la misma manera, se puede apreciar que para la visión de los Docentes la dimensión se ubica en la categoría deficiente con una media de 1.72 de acuerdo con el baremo.

Se evidencia que los académicos administrativos consideran que son altamente eficiente en el rol que desempeñan desde su accionar gerencial, mientras que los docentes consideran que tales roles son deficientes, debido a que los administrativos académicos no

promueven en el personal nuevas propuestas o técnicas que mejoren los procesos académicos y administrativos de la facultad de educación de las universidades UDELAS UNACHI

Tabla 18. Cierre de la Variable

Variable	Media Aritmética		Dimensión	Media Aritmética		Indicadores	Media Aritmética	
	Adm	Doc		Adm	Doc		Adm	Doc
Gestión Académica Administrativa	44.14	1.85	Estilo de Gestión	44.14	1.98	Técnica	44.75	2.14
						Grupal	4.42	1.99
						Conceptual	3.26	1.8
			Habilidades Personales	44.14	1.72	• Técnica	3.08	1.71
						• Grupal	4.67	1.77
						Conceptual	4.67	1.69
Categorización del Baremo	Administrativo Académico: Altamente Eficiente Docente: Poco Eficiente							

Fuente: Murga (2016)

El análisis de la variable, Gestión Académica Administrativa considerando las medias aritméticas arrojó como resultado para los administrativos académicos un valor de 4.14 lo que indica según la categoría del baremo manifiesta poseer un desempeño altamente eficiente, mientras que para la población docente, el valor fue de 1.85 indicando para estos, el desempeño administrativos académicos de las instituciones académicas es consideradas, es poco eficiente.

De acuerdo a los resultados arrojados, existen una serie de factores asociados al pensamiento estratégico, que iniciarían el forjamiento o fortalecimiento profesional, de los gerentes académicos administrativos ya que esto permitiría incorporar nuevas acciones de manera de viabilizar muchos de los procesos que se establecen desde la burocratización de la gerencia.

Objetivo: Establecer la correlación entre el pensamiento estratégico y la gestión académica – administrativa de las de las universidades estatales del distrito de David

Tabla 19. Correlación De Las Variables

			Pensam	Gestión
Rho de Spearman	Pensamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,550(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Gestión Académica administrativa	N	59	59
		Coeficiente de correlación	,595(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	59	59

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

En la tabla 20, evidencia el resultado de una prueba de correlación de Spearman, cuyo valor detectó una correlación baja y estadísticamente significativa, al nivel de 0.01, entre las variables estudiadas. El procedimiento utilizado para la prueba fue a través de la fórmula corroborada por los resultados obtenidos de la aplicación del programa estadístico introduciendo las calificaciones definitivas de cada estrato de administrativo y docentes para determinar el análisis de correlación bilateral entre las variables de estudio.

Se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.550, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica que hay una relación media y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable pensamiento estratégico aumentan de forma media los valores de la variable gestión académica administrativa en las instituciones objeto de estudio o viceversa. De esto se infiere que los gerentes académicos administrativos de la facultad de educación de las universidades UNACHI y UDELAS utilizan medianamente un pensamiento estratégico para fortalecer su labor académica administrativa. Esto dará pie al desarrollar los siguientes objetivos planteados Objetivos:

Estudiar la factibilidad del diseño un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

Diseñar un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

Explicar un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica

administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

4.2. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Los estudios de factibilidad según Baca (2000), consideran la posibilidad técnica, económica y operacional de cada alternativa. Así como si el proyecto es o no apropiado dado los factores del contexto institucional. Este análisis permite medir la viabilidad del proyecto para su posterior ejecución. Así mismo es necesario presentar un estudio de mercado.

Para la evaluación del proyecto relacionado con, un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

Se analizaron los aspectos referidos al estudio de mercado, estudio técnico operativo y el estudio económico, describiéndose en cada uno de estos, los aspectos más relevantes de las fases señaladas. En este sentido se presenta a continuación el estudio de mercado, la factibilidad técnica, económica y operativa de este proyecto.

4.2.1. Estudio de mercado

Según Baca (2000), para el estudio de mercado se reconocen cuatro variables, las cuales conforman una estrategia metodológica básica de la investigación y que están enfocadas de manera exclusiva a la evaluación de proyectos de inversión, pero igualmente aplicables a los proyectos educativos con lo cual se obtendrá la información más certera como apoyo para la toma de decisiones, encaminadas a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto. De allí que el mismo autor exprese que en un estudio de mercado realmente objetivo se deben cumplir los siguientes pasos:

- **Definición o descripción del producto:** Consiste en una descripción exacta del producto o los servicios que se pretenden ofrecer, acompañada de las normas de calidad que se aplican en su producción. En este caso, se puede describir el producto como un recurso claro que se fundamenta en la actividad seleccionada para alcanzar los objetivos a un precio o propósito determinado.

El producto contará con una diagramación estructurada por un conjunto de informaciones y actividades estratégicas para ser aplicadas, y así desarrollar un bien o servicio para satisfacer una o varias necesidades específicas a un precio o propósito determinado.

Asimismo, el producto a diseñar son lineamientos teóricos prácticos sobre la base del pensamiento estratégico para fortalecer la gestión académica- administrativa universitaria. La aplicabilidad de un programa formativo bajo el enfoque de competencias

para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

Desde este punto de vista, de la proyección del programa se puede determinar que su aplicabilidad es factible ya que son instituciones que reúne todas las condiciones para ejecución.

- **Análisis de la demanda:** El objeto de este análisis es determinar cuantitativamente cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicios y de igual manera, reconocer la posibilidad de quienes serán beneficiados del producto, es decir, que personas o instituciones gozarán de los beneficios del mismo.

De allí, que la implementación un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

No solo beneficiará a los docentes, por brindarle a los gerentes alternativas o herramientas para el fortalecimiento académico y administrativo de la facultad de educación, sino también beneficiará a los estudiantes ya que los ayudará a formarse de manera e integral desde el punto de vista académico permitiendo establecerse como seres libres e independientes.

- **Análisis de la Oferta:** La oferta se define como la calidad de los servicios colocados en el mercado, para satisfacer la demanda de manera global de acuerdo con las características particulares del producto, para ello se pueden utilizar las técnicas de observación directa, las cuales permiten establecer la incidencia del uso del proyecto en una determinada institución universitaria.

Para hacer el análisis de la oferta del proyecto de investigación en cuanto al diseño de los lineamientos, se utilizó la técnica de observación, para constatar si en los espacios académicos de otras facultades adyacentes a la de educación tanto de la UNACHI como UDELAS, cuentan con algún programa, manual o lineamiento sobre la base del pensamiento estratégico dirigido a fortalecer el pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

Mediante los cuales los docentes y estudiantes puedan observar algunas herramientas a implementar por parte de la gerencia académica administrativa para el mejoramiento y el desarrollo integral de los que hacen vida dentro de los espacios universitarios.

CUADRO N°3
Análisis de las instituciones

Institución	Programa	Observaciones
UNACHI	_____	No se observaron la existencia de ningunos lineamientos sustentados sobre el pensamiento estratégico para fortalecer la gestiona académica administrativa de la facultad de educación
UDELAS	_____	No se observaron la existencia de ningunos lineamientos sustentados sobre el pensamiento estratégico para fortalecer la gestiona académica administrativa de la facultad de educación

Fuente: Murgas (2016)

Como se puede observar en el cuadro anterior las instituciones universitarias no cuentan con un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David. Por lo tanto el análisis se observa que es factible puesto que puede ser atrayente e innovador para los gerentes académicos.

4.2.2 Estudio Técnico

Los proyectos de negocios, inversión o socioeducativos tienen dos grandes dimensiones, una dimensión económica y otra que hace referencia a los aspectos técnicos del proyecto, en tanto tienen que ver con lo tangible del mismo, su adecuación a los objetivos del modelo instruccional estratégico que implica un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David.

Por su parte, Urbina (2001), afirma que el estudio técnico permite definir los aspectos operativos del proyecto, en términos de su realización concreta y en ese sentido el diseño del producto tiene dos objetivos principales:

- Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o la prestación del servicio que se pretende ofertar en un mercado determinado.
- Analizar y determinar la cantidad de ejemplares que se pueden publicar, la forma más adecuada de distribución, los equipos que se deben utilizar en la instalación, organización y estructura administrativa del proyecto. El tamaño del producto, tomando términos físicos, se refiere a la capacidad de producir ejemplares del modelo se expresa en unidades de producción por un año o a la planta física cuando se refiere a un servicio localizado en un lugar determinado. Una manera de lograr el tamaño óptimo de la planta física y del sistema de producción es la determinación de los siguientes factores:

- Cantidad de lo que se desea producir o específicamente del servicio que desea ofrecer en consonancia con la demanda potencial establecida previamente. Intensidad del proceso productivo, utilización de mano de obra y de los recesos disponibles.
- Organización de la estructura de trabajos y especificaciones de las labores que cada sujeto debe realizar y de la manera como han de llevarse a cabo las tareas encomendadas.
- Efectividad, en términos de eficiencia y eficacia, de los procesos productivos y del manejo de los materiales.
- Relación efectividad – costo – beneficio, determinada por la capacidad individual de producción y la rentabilidad de cada proceso.

En relación con esta parte del estudio, se debe tener en cuenta si en la localidad donde se piensa producir y distribuir el producto existe la estructura operativa requerida para su elaboración. En todo proyecto social o educativo, la factibilidad operativa está diseñada para mostrar la elaboración del producto, para ello se busca el cumplimiento de los objetivos planteados y los recursos requeridos para su elaboración.

En todo producto, la factibilidad operativa está diseñada para mostrar la elaboración del proyecto, para ello se busca el cumplimiento del objetivo general y los específicos planteados, así como los recursos requeridos para su elaboración.

4.3. Estudio Organizacional

Uno de los puntos importantes en la formulación y evaluación de proyectos de investigación y sus productos es el establecimiento de responsabilidades para ejecutarse y la estructura organizativa que da soporte al mismo, la cual de acuerdo a Hernández (2005). No ha sido diseñada para ejecutar directamente las acciones si no para facilitar los procesos en las comunidades, instituciones u organizaciones en este caso se clasifica de la siguiente forma:

CUADRO N°4
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Cargo	Responsables
Coordinación de la Edición	Msg. Mirna Murga
Redacción	Msg. Mirna Murga
Edición y Producción	Msg. Mirna Murga
Asesora	Dra. Rossi Salinas

FUENTE: Murgas (2016)

4.4. Estudio Financiero o Económico

Esta etapa corresponde al análisis de la viabilidad financiera del proyecto de investigación, lo cual consiste en la determinación de los elementos y factores que intervienen e inciden en el manejo de los elementos con que se cuenta para consolidar el proyecto.

Apunta Sapag (2000), los objetivos del estudio económico consisten en ordenar sistemáticamente la información de carácter financiero que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar cuadros analíticos con los datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. Sin embargo, como el proyecto planteado tiene un carácter gerencial académico- administrativo, los beneficios han de estimarse en relación con el papel o la utilidad oportuna de los gerentes hacia el producto final.

Siguiendo las pautas establecidas anteriormente, deben calcularse los costos del producto y establecer la viabilidad financiera del proyecto de investigación. En ese orden de ideas se han de calcular los costos del producto de manera que se puedan determinar si tiene viabilidad financiera y si es posible recuperar los recursos financieros invertidos. En tal sentido Sapag (2000), refiere la determinación de los costos impone una clasificación obligada:

- **Costos de producción:** Son aquellos que se relacionan directamente con la producción de los bienes o servicios y dentro de esta categoría se encuentran: costo de materia prima, mano de obra, energía eléctrica y otros servicios, combustibles, costos de control de calidad, mantenimiento, cargos de depreciación y amortización y otros costos generales.

- **Costos de administración:** Son los que incurren al realizar la función de administración de la empresa. Tomados en un sentido amplio abarcan desde los sueldos y salarios y otras asignaciones al personal hasta los gastos de oficina en general.
- **Costos de ventas:** Correspondientes al departamento de ventas o mercadotecnia, cuyas tareas van más allá de la simple colocación de productos en el mercado, incluyendo la investigación sobre el comportamiento del mercado y su incidencia en los beneficios de la empresa.
- **Costos financieros:** Referidos a los intereses que se deben cancelar por los préstamos obtenidos a través de la intermediación financiera. Algunas veces estos gastos se incluyen en los costos generales y de administración, pero lo correcto es registrarlo por separado, ya que un capital prestado tiene usos muy diversos y no hay que cargarlo a un área específica. Seguidamente se presenta el análisis de los costos estimados del proyecto:

Cuadro N°5
Descripción De Los Costos Humanos

Humanos	Costos
Investigadora	0 \$
Asesor o Tutor	500 \$
Total:	500 \$

Fuente: Murgas (2016)

Cuadro N°6

Descripción De Los Costos Materiales

Materiales	Costos
3 resmas de papel	15 \$
5 cartulinas	10 \$
10 bolígrafos	15\$
6 anillados	50\$
Total:	90\$

Fuente: Murgas (2016)

Cuadro N°7

Descripción De Los Costos Tecnológicos

Tecnológicos	Costos
1 Pen Drive	85 \$
1 Computadora	350 \$
1 impresora	50 \$
6 cartuchos para impresora	70 \$
Total:	555

Fuente: Murgas (2016)

De acuerdo a la descripción de los costos, el proyecto tendrá una inversión de 1055, dólares aproximadamente la cual será asumida por la investigadora, de tal manera que es económicamente factible. En este sentido cabe destacar que la investigadora considera pertinente brindar como producto o valor agregado de su investigación un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente

soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David. En este sentido que puedan palpar o manipular dicho programa de manera tal que sean de fácil absceso para poder denotar los logros o avances de los gerentes académicos administrativos según lo sugerido por los resultados de la investigación.

4.5 Programa Formativo Bajo el Enfoque de Competencias para el Fortalecimiento del Pensamiento Estratégico y la Mejora de la Gestión Académica Administrativa y

Laboral del Docente Soportado en el Modelo de Aprendizaje Organizacional de las Universidades Estatales del Distrito de David.



AUTORA: MIRNA MURGAS (2016)

PANAMÀ

Programa Formativo Bajo El Enfoque De Competencias Para El Fortalecimiento Del Pensamiento Estratégico Y La Mejora De La Gestión Académica Administrativa Y Laboral Del Docente Soportado En El Modelo De Aprendizaje Organizacional De Las Universidades Estatales Del Distrito De David.

Introducción

El pensamiento estratégico es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, es una acción que se considera como recurso de entrada en el proceso de transformación individual y colectiva para alcanzar metas compartidas. Este concepto se aplica a las personas, los equipos y las organizaciones. En este último caso, se requiere de herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento social, tal como lo señala Senge (2009), quien considera que las organizaciones son los espacios donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento, la aspiración colectiva queda en libertad, y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Los referentes anteriores, sirven de plataforma para analizar la actuación del grupo de investigación, cuyos resultados ponen en evidencia las carencias existentes para aplicar el pensamiento estratégico para el fortalecimiento de la gestión académica administrativa de la facultad de educación de UNAH y UDELAS. En función de socializar el pensamiento estratégico que es uno de los criterios de relevancia de la investigación, se

propone un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional. Con ello, se pretende guiar la actuación de las personas sobre la base de elementos sistematizados; de manera tal, que les facilite la concreción de sus expectativas, perspectivas y aspiraciones en virtud de revertir el deterioro que se observa tanto en las instituciones de Educación Universitarias.

Con la propuesta, se pretende proporcionar herramientas tanto para la acción gerencial como el personal docente, mediante la formación que permitirá ampliar los niveles de comprensión para asumir el pensamiento estratégico y actitudes acordes con las necesidades reflejadas en la actuación de las personas que integran las instituciones universitarias estudiadas. Para la administración de la propuesta, se presenta un conjunto de elementos que guían en forma adecuada su conducción; estos son: objetivos, actividades, recursos materiales y humanos y la evaluación del impacto que pudiera conllevar la aplicación del presente proyecto.

4.6 Definición de la propuesta

Se define como el diseño de un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora del desempeño de la gestión académica administrativa de la facultad de educación de UNAHI y UDELAS.

Objetivo general

Diseñar un programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora del desempeño de la gestión académica administrativa de la facultad de educación de UNAHI y UDELAS

Objetivos específicos

Actualizar al personal administrativo académico en una nueva perspectiva para conducir las acciones directivas, andragógicas, académicas y administrativas de la facultad de educación de UDELAS y UNACHI.

Asesorar a los grupos de interés para la elaboración de un proyecto formativo bajo el enfoque de competencias para la facultad de educación de UDELAS y UNACHI.

Evaluar las acciones que se realizan en la consecución del proyecto de formativo bajo el enfoque de competencias.

Orientar los planes de acción sobre la base de los resultados y cambios que se van generando en el desarrollo del proyecto formativo bajo el enfoque de competencias

Actividades propuestas

El pensamiento estratégico acompañado del aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece dispositivos que facilitan el desarrollo de mecanismos de gestión que incorporan la madurez sobre la información y su uso, a la par

de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas, académicos y administrativos. Este proceso se produce mediante un conjunto de planes que incluyen actividades guías para la aplicación de las fases del proyecto.

Las actividades constituyen el enlace entre la idea o concepto que se tiene de algún fenómeno y la experiencia en el contexto real. En el programa de formativo bajo el enfoque de competencias que se propone, se resalta el valor del pensamiento estratégico, cuyo fin es propiciar herramientas de resolución de conflictos, para que cada cual pueda aportar sus pensamientos con la seguridad de que serán valorados. En esta formación, se atienden de manera integrada las áreas cognitiva, afectiva y procedimental; razón por la cual, se seleccionan actividades diversas y cónsonas con cada una de ellas.

Todo proceso de formación requiere de momentos de sensibilización, que se deben ejecutar al inicio y a través de todo el proceso. En el momento preliminar resulta interesante proporcionar información sobre el programa que se quiere implementar, para ello se pueden utilizar actividades grupales, tales como: charlas, elaboración de inventarios individuales, jornadas interactivas; entre otras que permitan conocer las condiciones y disposición personales y colectivas de los integrantes de las instituciones estudiadas.

Esas actividades se utilizan de acuerdo a la fase del pensamiento estratégico que se seleccione; de allí que para la realización de un taller, las actividades se desarrollan a

partir de la información (micro conferencias, charlas, ponencias), luego la reflexión (inventarios, test, meditación, ejercicios de introspección) y finalmente la aplicación (ejercicios de práctica, casos reales).

En esta etapa preliminar, se pretende que los grupos de interés conozcan de manera clara en qué un programa formativo bajo el enfoque de competencias y los aspectos que deben desarrollar para vitalizar los pensamientos individuales, la seguridad emocional y el compromiso con la verdad. Todo ello, servirá como un marco de referencia apropiado para el desarrollo del proyecto en forma conjunta.

Además de fomentar el compromiso entre las personas que conforman los grupos de trabajo, se debe potenciar el conocimiento sobre los componentes tanto gerentes, o administrativo académicos, como andragogos que encierra la gestión de un proyecto de formación bajo el enfoque de competencias. Por esa razón, se debe atender el área cognitiva, asociada ésta con la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos y resolver problemas en forma creativa tal como lo maneja el pensamiento estratégico. En este momento, es importante llevar a cabo actividades que faciliten el análisis de situaciones problemáticas y cómo resolverlas. Entre ellas, se aplicarán discusiones dirigidas, debates, rondas participativas, orientadas por estrategias interactivas como: video foros, seminarios, mesas de trabajo, talleres, entre otras.

Otra área interesante que debe ser atendida, es la afectiva, referida a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. En esta línea de acción, el valor individual juega un papel relevante para construir excelentes relaciones con los otros, es por ello que las actividades para vitalizar esta área se orienta hacia el desarrollo del dominio personal, el trabajo en equipo y la manera de conducir reuniones.

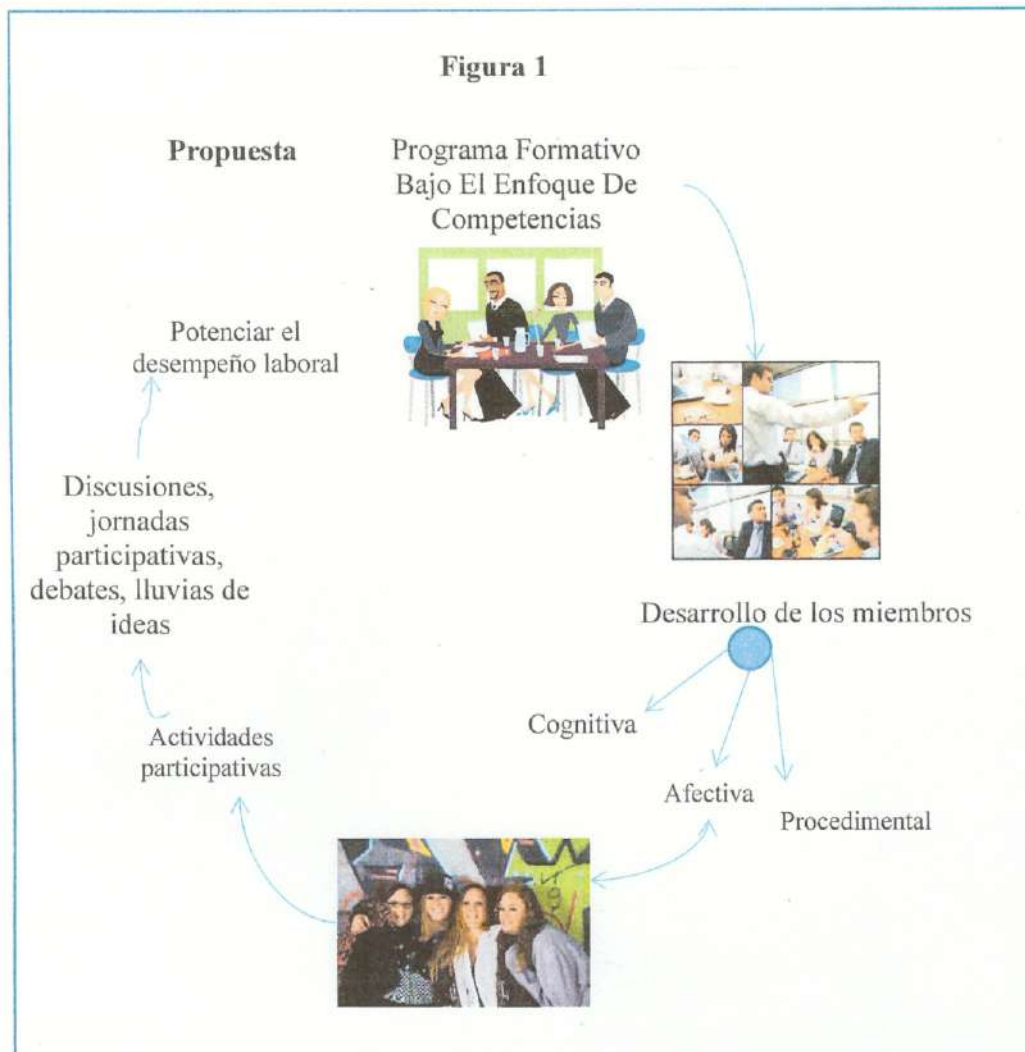
Esto exige a quienes intervienen en el proceso de formación, disminuir el miedo escénico, el manejo de lo obvio y desarrollar la habilidad de un buen discurso, lo cual se logra con actividades participativas de discusiones, tormenta de ideas, rol rotativo de relator y facilitador de actividades.

Finalmente, se puede mencionar el área procedimental que involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o papel específico que ocupa, esto es llevar a la práctica la carga teórica que posee. En el transcurso de la actualización de los integrantes del programa, estas tres áreas interactúan; esto significa que se deben manejar en forma integrada. Con ello, se logrará de manera inmediata aplicar en el contexto real, los conocimientos que se generan en las actividades de índole teóricos. De esta manera, se va fomentando el compromiso con la realización del proyecto resultante de los beneficios individuales y colectivos que se observan en el avance

En la gestión académica administrativa los aspectos administrativos, pedagógicos, andragógicos, administrativos y formativos son fundamentales para su concreción en

forma efectiva, de allí, que es necesario plantear contenidos inherentes a estos aspectos y utilizar estrategias y actividades que promuevan el interés, el crecimiento colectivo e innovación para superar situaciones deficientes en las instituciones educativas.

El proceso de cambio producido por la puesta en práctica de un programa de aprendizaje organizacional se pone de manifiesto en las transformaciones que se producen en la conducta de las personas que intervienen en el programa; en la facultad de educación de UNACHI y UDELA permitiendo instaurar y desarrollar sus proyectos atendiendo las necesidades e intereses de los miembros de la facultad, vitalizando las áreas cognitiva, afectiva y procedimental. Para ello utilizarán estrategias socializadas que incluyan actividades participativas en función de obtener mejor calidad de relaciones laborales, tal como se refleja en la siguiente figura.



Fuente: Murgas (2016)

Al asumir la decisión de cambiar y convertir a la organización en una organización en aprendizaje, el proceso a seguir por los gerentes o administrativos académicos, – líderes, es la seguridad en sí mismo que deben transmitir a los miembros en la organización, lo cual, significa un compromiso tácito con el proceso y se reconoce Mejorar la calidad del

Desempeño de su labor a través de la incorporación del pensamiento estratégico y su desarrollo de los miembros, de forma cognitiva, afectiva procedimental la necesidad de mejorar. Para asegurar el éxito en esta fase existen ciertas estrategias asociadas a desarrollar o fortalecer el pensamiento estratégico como son: Compartir información, ofrecer apoyo, Asignar a los miembros resistentes en equipos y comprensión de los procesos de aprendizajes individuales y grupales.

Estrategias socializadas

Actividades participativas

Propuesta

Discusiones, jornadas participativas, debates

Lluvia de ideas

Los gerentes o administrativos académicos de las organizaciones en aprendizaje se caracterizan por el estímulo y capacidad para apoyar y retar al máximo a sus seguidores bajo la premisa del reconocimiento de sus necesidades. En este momento se incorporan las características personales, entre las que destaca la disposición para aprender, la motivación del líder, la retroalimentación, el apoyo de compañeros y del líder y disposición al cambio.

Los gerentes como líderes deben brindar apoyo a los integrantes de los proyectos para alcanzar los retos, proporcionando la ayuda necesaria y la toma de decisiones mediante el uso de las aptitudes técnicas o profesionales para la interacción entre el líder y

seguidores, por ello es de vital importancia asimilar la relevancia del liderazgo en el contexto organizacional.

El programa de formación bajo el enfoque de competencias, soportado en la formación estratégica de quienes intervienen en él, procura aportar herramientas de respuesta a las exigencias que plantea la elaboración y ejecución del proyecto.

Esta modalidad requerida de la facultad de educación, esta pretende involucrar todo el personal que hace vida en ella a las acciones planeadas. Además, procura el apoyo de un equipo integral que pueda asistir desde diferentes aristas los problemas que vivencian los docentes de las instituciones objeto de estudio.

La preparación y puesta en marcha del programa de formación bajo el enfoque de competencias, tiene un recorrido que debe ser asumido por las personas que emprenden su transformación personal, social y organizacional. Se empieza con una actividad dirigida a la sensibilización; que implica despertar la motivación para desarrollar el proyecto.

Esto se logra, si se expone de manera clara y sencilla lo que pretende esta modalidad, sustentada en valores individuales que fomentan la comprensión y el amor entre los individuos que constituyen un grupo laboral. Las actividades que se realizan para despertar el interés y motivación están dirigidas a visualizar la autovaloración y el autoconcepto como base para el logro de objetivos comunes.

Lograda la sensibilización inicial, que debe continuar en el recorrido completo del programa, se invita a formular el diagnóstico, la formulación de objetivos, selección de estrategias y de actividades que forman parte de los planes de acción que se elaborarán para responder a las necesidades de formación de los participantes. Esta etapa del proceso se realiza también con acciones interactivas, donde prevalece la lluvia de ideas, jornadas interactivas, discusiones, entre otras.

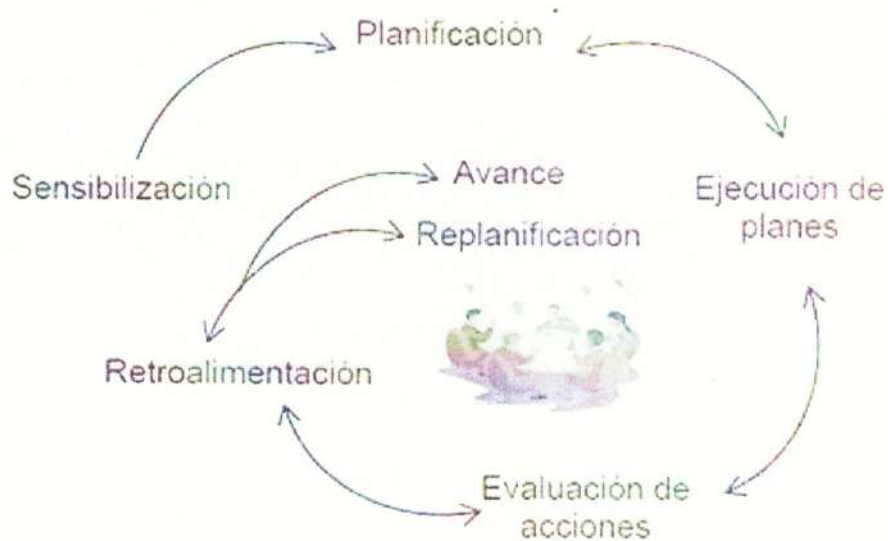
Siguiendo el recorrido, el cual es interactivo e integral, se ubica la ejecución de los planes de acción que contienen aspectos para fortalecer en el área cognitiva, afectiva y procedimental, aspectos de planificación estratégica, nuevas tendencias gerenciales, dominio personal, trabajo en equipo y diseño y ejecución de proyectos educativos, que plantea la secuencia del proyecto de formación bajo el enfoque de competencias.

Estos planes se ponen en ejecución y paralelamente, se controlan mediante un monitoreo y acompañamiento que proveerá los resultados parciales que servirán de insumo para la evaluación. Se revisa permanentemente la manera como se conducen las acciones, la participación individual y colectiva, los aportes, las reflexiones y los cambios que servirán de materia de discusión para avanzar en los siguientes planes o replanificar en caso que no se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

Esta secuencia, tal como se plantea en la propuesta, sirve de referencia para aplicar en atención a las carencias y potencialidades del espacio y recurso humano a quien va dirigido. Ello se muestra en la figura 2.

Figura 2

Secuencia de aplicación del programa formativo bajo el enfoque de competencias



Fuente: Murgas (2016)

Esta propuesta se puede percibir como un programa flexible; esto significa que al aplicar pueden realizarse todos los ajustes que en una interacción decida el conjunto de personas que conforman el equipo de trabajo. Lo importante en esta labor compartida, es que se genere el compromiso y la identificación con lo que se quiere realizar, de esta manera se logrará el éxito en su aplicación.

Sensibilización
 Planificación
 Ejecución de planes
 Evaluación de acciones
 Retroalimentación
 Replanificación
 Avance

A continuación, se sistematizan en forma coherente los contenidos, las estrategias, actividades recursos humanos y materiales y la evaluación en un plan general de acciones para fortalecer el pensamiento estratégico, que facilitará la puesta en práctica de la actualización en aprendizaje organizacional para el desarrollo de los miembros en los centros de educación universitaria estudiados.

Cuadro 8
Plan de acción

Contenido	Estrategias y actividades	Recursos	Evaluación
El Líder: Estratégico Situacional Transformacional Empático Comunicador Motivador	Taller: "Conociendo el Proyecto de formación bajo el enfoque de competencias" Interacción Inventarios	Humanos: Facilitadores Participantes Invitados Materiales: Video beam Material mimeografiado	Formativa
Planificación estratégica Enfoques gerenciales: Gerencia participativa Liderazgo	Talleres "Planificación Estratégica" Video foro Charlas Simposios Discusiones Jornadas participativas	Humanos: Facilitadores Participantes Invitados Materiales: Televisor. DVD Papel bond y marcadores	Formativa
Domínio personal Trabajo en equipo Como conducir reuniones	Talleres "Nuevas Tendencias Gerenciales" Video foro Charlas Simposios	Humanos Facilitadores Participantes Invitados Materiales Video beam Papel bond Marcadores	Formativa

Fuente: Murgas (2016)

4.7 Explicación o Análisis del Discurso del Producto de Investigación

Cabe destacar el impacto de la propuesta presentada, se puede realizar atendiendo la capacidad de respuesta que pueda brindar a quienes participan en ella. En este sentido, es importante considerar el proceso de cambio que surge en las organizaciones cuando se genera el pensamiento estratégico dentro de los procesos gerenciales.

Sobre la base de lo antes descrito, cabe demarcar las dimensiones de la globalización de los lineamientos los cuales para su explicación nos sustentamos por Selby, D (2002), quien va recogiendo claves de un modelo de educación global, fundamentada en cuatro dimensiones: espacial, temporal, personal y temática profundamente interrelacionadas entre sí, adaptables al interés reflexivo del pensamiento estratégico en contextos universitarios.

Al tratar de comprender la naturaleza interdependiente de los pueblos de todo el mundo, el gerente estratégico debe tomar conciencia, que su realidad social forma parte de un sistema donde lo local está inmerso en lo global y viceversa. En ese orden del pensamiento, Morín, E. (2000:8) considera que:

El mundo se vuelve cada vez más un todo. Cada parte del mundo y el mundo, como un todo, está cada vez más presente en cada una de sus partes. Esto se constata no solamente con las naciones y los pueblos sino con los individuos. Así como cada punto de un holograma contiene la información del todo del cual hace parte, también, ahora, cada

individuo recibe o consume las informaciones y las sustancias provenientes de todo el universo.

Esta visión compartida, permitirá a los gobiernos y a las autoridades universitarias cuestionar muchas de las dicotomías y compartimentos que se tienden a aceptar desde nuestra óptica en las diferentes áreas del conocimiento. Vale significar, que la característica de la interdependencia global contemporánea, aparte de sus notables rasgos diferenciales, en su grado de frecuencia, su profundidad y amplitud se destaca hoy día, por las actividades humanas que se realizan entre ellas la investigación, que de algún modo, afecta o coadyuva la naturaleza interdependiente del mundo, ya que éste ha pasado de una yuxtaposición de países a un sistema de pueblos fuertemente interrelacionados con las mismas necesidades e intereses.

Vale destacar, que en las universidades se debe promocionar la toma de conciencia a través de un pensamiento estratégico enfocado hacia la globalidad espacial en la gestión estratégica de, la interdependencia de los paradigmas gerenciales de los pueblos desarrollando métodos novedosos para generar conocimientos y soluciones dignas en los pequeños espacios donde habitan los investigadores pero pensando que esa misma circunstancia se está presentando en algún lugar distante del planeta. Se muestra a favor de la aplicación de nuevos esquemas de comportamiento individual, social y profesional. En la aplicación de los lineamientos la formación, se trabaja en función de tres momentos fundamentales: la sensibilización que permite a las personas asumir

CONCLUSIONES

Culminado con el proceso de investigación y tomando como base los hallazgos registrados en el análisis de los resultados se procede a expresar:

- Con respecto al primer objetivo específico; Diagnosticar cuales son elementos del pensamiento estratégico que conocen los gerentes universitarios de la facultad de educación para optimizar la gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David. Se concluye que existe un nivel de medianamente bajo en cuanto al manejo del pensamiento estratégico como herramienta para solventar o fortalecer los procesos de la gestión académica administrativa.
- Considerando el segundo objetivo específico; Establecer las fases del pensamiento estratégico que utilizan los gerentes de la facultad de educación para optimizar la gestión de académico-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David, se obtuvo que, existe un nivel medianamente bajo en relación a las fases que deberían manejar los gerentes académicos administrativos de la facultad de educación de las universidades estatales del distrito de David UDELAS y UNACHI.

Con respecto al objetivo específico; Describir los estilos de gestión académica que utilizan los gerentes de la facultad de educación de los espacios universitarios estatales del distrito de David, se puede inferir que existe un nivel de conocimientos medianamente alto al analizar la tipología ética en las organizaciones, en relación a la falta de libertad para trabajar, las posibilidades de crecer como persona que destruyen las relaciones humanas dentro de la organización.

En cuanto al cuarto objetivo; establecer la correlación entre el pensamiento estratégico y la gestión académica – administrativa de las de las universidades estatales del distrito de David. Se obtuvo que, se denota claramente la incidencia de una variable en la otra ya que si se fortalecen los pensamientos estratégicos y se aplican los gerentes podrán fortalecer los procesos académicos y administrativos de la facultad de educación de UDELAS y UNACHI

Considerando el objetivo quinto, estudiar la factibilidad del diseño de lineamientos teóricos – prácticos para potencializar el pensamiento estratégico de los gerentes en la gestión académico-administrativa de las universidades estatales del distrito de David. Se concluye que resulto factible su aplicación y bajo costó para el investigador.

Tomando en cuenta, el cuarto objetivo específico, diseñar el programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral del docente soportado en el modelo de Aprendizaje organizacional de las universidades estatales del distrito de David. Concluyendo que es necesario una profunda revisión y redimensionamiento del tipo de pensamiento que manejan los gerentes académicos administrativos de la facultad de educación de UDELAS y UNACHI que de esta manera vigorizar las fortalezas que este presenta y vitalizar sus debilidades de los programas.

RECOMENDACIONES

Una vez planteadas las conclusiones y considerando los hallazgos registrados se proceden a presentar las siguientes recomendaciones:

El personal que labora en las instituciones educativas objeto de estudio debe promover y fortalecer el pensamiento estratégico de manera que todos lo que la integran tengan la oportunidad de ser creativos y dinámicos.

Direccionar la misión y la visión de las instituciones educativas a formar un individuo con la suficiente capacidad de razonamiento para desarrollar un comportamiento social responsable, sólo así se estará encaminando a la institución en una sola dirección.

Abordar los diversos tipos liderazgo gerencial que se encuentran presentes en la sociedad, con manifestaciones tanto positivas como negativas, considerando que la base o cimiento sea el pensamiento estratégico.

Reforzar los pensamientos éticos en el ambiente académico e incorporándolos a los planes y programas vigentes a situaciones espontáneas cotidianas.

Promover el programa formativo bajo el enfoque de competencias para el fortalecimiento del pensamiento estratégico y la mejora de la gestión académica administrativa y laboral.

Considerar el pensamiento estratégico como la conducta gerencial la cual reproduce los elementos básicos que caracterizan una institución académica.

Reconocer las instituciones educativas como centros de análisis de las ciencias que persiguen el estudio y la optimización los procesos académicos administrativos en particular las que se establecen en la actividad laboral.

Promover cambios de actitud en los miembros de las instituciones educativas, con capacitación, entrenamiento y motivación para lograr una nueva posición estratégica organizacional y desarrollo personal, razón de ser de la institución, para tener, ser y servir.

Disposición de los gerentes de las instituciones educativas para dar respuesta a las necesidades de los empleados con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

Incentivar el compromiso, confianza y fidelidad hacia la institución, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Andrade, M. (2009). **Pensamiento estratégico en la Administración de Mercados de Mayoristas de Occidente**. Maracaibo, Venezuela Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Amarante A. (2012). **Planificación-Ejecución-Organización de las instituciones educativas**. México McGraw-Hill.
- Balestrini, M. (2009). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Editorial BL Consultores Asociados.
- Barrera, M. A. (2004). **Comportamiento organizacional**. España: Editorial Ariel.
- Bateman T. y Snell S. (2009), **Administración: Una ventaja competitiva**. México McGraw-Hill.
- Brunet, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Trillas.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2005). **Teorías sobre la empresa**. Madrid: Pirámide.
- Calero J. (2000) **Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales**. Rev. Cubana: Endocrinol.
- Burón, J. (2006). **Enseñar a Aprender: Introducción a la meta cognición**. España: Ediciones Mensajero.
- Cardona, R. (2012). **Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas**. España: Editorial Deusto.
- Castillo.D. Gamal, M. Blanco. R. (2012) **Compilación sobre técnicas de análisis de datos**. Universidad Valle Del Momboy.

- Chávez, N. (2007). **Introducción a la investigación educativa**. (3ª ed.). Maracaibo, Venezuela:
- Chávez, N. (2006), **Introducción a la investigación educativa**. Venezuela: Editorial Universal.
- Chiavenato I. (2001). **Introducción a la teoría general de la administración**. México: Mc Graw-Hill, Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: McGraw-Hill, Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos Humanos**. México: McGraw-Hill.
- Chinchilla, M. (2011). **Paradigmas del Liderazgo**. Madrid, España McGraw-Hill Interamericana, S.A. Daft, R. (2004). **Administración**. México: Trillas.
- Dess, G.; Lumpkin, G. (2013). **Dirección Estratégica**, Madrid: McGraw-Hill.
- David, F. (2006). **La Gerencia Estratégica**. Colombia. Editorial Serie Empresarial.
- De Bono, E. (2008). **El pensamiento lateral. Manual para la creatividad**. España: Paidós.
- Finol, M y Camacho, H. (2008) **El proceso de la investigación científica**. Maracaibo: Ediluz.
- Francés, A. (2015). **Estrategias y planes para la empresa**. México: Prentice Hall.
- Garrido, F. (2010). **Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa**. México. Editorial Deusto.
- González, G. (2010). **Pensamiento Estratégico**. México: Prentice – Hall.
- Gutiérrez, H. (2007). **Calidad y Productividad**. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S, Fernández, C y Baptista, L et al. (2010), **Metodología de la investigación**. México: McGraGill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. et al. (2006). **Metodología de la investigación**. (4ª ed.) México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. et al. (2009). **Metodología de la Investigación**. (3ª ed.) **Tercera Edición**. México: Mcgraw Hill.

- Hermida, Serra Y Kastika (2008). **Administración & Estrategia**. Argentina: Editorial Macchi.
- Hurtado, Y (2010) **El proyecto de investigación**. Ediciones Quirón.
- Jordán F, González J, Delgado M. (2006) La Gerencia desde la perspectiva del Pensamiento Estratégico México: Trillas.
- Labarca, B. (2015). **Evolución del Pensamiento Estratégico en la formación de la estrategia empresarial**. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- López, B., y Recio, H. (2008). **Creatividad y Pensamiento Estratégico**. México: Trillas.
- Lussier y Achua (2008). **Liderazgo**. España: Editorial Thomson.
- Martín, E. (2007). **Gestión de instituciones educativas inteligentes**. España: Mc Graw Hill.
- Mejías, C. (2008). **Pensamiento estratégico de la supervisión educativa como proceso liberador del potencial humano en los centros de educación inicial**. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Meriñez, O. (2006). **Programa de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal**. España: Editorial Iberoamericana.
- Mintzberg, H. (2009). **Safari a la estrategia: “Una visita guiada por la jungla del management estratégico**. Argentina. Editorial Granica, S.A.
- Morín, E. (2006). **El conocimiento del conocimiento**. Madrid: Paidós.
- Normas APA. (2016) .Manual para la redacción.
- Parra, J. (2006). **Guía de muestreo**. (2ª ed.). Universitaria. Maracaibo, Venezuela: Editorial Colecciones XLV Aniversario. FCES. Universidad del Zulia.
- Pedraja R, Rodríguez L, Ponce E, Rodríguez J. Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales* v.14 n.1 Maracaibo abr. 2008 *versión impresa* ISSN 1315-9518.
- Pereira A, Quintero N, Tavira E. Pensamiento Estratégico y Eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. Noviembre año Vol. 3 Numero 008 pp133-156

- Puerta, R. (2013). **En torno al pensamiento estratégico organizacional**. Maracaibo, Venezuela: Editorial Escrea.
- Remo, M. (2007). **Psicología de la creatividad**. Barcelona, España: Paidós.
- Robbins, S. (2010). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice-Hall.
- Romero, R. (2012). **Presencia del Pensamiento Estratégico en la Gran Empresa del Sector Metalúrgico y metalmecánica**. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Sabino, C. (2009). **Metodología de la investigación**. Caracas, Venezuela: Editorial El Cid.
- Serna, H. (2010). **Gerencia Estratégica**. Bogotá, Colombia: Editorial Global.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). **Técnicas de investigación social**. Bogotá, Colombia: Editorial Limusa.
- Urdaneta, F. (2008). **Pensamiento estratégico de las empresas de servicio del sector petrolero de la región Zuliana**. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Uramuno M. (2005) Revista Fundación Miguel Unamuno y Juego. *Revistanegotium@gmail.com* ISSN Versión Línea 1856-1810 Venezuela.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

INSTRUMENTO DIRGIDO A LOS DOCENTES

Este instrumento tiene como objetivo proponer lineamientos teóricos – prácticos del pensamiento estratégico de los gerentes para potencializar su gestión académica-administrativa en las universidades estatales del distrito de David.

La información que usted suministre será confidencia y de mucha utilidad para la investigación. De la objetividad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados de este trabajo. Gracias, por su colaboración.

Atentamente,

MIRNA MURGA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

INSTRUCCIONES

Es importante que lea todas las instrucciones antes de responder el cuestionario.

1. Lee detenidamente todos los ítems antes seleccionados
2. Siga el orden establecido
3. No dejes algún ítem sin responder
4. Cada ítem está estructurado por un total de cuatro alternativas.
Seleccione una sola y márquela según su opinión.
5. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
6. Si se presentan dudas al responder el instrumento, consulte al encuestador.

Usted como Coordinador o Gerente Académico o Administrativo						
Nº	Ítems	Alternativas				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Variable: Pensamiento Estratégico Dimensión: Elementos <ul style="list-style-type: none"> Indicador: Pensamiento 						
1	Comprende rápidamente los cambios del entorno universitario, las oportunidades académicas, y las fortalezas y debilidades de su propia organización.					
2	Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.					
3	Se anticipa siempre a resolver situaciones académicas e administrativas, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas.					
<ul style="list-style-type: none"> INDICADOR : MISION 						
4	Trata a su personal bajo los valores éticos y morales que debe manejar un gerente académico.					
5	Da a conocer las normas por la cual se rige su labor gerencial de manera ética y oportuna.					
6	Genera un compromiso compartido dentro de la organización, sus políticas para lograr eficiencia y calidad en los espacios universitarios.					
Indicador: Estrategia						
7	Utiliza usted como gerente estrategias corporativa que lo lleven a la planificación y re planificación de actividades académicas – administrativas.					
8	Gestiona Conflictos y propone soluciones a la dinámica organizacional.					
9	Participa y negocia construyendo un ambiente moderno, inteligente dentro de lo académico y administrativo de la organización.					
Dimensión: Fases <ul style="list-style-type: none"> Indicador: Preparación 						
10	Es capaz de realizar representaciones intelectuales o mentales que le dan significado a lo académico.					

11	Se considera capaz de sistematizar respuestas aprendidas que permiten interpretar, organizar la información que maneja de forma académica					
12	Posee habilidad mental adquirida de un procedimiento mediante métodos no ortodoxos.					
• Indicador: Incubación						
13	Se considera un gerente creativo y proactivo en el proceso académico.					
14	Abandona usted el proceso innovador, negándose a la oportunidad de saber si es capaz de crear una idea.					
15	Planifican usted experiencias creadas,					
• Indicador: Iluminación						
16	Reflexión acerca de las oportunidades o ideas generadas para la resolución de los problemas.					
17	Se muestra ansioso (a) frente a la atención del problema y a la búsqueda de una solución.					
18	Las ideas geniales le surgen en el momento menos pensado, de manera frecuente en el transcurso de actividades.					
Indicador: Verificación						
19	Acciona las ideas para ver si realmente cumple con los propósitos planteados					
20	Propone parámetro para confirmar si realmente la idea es creativa, efectiva o sólo fue un ejercicio mental.					
21	Lleva a cabo el proceso de toma de decisiones des pues de generar ideas de índole académicas-administrativas.					
Variable: Gestión Académica- Administrativa						
Dimensión: Estilo de Gestión						
• Indicador: Gestión Académica						
22	Considera que usted desde su gestión realiza actividades que pongan en acción de la educación universitaria.					
23	A través de su función coordina funciones o tareas donde cada uno de los miembros de la					

	organización las desarrolle según su perfil de competencia.					
24	Las funciones de su gestión implican: producir, administrar, emprender e integrar.					
• Indicador: Autoritario Explotador						
25	Maneja usted una visión de subordinados y usted como superior.					
26	Brinda poca libertad para los diversos aspectos del trabajo académico- administrativo.					
27	Utiliza usted como estrategia el temor, amenazas, castigos, actitudes hostiles y comentarios a las metas organizacionales					
Indicador: Autoritario benévolo						
28	Manifiesta una confianza condescendiente hacia los colaboradores de la organización académica.					
29	Brinda cierta libertad de analizar aspectos del trabajo pero con reservas.					
30	Manifiesta comportamiento de apoyo a sus docentes en ciertas ocasiones.					
Indicador: Participativo Grupal						
31	La comunicación la práctica de manera ascendente, descendente, así como también de forma lateral.					
32	Motiva a sus colaboradores a participar de forma integrada en el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera académica.					
33	Brinda usted relación de amistad y confianza entre los colaboradores de la academia.					
Dimensión: Habilidades Personales						
Indicador: Técnica						
34	Elabora planificaciones y ejecución del proyecto andragógicos dentro de los espacios universitarios.					
35	Organiza, dirige, controla recurso humano, material y económico de los espacios académicos que le corresponde.					
36	Asesorar a su personal en todos los aspectos académicos que son de su incumbencia.					
Indicador: Grupal						

37	Posee ciertas habilidades humanas de tal manera que pueda establecer la interacción con el personal de manera grupal.					
38	Propicia climas de familiaridad dentro de los espacios académicos.					
39	Participa con los grupos en las actividades de indole académico para acompañarles y motivarles.					
Indicador: Conceptual						
40	Considera que posee habilidad conceptual, laboral y grupal para ayudar a la organización académica.					
41	Posee usted la capacidad de pensar, conceptuar situaciones abstractas y complicadas.					
42	Considera usted que un gerente con habilidades conceptuales está apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí.					

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQÚ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTO DIRGIDO A LOS DOCENTES

Este instrumento tiene como objetivo Proponer lineamientos teóricos – prácticos del pensamiento estratégico de los gerentes para potencializar su gestión académica-administrativa en las universidades estatales del distrito de David.

La información que Usted suministre será confidencia y de mucha utilidad para la investigación. De la sinceridad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados de este trabajo. Gracias por su colaboración.

MIRNA MURGA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

INSTRUCCIONES

Es importante que lea todas las instrucciones antes de responder el cuestionario.

- 1 Lee detenidamente todos los ítems antes seleccionados
- 2 Siga el orden establecido
- 3 No dejes algún ítem sin responder
- 4 Cada ítem está estructurado por un total de cuatro alternativas.

- 5 Seleccione una sola y márquela según su opinión.
- 6 Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
- 7 Si se presentan dudas al responder el instrumento, consulte al encuestador.

Usted como Docente considera que el gerente del recinto universitario:						
Nº	Ítems	Alternativas				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
Variable: Pensamiento Estratégico Dimensión: Elementos • Indicador: Pensamiento						
1	Comprende rápidamente los cambios del entorno universitario, las oportunidades académicas, y las fortalezas y debilidades de su propia organización					
2	Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica					
3	Se anticipa siempre a resolver situaciones académicas o administrativas, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas					
• INDICADOR : MISION						
4	Trata a su personal bajo los valores éticos y morales que debe manejar un gerente académico.					
5	Da a conocer las normas por la cual se rige su labor gerencial de manera ética y oportuna					
6	Genera un compromiso compartido dentro de la organización, sus políticas para lograr eficiencia y calidad en los espacios universitarios.					
Indicador: Estrategia						

7	Utiliza estrategias corporativa que lo lleven a la planificación y re planificación de actividades académicas - administrativas					
8	Gestiona conflictos y propone soluciones a la dinámica organizacional					
9	Participa y negocia construyendo un ambiente moderno, inteligente dentro de lo académico y administrativo de la organización.					
Dimensión: Fases						
• Indicador: Preparación						
10	Es capaz de realizar representaciones intelectuales o mentales que le dan significado a lo académico.					
11	Es capaz de sistematizar respuestas aprendidas que permiten interpretar, organizar la información que maneja de forma académica					
12	Posee habilidad mental adquirida de un procedimiento mediante métodos no ortodoxos.					
• Indicador: Incubación						
13	Se muestra como un gerente creativo y proactivo en el proceso académico					
14	Abandona el proceso innovador, negándose a la oportunidad de saber si es capaz de crear una idea.					
15	Planifican usted experiencias creadas,					
• Indicador: Iluminación						
16	Reflexiona acerca de las oportunidades o ideas generadas para la resolución de los problemas					
17	Se muestra ansioso (a) frente a la atención del problema y a la búsqueda de una solución					
18	Las ideas geniales le surgen en el momento menos pensado, de manera frecuente en el transcurso de actividades					
Indicador: Verificación						
19	Acciona las ideas para ver si realmente cumple con los propósitos planteados.					
20	Propone parámetro para confirmar si realmente la idea es creativa, efectiva o sólo fue un ejercicio mental.					

21	Lleva a cabo el proceso de toma de decisiones después de generar ideas de índole académicas-administrativas					
Variable: Gestión Académica- Administrativa						
Dimensión: Estilo de Gestión						
• Indicador: Gestión Académica						
22	Considera que su gestión realiza actividades que pongan en acción de la educación universitaria.					
23	Coordina funciones o tareas donde cada uno de los miembros de la organización las desarrolle según su perfil de competencia.					
24	Es capaz de producir, administrar, emprender e integrar al personal.					
Indicador: Autoritario Explotador						
25	Considera que su coordinador como gerente académico o administrativo en oportunidades manifiesta hacia usted tratos de inferioridad.					
26	Brinda poca libertad para los diversos aspectos del trabajo académico- administrativo.					
27	Utiliza como estrategia el temor, amenazas, castigos, actitudes hostiles y comentarios a las metas organizacionales.					
Indicador: Autoritario benévolo						
28	Manifiesta una confianza condescendiente hacia los colaboradores de la organización académica.					
29	Brinda cierta libertad de analizar aspectos del trabajo pero con reservas.					
30	Manifiesta comportamiento de apoyo a los colaboradores en ciertas ocasiones.					
Indicador: Participativo Grupal						
31	La comunicación la práctica de manera ascendente, descendente, así como también de forma lateral					
32	Motiva a los colaboradores a participar de forma integrada en el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera académica.					

33	Brinda una relación de amistad y confianza entre los colaboradores de la academia.					
Dimensión: Habilidades Personales						
Indicador: Técnica						
34	Elabora planificaciones y ejecución de proyectos andragógicos dentro de los espacios universitarios.					
35	Organiza, dirige, controla recurso humano, material y económico de los espacios académicos que le corresponde.					
36	Asesora a su personal en todos los aspectos académicos que son de su incumbencia.					
Indicador: Grupal						
37	Posee ciertas habilidades humanas de tal manera que pueda establecer la interacción con el personal de manera grupal.					
38	Propicia climas de familiaridad dentro de los espacios académicos.					
39	Participa con los grupos en las actividades de índole académico para acompañarles y motivarles.					
Indicador: Conceptual						
40	Posee habilidades conceptuales, laborales y grupales para ayudar a la organización académica.					
41	Posee la capacidad de pensar, conceptualizar situaciones abstractas y complicadas					
42	Considera que un gerente con habilidades conceptuales está apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí.					

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



UNACHI

Hombre y cultura para el porvenir

Universidad Autónoma de Chiriquí

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNA PERSPECTIVA HACIA LA GESTIÓN

ACADÉMICA- ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA

En las Universidades Estatales del Distrito de David

"UDELA Y UNACHI"

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

AUTORA: Mgta. MIRNA MURGAS

CI: 4278452

TUTOR ASESOR: DRA. ROSSI SALINAS

PANAMA, AGOSTO DE 2016

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido: _____

Institución donde trabaja: _____

Título de Pre-Grado: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

Título de Maestría: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

Título de Doctorado: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNA PERSPECTIVA HACIA LA GESTIÓN
ACADÉMICA- ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA**

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Proponer lineamientos teóricos – prácticos del pensamiento estratégico de los gerentes para potencializar su gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David.

3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar cuales son elementos del pensamiento estratégico que conocen los gerentes universitarios para optimizar la gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David.
- Establecer las fases del pensamiento estratégico que utilizan los gerentes para optimizar la gestión de académico-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David.

- Describir los estilos de gestión académica que utilizan los gerentes de los recintos universitarios estatales del distrito de David.
- Caracterizar los procesos de la gestión administrativa que esgrimen los gerentes de las universidades estatales del distrito de David.
- Estudiar la factibilidad del diseño de lineamientos teóricos – prácticos para potencializar el pensamiento estratégico de los gerentes en la gestión académico-administrativa de las universidades estatales del distrito de David.
- Diseñar lineamientos teóricos – prácticos para desarrollar el pensamiento estratégico de los gerentes y poder potencializar su gestión académica-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David
- Explicar los lineamientos teóricos – prácticos para desarrollar el pensamiento estratégico de los gerentes y poder potencializar su gestión académica-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David

TÉCNICA E INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Variables y términos técnicos de la investigación.

Variable Dependiente: Pensamiento Estratégico

Definición Conceptual: Según Garrido (2010, p. 56), pensamiento estratégico “estado de cognición, como una actitud y una cultura alineada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión, un conocimiento de la empresa, el negocio de una forma más global”.

Definición Operacional: Es la utilidad de esta indagación epistémica el pensamiento estratégico, es la actitud expresada por los directivos de los diversos espacios de Educación Media General, la cual se conformará con la ayuda de los elementos emergentes como es sus fases y características de los criterios; con los indicadores misión, visión, estrategias, preparación, incubación, iluminación, verificación, escenario prospectivo, pensamiento analítico, gestión académica- administrativa, todos estos elementos se medirán a través de la recolección de información a través de un cuestionario diseñado por Murga, M. (2016)

Variable dependiente: Gestión escolar efectiva

Definición conceptual: Para Chiavenato (2006:3), la gestión escolar efectiva “depende de lo que el administrador logra y no de lo que es”, para esta investigación el administrador es el director, rector, decano o coordinador.

Definición operacional: Es el resultado exitoso de la aplicación de las acciones que realizan el directivo, en función del éxito de los propósitos planificados en los espacios académicos

universitarios, en concordancia con la gestión académica-administrativa, éstos se medirán a través de un instrumento de recolección de información diseñado por Murga, M. (2016)

TÉCNICA: Encuesta

INSTRUMENTO: 1 Cuestionario con cuarenta y dos (42) ítems, dirigido a los gerentes académicos –administrativos y direccionado a su accionar hacia los docentes; cada uno con 5 alternativas de respuestas, escala de Lickert: Siempre, (5); Casi Siempre, (4); Algunas veces, (3); Casi Nunca, (2); y Nunca, (1).

TÉCNICA: Encuesta

INSTRUMENTO: 2 Cuestionario con cuarenta y dos (42) ítems, dirigido a los Docentes y direccionado a la actuación de los Gerentes académicos-administrativos; cada uno con 5 alternativas de respuestas, escala de Lickert: Siempre, (5); Casi Siempre, (4); Algunas veces, (3); Casi Nunca, (2); y Nunca, (1).

Cuadro 1

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNA PERSPECTIVA HACIA LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA				
Título		Proponer lineamientos teóricos – prácticos del pensamiento estratégico de los gerentes para potencializar su gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David		
Objetivo General				
Objetivos Específicos		Variable	Dimensiones	Indicadores
Diagnosticar cuales son elementos del pensamiento estratégico que conocen los gerentes universitarios para optimizar la gestión académica administrativa de las universidades estatales del distrito de David		Pensamiento Estratégico	Elementos	<ul style="list-style-type: none">• Pensamiento• Misión• Visión• Estrategia
. Establecer las fases del pensamiento estratégico que utilizan los gerentes universitarios para optimizar la gestión académica administrativa de las universidades estatales del distrito de David			Fases	<ul style="list-style-type: none">• Preparación• Incubación• Iluminación• Verificación
Describir los estilos de la gestión académica administrativa los gerentes de las universidades estatales del distrito de David		Gestión Académica - Administrativa	Estilo de Gestión	<ul style="list-style-type: none">• Gestión Académica• Autoritario Explotador• Autoritario benévolo• Participativo Grupal
Tipificar las habilidades personales de la gestión académica administrativa de los gerentes de las universidades estatales del distrito de David			Habilidades Personales	Técnica Grupal Conceptual
Estudiar la factibilidad del diseño de lineamientos teóricos – prácticos del pensamiento estratégico de los gerentes para potencializar su gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David		prácticos del pensamiento estratégico de los gerentes para potencializar su gestión académica-administrativa de las universidades estatales del distrito de David		Se realizara a partir de los resultados de la investigación. Los lineamientos se darán como producto.
Diseñar lineamientos teóricos – prácticos para desarrollar el pensamiento estratégico de los gerentes y poder potencializar su gestión académica-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David		Diseñar lineamientos teóricos – prácticos para desarrollar el pensamiento estratégico de los gerentes y poder potencializar su gestión académica-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David		
Explicar los lineamientos teóricos – prácticos para desarrollar el pensamiento estratégico de los gerentes y poder potencializar su gestión académica-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David		Explicar los lineamientos teóricos – prácticos para desarrollar el pensamiento estratégico de los gerentes y poder potencializar su gestión académica-administrativa dentro de las universidades estatales del distrito de David		

Murga, M. (2016)

TABLA DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS

ÍTEM	Objetivos		Variables		Dimensiones		Indicadores		Tipo de pregunta		Redacción	
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
32												
33												
34												
35												
36												

P= Pertinente

NP= No Pertinente

JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

Considera usted que los reactivos del cuestionario miden los indicadores de manera:

_____ Suficiente _____ Medianamente Suficiente _____ Insuficiente

Observaciones: _____

Considera usted que los reactivos del cuestionario miden las dimensiones de manera:

_____ Suficiente _____ Medianamente Suficiente _____ Insuficiente

Observaciones: _____

Considera usted que los reactivos del cuestionario miden las variables de manera:

_____ Suficiente _____ Medianamente Suficiente _____ Insuficiente

Observaciones: _____

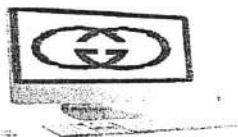
Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:

_____ Válido _____ No Válido

FIRMA

ANÁLISIS DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº	EXPERTO		
	NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			



Especialista en corrección y redacción de textos

A QUIEN CONCIERNA:

En mi calidad de correctora de textos les informo que he revisado el Trabajo de Grado en nivel Doctoral:

"PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PERSPECTIVA HACIA LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA"

Presentado por:

MIRNA MURGAS

4- 728-452

A este trabajo se le realizaron correcciones de:

- Coherencia
- Ortografía
- Estilo
- Pragmática

Además posee correcciones en el nivel léxico, semántico y morfosintáctico.

Por solicitud de la parte interesada se extiende esta certificación en la ciudad de David, el 22 de septiembre de dos mil dieciséis.

Enilda González

Enilda González González
ML Correctora de textos.
Registro Núm. 499568
RUC: 4-272-173 D.V: 58

Magister:
Enilda González G.
Español
REVISADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIRIQUÍ

LA FACULTAD DE

Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO
HACE CONSTAR QUE

Rubida Bonzález Bonzález

HA TERMINADO ESTUDIOS DE MAESTRÍA Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TÍTULO DE

*Magister en Lingüística Aplicada con Especialización
en Redacción y Corrección de Textos*

Y EN CONSECUENCIA SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS,
HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE
ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE DAVID, A LOS *VEINTITRES* DÍAS
DEL MES DE *MARZO* DEL AÑO DOS MIL *COATRO*.

Blanca E. Giviere
Secretario General

Diploma - 010091-

Identificación Personal 7-272-173

[Signature]
Vicepresidente

Juan Ramiro Vique
Vicepresidente

de Investigación y Postgrado

[Signature]
Rector