



Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario “Rafael Rangel”
Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social
(IEXIHES)
Maestría en Gerencia de la Educación
Trujillo, estado Trujillo, Venezuela

COMPETENCIA DEL NIVEL DIRECTIVO PARA LA GESTIÓN
OPERATIVA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
EN EDUCACIÓN MEDIA GENERAL

www.bdigital.ula.ve

Autora: Lic. Marilú Mendoza

Tutor: Prof. Freddy Aranguren

Trujillo, septiembre de 2019

C.C.Reconocimiento

INDICE GENERAL

| | Pág. |
|--|-----------|
| Dedicatoria..... | i |
| Lista de Cuadros..... | ii |
| Lista de Tablas..... | iii |
| Lista de Gráficos..... | iv |
| Resumen..... | v |
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I. El Problema de Investigación..... | 4 |
| Planteamiento del Problema..... | 4 |
| Formulación del problema..... | 9 |
| Objetivos..... | 9 |
| Objetivo General..... | 9 |
| Objetivos Específicos..... | 9 |
| Justificación..... | 10 |
| Delimitación | 12 |
| Capítulo II. Marco Teórico..... | 13 |
| Antecedentes..... | 14 |
| Bases Teóricas..... | 17 |
| Gerencia educativa..... | 17 |
| El nivel de Dirección en las Instituciones Educativas en Venezuela..... | 18 |
| Procesos administrativos en la organización escolar..... | 21 |
| Gestión operativa de la organización escolar..... | 23 |
| La formación gerencial del personal directivo..... | 25 |
| Procesos administrativos de la institución educativa..... | 28 |
| Planeación o planificación..... | 28 |
| Organización..... | 29 |
| Ejecución..... | 30 |
| Control..... | 31 |
| Perfil del director (a)..... | 32 |
| Competencias gerenciales..... | 33 |
| La Gerencia Integral como enfoque de la investigación..... | 35 |
| Bases Legales..... | 37 |
| Operacionalización de la Variable, Dimensiones e Indicadores..... | 40 |
| Capítulo III. Marco Metodológico de la Investigación..... | 42 |
| Tipo de investigación..... | 42 |
| Diseño de la Investigación..... | 42 |
| Proceso Cuantitativo..... | 43 |

| | |
|---|------------|
| Diseño Documental..... | 44 |
| Diseño de campo..... | 44 |
| Notas de campo..... | 45 |
| Cuestionario..... | 45 |
| Población..... | 46 |
| Muestra..... | 47 |
| Muestra para el análisis cuantitativo..... | 47 |
| Procedimiento para el análisis de los resultados..... | 49 |
| Análisis descriptivo interpretativo..... | 49 |
| Validez y confiabilidad..... | 50 |
| Validez del instrumento..... | 50 |
| Confiabilidad del proceso..... | 51 |
| Procedimiento para el análisis de resultados..... | 52 |
| Criterios pre-establecidos para definir rangos de Competencia para la Dirección Institucional..... | 52 |
| Capítulo IV. Análisis descriptivo de los resultados | |
| Estadísticos..... | 54 |
| Procedimientos de organización y tabulación de datos..... | 54 |
| Análisis por cada indicador de competencia directiva..... | 56 |
| 1. Según indicador de competencia para la planificación..... | 56 |
| 2. Según indicador de competencia para la organización..... | 59 |
| 3. Según indicador de competencia para la ejecución..... | 62 |
| 4. Según indicador de competencia para el control..... | 66 |
| Capítulo V. Competencias directivas en la gestión operativa de los procesos administrativos..... | |
| de los procesos administrativos..... | 70 |
| Competencia para la Planificación..... | 71 |
| Competencia para la organización..... | 75 |
| Competencia para la ejecución..... | 78 |
| Competencia para el control..... | 83 |
| Gestión Operativa en los procesos administrativos de EMG..... | 86 |
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 90 |
| Referencias Bibliográficas y Electrónicas..... | 96 |
| Anexo. Formato del Cuestionario..... | 101 |

DEDICATORIA

Todo lo que he escrito es para alguien quien no puede leerme: lo dedico con todo mi amor a la Memoria de mi hijo Freddy Rafael Ángel.

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| <i>Cuadro 1. Variable, dimensiones e indicadores.....</i> | 41 |

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| <i>Tabla 1.</i> Resultados sobre la Dimensión 1: Competencias Directivas para la Planificación..... | 56 |
| <i>Tabla 2.</i> Resultados sobre la Dimensión 2: Competencias Directivas para la Organización..... | 60 |
| <i>Tabla 3.</i> Resultados sobre la Dimensión 3: Competencias Directivas para la Ejecución..... | 63 |
| <i>Tabla 4.</i> Resultados sobre la Dimensión 4: Competencias Directivas para el Control..... | 68 |
| <i>Tabla 5.</i> Competencia directiva por indicador y alternativa De opinión. Dimensión 1..... | 73 |
| <i>Tabla 6.</i> Competencia directiva por indicador y alternativa De opinión. Dimensión 2..... | 76 |
| <i>Tabla 7.</i> Competencia directiva por indicador y alternativa De opinión. Dimensión 3..... | 80 |
| <i>Tabla 8.</i> Competencia directiva por indicador y alternativa De opinión. Dimensión 4..... | 84 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| <i>Gráfico 1.</i> Escala de opinión de Likert para cada ítem..... | 55 |
| Gráfico 2. Escala de opinión de Likert ponderada para la Dimensión 1: Planificación..... | 72 |
| Gráfico 3. Escala de opinión de Likert ponderada para la Dimensión 2:..... | 75 |
| Gráfico 4. Escala de opinión de Likert ponderada para la Dimensión 3: Ejecución..... | 79 |
| Gráfico 5. Escala de opinión de Likert ponderada para la Dimensión 4: Control..... | 83 |

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Instituto Experimental de Investigación Humanística, Económica y Social (IEXIHES)
Maestría en Gerencia de la Educación
Trujillo, estado Trujillo, Venezuela

Competencia del nivel directivo para la gestión operativa de los procesos administrativos en Educación Media General

Autor: Lic. Marilú Mendoza
Tutor: Prof. Freddy Aranguren

Septiembre, 2019

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la competencia del director del L.B. Cruz Carrillo, municipio Sucre, estado Trujillo, para la gestión operativa de los procesos administrativos en el nivel de Educación Media General (EMG), tomando como fundamento el cumplimiento de indicadores o estándares de desempeño en la planificación, la organización, la ejecución y el control. Metodológicamente, se enmarca en lo descriptivo, transeccional y cuantitativo, con un diseño mixto documental y de campo. Se utilizó una muestra de 16 Coordinadores de EMG, a quienes se les aplicó un cuestionario con 36 ítems, para recoger información sobre el cumplimiento de los indicadores por parte del director del plantel, datos que recibieron tratamiento de estadística descriptiva, análisis de frecuencias y su cualificación en una escala tipo Likert. Se concluye en que los procesos administrativos en el año escolar 2018-2019 fueron llevados a cabo por el director del plantel, con competencia *Moderada*. Sobre esta base, el trabajo genera recomendaciones o criterios integrales que pueden ser aplicados en la institución, para la adquisición y desarrollo de competencias del director, en el propósito de que la operatividad de su gestión en estas áreas gerenciales, sea realmente eficaz, en la búsqueda de una educación de calidad.

Descriptor: Competencias gerenciales directivas, competencia para la planificación, competencia para la organización, competencia para la ejecución, competencia para el control, gestión operativa de procesos administrativos en educación.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos actuales se caracterizan por una dinámica signada por rápidos y avasallantes cambios que afectan a todas las organizaciones en general, a las cuales se les exige adecuarse a las transformaciones, redimensionarse y responder a las, cada vez más altas, expectativas de las comunidades o entornos que demandan sus bienes o servicios. La institución escolar no escapa a esta realidad; por el contrario, es una de las organizaciones que en la actualidad tienen mayor pertinencia para manejar y formar a las personas en medio de la complejidad científica, tecnológica y cultural que caracteriza al mundo de hoy. Por ser la institución educativa una organización que oferta una función social, como es formar académicamente a los jóvenes que la sociedad requiere, amerita de una gerencia comprometida con el logro de la calidad educativa, ajustada a las demandas y exigencias de la sociedad global.

Para ello, es necesario que la gerencia escolar aplique la revisión de los procesos administrativos que forman parte de la tarea de gerenciar la institución. Cada vez más, el papel de los gerentes cobra preminencia al observar la urgencia de administrar organizaciones inmersas en entornos altamente dinámicos, cambiantes y por lo tanto inciertos. También es pertinente crear condiciones para alcanzar las metas trazadas, lo cual indefectiblemente está asociado con la competencia con la que los gerentes puedan desempeñar sus cargos y sus roles.

Por otro lado, el éxito de una organización está ineludiblemente relacionado con un manejo satisfactorio de sus recursos, en especial de su recurso humano, de su gente; hecho que involucra indudablemente la aplicación u operatividad efectiva de los procesos administrativos. Si en una organización, sus miembros realizan bien su trabajo y logran sus metas, es lógico que, en consecuencia, la institución sea igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las

organizaciones, exige analizar variables asociadas al desempeño gerencial de individuos que han asumido responsabilidades de conducción en dicha organización, como es el caso de una institución educativa.

En este tipo de organización la gerencia está a cargo de un equipo directivo, responsable de conducir los procesos administrativos en el manejo de los recursos, así como los diferentes dispositivos aplicados por los gerentes para generar cambios efectivos dentro de una organización, logrando un consenso entre objetivos y prioridades, apoyando individualmente a los sujetos partícipes de la organización, estimularlos intelectualmente, distribuyendo responsabilidad, dando autonomía a la labor de los otros, conformando un plan conjunto de trabajo. También, se ocupa de atender particularmente a una mayor y mejor comunicación, que permita la cooperación y coordinación de los distintos actores implicados, lo cual impacta la operatividad gerencial de la institución.

El presente trabajo, enmarcado dentro de la modalidad de los estudios descriptivos, aborda este tema, a partir del análisis de la competencia del nivel directivo del Liceo Bolivariano "Cruz Carrillo", en su desempeño, en función de que la operatividad de los procesos y roles gerenciales administrativos, tales como el planeamiento, la organización, la ejecución y el control, sea realmente efectiva. A estos efectos, este trabajo se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I, denominado el Problema, contiene el Planteamiento del Problema, Formulación de las Interrogantes, Objetivos de la Investigación y su respectiva Justificación y Delimitación. El Capítulo II, corresponde al Marco Teórico compuesto por los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas y el Mapa de Variables. El Capítulo III, está referido al Marco Metodológico, conformado por el Tipo y Diseño de Investigación, la Población sobre la que se efectúa el estudio, las Técnicas e Instrumentos de Recolección, los criterios para determinar rangos de competencia operativa del director, la validez y la confiabilidad del proceso de recopilación de

informaciones y, también, el procedimiento a utilizar para analizar los resultados.

En el capítulo IV, se expone el análisis descriptivo de los resultados estadísticos, mientras que en el Capítulo V se realiza el análisis integral de las competencias directivas, para la gestión operativa en los procesos administrativos del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo. Al cierre, se presenta un conjunto de conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad los sistemas educativos asisten a nuevos retos derivados de la configuración de la sociedad global; retos que impactan a la cultura de cada nación, abarcando los ámbitos social, económico, cultural, científico, tecnológico, productivo, en especial el organizacional y gerencial. Esto significa que todas las organizaciones, indistintamente de la función que cumplan, deben responder a tales retos. Una de las organizaciones obligadas a adecuarse a los nuevos tiempos, es la que se ocupa de la educación, dado su papel esencial en la formación del individuo.

Así lo deja ver en sus ideas Gidley (2010), cuando expresa que la educación forma parte de la cultura y que en la era postindustrial del siglo XXI “la educación tiene que dirigirse sobre todo al desarrollo de la mente, el corazón y el alma de los jóvenes, para que éstos sean capaces de vivir en un mundo cada vez más complejo e incierto” (p.3). Asimismo, el relevante papel de la educación se muestra en el Informe Delors (1996), en el cual se plantea que la educación da a las personas la posibilidad de alcanzar el desarrollo máximo de las potencialidades humanas, para lograr la construcción de un mundo de paz, justicia e igualdad.

Es por ello, que los retos que impone la sociedad global a los sistemas educativos, demandan transformaciones orientadas a ofrecer una educación de calidad, para satisfacer las necesidades y requerimientos de las personas. Esto involucra a la gerencia escolar, pues el gerente educativo tiene la responsabilidad de dirigir los procesos de cambio, hacia la adaptación de la institución a las exigencias del entorno social al cual sirve.

En relación con esto, el desempeño del personal directivo es, de acuerdo a Marcano y Finol (2007), uno de los principales factores determinantes de la calidad del servicio educativo. De allí se deriva la importancia de contar con personal directivo, directores y subdirectores, con un perfil conformado por cualidades personales y profesionales, que representen patrones de comportamiento para ejecutar acciones concretas en el desarrollo del ejercicio profesional de excelencia, orientado hacia el logro de la calidad educativa.

Según lo planteado por estas autoras mencionadas, los directores y subdirectores deben llevar a cabo una reflexión sobre su desempeño y las funciones que deben cumplir, que les permita incrementar conocimientos sobre la dinámica pedagógica en la institución y mejorar el control de la misma. Eso haría posible lograr una interacción armónica con todo el entorno institucional y el contexto sociocultural en el que se encuentra inserta la institución educativa. Esto es, ni más ni menos, la reafirmación de la necesidad de la adquisición y desarrollo de competencias para desempeñar con éxito su trabajo administrativo y gerencial.

Dentro de la labor desempeñada por directores y subdirectores al frente de una organización escolar, se ubica la gestión de cuatro de los procesos administrativos fundamentales inherentes a la gerencia: planificación, organización, ejecución y control. Para esta actuación, se requiere de los directivos, conocimientos y habilidades sobre cómo aplicar dichos procesos, cómo hacerlos realmente operativos puesto que son elementos fundamentales de la gerencia de la institución.

Todos estos elementos forman parte de la gestión administrativa, la cual es, según Marcano y Finol (2007), un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo; constituido por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que buscan orientar y hacer posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que viabilizan los diferentes procesos, para que éstos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

Ahora bien, las instituciones educativas venezolanas muestran dificultades para llevar a cabo la gestión escolar, lo que se evidencia en la operatividad de las acciones y/o funciones que deben ser cumplidas por el personal de la institución. Esto refleja una situación crítica que se expresa con hechos como el escaso o inexistente apoyo de las comunidades al plantel, ausencia de pertinencia de los aprendizajes propuestos, escaso rendimiento y poca disposición de los docentes para crear cambios y comprometerse en ellos.

Para Marcano y Finol (2007) esta situación guarda relación directa con el ejercicio de la función directiva, pues ella debe asumir la conformación de una estructura escolar dinámica, abierta y en sintonía constante con las transformaciones que se derivan de la realidad social, que necesariamente debe darse a conocer al personal de la institución y orientarlos para que se adapten a la misma. En este mismo orden de ideas, Marín (1997) plantea que dentro del sistema educativo, la constante ha sido por años la acumulación de fallas y defectos que dificultan los procesos de cambios, por lo que aboga por la construcción de un clima social favorable y de calidad comunicacional.

Precisamente, este ambiente del que habla Marín (1997), debe surgir desde el equipo directivo, pues de éste depende fundamentalmente la calidad de la gestión y la operatividad de las funciones. En ello influye la formación de los directivos, los cuales son docentes en servicio que han sido promovidos o nombrados a dicho nivel jerárquico, sobre quienes recae la responsabilidad de dirigir la institución educativa, hacia el alcance de las metas que se trazan desde el nivel central.

En la actualidad los directivos, tanto el director como los subdirectores tienen la tarea ineludible de no solo confrontar la dinámica particular de la institución, sino también la dinámica social que inevitablemente incide en el proceso educativo. Así lo dejan ver Inciarte, Marcano y Reyes (2006), cuando plantean que el afrontar la realidad actual del país y del mundo debe conducir a la revitalización y optimización de la ejecución del gerente educativo, lo que le dará a su vez, posibilidad de incrementar respuestas positivas a los múltiples problemas que la educación enfrenta en los tiempos actuales.

Justamente, el hecho de afrontar los retos de la realidad actual hace que los directivos desarrollen sus capacidades como líderes principales de la organización educativa, que favorezcan el alcance de las metas organizacionales con niveles de eficacia, excelencia y calidad. Lo hasta ahora expuesto hace colocar la mirada en la formación del personal directivo, por las múltiples e integrales funciones que deben cumplir para el funcionamiento de la organización y por su participación en el manejo de recursos materiales, financieros y, especialmente el recurso humano, el cual es uno de los pilares fundamentales en el adecuado funcionamiento de la organización educativa.

Esta situación está ocurriendo en muchas de las instituciones educativas del país, en particular en los Liceos Bolivarianos. Tal como lo expone Lara (2005), cuando dice que en la actualidad los sistemas escolares atraviesan una serie de crisis en todos sus ámbitos y órdenes. Se evidencia en estas instituciones un desempeño gerencial de su personal directivo, signado por escasa familiarización con los proceso de gestión de conocimientos e información y muestran, a la vez, limitaciones o ausencia de competencias gerenciales para manejar los aspectos formales y no formales del proceso pedagógico y académico, para la conducción efectiva de los recursos humanos y financieros; de cuya eficiencia depende la calidad de la gestión educativa, la cual se visualiza en la operatividad de las funciones de planificación, organización, ejecución y control.

Es de hacer notar que esta realidad no es ajena a las instituciones del estado Trujillo, en Venezuela, como es el caso del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, ubicado en el Municipio Sucre de la entidad trujillana. En esta institución, los cargos directivos son dados a discrecionalidad del Coordinador Municipal, anteriormente Jefe de Municipio, muchas veces sin la anuencia del director del Liceo, sin establecer el nivel de conocimiento sobre los lineamientos teóricos que rigen esta instancia directiva, ni mucho menos el perfil de competencias para atender con éxito las funciones a cumplir en ese nivel de la organización.

Esto se evidencia en varios hechos, entre los cuales se destacan: dificultades en el manejo y coordinación de información administrativa y pedagógica, como por ejemplo la elaboración de horarios, pues es común observar incongruencias y choques de horario entre docentes, igualmente, en la construcción y entrega oportuna de la matrícula inicial de estudiantes y otros documentos informativos requeridos por el municipio escolar como la instancia jerárquica inmediata que rige a la institución; deficiencias en controles de asistencia del personal, en especial, del personal docente que es el más numeroso, así como también la existencia de patrones de comunicación inadecuados con el personal y con las dependencias administrativas entre otros innumerables problemas no menos importantes.

Las consecuencias de esta situación se traducen directamente en la operatividad de la gestión, haciendo los procesos administrativos lentos, generándose una falta de control y seguimiento de las acciones, tareas y responsabilidades del personal, así como descoordinación con otras instancias de la organización escolar, inconsistencias en la planificación y elaboración de informes solicitados por la dirección del plantel, debilidades en la orientación del personal docente, administrativo y de apoyo ambiental, en relación a la tramitación de permisos ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Por tanto, la función que se debe cumplir desde la dirección del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, luce como tema pertinente para esta investigación, en relación a la operatividad gerencial que debe ser construida por el equipo directivo. Por ello, quienes ocupan altos cargos en el medio educativo como el personal directivo deben compenetrarse con la complejidad de sus tareas y asumir las características específicas de una empresa educativa, preparándose para responder a las exigencias que le competen con una misión y visión que fija el contexto educativo.

De mantenerse las condiciones en las que actualmente la dirección desarrolla sus funciones, se mantendrán las dificultades ya mencionadas, lo cual no favorece a la institución en el alcance de las metas que se trace como organización. Esta situación descrita, hace pertinente la búsqueda de acciones

que permitan solventar la problemática evidenciada en la institución considerada como contexto de estudio, la cual involucra el trabajo que debe desempeñar el personal directivo, el conocimiento y aplicación de las recomendaciones necesarias para alcanzar efectividad y eficacia en la operatividad gerencial; todos los cuales influyen en el logro o no de las metas u objetivos de la organización escolar. Por supuesto, la clave está en el desarrollo de un conjunto de competencias asociadas al desempeño superior, para elevar el nivel y ayudar a la institución al logro de sus objetivos.

Por todo lo hasta ahora expuesto, se plantea la siguiente interrogante de investigación:

Formulación del Problema

¿Hasta qué punto es competente la gerencia del nivel directivo para hacer apropiada y pertinente su gestión operativa en los procesos administrativos de planificación, organización, ejecución y control, en Educación Media General del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, Municipio Sucre del Estado Trujillo?

Para dar respuesta a la interrogante antes planteada, se formulan los siguientes objetivos de investigación:

Objetivos de la Investigación

General

Analizar la competencia del director del L.B. Cruz Carrillo, municipio Sucre, estado Trujillo, para el cumplimiento de los indicadores de su gestión operativa en los procesos administrativos del nivel de Educación Media General (EMG).

Específicos

1. Describir la competencia del director, en la gestión operativa del proceso de *Planificación*.

2. Describir la competencia del director, en la gestión operativa del proceso administrativo de *Organización*.
3. Describir la competencia del director, en la gestión operativa del proceso de *Ejecución*.
4. Describir la competencia del director, en la gestión operativa del proceso administrativo de *Control*.

Justificación

En el vasto campo de la gerencia, la gestión es un elemento altamente determinante en el funcionamiento y éxito de cualquier organización. Dicho proceso involucra las habilidades, competencias y conocimientos que tenga el gerente para manejar los distintos procesos que se desarrollan en la organización así como los recursos que ella dispone, entre ellos el recurso humano como factor clave.

Las instituciones educativas no escapan a este elemento, pues ellas actúan como organizaciones en las que convergen los procesos administrativos, la acción gerencial y la actuación del recurso humano. En la organización escolar, el director es el líder nato de los procesos estructurales, técnicos, pedagógicos y administrativos. Se apoya en un equipo que, en circunstancias específicas lo sule, como son los subdirectores: el Subdirector Académico y el Subdirector Administrativo.

Por tanto, luce pertinente abordar como elemento de investigación el rol del director de una institución educativa, pues tiene la responsabilidad de manejar y responder por procesos que son determinantes para el buen funcionamiento de la institución; por lo que las dificultades que puedan surgir o evidenciarse en este ámbito de la gestión escolar, afectan considerablemente el funcionamiento de la organización educativa. Es por ello, que la presente investigación se desarrolla, partiendo de la problemática evidenciada en un contexto real, como es el caso del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, perteneciente al Municipio Sucre del Estado Trujillo, cuya problemática fue expuesta en el

desarrollo del planteamiento del problema en este mismo capítulo. En consecuencia, la investigación se justifica desde los siguientes ángulos:

Desde el punto de vista *teórico*, la investigación aborda como conceptos y explicaciones teóricas, lo referente a la organización escolar, la gerencia y la operatividad de la misma, así como el papel de los lineamientos por los cuales se debe regir la gestión; enmarcando o relacionando dichos conceptos con uno de los ámbitos de la gerencia escolar como lo es la Dirección.

Los elementos teóricos son analizados e interpretados, de forma tal de ajustar el esquema teórico a los objetivos de la investigación, con lo cual se da respuestas a las interrogantes planteadas en esta investigación. Con la revisión teórica, se aportan elementos para la mejor comprensión de lo que implica la operatividad de las funciones directivas, en el marco de la gestión por competencias.

Desde el punto de vista *Metodológico*, constituye un aporte a futuras investigaciones de tipo descriptivo y cuantitativo, en las que se aborde como variable las funciones gerenciales y los lineamientos teóricos vinculados a la operatividad gerencial y a las competencias directivas.

Desde el punto de vista *práctico*, la investigación plantea sugerencias a un problema evidenciado en un contexto educativo, tendientes a solucionar una problemática en el campo de la formación permanente, cual es el caso de la adquisición y desarrollo de competencias para hacer efectiva la operatividad de los procesos gerenciales administrativos.

Desde el punto de vista *social*, la investigación se considera relevante, pues se pretende socializar los resultados de esta investigación con el colectivo que conforma el contexto de estudio, en este caso el L.B. Cruz Carrillo ya antes identificado, así como con otras instituciones del municipio y del estado Trujillo que se vean afectadas por la problemática evidenciada y abordada en esta investigación.

Delimitación

En lo temático, esta investigación tuvo como objetivo Analizar la competencia del director del L.B. Cruz Carrillo, municipio Sucre, estado Trujillo, para el cumplimiento de los indicadores de su gestión operativa en los procesos administrativos del nivel de Educación Media General (EMG).

En lo temporal, la investigación, en su recolección y análisis de datos se corresponde con el lapso correspondiente al período escolar 2018-2019. La población encuestada estuvo formada por los Sub-Directores, Coordinadores, jefes de Unidades y Dependencias Administrativas del Nivel de EMG.

Está sustentada teóricamente por el paradigma de la Gerencia Integral, por medio del cual se intenta asociar el desempeño de la dirección del Liceo Bolivariano con un carácter integral, holístico o sistémico para garantizar la operatividad de la planificación, la organización, la ejecución y el control. Este trabajo se inscribe en el campo de la Gerencia de Procesos administrativos en Educación y en la línea de Competencias Gerenciales,

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Al plantearse la realización de una investigación en función de un problema particular, la finalidad principal es construir conocimiento sobre el comportamiento de las variables o fenómenos que intervienen en dicho problema. Para ello, se asume un contexto específico en el cual se deben contrastar y/o asociar los conocimientos teóricos ya existentes en relación a dicha variable con los que se obtienen del proceso investigativo. Por tanto, es adecuado construir el soporte conceptual y teórico en relación al problema o fenómeno estudiado, que permita disentir o verificar teorías y conceptos con datos obtenidos de la realidad estudiada.

A ello se le denomina constructo o marco teórico, también marco referencial de la investigación, el cual exige esencialmente de una revisión teórica previa que permita, por un lado, situar y mostrar investigaciones recientes vinculantes al tema o variable que se aborda en la investigación y, por el otro, construir el entramado teórico en el que actúa la variable de investigación. El marco teórico tiene precisamente este propósito: dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema con propiedad.

La elaboración del marco teórico hace posible ubicar el problema dentro de un conjunto de conocimientos confiables que aportan una adecuada conceptualización y orienta la búsqueda que posibilite el cumplimiento de los objetivos de la investigación. En consecuencia, en el presente capítulo se muestran los antecedentes del estudio y las teorías, enfoques y conceptos relacionados al problema.

Antecedentes

Como antecedentes para la presente investigación, se ubicaron los siguientes estudios:

A nivel internacional, se encontró el estudio realizado por Yabar (2013) con el título de *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima – Cercado*, presentado como requisito para optar al grado de Magister en Educación con mención Gestión Educativa; ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú. Su objetivo central fue determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y la práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima.

El tipo de investigación asumida fue descriptiva relacional, no causal. Como resultados se obtuvo que existe relación entre la Dirección de la Gestión Educativa con relación al desarrollo de la práctica docente. Se describieron aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor. Existe relación entre la Ejecución de la Gestión Educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. Existe relación entre el Control de la Gestión Educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima.

Este resultado constituye antecedente de esta investigación, por cuanto deja ver claramente el impacto de la gestión o gerencia en la acción docente de una institución.

A nivel nacional, se ubicaron las siguientes investigaciones:

Medina, A., Camico, C., y Urrieta, O. (2012) realizaron un estudio titulado *Gerencia y Supervisión en la Escuela Primaria, (Caso: Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Escuela Básica Libertador)* pertenecientes a la zona centro regional Amazonas. Para esta investigación se planteó como objetivo general: Describir los procesos de gerencia y supervisión escolar, en

la Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho, durante el año 2010-2011, para ello se determinaron, analizaron y compararon los procesos de gerencia y supervisión que allí se ejecutan.

Se trata de una investigación de campo con un nivel descriptivo de cuyos resultados se infiere, en primer lugar que la percepción que tienen los docentes de ambas escuelas, es que los responsables de la gestión en cada una de ellas incumplen una serie de funciones y tareas según lo señalado en la normativa legal vigente en materia educativa y, en segundo lugar, se evidencia una inadecuada comunicación entre personal directivo y personal docente, lo cual afecta el desempeño de la gestión escolar.

El estudio antes descrito se vincula a la presente investigación por cuando aborda la Gerencia como una sus variables, destacando entre los resultados obtenidos que los docentes de ambas escuelas, perciben que los responsables de la gestión en cada una de estas instituciones incumplen con una serie de funciones y tareas según lo señalado en la normativa legal vigente en materia educativa. Ello implica entonces, el desconocimiento de los lineamientos por los cuales se debe regir la gerencia, lo que afecta la operatividad gerencial en ambas instituciones.

Barberi, R. O. (2011) llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, bajo el título una Mirada a la Formación de Directores de los Planteles de Educación Primaria de la Ciudad de Barquisimeto Estado Lara, donde destaca que los conocimientos, habilidades y disposición al cambio que posea y adquiera el director serán determinantes para transformar el servicio educativo y contribuir en refundar la República Venezolana, a través de la redimensión de la estructura institucional en correspondencia al trabajo pedagógico-didáctico, curricular, administrativo, comunitario y socio-político, considerando el contexto socio-cultural.

Se evidenció que el director posee poca formación específica para dirigir el proceso educativo de una forma integral, organizada, sistematizada y contextualizada que garantice una comunidad crítica, reflexiva y

participativa en el desarrollo y transformación social de su contexto, y contribuir en el desarrollo de una nueva cultura política. Dicho trabajo muestra también que los directivos de instituciones educativas tienden a no poseer las competencias necesarias para cumplir funciones gerenciales propias de la organización educativa.

Otro estudio que constituye un antecedente para esta investigación es el realizado por Campos (2010) con el título de *Perfil Gerencial bajo el Enfoque por Competencias del Docente con Función Directiva en Educación Básica*, presentado como trabajo de grado ante la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, para optar al grado académico de Magister en Gerencia Empresarial. El estudio tuvo como objetivo central Determinar el perfil gerencial bajo el enfoque por competencias del docente con función directiva en Educación Básica. El mismo fue de tipo descriptivo- explicativo.

Como resultado, se obtuvo la identificación de siete competencias específicas gerenciales y diecinueve unidades de competencia con las cuales se construyó el perfil gerencial bajo el enfoque por competencias. Este estudio muestra que el directivo debe poseer un perfil para el cargo y funciones que cumple dentro de la organización escolar, perfil que incluye competencias y conocimientos.

A escala regional, el trabajo realizado por Quintero (2018), como tesis de Maestría para obtener el título de Magister Scientiae en Gerencia de la Educación del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes en Trujillo, titulado: *Competencias Gerenciales Integrales en el desempeño de la Coordinación de Educación Media General*, realizado en la U.E. República de Venezuela, de la Ciudad de Valera, estado Trujillo, Venezuela, tuvo como objetivo general analizar las competencias gerenciales del Coordinador de Educación Media General (EMG) de la U.E. "República de Venezuela" de la ciudad de Valera, estado Trujillo, en función de los indicadores de desempeño establecidos en el Manual de

Funcionamiento del colegio y de los criterios teóricos de competencia gerencial integral.

Las dimensiones de la variable estudiadas fueron la planificación estratégica, la organización institucional, el control de gestión y el liderazgo. En lo metodológico, fue un estudio descriptivo, mixto en paralelo, con un análisis simultáneo cuantitativo y cualitativo, en un diseño documental y de campo, con un enfoque analítico interpretativo. Los resultados arrojaron que la coordinación de EMG durante el año escolar 2017-2018, fue desempeñada con un nivel mediano de competencia gerencial integral, razón por la cual, en la búsqueda de un nivel alto de competencia, se enunciaron un conjunto de criterios institucionales que propicien su desarrollo a corto y mediano plazo.

Este trabajo es de un extraordinario aporte para la presente investigación puesto que define indicadores importantes de considerar para el análisis de competencias y operatividad gerencial en lo cuantitativo. También es importante debido a que sirve de base para el establecimiento de criterios para la determinación de niveles de competencia y operatividad. Asimismo, arroja luces para formular acciones gerenciales institucionales para el desarrollo de competencias y para mejorar la efectividad de la operatividad de los procesos administrativos en Educación Media General.

Bases Teóricas

La Gerencia Educativa

Para entender lo que la Gerencia Educativa significa, es necesario asumir a la institución que imparte educación como una organización con rasgos similares a una empresa. Así lo señala Ayala (2010) quien plantea:

Hoy en día se plantea a la escuela como empresa, señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad.

La oferta está en el sector público básicamente y, en menos proporción en el sector privado. Se considera a la educación en este enfoque como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomar como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno que ingresa, y un producto al alumno que egresa y este proceso se realiza a través de a la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias que la demanda lo hacen los ciudadanos o las familias, que pueden usar criterios de consumos, cuando demandan educación por el simple goce del aprendizaje, o criterios de inversión, cuando la demanda se hace por que los beneficios del aprendizaje son superiores a los costos (p.5).

Para Ayala (2010), existen personas que conciben la gestión como el manejo de recursos y, frente a la gestión educativa, priorizan el manejo del recurso humano, fundamentalmente los docentes. Argumenta también dicho autor, que existen personas que enfocan la gestión educativa en la asignación y manejo de recursos financieros. Otros perciben la gestión educativa como el manejo del conocimiento; por tanto creen que la gestión de una escuela debe orientarse al desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equilibrada, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

De lo expuesto por el autor antes citado, se evidencia como rasgo distintivo de la gerencia escolar, el manejo de los recursos, ya sea el humano o financiero para crear un producto, que es el individuo formado a partir del proceso de construcción y uso del conocimiento; su aplicación en su contexto socio-cultural. Por tanto, la institución educativa cuenta con un equipo directivo, conformado por el Director y los Subdirectores, entre ellos el Subdirector Administrativo cuya función está altamente vinculada al manejo de los recursos humanos y materiales.

El Nivel de Dirección en las Instituciones Educativas en Venezuela

El Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano presenta, de acuerdo a lo que expresa el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE, 2007), un enfoque pedagógico según el cual la Educación Bolivariana constituye un continuo humano, contentivo de valores, filosofía de vida y postura del individuo para desarrollar una actitud armónica con su entorno, la cual debe ser plasmada en la formación de estudiantes con conciencia histórica e identidad venezolana, desarrollando potencialidades y habilidades para el pensamiento crítico, cooperador, reflexivo y liberador. Con dicha formación, los individuos pueden ser capaces de integrarse al sistema de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas. Esta idea es la fundamentación en cada uno de los subsistemas que conforman el modelo educativo actual, desde la educación inicial hasta la media general.

El Liceo Bolivariano es el subsistema donde se imparte educación media general, cuyas áreas del conocimiento se integran a través de proyectos educativos-productivos (Perrenoud, 2000), que buscan aprovechar las potencialidades del centro educativo y de la comunidad en la que se encuentra inserto. Estos proyectos son, de acuerdo con Pachano (2005, p.17) una forma de “articular, concretar y operacionalizar la nueva propuesta sobre desarrollo endógeno para la educación media, diversificada y profesional. De esta manera, la organización por proyectos intenta articular la formación y la investigación social”. Sobre esta nueva configuración de los subsistemas, la gerencia escolar juega un papel fundamental, pues debe adecuar recursos para que este modelo educativo se concrete en la institución.

Ahora bien, en el caso de la dirección como nivel gerencial, en los liceos bolivarianos está conformada por el Director y el Subdirector, según lo establece el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, el Director es la autoridad principal del plantel, y desempeña el papel de supervisor nato,

quien debe cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico dentro de la institución, así como suministrar los lineamientos y/o directrices pedagógicas, administrativas y disciplinarias y delega responsabilidades en la Subdirección.

En cuanto a la Subdirección, López (2012, p.76), plantea que esta instancia tiene por función, “asistir al Director en la actividad ordinaria y le sustituye en caso de ausencia; por lo cual debe existir entre ellos la unidad de criterio”. En el caso de los liceos bolivarianos, la subdirección se divide en dos ámbitos: la Subdirección Académica y la Subdirección Administrativa, cada una con funciones y actividades claramente definidas y ambas son pilares para la Dirección. Según las líneas orientadoras del proceso curricular venezolano, emanadas por el MPPE 2013-2014 (MPPE, 2013) hasta la actualidad, la Subdirección Pedagógica, como su nombre lo indica, tiene funciones relacionadas a todos los procesos pedagógicos que se desarrollan en la institución, procesos que conforman la esencia de la institución educativa. Esta función es compartida con la dirección del plantel.

En lo que respecta a las funciones de la Dirección y sus subdirecciones, cumplen funciones íntimamente relacionadas a la operatividad de la institución; éstas se centran en diagnosticar, planificar, coordinar, controlar y evaluar los procesos técnico-administrativos de la institución; garantizar con eficiencia y efectividad organizativa, la sistematización de los requerimientos, documentación, registros y recaudos escolares en forma veraz, actualizada, detallada y oportuna para el mejor funcionamiento institucional; llevar el control de la estadística sincerada de los y las estudiantes con los indicadores de prosecución, repitencia y deserción escolar.

También, la Sub-dirección Administrativa es responsable de la estadística relativa a la asistencia del personal: docente, administrativo y de apoyo ambiental, planificar el proceso de inscripción conjuntamente con la Dirección y con las y los Docentes; coordinar conjuntamente con la Dirección

la elaboración de los horarios de los Docentes, diagnosticar y gestionar las necesidades de recursos de personal del plantel conjuntamente con el Director; participar en la elaboración y cumplimiento de los Acuerdos de Convivencia Escolar; consignar la planificación e informe mensual ante la dirección del plantel; prever conjuntamente con la dirección, el presupuesto para solventar necesidades en el plantel; orientar al personal docente, administrativo y obrero adscrito al plantel en relación con los trámites generales para la solicitud de permiso ante el MPPE, entre otras funciones.

De lo anteriormente expuesto, se infiere que la Dirección del plantel cumple funciones fundamentales en el marco del proceso gerencial que se desarrolla en la institución; básicamente le compete la administración, seguimiento y control de los procesos y recursos de la institución, entre ellos el recurso humano y material. Esto muestra que el papel de la Subdirección Administrativa en el marco de la gestión de la institución, se vincula y globaliza a la operatividad de las acciones.

Procesos Administrativos en la Organización Escolar

Desde la gestión administrativa se establecen condiciones para prever, organizar, coordinar, monitorear, controlar, así como seguir los procesos enmarcados en la ejecución de los proyectos y acciones; organizando los recursos tanto humanos como materiales de acuerdo a los objetivos organizacionales formulados. En relación a esto, Marcano y Finol (2007) plantean lo siguiente:

En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal. La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La

gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales extrae los elementos que la hagan operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio (p.65)

Lo expuesto por las autoras antes citadas deja claramente establecido que el proceso de gestión administrativa encuentra su fundamento en teorías y prácticas, que deben ser conocidas por el administrador escolar, es decir el equipo directivo, entre los quien se destacan el subdirector administrativo por estar íntimamente vinculado a las funciones administrativas que forman parte del proceso de gestión. Para entender los procesos administrativos que se desarrollan en una institución escolar, es necesario primero, comprender lo que significa el término Organización Escolar.

Este concepto se maneja como el contexto en el que convergen una comunidad educativa y un conjunto de normas, procedimientos administrativos y un sistema de control; necesarios para el eficiente funcionamiento de la organización misma. Así, las organizaciones escolares poseen características específicas entre las que se destacan la existencia de un conjunto formal de relaciones entre los elementos constitutivos del sistema.

Al respecto, García Requena (2007) aporta una definición de organización escolar en la que indica que la misma constituye el estudio de carácter científico de todas las instituciones educativas, así como de la gestión adecuada y ordenada de los elementos que las integran, con la finalidad de favorecer los procesos de aprendizaje y propiciar la educación. En tal sentido, el autor antes citado, coincide con otros autores en afirmar que la organización escolar posee aspectos fundamentales entre los cuales destaca: La determinación de los objetivos o metas, la ordenación de los elementos que la integran, la coordinación de las actuaciones y la atribución de las actividades.

Respecto a las características de la organización escolar, Sáenz Barrios (1988) afirmó ya desde finales del siglo pasado que la escuela actúa

como una unidad compleja; cuenta con una ordenación o disposición adecuada de elementos; la acción educativa constituye el núcleo articulador de todas las acciones que se desarrollan en la escuela; existe pluralidad e interrelación entre los elementos que intervienen en el proceso educativo. En lo referente a los elementos que conforman la organización escolar se ubican los recursos humanos, materiales, los elementos formales y funcionales que marcan las pautas y reglamentan las actuaciones dentro de la organización, y los elementos complementarios que provienen desde distancias externas, como por ejemplo la comunidad, organismos, instituciones, las cuales representan el entorno o contexto en el que se encuentra inserta la escuela.

Gestión operativa en la organización educativa

La escuela, al igual que cualquier organización, intenta ser operativa, por lo que en su propia constitución o configuración, se determina la operatividad, la cual constituye un elemento que se destaca en el funcionamiento de la institución educativa. Ello significa que, la manera en que la institución educativa se organice, en esa medida establece sus prioridades, subordinaciones, criterios de decisión. En ello, la actuación del recurso humano es determinante.

Adair (2004) plantea que las organizaciones innovadoras poseen variables como participación, toma de decisiones, solución de problemas, trabajo en equipo, pensamiento creativo, más pautas que reglas, buena comunicación interna (mas verbales que escritas), liderazgo consolidado, por lo que dicho autor centra más su atención en del establecimiento de relaciones en la organización que en los componentes materiales o formales.

La complejidad de la organización escolar es vista por el autor antes mencionado, como la pluralidad de conexiones dentro de la organización sintetizada en tres subsistemas principales que influyen en la cultura de la

organización. Estos son: la autoridad, la teología y el sistema de recompensas. El primer subsistema se vincula al poder de una persona en una posición jerárquica determinada para hacer que otros hagan algo; el segundo tiene que ver con el establecimiento de finalidades (el por qué hacer las cosas), el tercer subsistema implica el establecimiento de un sistema de recompensas como mecanismo para estimular la realización y cumplimiento de tareas de manera eficaz y eficiente.

Esta complejidad implica también, de acuerdo a lo planteado por el autor antes citado, el cumplimiento de funciones básicas de la organización, las cuales son: definición de objetivos, toma de decisiones en lo que tiene que ver con la definición y resolución de problemas, evaluación de resultados. Pero las funciones se desarrollan en un contexto en el que conviven entramados de redes de poder, de comunicación y de liderazgo. Se trata de una organización sometida a procesos de cambio por las directrices y lineamientos que emanan del órgano rector, en este caso el Ministerio del Poder Popular para la Educación, así como por las presiones y demandas del entorno socio-cultural en el que se encuentra inserta la institución.

La organización como sistema social tienen tres niveles de análisis, cultural, estructural (los procesos) e (inter) personal, en constante relación e interacción. Si se pretende el cambio en una organización, debe implantarse en los tres niveles, de lo contrario alguno de ellos reaccionaría y bloquearía el cambio. Todo lo expuesto anteriormente trae implicaciones a la gerencia de la institución, particularmente a los procesos administrativos que recaen de manera importante, en el subdirector administrativo, quien, conjuntamente con el director, debe asegurar el cumplimiento y/o aplicación de los procesos administrativo propios de la gerencia que se debe desarrollar en las organizaciones. De allí entonces la importancia de ubicar y hacer operativos los procesos administrativos en la institución.

Las principales tareas de la gestión operativa de una gerencia según Arnoletto y Díaz (2006) son:

Análisis de los servicios: Tiene que ver con el análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. A la vez, implica el cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

Análisis de los procesos: Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etcétera

Revisión de los modos de diseñar y dirigir: El enfoque estratégico de la administración educativa supone un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de las personas sin malgastar los recursos públicos disponibles.

Según estos autores (Arnoletto y Díaz, 2006), la tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

En el marco de una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes. La visión convencional del funcionamiento del sector público, lo considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la organización misma. La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por

ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito

La Formación Gerencial de Personal Directivo

En el caso de la sociedad venezolana, en el marco de su construcción institucional reciente, fundamentada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se exige a las organizaciones educativas, la tarea de idear mecanismos que propicien la construcción de un Estado capaz de responder a las expectativas de todos los venezolanos. En aras de alcanzar esta meta, el Estado venezolano ha venido produciendo transformaciones en el sistema educativo, bajo un diseño curricular que trae implicaciones a la gerencia escolar. Sobre esta nueva configuración de los subsistemas, la gerencia escolar juega un papel fundamental, pues debe adecuar recursos para que este modelo educativo se concrete en la institución.

De esta manera, a la gerencia que se desarrolla en las instituciones educativas; básicamente le compete la administración, seguimiento y control de los procesos y recursos de la institución, entre ellos el recurso humano y material. Esto muestra que el papel de la Dirección, en el marco de la gestión de la institución, se vincula a la operatividad de las acciones administrativas.

De lo antes expuesto, luce pertinente la idea de Arnoletto y Díaz (2006), quienes conciben la gestión operativa como “la gestión hacia abajo” realizada por un directivo hacia el interior de su organización para aumentar la capacidad de alcanzar los propósitos o metas organizacionales. Estos autores sostienen también que este tipo de gestión abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, los procesos de capacitación del personal, la mejora continua de la organización y la aplicación y seguimiento de innovaciones o procesos de cambio.

Para lograr la gestión operativa u operatividad, la gerencia de la institución educativa aplica lineamientos, entendidos éstos como un conjunto de órdenes o directrices que el líder hace llegar a sus seguidores o subordinados. También se entiende un lineamiento como una declaración de principios o posturas sobre ciertos temas, ante los cuales, el personal de la institución decide si están de acuerdo con los lineamientos o si deciden quedar fuera de los mismos.

En relación a la formación que deben tener los directivos de una institución educativa, Barberi Ruiz (2011) expone en su investigación la existencia de deficiencias en la formación del personal directivo para dirigir el proceso educativo de manera organizada, sistematizada y contextualizada. La autora citada argumenta que tales deficiencias encuentran su origen en la espontaneidad que asume el personal directivo ante la ausencia de unificación de criterios entre el ente rector de la educación, es decir MPPE y los centros universitarios que imparte la carrera docente, pues no puede obviarse el hecho de que los directivos continúan siendo docentes y que la universidad ha descuidado la función directiva como parte de la formación profesional del docente.

Esto es aplicable a todos los miembros del equipo directivo, en el caso de esta investigación, al director, por las funciones que cumple y que son fundamentales para la organización educativa. Por su parte, Londoño y Moret (2001) consideran que la problemática se asocia también a la agigantada burocracia ministerial y la marcada centralización en la toma de decisiones que conduce a la selección errónea y colocación de personas que no poseen el perfil adecuado para llevar a cabo la función administrativa en alguno de los puestos directivos, ya sea en la Dirección o en las Subdirecciones.

De acuerdo con Chacón (2009), es indiscutible que el director de un instituto, empresa u organización debe reunir una serie de características en su perfil como el liderazgo, orientado hacia el logro de la calidad de la

enseñanza. En el caso del Subdirector Administrativo, sus funciones están centradas en la organización y coordinación de las tareas del personal de la institución, dando relevancia a lo que Senge y otros (1995) sostienen en relación al trabajo dentro de una organización, cuando dice “en la institución escolar se aprende a trabajar en equipo y se desarrolla el pensamiento sistémico, todos estos, aspectos fundamentales de las organizaciones inteligentes” (p.31).

Pese a todo este *deber ser* que se encuentra en la teoría sobre la actuación de los gerentes educativos; se percibe en la realidad, directores de instituciones educativas, especialmente públicas, que carecen de la formación en materia de administración y dirección escolar. Al respecto, Barberi Ruiz (2011) sostiene que la promoción de docentes a cargos directivos obedece a razones que no están contempladas en la normativa legal que establece tanto la Ley Orgánica de Educación (2009), ni en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), situación en la que no se toma como requisito, los conocimientos sobre los lineamientos teóricos que existen para cumplir funciones directivas, en cualquiera de los casos como son la Dirección y las Subdirecciones; y que deben ser conocidos por los aspirantes a dichos cargos.

Procesos Administrativos de la Institución Educativa

En una institución educativa, el proceso gerencial que se desarrolla está conformado por ciertas sub-actividades que asignan rasgos distintivos y hacen único al proceso administrativo que en la institución se desarrolla (Adair 2004). Así, el proceso administrativo que se debe desarrollar en una institución educativa está formado básicamente por cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, ejecución y control.

La planeación implica la determinación de los objetivos y las acciones a seguir para lograrlos. La Organización tiene que ver con la distribución del trabajo entre los miembros o personal de la institución, estableciendo y

reconociendo relaciones necesarias. La ejecución implica la concreción o cumplimiento de las acciones o tareas por los miembros de la institución.

Finalmente, el control constituye el seguimiento, monitoreo e incluso la evaluación de las acciones y sus resultados. Estas funciones administrativas forman parte de la gerencia que deben aplicar los directivos del plantel, y la responsabilidad que tienen en cada uno de ellos, se menciona a continuación:

Planeación o Planificación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Por ello surgen interrogantes como por ejemplo ¿qué trabajo se requiere? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y como lograrlos? Siguiendo los planteamientos de García Requena (1997) y Adair (2004), entre otros, se destaca como esencia de la planificación, la formulación de un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto amerita la facultad de prever o de visualizar acciones operativas tales como:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización

Adair (2004) asegura que, una vez que se ha dado dirección y formato a las acciones futuras, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, es distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades se agrupan y asignan de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados, se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros.

Cada uno de los miembros asignados a una actividad se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la Institución. En la función organización, la revisión hecha a distintos autores, permite concretar y distinguir las siguientes actividades operativas (Adair, 2004):

- Efectuar divisiones o subdivisiones en el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, Adair (2004) plantea ideas que hacen ver como necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten las tareas asignadas. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución. La función ejecución, según Adair (2004), se distingue por el cumplimiento de las siguientes actividades operativas:

- Propiciar la participación de todos, más aun de los afectados por la decisión.
- Estimular al personal hacia la mejora continua del desempeño.
- Motivar o incentivar a los miembros de la organización.
- Establecer canales eficientes y operativos de comunicación.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial. Aquí el asesoramiento y la capacitación son pilares fundamentales.
- Recompensar con reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control

Es una tarea ineludible del gerente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Según Adair (2004), establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas

para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, erróneas interpretaciones y obstáculos inesperados, por lo que tendrán que ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. Así, la función de control se concreta por acciones operativas fundamentales como (Adair, 2004):

- Comparar los resultados con lo establecido en los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Crear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Dar a conocer los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Proponer las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Perfil del Director (a)

La Ley Orgánica de Educación (2009) expresa en su artículo 8 lo siguiente:

El ejercicio de la profesión docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada provistas del título profesional respectivo. El Ejecutivo Nacional establecerá un régimen de concursos obligatorios para la provisión de cargos.

De acuerdo a lo que plantea el artículo anterior, el ejercicio de la docencia exige de la persona, no solo la moralidad e idoneidad para ocupar un cargo administrativo en el sistema educativo venezolano, sino que exige la formación profesional para el mismo; es decir, la posesión de comprobadas competencias gerenciales.

Según los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación, en el documento Orientaciones Generales de las Funciones del Personal Directivo y Coordinaciones de Área del Subsistema de Educación Básica, año 2016-2017, de la Zona Educativa del estado Táchira, las funciones que debe cumplir el director del plantel son:

-Garantizar que el proceso pedagógico se desarrolle en concordancia con las políticas del Sistema Educativo Bolivariano. Esta figura no se da en el nivel de inicial.

-Realizar los procesos de orientación y asesoramiento de la enseñanza con aplicación de los métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos.

-Coadyuvar a la formación docente, propiciando espacios para los intercambios de saberes locales, nacionales e internacionales a través de los colectivos de formación e investigación docente para profundizar y mejorar la práctica pedagógica.

-Acompañar y evaluar en forma permanente y holística las condiciones internas y externas en que se desarrollan los procesos pedagógicos, con participación efectiva y colectiva para contribuir al mejoramiento de la educación.

-Promover la investigación educativa, el estudio y la innovación pedagógica de manera sistemática y continua.

-Dirigir y participar en la construcción del PEIC, en función del diagnóstico, situación problema, plan de acción, sistematización, evaluación y divulgación

-Realizar acompañamiento pedagógico a las y los docentes.

-Asistir a cursos, talleres, seminarios, jornadas y otras convocadas por las autoridades del MPPE y Zona Educativa.

-Realizar reuniones periódicamente con las coordinaciones y sub direcciones del plantel para coordinar tareas.

-Diagnosticar, solicitar, revisar, orientar y hacer seguimiento a las formas de organización de los aprendizajes.

-Planificar la formación y actualización de los y las docentes mediante

los Colectivos de Formación e Investigación; con el fin de minimizar las debilidades identificadas en la evaluación del desempeño antes, durante y después de la finalización de cada período escolar.

-Participar activamente en las actividades culturales, deportivas, organizaciones estudiantiles y consejos de los diferentes colectivos que se planifiquen en la institución.

-Participar en la elaboración y cumplimiento de los Acuerdos de Convivencia Escolar.

-Realizar planificación e informes de gestión

-Elaborar el plan anual en la subdirección conjuntamente con el consejo directivo y los coordinadores de departamento. (Media General)

-Ajustar la planificación de acuerdo con las circunstancias (flexibilidad).

Competencias Gerenciales

En la actualidad el gerente educativo tiene la tarea ineludible de, no solo confrontar la dinámica particular de la institución, sino también la dinámica social que inevitablemente incide en el proceso educativo y de afrontar los retos de la realidad actual, lo que hace que los directivos desarrollen sus capacidades como líderes principales de la organización educativa. Con ello, se favorece el alcance de las metas organizacionales con niveles de eficacia, excelencia y calidad.

Según Gimeno (2003:53) la función de liderazgo y de vertebración de los actores sociales correspondiente a la gerencia escolar “es mucho más activa que en la dependencia que estimula el modelo burocrático, porque ahora el gerente educativo no puede ser un simple gestor o un eslabón en la cadena que transmite desde arriba hacia abajo el contenido de unas normas”. En tal sentido, como rector de la organización escolar, el director debe ser el líder a seguir, el comunicador entre la sociedad y la institución, el innovador constante, sobre todo un administrador efectivo.

Concatenado estos planteamientos con la Gerencia Integral de Sallenave, en donde se concibe a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, puntualizaríamos que el gerente integral debe ostentar de tres requisitos:

1. *Conocimiento*: En cada una de las áreas de las ciencias administrativas, que son adquiridas, en cualquier academia, universidad, estudio de perfeccionamiento, talleres, entre otros, pero que no garantiza el éxito de la organización, es decir, es importante más no determinante.

2. *Entendimiento*: desde esta perspectiva, y según el autor, el entendimiento de un gerente integral consiste en enlazar los pedazos de conocimiento de tal modo de que se tenga una visión global del fenómeno empresarial y del cómo se maneja una empresa.

3. *Habilidades*: el gerente integral debe y tiene que poseer habilidades tanto en la comunicación como en la negociación, es decir más habilidades, más entendimiento y más conocimiento en un sólo ejercicio: gerenciar; de tal forma que despertar el interés de los equipos de trabajo para que roles y funciones se cumplan de manera óptima, y así asegurar el logro de los objetivos planteados.

Además de estas competencias los gerentes deben desempeñar, según Robbins y otros (2000), cuatro funciones administrativas fundamentales; estas son: la planificación, la organización, la ejecución y el control. Asimismo, los gerentes necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar eficazmente las actividades asociadas a su cargo. En este sentido, atendiendo a las ideas de Bateman y otros (2001), las habilidades son capacidades específicas resultantes del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Si bien los gerentes requieren de diversas habilidades individuales, según Katz citado por Robbins y otros (2000), deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales; las cuales varían según el área que ocupe en la organización.

La Gerencia Integral como Enfoque de la Investigación

Existe un arsenal teórico y variado en torno a lo que debe ser la gerencia; diversas teorías han hecho aportes valiosos al campo de la administración, las nuevas demandas de la globalización plantean la necesidad de compartir en las organizaciones la operatividad gerencial basada en nuevos modelos y enfoques, enmarcados en paradigmas que corresponden a la apertura, al cambio. Con la era de la tecnología y la información las organizaciones han buscado nuevos modelos de gestión que les permitan marcar la diferencia. Los paradigmas han ido evolucionando generando cambios significativos que han contribuido al éxito y logro de los objetivos propuestos.

Con el nuevo milenio las instituciones requieren garantizar la calidad del servicio que otorgan a sus usuarios; en este escenario, la educación según Kotter (2011, p.87), “es la alternativa viable para el desarrollo competitivo de los países”. Por ello, las coincidencias establecidas en las políticas educativas del mundo de reorientar de manera proactiva los procesos inherentes a la gerencia educativa a fin de fortalecer el cumplimiento de roles y funciones, en el proceso pedagógico que se desarrolla en estos espacios.

De aquí la relevancia de desarrollar la gerencia educativa conforme a las demandas del entorno el cual día a día se torna complejo, competitivo, requiriendo de acciones innovadoras y creativas para el logro de las metas institucionales. De acuerdo a estos planteamientos y a nivel de las organizaciones escolares se pretende desarrollar un protagonismo gerencial que sirva de estímulo a los equipos para operacionalizar acciones pertinentes a los requerimientos de la globalización.

Conforme a las transformaciones impulsadas en el ámbito educativo se deben buscar cambios significativos en su manera de manejar las organizaciones basadas en nuevos enfoques que permite, por una parte, el

mantener un mejor control interno de las principales operaciones como planeación, organización, dirección y control, y por otra, poder tomar mejores decisiones estratégicas que beneficien a las instituciones en cuanto a la consecución de los objetivos. Esta concepción de lo que debe ser una gerencia adaptada a las nuevas tecnologías y a los nuevos cambios nos lleva al enfoque sobre Gerencia Integral planteado por Jean Paul Sallenave.

La gerencia integral no es más que la integración de todas las facetas del manejo de una organización hacia una mayor competitividad y que de acuerdo con Sallenave (2004), procede de un enfoque global. Para este autor, es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización, que planea, direcciona, establece, ejecuta, despliega y controla el alcance de las metas fundamentales y el modo como provee los medios correspondientes para asegurar su logro en todos los niveles de la organización.

La gerencia integral propuesta en este modelo, articula y da respuesta a los intereses del colectivo en la que el trabajo de todos está direccionado hacia el bien común y por lo tanto integra la gestión de procesos. Según el mismo autor, los gerentes logran sus objetivos estratégicos cuando logra integrar tres elementos claves:

1. *Estrategia*: el gerente debe formular una estrategia la cual debe responder a tres preguntas fundamentales: a) ¿Dónde estamos?, es decir realizar un diagnóstico; b) ¿A dónde queremos ir?, los objetivos a lograr, para diseñar una estrategia es fundamental conocer los objetivos que se persiguen ya que no hay estrategia posible sin objetivos; y, por último, c) ¿Cómo?, esta interrogante se refiere al cómo lograr los objetivos diseñados y para ello, se necesita trazarse un plan el cual los llevará al logro de los objetivos propuestos.

2. *Organización*: Es importante que el gerente, se pregunte si la estructura actual permite apoyar y soportar la estrategia diseñada, de ser negativa la

respuesta debe cambiar la organización; cambios organizacionales que deben proceder de una visión estratégica.

3. *Cultura empresarial*: Es la que permite dinamizar el proceso, por cuanto, una organización difícilmente será competitiva, si no se cuenta con una fuerza laboral con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para cumplir con las actividades de forma eficiente. Por lo tanto, es necesario que la gerencia de las empresas este en capacidad de dirigir aquellos individuos con las mejores probabilidades de lograr los más altos índices de desempeño el personal constituye la columna vertebral de la empresa e institución a gerenciar, para ello, es necesario infundir una actitud, un manejo de pensar apropiado para animar la organización de tal modo que esa organización soporte la estrategia diseñada.

De tal manera, y según, Sallenave (2004), la concatenación de manera coherente, de estos tres elementos, es lo que él define como Gerencia Integral, la cual representa en la actualidad un desafío para el gerente, lograr la integración de esos tres elementos en el manejo de la organización.

Bases Legales

El Sistema Educativo Venezolano, está sujeto a una serie de disposiciones legales que se encuentran señalados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, La Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, así como en la Resolución del Régimen de la Supervisión Educativa. Para la fundamentación legal de esta investigación se tomó en cuenta lo establecido en los siguientes documentos y artículos:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en (1999)

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos los niveles y

modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

Artículo 104: La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada.

Tomando como base la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela señala que la educación es gratuita, obligatoria, es un derecho y deber que tiene el estado y la responsabilidad de la subdivisión administrativa de garantizarle una educación de calidad.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Artículo 6: El derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas con equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes.

En lo establecido en este artículo es un derecho pleno que tiene la subdivisión administrativa de mejorar su trabajo y que se cumplan las actividades educativas dentro de las instituciones públicas y privadas del país.

Artículo 43: El estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional Estatal y Municipal.

El estado debe garantizar y administrar la supervisión de las subdivisiones administrativas en todo el país para lograr un buen proceso educativo.

Artículo 81: El personal directivo y de supervisión debe de ser venezolano y poseer el título de profesor correspondiente.

Resolución 058

Publicada en la Gaceta Oficial N° 40.029 de la fecha 16 de octubre de 2012. Tiene como objetivo democratizar la gestión escolar con base en el modelo sociopolítico de la democracia participativa y protagónica establecida en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999.

Artículo 2: La imagen del Director no pierde fuerza, por el contrario mantiene su jerarquía de supervisor y le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable a la educación, entre la institución académica, la cooperación del Consejo Educativo, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias emitidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

El análisis de esta Resolución, desde un enfoque de derechos humanos, obtiene como resultado un contenido en apariencia ajustado al derecho a la educación, según lo establecido en el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el artículo 13 del Pacto Internacional de los Derechos Sociales Económicos y Culturales.

Operacionalización de las Variables, Dimensiones e Indicadores

La presente investigación implicará el análisis de una sola variable, lo que conforma un proceso denominado univariable. La variable en cuestión es: Operatividad Gerencial en los procesos administrativos en Educación Media General. Se operacionalizará la variable a través de cuatro dimensiones: Planificación, Organización, Ejecución y Control. En el *Cuadro*

1, se presenta el sistema de variables de la investigación, con sus correspondientes dimensiones e indicadores.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1
Variable, Dimensiones e Indicadores

Analizar la competencia del director del L.B. Cruz Carrillo, municipio Sucre, estado Trujillo, para el cumplimiento de los indicadores de gestión operativa de los procesos administrativos en el nivel de Educación Media General (EMG).

| Objetivos Específicos | Variable | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------|----------|-------------|-------------|
|-----------------------|----------|-------------|-------------|

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>1. Describir la competencia del director, en la gestión operativa del proceso de <i>Planificación</i>.</p> <p>2. Describir la competencia del director, en la gestión operativa del proceso de <i>Organización</i></p> <p>3. Describir la competencia del director, en la gestión operativa del proceso de <i>Ejecución</i></p> <p>4. Describir la competencia del director, en la gestión operativa del proceso de <i>Control</i></p> | <p>Competencias para la gestión operativa en los Procesos Administrativos</p> | <p>1. Competencia directiva para la Planificación</p> | <p>1.1. Plantea objetivos y metas precisas, prioritarias, desafiantes e innovadoras a corto, mediano y largo plazo</p> <p>1.2. Establece las condiciones, criterios, tareas y supuestos bajo las cuales se hará el trabajo y los planes institucionales</p> <p>1.3. Desarrolla estrategias de formación permanente y de enseñanza novedosas</p> <p>1.4. Modifica los planes a la luz de los resultados del control</p> <p>1.5. Pronostica y anticipa posibles situaciones problemáticas futuras</p> <p>1.6. Elabora y coordina el plan y registro de instrumentos de evaluación y cronograma de las clases por cada lapso</p> <p>1.7. Formula políticas, procedimientos y métodos de desempeño laboral</p> <p>1.8. Asigna tiempo y recursos apropiados para el logro de objetivos y metas</p> |
| | | <p>2. Competencia directiva para la Organización</p> | <p>2.1. Divide o estructura el trabajo en unidades operativas manejables y relacionadas</p> <p>2.2. Selección y colocación de los individuos en el puesto adecuado.</p> <p>2.3. organiza investigaciones sobre evaluación y rendimiento escolar</p> <p>2.4. Hace reuniones por áreas con cartelera informativa.</p> <p>2.5. Coordina las relaciones permanentes entre entidades</p> <p>2.6. Ajusta la organización a la luz de los resultados del control</p> <p>2.7. Proporciona facilidades personales y otros recursos</p> <p>2.8. Agrupa las obligaciones operativas en puestos funcionales.</p> |
| | | <p>3. Competencia directiva para la Ejecución</p> | <p>3.1. Propicia las iniciativas y las relaciones interpersonales positivas, con sus intereses y valores</p> <p>3.2. Evita métodos autoritarios</p> <p>3.3. enfatiza la competitividad</p> <p>3.4. Desarrolla programas para el cambio y mejoramiento de las capacidades, con asesoramiento y capacitación en competencias</p> <p>3.5. Motiva y estimula para hacer que el personal mantenga un ritmo de trabajo productivo y satisfactorio</p> <p>3.6. Enfrenta los desafíos y cambios con actitud positiva</p> <p>3.7. Delega responsabilidades</p> <p>3.8. Ejerce la rendición de cuentas y toma de decisiones oportunas</p> <p>3.9. Abre canales de relación con la comunidad y el entorno</p> <p>3.10. Actúa como nexo entre unidades operativas en pro de un clima de confianza y comunicación efectiva</p> <p>3.11. Ejecuta la actuación gerencial directiva a través de esfuerzos a la luz del control</p> |
| | | <p>4. Competencia directiva para el Control</p> | <p>4.1. Compara los resultados con lo establecido en los planes generales.</p> <p>4.2. Evalúa los resultados contra los estándares de desempeño.</p> <p>4.3. Crea los medios efectivos para medir las operaciones.</p> <p>4.4. Da a conocer los procedimientos o mecanismos de medición.</p> <p>4.5. Transfiere los datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.</p> <p>4.6. Propone las acciones correctivas cuando sean necesarias</p> <p>4.7. Informa a los miembros responsables de los resultados por unidad operativa</p> <p>4.8. Ajusta los mecanismos de control a la luz de los resultados del proceso</p> <p>4.9. Apoya las acciones que garanticen el desarrollo efectivo y oportuno del PEIC, PA Y PSP</p> |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Esta investigación se ubica en el marco de los trabajos *Descriptivos, Transeccionales*. Se considera *descriptiva*, debido a que su objetivo es analizar la competencia del director en la gestión operativa de los procesos administrativos de Educación Media General, en el Liceo Bolivariano “Cruz Carrillo”, Municipio Sucre del Estado Trujillo y sus objetivos específicos constituyen una descripción de las competencias directivas en los procesos de planificación, organización, ejecución y control, los cuales constituyen las dimensiones de la variable *competencia*. Por supuesto, el estudio se ocupó de establecer las interrelaciones entre los componentes de esas dimensiones o indicadores.

Es *Transeccional*, en cuenta de que la información para el análisis está referida a un momento específico o determinado (Hurtado, 2010), referido a las características de las competencias directivas en dichos procesos administrativos, durante el año escolar 2018-2019. Según Arias (2012), las investigaciones descriptivas tienen como finalidad caracterizar un hecho, fenómeno, individuo o grupo, para identificar los aspectos de su estructura o comportamiento. Para Hernández S., Fernández y Baptista (2010), describir es recolectar datos sobre las variables e indicadores, para contar con elementos de juicio que permitan entender cómo se manifiesta la variable y sus cualidades.

Diseño de la Investigación

Con el diseño de investigación seleccionado, se recopilarán los datos que arrojen la información necesaria para dar respuesta a los objetivos específicos. Este trabajo utilizó un diseño de carácter observacional, documental y de campo.

Para Hernández S. et al (2010), se trata de un modelo mixto que implica la recolección, análisis y vinculación de informaciones de tipo secundario o bibliográfico con datos de tipo cuantitativo, donde se combina

la lógica inductiva y la deductiva. Creswell (2013) y Lieber y Weisner (2010), citados en Hernández S. et al (2014: 534), sustentan que “los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias”. Para ello, se requiere una exhaustiva búsqueda de datos a nivel de campo, con los instrumentos adecuados y el análisis de textos o documentos apropiados, en el marco del análisis interpretativo integrado.

Proceso Cuantitativo

Conforme con los planteamientos de Hernández S. et al (2010), las informaciones para el análisis cuantitativo, se obtuvieron con la aplicación de un cuestionario auto-administrado a la muestra del grupo de opinión seleccionado, es decir los gerentes ubicados en el nivel de Educación Media General (EMG) del Liceo Bolivariano dentro de su estructura organizativa, que abarcó un total de 16 coordinadores de unidad. Los datos acerca del comportamiento de los 36 indicadores fueron procesados y organizados para cada una de las cuatro dimensiones de la variable y, luego, tabulados para el análisis estadístico descriptivo.

El análisis interpretativo, según el procedimiento utilizado por Villegas (2013), Quintero (2018) y Viloría (2015), consistió en cuantificar las frecuencias de las respuestas de los consultados, a las cuales les fue asignada una puntuación, para cuantificar de modo descriptivo, en qué medida o porcentaje, los encuestados opinaron sobre las alternativas de respuesta programadas. Los puntajes en cuestión, según el mecanismo establecido, fueron cualificados al llevarlos al intervalo de opinión (escala de Likert), para identificar los niveles de competencia y operatividad gerencial del director del Liceo Bolivariano, como actor principal en la estructura de la gerencia de la organización educativa.

Diseño Documental

Lo documental o bibliográfico implicó la búsqueda de la documentación necesaria, su selección y organización y el análisis de datos secundarios. Con tal fundamento, se pudo establecer el soporte teórico de la investigación en función de mejorar la operatividad gerencial en los procesos administrativos en el nivel de Educación Media General en el L.B. Cruz Carrillo, a partir de un enfoque integral.

La revisión bibliográfica se basó en los contenidos de tipo teórico, donde se manifiestan las posiciones, ideas y propuestas de los autores, enfoques y tendencias revisadas. Para Arias (2012), la investigación documental tiene su fortaleza en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios de importancia capital para el desarrollo de la investigación, en cuanto a su soporte y orientación teórica.

Diseño de Campo

En conformidad con lo que señala Arias (2012), la investigación de campo incluye la recolección de datos acerca de situaciones en la realidad estudiada. Esta inspección y valoración la efectuó la investigadora de modo directo en el L.B. Cruz Carrillo. En esta dirección, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2003: 14), expresa que:

“Se entiende por Investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en éste sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (...).”

Entre las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación para la recolección y análisis de los datos primarios o directos de la realidad

están: la observación directa, las notas de campo, el cuestionario auto administrado (datos cuantitativos) para el análisis estadístico descriptivo y la entrevista a informantes claves.

Notas de Campo

Las notas de campo fueron muy importantes como fuente de información. Ellas constituyen relatos descriptivos donde se registra de la manera más objetiva posible los fenómenos o acontecimientos que se estaban observando (Quintero, 2018). Según Mayan (2001), la intención es aprehender las experiencias de los participantes y anotar las reflexiones del investigador, sus interpretaciones, impresiones, en relación con lo observado. De acuerdo con Quintero (2018), con estas notas, se construirá un compendio de descripciones de mucha utilidad en el desarrollo del estudio y en sus conclusiones.

Cuestionario

El instrumento para recoger los datos de campo para el análisis cuantitativo fue un cuestionario auto-administrado, que incluyó una serie de preguntas (ítems), con respecto a las variables e indicadores medidos. El contenido de las preguntas fue muy diverso, considerando los aspectos que tienen que ver con las competencias gerenciales del nivel directivo y se centrará en los indicadores de desempeño establecidos para medir las dimensiones de la variable: planificación, organización, ejecución y control. Fue aplicado a los encargados de los distintos niveles de gerencia en educación media general de la estructura organizativa de la institución.

Estuvo conformado por un cuerpo de ítems o enunciados, acerca del desempeño de las competencias del Director, como responsable de la institución educativa, en planificación, organización, ejecución y control, para medir su competencia en el desarrollo de dichos procesos administrativos.

Cada enunciado se expresó a manera de afirmación, con tres (3) alternativas de respuesta: *siempre*, *a veces* y *nunca*. El encuestado seleccionó sólo una de ellas marcando su opinión con una **X** en el paréntesis, según la alternativa que él consideró más apropiada o ajustada a la realidad conforme con su opinión.

Según los procedimientos usados por Quintero (2018) y García (2018), las alternativas estuvieron dispuestas del N° 1 al N° 3, en un escalamiento de opinión tipo Likert. Mientras más favorable fuera la actitud u opinión del encuestado con la afirmación planteada, mayor sería la puntuación que le corresponde a su respuesta en el análisis posterior (de 3 puntos a 1 punto). Además de estas alternativas de respuesta, el encuestado tuvo unas líneas de “comentarios”, por si consideraba pertinente hacer alguna aclaratoria, profundización o sugerencia. Los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario fueron organizados y tabulados, para realizar el correspondiente análisis estadístico interpretativo descriptivo.

Población

La población consultada para este trabajo, fue relativamente pequeña y estuvo integrada por los gerentes de toda la estructura organizativa de Educación Media General y los niveles directivos de la Institución:

1. Sub-Director Académico
2. Sub-Director Administrativo
3. Coordinador de EMG
4. Coordinador Pedagógico
5. Coordinador de Evaluación
6. Coordinador de Control de Estudios
7. Coordinador de Orientación
8. Coordinador de Bienestar Estudiantil
9. Coordinadores de Seccional de 1° a 5° año (5 coordinadores)
10. Coordinador del PAE

11. Coordinador de Escuela para Padres

12. Coordinador de Investigación y Formación Permanente

Total: 16 gerentes de EMG

Esto implica una población gerencial en este nivel de EMG, para el año escolar 2018-2019, de 16 personas, bajo la gestión global del Director del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, por lo que se trató de un universo relativamente pequeño. De esta cantidad prevista, participaron en la consulta la totalidad de los coordinadores.

Muestra

Muestra para el análisis cuantitativo y cualitativo

Corresponde a aquellos docentes tuvieron ejercicio o desempeño gerencial en Educación Media General, durante el año escolar 2018-2019, a quienes se aplicó el cuestionario auto administrado para buscar su opinión en relación con las competencias gerenciales del Director del Liceo Bolivariano. La muestra de opinión se basó en la identificación de niveles de competencia gerencial integral, asociadas a la operatividad de los procesos administrativos. Esta muestra, por su representatividad en relación con la búsqueda de información pertinente, se corresponde con el tamaño de la población mencionada; es decir, 16 docentes en ejercicio de cargos o funciones gerenciales administrativas.

De ellos se obtuvo las informaciones que fueron cuantificadas como frecuencias de respuestas y, más tarde, calificadas durante el análisis, sin ninguna pretensión de generalización. En todo caso, se trató de conjugar algunos parámetros que permitieran las comparaciones con los datos cualitativos obtenidos de la investigación bibliográfica, de la entrevista y de la observación directa.

En esta perspectiva, y siguiendo el procedimiento utilizado por Quintero (2018) y García (2018) para la selección de los integrantes de la muestra y su tamaño, se usó como criterio la representatividad laboral o funcional de las personas de interés que fueron encuestadas, como sector básico de opinión en la organización educativa, con base en los objetivos de esta investigación. Al igual que dichos autores, esta condición de representatividad, se utilizó de acuerdo con Hernández S. et al (2010) y Vilorio (2015), quienes reafirman que la muestra es, básicamente, un subconjunto de la población total.

En esta perspectiva metodológica, la muestra, entonces, fue aquella considerada la más conveniente para el estudio, por ser el reflejo del interés real de la investigación. Esto lo asegura Hurtado (2010), quien señala que no es imprescindible hacer un muestreo cuando:

La población es conocida y se puede identificar cada uno de sus integrantes (...). La población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos sus miembros. No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes. La población es relativamente pequeña, de modo que puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador.

En este sentido, la muestra a la cual se aplicó el cuestionario comprendió a todos los gerentes del nivel de EMG del L.B. Cruz Carrillo quienes, quienes además de su actividad pedagógica, al momento de la recolección ocupaban algún cargo o función de naturaleza gerencial dentro de la estructura de EMG de la institución. Total: 16 coordinadores; es decir, que la muestra es del mismo tamaño que la población, sustentados en Hernández S. et al (2003, p.304):

Los criterios que cada investigador cumpla dependen de sus objetivos de estudio; lo importante es establecerlos de manera muy específica si estamos trabajando dentro de una visión cuantitativa-deductiva. Toda investigación debe

ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio no es posible si al examinar los resultados, el lector no puede referirlos a la población utilizada en un estudio.

Una de las fuentes de datos cualitativos la constituyó los 7 Informantes Claves seleccionados entre los docentes de EMG. A ellos se les aplicó una entrevista semi-estructurada, a los fines de triangular información con la obtenida del cuestionario y la documentación.

Procedimiento para el análisis de los resultados

Utilizando componentes del procedimiento empleado por Villegas (2013) y Vilorio (2015), la organización y el análisis de la información se realizó de manera integral para cada dimensión de la variable. Así, se llevó a cabo el análisis interpretativo, el cual se centró en el *análisis de datos cuantitativos*, que es la indicación porcentual de las respuestas (opiniones) de los consultados en el cuestionario auto-administrado, con respecto a los indicadores o ítems, lo que al final conforma una apreciación cualitativa de las tendencias de opinión, utilizando la Escala de Likert.

Análisis Descriptivo Interpretativo

El procedimiento utilizado para el análisis de los datos es el descriptivo-interpretativo. Bajo esta óptica y según Hernández et al (2010), una realidad social y educativa como la que está asociada a esta investigación, debe ser interpretada desde su contexto, por el conjunto de implicaciones que entran en juego. Se centra en el estudio de los significados de las competencias gerenciales y su relación con la operatividad de los procesos administrativos de Educación Media General, que pone de manifiesto la problemática de la calidad educativa en estas instituciones.

Entonces, metodológicamente se pretende minimizar las nociones de explicación, predicción y control del paradigma positivista, por las de comprensión, significado y acción. Con ello (Hernández S. et al, 2010), se comprende e interpreta la problemática, los significados de las personas, los procesos, los fenómenos, las actuaciones, referido a las condiciones y situaciones de realidades concretas que generan niveles de conflicto social. Esto, a juicio de Hernández S. et al (2010) y refrendado por Villegas (2013) y Vilorio (2015), flexibiliza el esquema para el análisis, lo cual le proporciona un protagonismo fundamental al investigador, por encima de una receta de acción tradicionalista.

En atención a este enfoque analítico, la técnica utilizada es la descriptivo-interpretativa, donde los problemas particulares deben ser vistos desde el contexto de la realidad social. Se identifica los significados de las acciones, actuaciones o desempeño en la gestión de la dirección institucional, considerando su competencia para llevar a cabo los procesos administrativos de planificación, organización, ejecución y control, de manera que sean efectivamente operativos, con énfasis en las nociones de comprensión, significado y acción respecto a lo que realmente sucede en torno a esa problemática. Todo ello, sobre la base de la opinión de los actores fundamentales seleccionados en la muestra, por encima de las nociones meramente “científicas” o teóricas del positivismo.

Validez y Confiabilidad

Validez del instrumento

Para verificar la *validez* de construcción o contenidos del instrumento de recolección de datos o cuestionario, él fue expuesto al juicio de dos expertos, investigadores del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la ULA, en Trujillo, quienes determinaron la coherencia y claridad de los ítems de cada dimensión de la variable, en relación con los objetivos de la

investigación. Estas sugerencias que surgieron de la evaluación del instrumento, fueron acogidas en función de un proceso de recolección técnico y transparente. Se considera un instrumento de recolección de datos de campo como válido, cuando es realizado con posibilidades reales de que ciertamente mida lo que se propone medir. Es decir, que la información recolectada sea capaz de dar respuestas a las preguntas de la investigación y a los objetivos específicos (Hernández S. et al, 2010).

Confiabilidad del proceso

Se estima que un proceso de recolección de datos es *confiable*, como señalan Villegas (2103) y Viloría (2015), cuando es respetado el conjunto de normas y procedimientos técnicos para su aplicación, como se espera se haga en esta investigación. Además, en cuenta de que el tamaño de la muestra es igual al tamaño de la población y que se trataba de sólo 16 unidades de análisis. La *confiabilidad* según el criterio de Hernández S. et al (2010), adquiere un carácter teórico, ya que esas unidades son totalmente identificables en el Liceo Bolivariano Cruz Carrillo y los resultados pueden ser sometidos al derecho a réplica.

Hernández et al (2006), al respecto plantean que es más apropiado hablar de la confiabilidad de “los resultados de la prueba” o de “la medición”, que de “la prueba” o “el instrumento”. En esta tónica, se le otorga una importancia preponderante al hecho que los resultados confiables en una investigación, tendrán que ver en mucho con el respeto a los procedimientos y técnicas utilizados para la recolección de datos y el análisis.

Procedimiento para el análisis de resultados

Consistió en un *análisis cuantitativo* de las respuestas a los ítems del cuestionario auto administrado por parte del grupo muestral de opinión seleccionado, basado en la variable, las dimensiones y los indicadores, con la utilización de la escala de Likert, como una referencia de las tendencias porcentuales de la opinión positiva, neutral o negativa de los encuestados.

Con este fundamento de la escala de Likert, el propósito fue estimar, conforme con criterios pre-establecidos, *rangos de competencia del director* en la *operatividad* de los procesos administrativos en el Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, en estudio. La interpretación de las tendencias de las opiniones fue muy significativa como información descriptiva.

Criterios pre determinados para definir Rangos de Competencia

La existencia de un determinado nivel, siempre supone la presencia de otros niveles distintos. Cuando se habla de la existencia de *niveles* implica la presencia de ciertos desempeños diferenciados. Gran parte de las instituciones educativas, requieren poner en claro esa diversidad, en términos de niveles, para permitir el orden y el avance continuo para el mejoramiento cualitativo. Para la Real Academia Española (RAE), el nivel es la medida de una cantidad en relación a una escala específica, que se diseña de manera previa.

Sobre la base de los planteamientos empleados por Quintero (2018) y Vilorio (2015), para diagnosticar si el desempeño gerencial del director fue competente para alcanzar operatividad plena e integral o si lo realizó de manera plena e integral, se parte del criterio inicial o premisa de que sus indicadores son y deben ser cumplidos de modo total, cabal, de modo positivo, en un 100% o cercano a él, dentro de una escala establecida y no a medias, de modo parcial o negativo.

Así, se define un cierto *rango de competencia* del director para la planificación, la organización, la ejecución y el control, por lo que los indicadores de desempeño deben ser cumplidos en una proporción

determinada y, en esa misma medida, se definen otros rangos de competencia. De esta manera, considerando los porcentajes de cumplimiento de los indicadores de cada dimensión de la variable y con base en ciertos rangos de diferenciación de los puntajes totales en la escala de Likert, de acuerdo con las alternativas de opinión ofrecidas a los encuestados, se pre-establecieron los siguientes *rangos de competencia* del director, en proporciones similares:

Competencia Insuficiente: El director cumple *nunca* o *casi nunca* (según la tendencia en la escala) con las condiciones de desempeño pre-determinadas para todos los indicadores de cada dimensión. Opinión *Negativa* de los encuestados. *Rango:* 0% – 33% de cumplimiento.

Competencia Moderada: El director *cumple a veces*, de manera intermedia con las condiciones o indicadores establecidos. Opinión *Neutral* de los encuestados. *Rango:* 34% - 66% de cumplimiento.

Competencia Suficiente: Cumplimiento permanente. El docente cumple *siempre* o *casi siempre* (según la ubicación porcentual en el rango) con los indicadores de la planificación. Opinión *Positiva* de los encuestados. *Rango:* 67% - 100% de cumplimiento.

Con estos rangos, se pudo identificar o inferir con qué competencia para el desempeño de cada indicador, grupo de indicadores o dimensión, fue cumplida la gestión operativa del director del L.B. Cruz Carrillo, en Educación Media General. Establecidos estos niveles de competencia del director de la institución, se construyó su equivalencia con la operatividad de cada una de las funciones administrativas. De esta manera, se consideró como criterio analítico que el *nivel de la gestión operativa* del director en cada una de las funciones administrativas, es *equivalente* a su *rango de competencia* existente en la dirección institucional para cada proceso.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

ESTADÍSTICOS

En este apartado, se presenta el conjunto de resultados del análisis estadístico descriptivo obtenido de las informaciones de corte cuantitativo que arrojó la aplicación del cuestionario auto administrado, mediante el cual un total de 16 docentes coordinadores de Educación Media General en el Liceo Bolivariano “Cruz Carrillo”, del municipio Sucre, estado Trujillo, expresaron sus opiniones en relación con la competencia del director en su gestión operativa en las 4 dimensiones de la variable y los 36 indicadores de competencia seleccionados. La cualificación de estos datos se llevó a cabo utilizando una Escala de Opinión de Likert (*Gráfico 1*).

Tal producto representa la opinión de los docentes y del personal gerencial sobre la operatividad de los procesos gerenciales de planeamiento, organización, ejecución y control, en el nivel de Educación Media General. Los resultados, en consecuencia, fueron determinados con base en los indicadores de competencia técnica, mostrados por el Director del Liceo durante la realización de estos procesos, en el año escolar 2018-2019.

Procedimiento de organización y tabulación de los datos

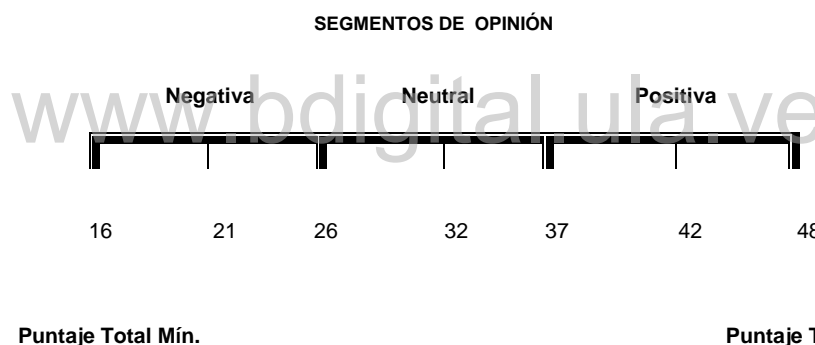
Una vez recogidos los datos del cuestionario, ellos fueron organizados según cada dimensión de la variable y en conformidad con su correspondencia con los objetivos específicos de la investigación. Esto permitió elaborar tablas estadísticas descriptivas por cada dimensión, las cuales incluyeron las frecuencias de respuestas por alternativa de opinión de los encuestados.

Con el análisis de los datos contenidos en las tablas, se obtuvo los puntajes totales que constituyen la sumatoria de los productos de la frecuencia de respuestas de los docentes encuestados por los puntos asignados a cada alternativa de respuesta, como lo son: *Siempre*, *A veces* y

Nunca (3, 2, o 1 punto, respectivamente). Los puntajes totales fueron ubicados en una Escala tipo Likert, para determinar la opinión de los docentes con respecto a la competencia del director en su gestión operativa en el desempeño de las funciones de planificación, organización, ejecución y control en el nivel de EMG en ese liceo bolivariano.

A continuación, en el Gráfico 1, se presenta la Escala de Likert diseñada para el propósito previsto, basados en los procedimientos utilizados por Quintero (2018), García (2018) y Viloría (2015). Tales orientaciones, corresponden a las empleadas en sus trabajos de grado para obtener el título de Magister Scientiae en Gerencia Educación, del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes.

Gráfico 1. Escala de Opinión de Likert para cada Ítem
(16 Coordinadores encuestados)



Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora a los docentes y coordinadores de Educación Media General del L.B. Cruz Carrillo, Marzo 2019

Trasladando a la escala el puntaje total alcanzado en cada ítem de las cuatro dimensiones de la operatividad, se obtuvo la opinión equivalente de los encuestados en relación al cumplimiento de cada indicador por parte del Director, bajo tres alternativas: *positiva, neutral o negativa*, con su tendencia, dependiendo del intervalo donde el puntaje se presenta, basadas en la frecuencia de respuestas a las alternativas del cuestionario para cada ítem.

Análisis por cada indicador de competencia directiva

1. Según indicador de competencia para la Planificación

La frecuencia de respuestas y los puntajes respectivos de los ítems y valores, correspondientes al análisis de la opinión sobre la competencia directiva para la operatividad en el proceso administrativo de Planificación de EMG, se muestran en la *Tabla 1*:

Tabla 1. Resultados sobre la dimensión 1:
COMPETENCIA DIRECTIVA PARA LA PLANIFICACIÓN
Número de docentes encuestados: 16

| Nº DEL ÍTEM | INDICADORES | Frecuencia (f) de respuestas según opción de opinión multiplicada por los puntos asignados para la Escala de Likert | | | |
|--------------------------|--|---|------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| | | TOTAL SIEMPRE (f) x 3 puntos | TOTAL A VECES (f) x 2 puntos | TOTAL NUNCA (f) x 1 punto | Puntaje Total por indicador (Σ) |
| 1.1 | Plantea objetivos y metas precisas, prioritarias, desafiantes e innovadoras a corto, mediano y largo plazo | 3x3=9 | 4x2=8 | 9x1=9 | 26 |
| 1.2 | Establece las condiciones, criterios, tareas y supuestos bajo las cuales se hará el trabajo y los planes institucionales | 4x3=12 | 6x2=12 | 6x1=6 | 30 |
| 1.3 | Desarrolla estrategias de formación permanente y de enseñanza novedosas | 5x3=15 | 4x2=8 | 7x1=7 | 30 |
| 1.4 | Modifica los planes a la luz de los resultados del control | 4x3=12 | 5x2=10 | 7x1=7 | 29 |
| 1.5 | Elabora y coordina el plan y registro de instrumentos de evaluación y cronograma de las clases por cada lapso | 8x3=24 | 5x2=10 | 3x1=3 | 37 |
| 1.6 | Pronostica y anticipa posibles situaciones problemáticas futuras | 4x3=12 | 6x2=12 | 6x1=6 | 30 |
| 1.7 | Formula políticas, procedimientos y métodos de desempeño laboral | 3x3=9 | 5x2=10 | 8x1=8 | 27 |
| 1.8 | Asigna tiempo y recursos apropiados para el logro de objetivos y metas | 6x3=18 | 7x2=14 | 3x1=3 | 35 |
| Total Dimensión 1 | TODOS INDICADORES LOS | 111 | 84 | 49 | 244 |

Fuente: Cuestionario aplicado a por la investigadora a los docentes del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, Marzo 20 19

El análisis de respuestas o frecuencias (*f*) de opinión, proporciones y puntajes que de seguidas se exponen, según la *Tabla 1* y el Gráfico 1 (escala de opinión de Likert), los consultados opinaron que el Director del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, para el nivel de Educación Media General (EMG), cumple con los indicadores de desempeño de la dimensión *Competencia Directiva para la Planificación*, en las proporciones que seguidamente se muestran:

Ítem 1.1. Plantea objetivos y metas precisas, prioritarias, desafiantes e innovadoras a corto, mediano y largo plazo

Sobre el cumplimiento de este indicador de la planificación de tipo estratégico, el 18,75% opina que el director del liceo lo hace *siempre*; el 25,00% que lo hace *a veces* y el 56,25% que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (26 puntos) a la escala, se encuentra que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, acerca de su competencia al respecto.

Ítem 1.2. Establece las condiciones, criterios, tareas y supuestos bajo las cuales se hará el trabajo y los planes institucionales

El 25.00% de los docentes opina que el director lo hace *siempre*; el 37,50% que lo hace *a veces* y el 37,50% que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (30 puntos) a la Escala, se obtiene que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el cumplimiento de este indicador de competencia.

Ítem 1.3. Desarrolla estrategias de formación permanente y de enseñanza novedosas

El 31,25% de los consultados opina que el director lo realiza *siempre*; el 25,00% que lo hace *a veces* y el 43,75% que no lo hace *nunca*. El puntaje total de 30 en la escala, significa que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, en relación con el cumplimiento de este indicador.

Ítem 1.4. Modifica los planes a la luz de los resultados del control

El 25,00% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo hace; el 31,25% considera que lo hace *a veces* y el 43,75% que no lo hace *nunca*. Al trasladar el puntaje total (29 puntos) a la escala, se estima que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el cumplimiento de este indicador.

Ítem 1.5. Elabora y coordina el plan y registro de instrumentos de evaluación y cronograma de las clases por cada lapso

El 50% de los docentes consultados opina que director lo cumple *siempre*; el 31,25% que se hace *a veces* y el 18,75% que no lo lleva a cabo *nunca*. Al cualificar el puntaje total (37 puntos) en la escala, se observa que la opinión de los encuestados es *Positiva*, respecto al cumplimiento de este indicador de competencia.

Ítem 1.6. Pronostica y anticipa posibles situaciones problemáticas futuras

El 25.00% opina que este indicador de competencia se cumple *siempre*; el 37,50% opina que se hace *a veces* y apenas el restante 37,50% considera que el director no lo no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (30 puntos) a la Escala de Likert (Gráfico 1), se observa que la opinión de los consultados es *Neutral* con una tendencia negativa, en el desempeño de este indicador.

Ítem 1.7. Formula políticas, procedimientos y métodos de desempeño laboral

El 18,75% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo cumple; el 31,25% que lo hace *a veces* y un 50%% estima que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (27 puntos) a la escala de opinión se tiene que, sobre esa competencia, ella es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el cumplimiento de este indicador.

Ítem 1.8. Asigna tiempo y recursos apropiados para el logro de objetivos y metas

El 37,50% de los docentes encuestados opina que el director *siempre* asigna este tipo de recursos; el 43,75% que lo hace *a veces* y el 18,75% que no lo hace *nunca*. Al trasladar el puntaje total (35) a la escala de opinión, se tiene que la opinión de los encuestados es *neutral* con tendencia positiva, con respecto a la operatividad de las actividades inherentes a este indicador, como resultado de su competencia gerencial.

2. Según indicador de competencia para la Organización

La frecuencia de respuestas y los puntajes respectivos de los ítems correspondientes al análisis de la opinión sobre la competencia directiva y la operatividad en el proceso administrativo de *Organización* de Educación Media General, se muestran en la *Tabla 2*:

www.bdigital.ula.ve

Tabla 2. Resultados sobre la Dimensión 2: *COMPETENCIA DIRECTIVA PARA LA ORGANIZACIÓN*

Nº de Coordinadores encuestados: 16

| Nº DEL ITEM | INDICADORES | Frecuencia (f) de respuestas según opción de opinión multiplicada por los puntos asignados para la Escala de Likert | | | |
|--------------------------|---|---|------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| | | TOTAL SIEMPRE (f) x 3 puntos | TOTAL A VECES (f) x 2 puntos | TOTAL NUNCA (f) x 1 punto | Puntaje Total por indicador (Σ) |
| 2.1 | Divide o estructura el trabajo en unidades operativas manejables y relacionadas | 3x3=9 | 5x2=10 | 8x1=8 | 27 |
| 2.2 | Selecciona y coloca a los individuos en el puesto adecuado. | 4x3=12 | 5x2=10 | 7x1=7 | 29 |
| 2.3 | organiza investigaciones sobre evaluación y rendimiento escolar | 4x3=12 | 5x2=10 | 7x1=7 | 29 |
| 2.4 | Hace reuniones por áreas con carteleras informativas. | 7x3=21 | 6x2=12 | 3x1=3 | 36 |
| 2.5 | Coordina las relaciones permanentes entre entidades | 5x3=15 | 4x2=8 | 7x1=7 | 30 |
| 2.6 | Ajusta la organización a la luz de los resultados del control | 2x3=6 | 5x2=10 | 9x1=9 | 25 |
| 2.7 | Proporciona facilidades personales y otros recursos | 4x3=12 | 4x2=8 | 8x1=8 | 28 |
| 2.8 | Agrupar las obligaciones operativas en puestos funcionales | 3x3=9 | 5x2=10 | 8x1=8 | 27 |
| Total Dimensión 2 | TODOS LOS INDICADORES | 96 | 78 | 57 | 231 |

Fuente: Cuestionario aplicado a por la investigadora a los Coordinadores del EMG del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, Marzo 2019

El análisis de respuestas o frecuencias (*f*) de opinión, proporciones y puntajes que a continuación se muestran, según la *Tabla 2* y el Gráfico 1 (escala de opinión), los consultados opinaron que el Director del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, para el nivel de Educación Media General (EMG), cumple con los indicadores de la dimensión *Competencia Directiva para la Organización*, en los términos que a continuación se señalan:

Ítem 2.1. Divide o estructura el trabajo en unidades operativas manejables y relacionadas

Sobre el cumplimiento de este indicador de la competencia del director para organizar, el 18,75% opina que el director del liceo lo hace *siempre*; el 31,25% que lo hace *a veces* y el 50,00% que no lo hace *nunca*. Con el puntaje total (27 puntos) en la escala, se consigue que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, acerca de su competencia para estructurar el trabajo de EMG en unidades operativas apropiadas.

Ítem 2.2. Selecciona y coloca a los individuos en el puesto adecuado.

El 25,00% de los docentes opina que el director lo hace *siempre*; el 31,25% que lo hace *a veces* y el 43,75% que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (29 puntos) a la escala, se representa que la opinión de los docentes encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el cumplimiento de este indicador de competencia.

Ítem 2.3. Organiza investigaciones sobre evaluación y rendimiento escolar

Los consultados opinan, en un 25,00% que el director lo realiza *siempre*; en un 31,25% que lo hace *a veces* y en un 43,75% que no lo hace *nunca*. El puntaje total de 29 llevado a la escala, significa que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, en relación con la competencia del director en el cumplimiento de este indicador.

Ítem 2.4. Hace reuniones por áreas con carteleras informativas

El 43,75% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo hace; el 37,50% considera que lo hace *a veces* y el 18,75% que no lo hace *nunca*. Al trasladar el puntaje total (36 puntos) a la escala, se estima que la opinión de los encuestados es *Neutral* con significativa tendencia a ser positiva, sobre la competencia directiva para el cumplimiento de este indicador.

Ítem 2.5. Coordina las relaciones permanentes entre entidades

El 31,25% de los consultados opina que director lo cumple *siempre*; el 25,00% que se hace *a veces* y el 43,75% que no lo lleva a cabo *nunca*. Al cualificar el puntaje total (30 puntos) en la escala, se observa que la opinión

de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, respecto al cumplimiento de este indicador de competencia para la organización del nivel de EMG del Liceo.

Ítem 2.6. Ajusta la organización a la luz de los resultados del control

El 12,50% opina que este indicador de competencia se cumple *siempre*; el 31,25% opina que se hace *a veces* y apenas el restante 56,25%, porcentaje mayoritario, considera que el director no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (25 puntos) a la Escala de Likert, se puede apreciar que la opinión de los docentes encuestados es *Negativa* sobre la competencia directiva para el cumplimiento de este indicador.

Ítem 1.7. Proporciona facilidades personales y otros recursos

El 25% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo cumple; el 25% que lo hace *a veces* y un 50%% estima que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (28 puntos) a la escala de opinión se tiene que, sobre esa competencia, la opinión es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el desempeño de este indicador.

Ítem 2.8. Agrupa las obligaciones operativas en puestos funcionales

El 18,75% de los docentes encuestados opina que el director *siempre* lo hace; el 31,25% que lo hace *a veces* y el 50,00% que no lo hace *nunca*. Al trasladar el puntaje total (35) a la escala de opinión, se obtiene que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, con respecto a la competencia del director para agrupar operativamente las actividades organizativas.

3. Según indicador de competencia para la Ejecución

La frecuencia de respuestas y los puntajes respectivos de los ítems correspondientes al análisis de la opinión sobre la competencia directiva en el proceso administrativo de *Ejecución* de Educación Media General en el Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, se muestran en la *Tabla 3*:

Tabla 3. Resultados sobre la Dimensión 3: *COMPETENCIA DIRECTIVA PARA LA EJECUCIÓN*
 Nº de Coordinadores encuestados: 16

| Nº DEL ITEM | INDICADORES | Frecuencia (f) de respuestas según opción de opinión multiplicada por los puntos asignados para la Escala de Likert | | | |
|--------------------------|--|---|------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| | | TOTAL SIEMPRE (f) x 3 puntos | TOTAL A VECES (f) x 2 puntos | TOTAL NUNCA (f) x 1 punto | Puntaje Total por indicador (Σ) |
| 3.1 | Propicia las iniciativas y las relaciones interpersonales positivas, con sus intereses y valores | 4x3=12 | 5x2=10 | 7x1=7 | 29 |
| 3.2 | Evita métodos autoritarios | 6x3=18 | 7x2=10 | 3x1=3 | 31 |
| 3.3 | Enfatiza la competitividad | 3x3=9 | 5x2=10 | 8x1=8 | 27 |
| 3.4 | Desarrolla programas para el cambio y mejoramiento, con asesoramiento y capacitación en competencias | 2x3=6 | 6x2=12 | 8x1=8 | 26 |
| 3.5 | Motiva y estimula para hacer que el personal mantenga un ritmo de trabajo productivo y satisfactorio | 5x3=15 | 6x2=12 | 5x1=5 | 32 |
| 3.6 | Enfrenta los desafíos y cambios con actitud positiva | 5x3=15 | 8x2=16 | 3x1=3 | 34 |
| 3.7 | Delega responsabilidades | 3x3=9 | 5x2=10 | 8x1=8 | 27 |
| 3.8 | Ejerce la rendición de cuentas y toma de decisiones oportunas | 4x3=12 | 6x2=12 | 6x1=6 | 30 |
| 3.9 | Abre canales de relación con la comunidad y el entorno | 4x3=12 | 6x2=12 | 6x1=6 | 30 |
| 3.10 | Actúa como nexo entre unidades operativas en pro de un clima de confianza y comunicación efectiva | 2x3=6 | 5x2=10 | 9x1=9 | 25 |
| 3.11 | Ejecuta la actuación gerencial directiva a través de esfuerzos a la luz del control | 3x3=9 | 6x2=12 | 7x1=7 | 28 |
| TOTAL DOMENSIÓN 3 | TODOS LOS INDICADORES | 123 | 126 | 70 | 319 |

Fuente: Cuestionario aplicado a por la investigadora a los Coordinadores de EMG del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, Marzo 2019

Según el análisis descriptivo de respuestas o frecuencias (f) de opinión, proporciones y puntajes estadísticos que se desprenden de según la *Tabla 3* y el *Gráfico 1* (escala de opinión), los consultados opinaron que el

Director del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, para el nivel de Educación Media General (EMG), cumple con los indicadores de desempeño de la dimensión *Competencia Directiva para la Ejecución*, del siguiente modo:

Ítem 3.1. Propicia las iniciativas y las relaciones interpersonales positivas, con sus intereses y valores

Con respecto a la competencia directiva para el cumplimiento de este indicador de la *ejecución*, el 25,00% opina que el director del liceo lo hace *siempre*; el 31,25% que lo hace *a veces* y el 43,75% que no lo hace *nunca*. Al cualificar esas proporciones llevando el puntaje total (29 puntos) a la Escala de Likert, se tiene que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, acerca de su competencia al respecto.

Ítem 3.2. Evita métodos autoritarios

El 37,50% de los consultados opina que el director lo hace *siempre*; el 43,75% que lo hace *a veces* y el 18,75% que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (31 puntos) a la escala, se obtiene que la opinión de los docentes es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el cumplimiento de este indicador de competencia.

Ítem 3.3. Enfatiza la competitividad

El 18,75% de los consultados opina que el director lo realiza *siempre*; el 31,25% que lo hace *a veces* y el 50,00% que no lo hace *nunca*. El puntaje total ponderado de 27 puntos en la escala, significa que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, en relación con el cumplimiento de este indicador.

Ítem 3.4. Desarrolla programas para el cambio y mejoramiento, con asesoramiento y capacitación en competencias

El 12,50% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo hace; el 37,50% considera que lo hace *a veces* y el 50,00% que no lo hace *nunca*. Al trasladar el puntaje total (26 puntos) a la escala, se estima que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el cumplimiento de este indicador.

Ítem 3.5. Motiva y estimula para hacer que el personal mantenga un ritmo de trabajo productivo y satisfactorio

El 31,25% de los docentes encuestados opina que el director lo cumple *siempre*; el 37,50% que se hace *a veces* y el 31,25% que no lo lleva a cabo *nunca*. Al cualificar el puntaje total (32 puntos) en la escala, se observa que la opinión de los encuestados es *Neutral* pero con marcada tendencia a ser positiva, por encontrarse en el límite del segmento de opinión, respecto al cumplimiento de este indicador de competencia.

Ítem 3.6. Enfrenta los desafíos y cambios con actitud positiva

El 31,25% opina que este indicador de competencia se cumple *siempre*; el 50,00% opina que se hace *a veces* y apenas el restante 18,75% considera que el director no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (34 puntos) a la Escala de Likert (Gráfico 1), se observa que la opinión de los consultados es *Positiva* es el desempeño de este indicador.

Ítem 3.7. Delega responsabilidades

El 18,75% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo cumple; el 31,25% que lo hace *a veces* y un 50%% estima que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (27 puntos) a la escala de opinión se tiene que, sobre esa competencia, ella es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el cumplimiento de este indicador.

Ítem 3.8. Ejerce la rendición de cuentas y toma de decisiones oportunas

El 25% de los docentes encuestados opina que el director *siempre* asigna rinde cuentas y toma decisiones oportunas; el 37,50% que lo hace *a veces* y el 37,50% que no lo hace *nunca*. En la escala, ese puntaje total de 30 puntos significa que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, con respecto a la operatividad de las actividades inherentes a este indicador, como resultado de su competencia gerencial.

Ítem 3.9. Abre canales de relación con la comunidad y el entorno

El 25% opina que el director *siempre* lo hace; el 37,50% que lo hace *a veces* y el 37,50% que no lo hace *nunca*. En la escala, ese puntaje total de

30 puntos representa una opinión de los encuestados *Neutral* con tendencia negativa, hacia el desempeño de este indicador de competencia directiva ejecutiva.

Ítem 3.10. Actúa como nexo entre unidades operativas en pro de un clima de confianza y comunicación efectiva

El 12,50% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo cumple; el 31,25% que lo hace *a veces* y un 56,25%% estima que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (25 puntos) a la escala de opinión se tiene que, sobre esa competencia, la opinión de los docentes es *Neutral* con tendencia negativa en el cumplimiento de este indicador.

Ítem 3.11. Ejecuta la actuación gerencial directiva a través de esfuerzos a la luz del control

Un 18,75% de los encuestados considera que el director del *siempre* lo cumple; el 37,50% que lo hace *a veces* y un 43,75%% estima que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (28 puntos) a la escala de opinión se tiene que, sobre esa competencia directiva de ejecución, la opinión de los docentes es *Neutral* con tendencia negativa con respecto a su cumplimiento.

4. Según indicador de competencia para el Control

La frecuencia de respuestas y los puntajes respectivos de los ítems correspondientes al análisis de la opinión sobre la competencia directiva y la operatividad en el proceso administrativo de *Control* en Educación Media General del L.B. Cruz Carrillo, se muestran en la *Tabla 4*:

Tabla 4. Resultados sobre la Dimensión 4:
COMPETENCIA DIRECTIVA PARA EL CONTROL
 N° de Coordinadores encuestados: 16

| N° DEL ITEM | INDICADORES | Frecuencia (f) de respuestas según opción de opinión multiplicada por los puntos asignados para la Escala de Likert | | | |
|--------------------------|---|---|------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| | | TOTAL SIEMPRE (f) x 3 puntos | TOTAL A VECES (f) x 2 puntos | TOTAL NUNCA (f) x 1 punto | Puntaje Total por indicador (Σ) |
| 4.1 | Compara los resultados con lo establecido en los planes generales. | 3x3=9 | 7x2=14 | 6x1=6 | 29 |
| 4.2 | Evalúa los resultados contra los estándares de desempeño. | 2x3=6 | 5x2=10 | 9x1=9 | 25 |
| 4.3 | Crea los medios efectivos para medir las operaciones administrativas. | 4x3=12 | 6x2=12 | 6x1=6 | 30 |
| 4.4 | Da a conocer los procedimientos o mecanismos de medición. | 5x3=15 | 6x2=12 | 5x1=5 | 32 |
| 4.5 | Transfiere los datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones. | 3x3=9 | 4x2=8 | 9x1=9 | 26 |
| 4.6 | Propone las acciones correctivas cuando son necesarias | 5x3=15 | 6x2=12 | 5x1=5 | 32 |
| 4.7 | Informa a los miembros responsables de los resultados por unidad operativa | 4x3=12 | 7x2=14 | 5x1=5 | 31 |
| 4.8 | Ajusta los mecanismos de control a la luz de los resultados del proceso | 3x3=9 | 4x2=8 | 9x1=9 | 26 |
| 4.9 | Apoya las acciones que garantiza el desarrollo efectivo y oportuno del PEIC, PA Y PSP | 4x3=12 | 7x2=14 | 5x1=5 | 31 |
| TOTAL DIMENSIÓN 4 | TODOS LOS INDICADORES | 99 | 104 | 59 | 262 |

Fuente: Cuestionario aplicado a por la investigadora a los Coordinadores de EMG del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, Marzo 2019

El análisis de respuestas o frecuencias (*f*) de opinión, proporciones y puntajes que a continuación se muestran, según la *Tabla 4* y el Gráfico 1 (escala de opinión de Likert), los consultados opinaron que el Director del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, para el nivel de Educación Media General (EMG), cumple con los indicadores de la dimensión *Competencia Directiva para el Control*, en las siguientes proporciones:

Ítem 4.1. Compara los resultados con lo establecido en los planes generales.

Sobre el cumplimiento de este indicador de la competencia del director para organizar, el 18,75% opina que el director del liceo lo hace

siempre; el 43,75% que lo hace *a veces* y el 37,50% que no lo hace *nunca*. Con el puntaje total (29 puntos) en la escala se representa que la opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, acerca de su competencia para llevar a cabo las comparaciones entre lo planificado y lo ejecutado en las unidades operativas de EMG.

Ítem 4.2. Da a conocer los procedimientos o mecanismos de medición

El 12,50% opina que el director lo hace *siempre*; el 31,25% que lo hace *a veces* y el 56,25% que no lo hace *nunca*. Los 29 puntos totales ponderados, en la escala, representa que la opinión de los docentes encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el cumplimiento de este indicador de competencia.

Ítem 4.3. Crea los medios efectivos para medir las operaciones administrativas.

Los consultados opinan, en un 25,00% que el director lo realiza *siempre*; en un 37,50% que lo hace *a veces* y en un 37,50% que no lo hace *nunca*. El puntaje total de 30, llevado a la escala, significa que la opinión de los encuestados es *neutral* con tendencia negativa, en relación con la competencia del director en el cumplimiento de este indicador.

Ítem 4.4. Da a conocer los procedimientos o mecanismos de medición

El 31,25% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo hace; el 37,50% considera que lo hace *a veces* y el 31,25% que no lo hace *nunca*. Los puntos totales en la escala (32) representan que la opinión de los encuestados es *neutral* con importante tendencia a ser positiva, sobre la competencia directiva para el cumplimiento de este indicador comunicacional.

Ítem 4.5. Transfiere los datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones

El 18,75% de los profesores opina que director lo cumple *siempre*; el 25,00% que se hace *a veces* y el 56,25% que no lo lleva a cabo *nunca*. Al cualificar el puntaje total (30 puntos) en la escala, se observa que la opinión

de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, respecto al cumplimiento de este indicador de competencia para el control administrativo en el nivel de EMG del Liceo Bolivariano.

Ítem 4.6. Propone las acciones correctivas cuando son necesarias

El 31,25% opina que este indicador de competencia se cumple *siempre*; el 37,50% opina que se hace *a veces* y el restante 31,25%, considera que el director no lo hace *nunca*. El puntaje total (32 puntos) en la Escala de Likert, refleja que la opinión de los docentes encuestados es *Neutral* con elevada tendencia a convertirse en *Positiva*, sobre la competencia directiva para el cumplimiento de este indicador.

Ítem 4.7. Informa a los miembros responsables de los resultados por unidad operativa

El 25% de los encuestados opina que el director del liceo *siempre* lo cumple; el 43,75% que lo hace *a veces* y un 31,25% estima que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (31 puntos) a la escala de opinión se tiene que, sobre esa competencia, la opinión de los docentes es *Neutral* con tendencia negativa, sobre el desempeño de este indicador.

Ítem 4.8. Ajusta los mecanismos de control a la luz de los resultados del proceso

El 18,75% de los docentes encuestados opina que el director *siempre* lo hace; el 25,00% que lo hace *a veces* y el 56,25% que no lo hace *nunca*. Al trasladar el puntaje total (26) a la Escala de opinión, se obtiene que la opinión de los encuestados con respecto a la competencia del director para agrupar operativamente las actividades organizativas es *Neutral* con fuerte tendencia a ser negativa.

Ítem 4.9. Apoya las acciones que garantiza el desarrollo efectivo y oportuno del PEIC, PA Y PSP

El 25,00% de los docentes encuestados opina que el director *siempre* lo hace; el 43,75% que lo hace *a veces* y el 31,25% que no lo hace *nunca*. Al llevar el puntaje total (31 puntos) a la escala de opinión, se obtiene que la

opinión de los encuestados es *Neutral* con tendencia negativa, con respecto a la competencia del director para apoyar la operatividad de las actividades del sistema de planificación institucional.

CAPÍTULO V

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

En este capítulo, se presenta los resultados del análisis global de las competencias directivas, como fundamento de su gestión operativa en los procesos de planificación, organización, ejecución y control, en Educación Media General del L.B. Cruz Carrillo, durante el período escolar 2018-2019. Las competencias para la dirección de una institución educativa como la que es objeto de esta investigación, promueven y fomentan las habilidades, posibilidades y destrezas que debe poseer en la actualidad un directivo, con el propósito de asegurar un manejo eficaz en su gestión directiva, en donde debe desarrollar aspectos que fortalezcan al personal a su cargo, dentro de los procesos administrativos que ello conlleva.

En esta perspectiva, se asume que los directivos que se desempeñan en la institución fortalecen su trabajo a través del liderazgo, la creatividad, aplicando herramientas competitivas para la planificación, la organización, la ejecución y el control. Es decir, que el cuadro de mando integral, estará en posibilidad de ser catalogado como *competente*, en la medida de su desempeño en cada función administrativa, lo que se convierte en uno de los elementos clave para el éxito de su gestión operativa. A continuación se describe la competencia directiva en cada proceso administrativo, conforme a los estándares de desempeño ya analizados en el capítulo anterior.

Las competencias directivas constituyen una herramienta fundamental para asegurar la competitividad de la organización educativa en el sistema. Cada institución requiere definir las competencias que considere

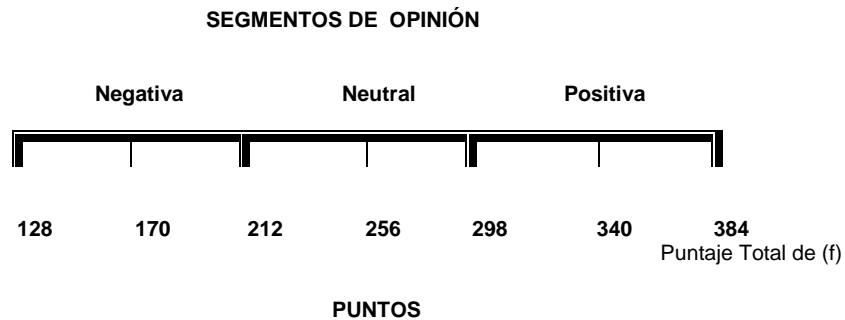
necesarias para desarrollar una gestión operativa distintiva y cumplir así su misión social y educativa. Según los criterios pre establecidos metodológicamente en esta investigación, se define que la competencia tiene que ver con el cumplimiento de los indicadores o estándares de desempeño del director, en cada proceso administrativo-gerencial.

Una vez definidas las competencias, es muy importante diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las necesidades de desarrollo en sus directivos. De allí, la importancia de que la institución asuma las recomendaciones de este trabajo que, en la práctica, podrán convertirse en una propuesta de lineamientos de acción para alcanzar este propósito, tanto de desarrollo personal como profesional y, así, la institución pueda ofrecer servicios educativos cada vez de mejor calidad. Según los criterios pre establecidos metodológicamente en esta investigación, se define que la competencia tiene que ver con el cumplimiento de los indicadores o estándares de desempeño del director en cada proceso administrativo-gerencial.

Competencia para la Planificación

Al trasladar el puntaje total global (244 puntos) mostrado en la Tabla 1 a una escala de Likert ponderada (ver *Gráfico 2*), para los 8 ítems que conforman esta dimensión, se tiene:

Gráfico 2. Escala de Opinión de Likert ponderada para la Dimensión 1:
Competencia directiva para la Planificación
(En base a 8 Ítems)



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y coordinadores de EMG, Junio 2108

La ubicación de ese puntaje total (244 puntos) indica que la opinión de los encuestados sobre el cumplimiento de todos los indicadores de competencia para la planificación, por parte del director, es *Neutral* con tendencia negativa hacia su mejoramiento. Según los rangos preestablecidos, eso sugiere que la competencia del director para la planificación es *Moderada*.

La planeación implica la determinación de los objetivos y las acciones a seguir para lograrlos. En la Tabla 5, según formato utilizado por Quintero (2019), se presentan los porcentajes de cumplimiento de la competencia directiva para cada indicador de la dimensión, sus promedios totales por cada alternativa de opinión y lo que representa en el rango de competencias pre establecido.

Tabla 5. Competencia Directiva por indicador y alternativa de opinión
Dimensión 1: Competencia Directiva de Planificación
L.B. Cruz Carrillo

| N° del ítem | INDICADORES | Porcentajes de Opinión de los encuestados sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño, por alternativa de respuesta | | | | | |
|--|--|---|---------------------|-----------------|---------------------|--------------|-----------------|
| | | S (%) | Competencia | AV (%) | Competencia | N (%) | Competencia |
| 1.1 | Establece las condiciones, criterios, tareas y supuestos bajo las cuales se hará el trabajo y los planes institucionales | 18,75 | INSUFICIENTE | 25,00 | INSUFICIENTE | 56,25 | MODERADA |
| 1.2 | Establece las condiciones, criterios, tareas y supuestos bajo las cuales se hará el trabajo y los planes institucionales | 25,00 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 37,50 | MODERADA |
| 1.3 | Desarrolla estrategias de formación permanente y de enseñanza novedosas | 31,25 | INSUFICIENTE | 25,00 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA |
| 1.4 | Modifica los planes a la luz de los resultados del control | 25,00 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA |
| 1.5 | Elabora y coordina el plan y registro de instrumentos de evaluación y cronograma de las clases por cada lapso | 50,00 | MODERADA | 31,25 | INSUFICIENTE | 18,75 | INSUFICIENTE |
| 1.6 | Pronostica y anticipa posibles situaciones problemáticas futuras | 25,00 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 37,50 | MODERADA |
| 1.7 | Formula políticas, procedimientos y métodos de desempeño laboral | 18,75 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 50,00 | MODERADA |
| 1.8 | Asigna tiempo y recursos apropiados para el logro de objetivos y metas | 37,50 | MODERADA | 43,75 | MODERADA | 18,75 | INSUFICIENTE |
| PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS INDICADORES | | 28,90 | INSUFICIENTE | 32,81 | INSUFICIENTE | 38,28 | MODERADA |
| | | S: Siempre | AV: A veces | N: Nunca | | | |

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora, Marzo de 2019

Para todos los indicadores de esta dimensión de planificación, como competencia gerencial del director, los porcentajes de cumplimiento para cada indicador señalan que existe un claro predominio de los rangos de competencia *insuficiente* o *moderada* del director para planificar, lo cual se

resume en el promedio de cumplimiento de todos sus indicadores por alternativa de opinión. En ningún caso se observa competencia *suficiente* o elevada.

En relación con esta dimensión, el Informante *Clave 1*, en la entrevista expresó lo siguiente:

Para llevar a cabo un proceso de planificación es necesario conocer los objetivos o fines que se persiguen y el director de la institución no debe tener dudas tales objetivos. Sin embargo, aquí en el Liceo, con respecto a la Educación Media General, podemos observar que no hay metas ni objetivos claramente definidos. Se entiende que la esencia de toda planificación la constituye un plan específico en donde se plasmen todas las actividades a seguir, pero el director del plantel no jerarquiza las prioridades, ya que al momento de presentar ante el colectivo la planificación que se llevará a cabo durante el año escolar, se observa la ausencia de un orden pre-establecido y la inclusión de actividades que son necesarias de realizar. Esto indica la falta de consulta a los entes o personas que pueden realizar aportes fundamentales. En mi concepto, la planificación no es operativa completamente, hay que redefinirla., pero para eso se necesita competencia a nivel directivo.

Este planteamiento relativo a la planificación, al igual que las cifras, es corroborado o reforzado por el Informante *Clave 2*, quien expresó al respecto:

La planificación llevada a cabo por el director del plantel casi nunca se cumple, debido a varios factores, uno de los más importantes es que debe definir los objetivos a lograr, pero al no tener claros los objetivos o metas propuestas y los mecanismos para alcanzarlas a corto, mediano o largo plazo, difícilmente se logra una planificación acertada. O sea, la planificación en EMG no es plenamente operativa y se hace imprescindible tomar las medidas institucionales que sean pertinentes con la finalidad de mejorar este proceso que es fundamental para la gerencia del Liceo.

Las estadísticas descriptivas y la opinión de los informantes claves, revelan que en el desempeño de la función administrativa de planificación en

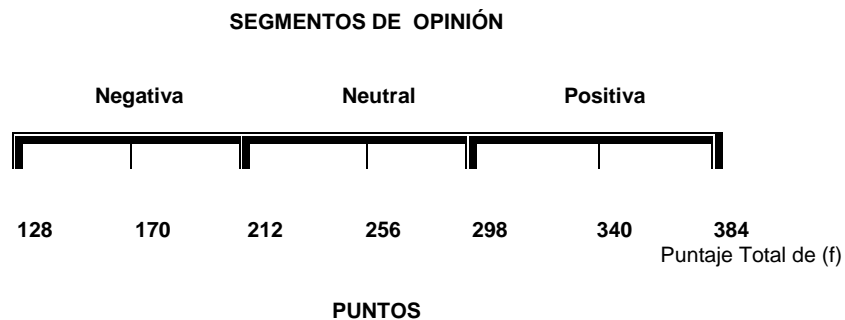
EMG del L.B. Cruz Carrillo, el director ha mostrado debilidades en su gestión operativa que requiere de atención especial, con el propósito de realmente proveer de efectividad institucional. En este sentido, la gestión estratégica de la planificación no ha contemplado, en el período en estudio, los elementos claves para alcanzar la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa y la trascendencia cultural y comunitaria.

Competencia para la Organización

La Organización tiene que ver con la distribución del trabajo entre los miembros o personal de la institución, estableciendo y reconociendo relaciones necesarias. Al trasladar el puntaje total global obtenido de todos los indicadores de la organización (231 puntos), a una escala de Likert ponderada (ver *Gráfico 3*) para los 8 ítems que conforman esta dimensión, se observa:

Gráfico 3. Escala de Opinión de Likert ponderada para la Dimensión 2:
Competencia directiva para la Organización
(En base a 8 ítems)

www.boligra.ula.ve



Fuente: Cuestionario aplicado a los coordinadores de EMG, Junio 2108

La posición en la escala de ese puntaje global significa que la opinión de los encuestados sobre el cumplimiento de todos los indicadores de competencia del director para la organización, es *Neutral* con tendencia negativa hacia su mejoramiento. Eso quiere decir que la competencia del director para la organización es *Moderada*.

La organización estipula que los gerentes educativos son responsables de diseñar la estructura organizativa. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos, dónde y cuándo se toman las decisiones. En la Tabla 6, se representan los porcentajes de cumplimiento de la competencia directiva para cada indicador de la dimensión, sus promedios totales por cada alternativa de opinión y lo que representa en el rango de competencias para lograr una gestión operativa eficaz en la organización institucional del Liceo.

Tabla 6. Competencia Directiva por indicador y alternativa de opinión
Dimensión 2: Competencia Directiva de Organización
L.B. Cruz Carrillo

| N° del ítem | INDICADORES | Porcentajes de cumplimiento de los indicadores de desempeño, por alternativa de respuesta | | | | | |
|--|---|---|---------------------|-----------------|---------------------|--------------|-----------------|
| | | S (%) | Competencia | AV (%) | Competencia | N (%) | Competencia |
| 2.1 | Divide o estructura el trabajo en unidades operativas manejables y relacionadas | 18,75 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 50,00 | MODERADA |
| 2.2 | Selecciona y coloca a los individuos en el puesto adecuado. | 25,00 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA |
| 2.3 | organiza investigaciones sobre evaluación y rendimiento escolar | 25,00 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA |
| 2.4 | Hace reuniones por áreas con carteleras informativas. | 43,75 | MODERADA | 37,50 | MODERADA | 18,75 | INSUFICIENTE |
| 2.5 | Coordina las relaciones permanentes entre entidades | 31,25 | INSUFICIENTE | 25,00 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA |
| 2.6 | Ajusta la organización a la luz de los resultados del control | 12,50 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 56,25 | MODERADA |
| 2.7 | Proporciona facilidades personales y otros recursos | 25,00 | INSUFICIENTE | 25,00 | INSUFICIENTE | 50,00 | MODERADA |
| 2.8 | Agrupar las obligaciones operativas en puestos funcionales | 18,75 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 50,00 | MODERADA |
| PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS INDICADORES | | 25,00 | INSUFICIENTE | 30,46 | INSUFICIENTE | 44,53 | MODERADA |
| | | S: Siempre | AV: A veces | N: Nunca | | | |

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora, Marzo de 2019

Se puede observar en la Tabla 6 que en el desempeño de todos los indicadores de esta dimensión de organización, predominan sustancialmente la competencia gerencial del director *Insuficiente* y *la Moderada*, lo cual se

aprecia en el promedio de cumplimiento de todos sus indicadores por alternativa de opinión. Al igual que con la dimensión de planificación, la estadística no permitió establecer en el desempeño de ningún indicador, un nivel de competencia *Suficiente* o elevada.

Con respecto a esta competencia directiva para la Organización, el Informante Clave 3, en la entrevista afirmó:

Es obvio que existe ambigüedad en la organización de la institución, Evidentemente, se carece de una planificación acertada, como por ejemplo, la ausencia de cronogramas o planes responsables para el cumplimiento de metas, lo cual constituye una limitante para lograr la operatividad gerencial organizativa del Liceo y particularmente en el nivel de Educación Media General. Se observa de manera determinante la ausencia del seguimiento de planes como responsabilidad de las diversas estructuras de la institución y la imprecisión de las funciones gerenciales de cada ente, agravado esto por el incumplimiento de los lineamientos establecidos para este proceso administrativo a nivel central.

No obstante que la opinión de los docentes encuestados acerca del desempeño de la competencia de organización fue *Neutral*, se infiere ciertos avances en indicadores tales como la celebración de reuniones por áreas con carteleras informativas, con regularidad y en la coordinación de las relaciones permanentes entre entidades. Pero, a la vez, las cifras revelan que los restantes indicadores de esta dimensión se ubican en la alternativa de opinión *nunca*, con porcentajes en su mayoría por encima del 40% y hasta del 50%.

El Informante Clave Número 4 asegura a ese respecto que:

En su mayoría, los miembros seleccionados para llevar a cabo las actividades planificadas y de organización no reúnen el perfil que se requiere. Esto es responsabilidad del director de la institución. Por ejemplo, en las actividades administrativas que deben ser llevadas a cabo por el Subdirector Administrativo, los Coordinadores de Nivel o de Unidad Operativa, se observa que desconocen los procedimientos administrativos establecidos por la ley, los

reglamentos y los manuales de funcionamiento. Así como ésta, existen otras incongruencias en los cargos designados para cumplir con las tareas administrativas.

De este modo, el director gerente de la institución educativa es responsable de diseñar la estructura de la organización y esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. Para ello, es obvio concebir una estructura formal adecuada para el desarrollo de la gestión operativa en EMG, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros actores, lo que implica la utilización de recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos que involucran la división del trabajo y de las funciones.

Esto se hace por medio de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de relaciones entre sus actores y con su entorno. No obstante, en el lapso escolar 2018-2019, el director ha adolecido de esta habilidad o competencia. De allí, que la gestión operativa en la organización institucional, se vea afectada desfavorablemente, por ser equivalente al rango de competencia alcanzado por el director, por lo cual se estimó como *Moderada*.

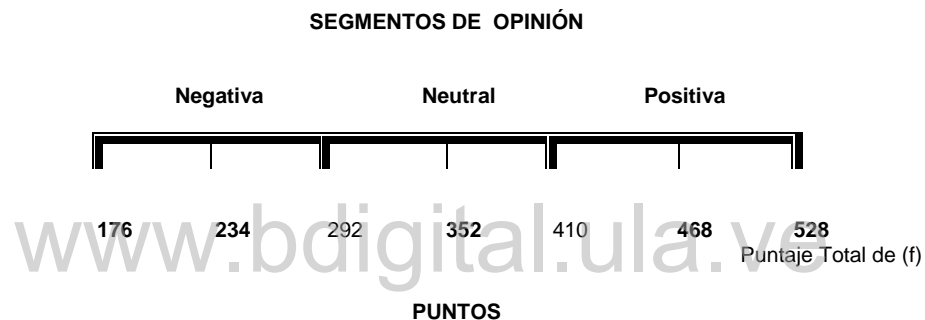
Los resultados del análisis en el L.B. Cruz Carrillo, ponen de manifiesto la inexistencia de definición de las actividades laborales dentro de un orden jerárquico para alcanzar las metas establecidas. Igualmente se ha observado que no hay una distribución apropiada de la autoridad y la responsabilidad para crear canales de comunicación entre los grupos y unidades.

Competencia para la Ejecución

La Ejecución relaciona las responsabilidades de los gerentes o directivos del liceo bolivariano, en cuanto a la motivación de los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer

los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. Al trasladar el puntaje total global obtenido de todos los indicadores de la organización (319 puntos), a una escala de Likert ponderada (ver *Gráfico 4*) para los 11 ítems que integran esta dimensión, se observa lo siguiente:

Gráfico 4. Escala de Opinión de Likert ponderada para la Dimensión 3:
Competencia directiva para la Ejecución
(En base a 11 Ítems)



Fuente: Cuestionario aplicado a los coordinadores de EMG, Marzo 2019

Ese puntaje total permite asumir que la opinión de los encuestados sobre el cumplimiento de todos los indicadores de competencia del director para la organización, es *Neutral* con tendencia negativa en su evolución. Eso significa que la competencia del director para la organización es, al igual que en las dos dimensiones anteriores, *Moderada*.

En la Tabla 7, se muestran los porcentajes de cumplimiento de la competencia directiva para cada indicador de la dimensión, sus promedios totales por cada alternativa de opinión y lo que representa en el rango de competencias para lograr una gestión operativa en la organización institucional del Liceo, lo que es útil para determinar aquellos desempeños

que requieren de mejoramiento en la gestión operativa del proceso de ejecución.

Tabla 7. Competencia Directiva por indicador y alternativa de opinión
Dimensión 3: Competencia Directiva de Ejecución
L.B. Cruz Carrillo

| N° del ítem | INDICADORES | Porcentajes de cumplimiento de los indicadores de desempeño, por alternativa de respuesta | | | | | |
|-------------|--|---|--------------|--------|--------------|-------|--------------|
| | | S (%) | Competencia | AV (%) | Competencia | N (%) | Competencia |
| 3.1 | Propicia las iniciativas y las relaciones interpersonales positivas, con sus intereses y valores | 25,00 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA |
| 3.2 | Evita métodos autoritarios | 37,50 | MODERADA | 43,75 | MODERADA | 18,75 | INSUFICIENTE |
| 3.3 | Enfatiza la competitividad | 18,75 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 50,00 | MODERADA |
| 3.4 | Desarrolla programas para el cambio y mejoramiento, con asesoramiento y capacitación en competencias | 12,50 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 50,00 | MODERADA |
| 3.5 | Motiva y estimula para hacer que el personal mantenga un ritmo de trabajo productivo y satisfactorio | 31,25 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 31,25 | INSUFICIENTE |
| 3.6 | Enfrenta los desafíos y cambios con actitud positiva | 31,25 | INSUFICIENTE | 50,00 | MODERADA | 18,75 | INSUFICIENTE |
| 3.7 | Delega responsabilidades | 18,75 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 50,00 | MODERADA |
| 3.8 | Ejerce la rendición de cuentas y toma de decisiones oportunas | 25,00 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 37,50 | MODERADA |
| 3.9 | Abre canales de relación con la comunidad y el entorno | 25,00 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 37,50 | MODERADA |
| 3.10 | Actúa como nexo entre unidades operativas en pro de un clima de confianza y comunicación efectiva | 12,50 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 56,25 | MODERADA |
| 3.11 | Ejecuta la actuación gerencial directiva a través de esfuerzos a la luz del control | 18,75 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 43,75 | MODERADA |

| | | | | | | |
|---|-------|--------------|-------|----------|-------|----------|
| PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS INDICADORES | 23,29 | INSUFICIENTE | 36,93 | MODERADA | 39,77 | MODERADA |
| S: Siempre AV: A veces N: Nunca | | | | | | |

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora, Marzo de 2019

La Tabla 7 permite ver que en el desempeño de todos los indicadores de esta dimensión de ejecución, también predominan sustancialmente las competencias gerenciales del director *Moderada y la Insuficiente*, en este orden, lo cual se aprecia en el promedio de cumplimiento de todos sus indicadores por alternativa de opinión. Al igual que con las dimensiones de planificación y la de organización, la estadística descriptiva no estableció ningún nivel de competencia *Suficiente* en el desempeño de ningún indicador en el proceso administrativo de ejecución.

Sobre el ejercicio de esta competencia por parte del director, para mejorar la eficacia de la gestión operativa de esta función administrativa de ejecución, el Informante Clave 5, en la entrevista, opinó lo siguiente:

La ejecución de las actividades planificadas no se llevan a cabo a cabalidad, debido a las divisiones que existen como producto del clima escolar que aquí se vive, el cual se caracteriza por descontento del colectivo, como consecuencia de la designación a “dedo” del personal directivo, por un lado. Por otro, la ejecución no se concreta apropiadamente, ya que desde el comienzo de la planificación no se ha llevado a cabo como debe ser; es decir, que no responde a las necesidades de la institución. Asimismo, el director de la institución, como figura determinante, para dirigir las actividades no motiva al personal, mucho menos propicia el trabajo en equipo.

El análisis permite inferir la ausencia de un trabajo comunicacional realmente asertivo, permanente y horizontal, que promueva la participación activa del personal docente, administrativo, obrero y la delegación de responsabilidades, en el marco de los planes institucionales y de las relaciones armónicas y productivas con la comunidad. Del mismo modo, el director no estimula los cambios o transformaciones y no se observa

apertura hacia la innovación educativa y tecnológica, que facilite la operatividad del proceso directivo y administrativo.

Se infiere que los compromisos político-partidistas del director, hacen interferencia con las opciones de cambios necesarios planteados por la comunidad educativa. Él, simplemente se limita a acatar los lineamientos ministeriales que provienen del gobierno central, con la pretensión adicional de hacerlos cumplir por los subordinados.

El Informante Clave 6 aborda esta situación al afirmar en la entrevista realizada que:

La institución carece de un directivo que sea capaz de propiciar el trabajo en equipo, mancomunado, desde la base de la pirámide, lo que origina que la ejecución de las actividades no se lleve a cabo totalmente o no goce de la aceptación necesaria. De la misma manera, no existe ningún tipo de motivación por parte del directivo. No hay planes o programas permanentes de formación o capacitación del personal. Se evidencia divisiones entre el personal, lo que ocasiona un clima tenso, porque aquí prevalece la política partidista.

En este orden de ideas, una competencia *Moderada* para la ejecución gerencial, indefectiblemente está asociada con el autoritarismo, la falta de liderazgo y motivación, así como con la dificultad para la generación de un clima organizacional que integre las potencialidades de los distintos actores del proceso educativo, en el L.B. Cruz Carrillo. Esto es posible, a partir de un compromiso de todos con un proyecto educativo en el cual predomine la calidad educativa, los valores humanos, la responsabilidad y la ética, para mejorar la gestión operativa en lo pedagógico y en la administración transparente de los recursos del Liceo.

En esta perspectiva, la competencia *Moderada* en la gerencia limita las posibilidades de orientación, comunicación, capacitación y motivación del

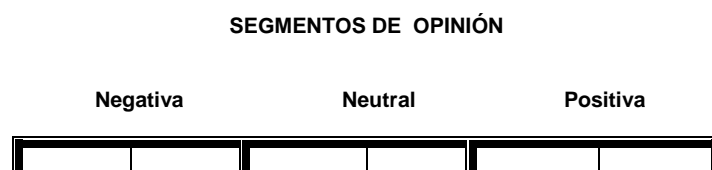
recurso humano de la institución, para que desempeñe de manera efectiva, con entusiasmo y confianza su trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales. Es evidente la influencia negativa que ejerce la situación actual del país, en estos tiempos en los cuales tanto el personal laboral como los alumnos han perdido la motivación para el trabajo y el estudio, así como el entusiasmo para continuar adelante, en el marco de una crisis social, moral y económica tan profunda de la república.

Competencia para el Control

A través del control se asegura que todas las acciones y actuaciones se desenvuelvan como corresponde. Es inherente a los otros procesos administrativo-gerenciales. El director del liceo por medio del control, debe asegurar y supervisar la ejecución de la programación, lo planificado y las formas de organización, con fines de evaluación. El control compara lo diseñado con lo actuado, con base en una serie de cánones pre establecidos y de acuerdo con mecanismos adecuados de seguimiento o prosecución en y distribución del trabajo. Se trata de monitorear el rendimiento de la organización e introducir los ajustes y la asignación de recursos.

El puntaje total obtenido de todos los indicadores de la organización (262 puntos), llevado a una escala de Likert ponderada (ver *Gráfico 5*) para los 9 ítems que integran esta dimensión, se observa lo siguiente:

Gráfico 5. Escala de Opinión de Likert ponderada para la Dimensión 4:
Competencia directiva para el Control
(En base a 9 ítems)



PUNTOS

Fuente: Cuestionario aplicado a los Coordinadores por la investigadora, Marzo 2019

Con la ubicación en la escala de ese puntaje total (262), se asume que la opinión de los encuestados sobre el cumplimiento de todos los indicadores de competencia del director para la organización, es *Neutral* con tendencia negativa en su evolución. Eso significa que la competencia del director para la organización es, al igual que en las tres dimensiones anteriores, *Moderada*.

En la Tabla 8, se presentan los porcentajes de cumplimiento de los indicadores de la competencia directiva para cada uno de ellos, sus promedios totales por cada alternativa de opinión y lo que representa en el rango de competencias para lograr una gestión operativa en la organización institucional del Liceo Bolivariano, lo que debe ser útil para determinar aquellos desempeños que requieren de mejoramiento en la gestión operativa del proceso de Control.

Tabla 8. Competencia directiva por indicador y alternativa de opinión
 Dimensión 4: Competencia Directiva de Control
 L.B. Cruz Carrillo

| N° del ítem | INDICADORES | Porcentajes de cumplimiento de los indicadores de desempeño, por alternativa de respuesta | | | | | |
|-------------|---|---|--------------|--------|--------------|-------|--------------|
| | | S (%) | Competencia | AV (%) | Competencia | N (%) | Competencia |
| 4.1 | Compara los resultados con lo establecido en los planes generales. | 18,75 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA | 37,50 | MODERADA |
| 4.2 | Evalúa los resultados contra los estándares de desempeño. | 12,50 | INSUFICIENTE | 31,25 | INSUFICIENTE | 56,25 | MODERADA |
| 4.3 | Crea los medios efectivos para medir las operaciones administrativas. | 25,00 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 37,50 | MODERADA |
| 4.4 | Da a conocer los procedimientos o mecanismos de medición. | 31,25 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 31,25 | INSUFICIENTE |
| 4.5 | Transfiere los datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones. | 18,75 | INSUFICIENTE | 25,00 | INSUFICIENTE | 56,25 | MODERADA |
| 4.6 | Propone las acciones correctivas cuando son necesarias | 31,25 | INSUFICIENTE | 37,50 | MODERADA | 31,25 | INSUFICIENTE |
| 4.7 | Informa a los miembros responsables de los resultados por unidad operativa | 25,00 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA | 31,25 | INSUFICIENTE |

| | | | | | | | |
|--|---|--------------|---------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| 4.8 | Ajusta los mecanismos de control a la luz de los resultados del proceso | 18,75 | INSUFICIENTE | 25,00 | INSUFICIENTE | 56,25 | MODERADA |
| 4.9 | Apoya las acciones que garantiza el desarrollo efectivo y oportuno del PEIC, PA Y PSP | 25,00 | INSUFICIENTE | 43,75 | MODERADA | 31,25 | INSUFICIENTE |
| PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DE TODOS LOS INDICADORES | | 22,91 | INSUFICIENTE | 36,11 | MODERADA | 40,97 | MODERADA |
| S: Siempre AV: A veces N: Nunca | | | | | | | |

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora, Marzo de 2019

En la Tabla 8, se observa que en el desempeño de todos los indicadores de esta dimensión de control, también predominan sustancialmente las competencias gerenciales del director *Moderada* y la *Insuficiente*, en este mismo orden, lo cual se aprecia en el promedio de cumplimiento de todos sus indicadores por alternativa de opinión. Tal y como sucede con las competencias para la planificación, la organización y la ejecución, la estadística descriptiva no reveló ningún nivel de competencia *Suficiente* en el desempeño de ningún indicador en el proceso administrativo de control.

En relación con esta competencia por parte del director, para mejorar la eficacia de la gestión operativa para el control, el Informante Clave 7, en la entrevista, realizó las siguientes consideraciones:

Es tarea indelegable del director velar por que se lleve a cabo las actividades planificadas, pero para ello es necesario que él responda a un perfil que va desde las competencias académicas hasta las habilidades o capacidades técnicas, humanas y conceptuales, las cuales varían según el área que ocupe en la organización. En este caso el director del plantel y su equipo directivo, carece de las mismas, por lo tanto el control no se lleva a cabo, como debería llevarse.

En estas circunstancias, sin un control educativo adecuado, que incluya actividades permanentes y sistemáticas de evaluación, orientación y supervisión, tanto en la planificación como en la organización y la ejecución por parte de la gerencia, en la institución existen dificultades para una

gestión realmente operativa y eficaz de esos procesos, lo que limita el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, en cuenta de que no se aprovecha efectivamente toda la estructura teórica, material y humana del Liceo de manera integral y consecuente. Es evidente, con los resultados obtenidos del análisis, la falta de competencia del nivel gerencial directivo.

En el liceo, en la práctica son observables algunas acciones ocasionales de supervisión administrativa, que tienen que ver con el examen del estado en que se encuentra la planta física, la carencia de personal, la falta de presupuesto y la marcha de los programas, aunque el control de los procesos pedagógicos es muy esporádico a través del acompañamiento pedagógico, lo que limita la asistencia a los educadores en función de mejorar el proceso de enseñanza. Esto es posible lograrlo mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados, los cuales deberían estar previstos en la planificación.

En este sentido, la ausencia de sistematicidad en esas acciones de control, asociado con una competencia moderada para ejercer el control, diluyen la capacidad de apoyo a las actuaciones gerenciales. Se hace imprescindible que la gestión operativa del director garantice el desarrollo efectivo y oportuno del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), los Proyectos Socio Productivos (PSP) y los Proyectos de Aprendizaje (PA).

Gestión Operativa en los procesos administrativos de EMG basada en las Competencias Directivas

Sustentados en las ideas de Alles (2007) en cuanto a la gestión del talento humano en las organizaciones, las competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Para el desempeño o gestión operativa en un puesto de trabajo como el de director del liceo, se espera poner en práctica una cierta cantidad de conocimientos y

competencias. De la intersección de los dos subconjuntos mencionados, puede surgir el talento requerido para un desempeño superior.

En el caso que ocupó a esta investigación, en el nivel operativo la principal función fue realizar de forma eficaz las tareas pertinentes a esa organización educativa, con base en el planteamiento de Caminero (2012), quien sostiene que la competencia de la dirección escolar debe mostrar las habilidades prácticas, los conocimientos adquiridos, la motivación, los valores éticos, las actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento de un director o directora, que se ponen en marcha, se movilizan, se activan conscientemente para resolver situaciones, enfrentarse a problemas, dar soluciones y conseguir resultados eficaces en la dirección de un centro educativo.

La gestión operativa en este ámbito, se centró en la actividad del día a día, lo cual significa que se trata de describir las acciones realizadas para que la planificación, la organización, la ejecución y el control garanticen que la institución continúe existiendo, con presencia de ciertos estándares de calidad en sus servicios. Se puede decir, que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, no se desarrolla y esta es una responsabilidad fundamental del nivel directivo de la institución, puesto que a decir de Caminero (2102), toda competencia directiva incluye el *saber*, *saber hacer* y *voluntad de hacer* en momentos determinados y ante proyectos educativos específicos. Esta idea de no solo conocer lo relativo a la dirección escolar, sino también saber, reflexionar y actuar, es el enfoque que se pretende en el diseño de competencias directivas.

El análisis de la información estadística y la observación directa participante permite señalar que en la gestión operativa del director del L.B. Cruz Carrillo, se evidencian debilidades en esa intersección entre el conocimiento y las competencias requeridas. No hay orientación adecuada, no se previene desde el punto de vista estratégico, no se emplean a cabalidad los recursos y esfuerzos, para alcanzar las metas, objetivos o fines

de la organización, especialmente considerando las limitaciones detectadas en la planificación, la falta de secuencia de actividades, la ausencia del establecimiento de prioridades, las inconsistencias en la estructura organizativa de EMG, la falta de liderazgo, control y supervisión.

Para Caminero (2012), la planificación de la gestión operativa de los procesos educativos pasa por incluir la mejora de los recursos personales, desarrollo del conocimiento y la capacidad de las personas, trabajo en equipo coordinado, personal bien comunicado, diálogo con profesorado, recompensa y reconocimiento. Debe considerar, entonces, gestión de alianzas externas, recursos económicos, mantenimiento de edificios y materiales, gestión de la tecnología y del conocimiento. Los procesos administrativos se considera que son diseñados de forma sistemática, con la introducción de mejoras mediante la innovación y el aprendizaje. Se revisan y evalúan los procesos, delegan responsabilidades y liderazgo.

En la gestión operativa la principal función es realizar de forma eficaz las tareas que se llevan a cabo en la organización. Esta perspectiva la sostiene Teixidó (2008), quien plantea que un modelo competencial relaciona atributos personales del directivo con las tareas operativas, según las características de la organización educativa que dirige y la cultura de la organización, que debe realizar. Este autor considera que en estos atributos, de los que se tienen conciencia y se desarrollan de una forma singular, se mezclan múltiples aspectos: aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, conocimientos, concepto de uno mismo, motivaciones, entre otras.

En el L.B. Cruz Carrillo se efectúan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio o táctico. Pertenecen a este nivel los coordinadores, jefes de unidades o departamentos, empleados administrativos, personal docente y obreros. Disponer de buena tecnología en la institución ayudaría a que no se presenten fallos técnicos y mejore los tiempos de realización de una labor, igualmente complementar la gestión

con un Software adecuado de última generación, sería muy importante para alcanzar resultados de manera eficiente, desde el punto de vista operativo.

Pero, este no es el caso de esta institución, donde se muestra deficiencia y obsolescencia en la cantidad y calidad de equipos y programas, así como también en los servicios de acceso a internet, además de las consuetudinarias falla del servicio eléctrico público. Otro factor limitante clave de una gestión operativa eficaz en el Liceo es la falta de concesión de recursos, de creación de capacidades profesionales y técnicas para obtener resultados concretos.

Indudablemente, es menester la construcción de objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales y educacionales), capacidad de conseguir materiales y equipos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal, en forma acorde con lo que se quiere conseguir. Dadas estas condiciones en el L.B. Cruz Carrillo, la eficacia de la gestión operativa del director es *Moderada*, considerando el criterio de equivalencia pre establecido, con respecto a su competencia para el cumplimiento de los indicadores de desempeño, la cual es *Moderada*, en los mismos términos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para que una organización educativa responda significativa y coherentemente a un ambiente que es cambiante, competitivo, globalizado y, ciertamente muy complejo, es imprescindible el cumplimiento cabal de la responsabilidad asumida por el nivel directivo de ser buen orientador y conductor de los procesos administrativos, que son la columna vertebral del funcionamiento institucional, lo cual se logra en un marco de competencias directivas para la gestión operativa. Solo de esta manera, se puede proveer eficacia, efectividad, eficiencia y responder a los retos que se establecen en el sistema educativo venezolano, alcanzando un equilibrio interno en la institución de educación media como subsistema.

En esta perspectiva teórica, con base en los resultados del análisis estadístico, documental y la observación directa de la realidad del L.B. Cruz Carrillo, en el año escolar 2018-2019, no logró ese equilibrio y armonía entre

los procesos administrativos de Educación Media General (EMG). Y, según los datos, no lo hizo precisamente por no poseer la competencia y el conocimiento necesarios que le permitieran aprehender los elementos de ese “desempeño superior” del que habla Marta Alles, autora clásica en el campo del desarrollo del talento humano.

Es concluyente que no se logró una gestión operativa eficaz del director en la planificación, la organización, la ejecución y el control de los procesos del nivel de EMG, considerando la existencia de competencia *Moderada* del director en cada una de esas áreas, muy especialmente en el planeamiento que es la base de la organicidad y equilibrio de toda la actividad institucional. Esto, por supuesto, disminuye las posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos, dificultando el direccionamiento y la gestión en todos los ámbitos. Aunque se trabaja con planes y proyectos, no se cumple plenamente con los principios de división del trabajo, de autoridad-responsabilidad, lo que conduce a que el trabajo se realice en términos de generalidad, en lugar de que se hagan los diagnósticos puntualizados con las especificaciones de rigor.

La competencia del director para poner en marcha una gestión operativa eficaz en la función organizativa, al ser catalogada como *Moderada*, no logró que las decisiones en la estructura organizacional fueran producto de la participación de toda la comunidad educativa. Por el contrario, permanentemente se limitó a la actuación de los consejos técnicos integrados por las coordinaciones, la sub-dirección y la dirección, regidos estrictamente por los lineamientos emanados de la zona educativa, lo que genera muchas veces descontento en el personal administrativo, obreros, padres, representantes, así como en los docentes, entre quienes predominan los cargos temporales y por contrato por la falta de políticas que promuevan la meritocracia.

Del mismo modo, la designación de sub directores, coordinadores y vacantes docentes y administrativas fue suplida de manera directa por el

director a su propio criterio, sin consulta o por recomendaciones político-partidistas. Otro elemento importante de destacar es la falta de organización sistemática de programas de capacitación y formación de personal, tanto en el campo de los conocimientos y la ciencia, como de las competencias gerenciales personales, técnicas y profesionales.

En este orden de ideas el director, igualmente, mostró competencia *Moderada* en la gestión operativa del proceso ejecutivo debido a su inconsistencia para establecer canales de comunicación apropiados para impulsar su liderazgo en la institución; por su debilidad en la consecución de recursos presupuestarios, humanos de calidad y tecnología de última generación; por la toma de decisiones que respondían más a líneas político-partidistas que a las necesidades propias del nivel de EMG; por la ausencia de motivación y mecanismos de estímulo para la productividad en el trabajo y el fomento de la creatividad en tiempos difíciles.

Todo esto generó problemas en las relaciones interpersonales y dificultades para el trabajo en equipo, por falta de empatía, compromiso y sentido de pertenencia institucional, así como también deserción docente y estudiantil, agravado por la crisis económica que vive el país. También fue diagnosticado en el área ejecutiva, la poca solidez en las relaciones del nivel directivo con la comunidad del municipio Sucre del estado Trujillo, lo que atenuó las posibilidades de producir alternativas para la solución de muchos problemas institucionales y comunitarios, tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, como es el caso de la escasa participación del entorno en la elaboración del PEIC.

Con respecto al control como proceso administrativo, asociado con la competencia *Moderada* del director en su gestión, no se procuró que todas las actividades se efectúen conforme a las previsiones y los estándares de desempeño, limitando la consecución de los objetivos de la institución, a través de la comparación de los resultados obtenidos con los resultados

esperados. Por lo general, el control y la supervisión fueron ejercidos en términos que terminaron siendo coercitivos o utilizando el chantaje político.

En este sentido, el control no fue concebido como una guía permanente que inspirase de manera constante al personal para que ejecutase con propiedad su trabajo, de común acuerdo. Por el contrario, el control fue esporádico y utilizado para indicarle al personal lo que debía hacer para, posteriormente, comprobar si efectivamente lo hizo. Con este mecanismo, lo que se logró fue aumentar el conformismo y la mediocridad, por cuanto no se estimuló al personal para utilizar su energía creativa.

Como conclusión general, en el nivel de EMG del Liceo Bolivariano Cruz Carrillo, la gestión operativa de los procesos administrativos de planificación, organización, ejecución y control, fue cumplida por el director en términos *Moderados*; es decir, de manera limitada, considerando que su competencia para tales efectos fue igualmente *Moderada*. En cuenta de que la calidad de los servicios educativos no debe ser expresada de modo mediatizado, puesto que *existe o no existe* calidad, se recomienda que la gerencia de la institución asuma la responsabilidad de desarrollar sus competencias técnicas directivas hasta un rango de *Suficiente*, según los criterios de este estudio.

Con esta investigación se concluye que el directivo debe poseer un perfil para el cargo y funciones que cumple dentro de la organización escolar, perfil que incluye competencias y conocimientos. Su finalidad es garantizar que el proceso pedagógico y administrativo se desarrolle en concordancia con un proceso de gerencia integral, que vele por la calidad del servicio educativo que se ofrece.

A tal fin, se plantea a continuación un cuerpo de recomendaciones estratégicas, que podrían ser transformadas en lineamientos o criterios institucionales dirigidos a proveer a los docentes y directivos de características especiales de personalidad, comportamientos, conocimientos, habilidades y destrezas. Estas condiciones, deben ser

capaces de generarles un desempeño exitoso en su puesto de trabajo gerencial.

Recomendaciones

- Elaborar planes y programas de capacitación en conocimientos y competencias para proveer de características y capacidades de las personas, para ocupar puestos de trabajo, operativos y gerenciales.
- Ubicar a las personas en los puestos para los cuales presenta mayor competencia, con el diseño de algún mecanismo particular de verificación.
- Diseñar un sistema de puestos de trabajo en la organización regido por un modelo de competencias actualizado y adecuado a sus necesidades.
- Planificar las actividades de manera estratégica, utilizando los mecanismos de consulta y participación de los recursos humanos de EMG y de su estructura de coordinación, que permitan un intercambio de información y de decisiones fluido, previendo un modelo de evaluación de resultados de desempeño en lo operativo.
- Desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades específicas.
- Implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño, que permita valorar y premiar la gestión de las personas.
- Poner en práctica los mecanismos necesarios y permanentes de motivación del personal, en función de incrementar su rendimiento operativo y laboral.

- Promover las acciones para modificar los comportamientos, puesto que la capacitación no sería suficiente si sólo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia gerencial. Esta modificación implica cambios en las características profundas de la personalidad del directivo.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- identificar los requerimientos en función de obtener mejor respuesta a las aspiraciones del personal, de los estudiantes y los ciudadanos.
- Propender a realizar los cometidos de la organización con la mayor imparcialidad y objetividad posible, al margen de las presiones y chantajes político-partidistas.
- Incrementar la cantidad y la calidad de las actividades por recurso empleado, en un marco de utilización racional del presupuesto.
- Tomar las medidas necesarias para aumentar la capacidad de respuesta e innovación técnica y tecnológica, en todos los procesos administrativos y pedagógicos.
- Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren pertinentes para reestructurar la organización del Liceo, con lineamientos para una gestión operativa transformadora.
- Propulsar mecanismos de orientación y conducción de la labor docente y administrativa del Liceo y de las relaciones con el entorno, con miras a alcanzar los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos sus miembros, coordinando las distintas tareas operativas hacia la construcción de proyectos comunes.

- Propender a convertir el Liceo en un centro de excelencia pedagógica, en un proyecto educativo que oriente los procesos de enseñanza en el aula por medio de un diagnóstico permanente de su realidad, con objetivos estratégicos claros, cursos de acción a seguir y recursos a asignar, en un marco de competencias docentes, gerenciales y laborales.
- Diseñar una estructura formal para EMG, basada en competencias gerenciales, para desarrollar con suficiencia la gestión directiva en las funciones administrativas de planificación, organización, ejecución y control, plenamente en concordancia y al servicio de la gestión académica que realizan los docentes.
- Abordar el desequilibrio que puede existir entre las competencias, ejercer liderazgo pedagógico, fomentar la convivencia, promover planes de mejora de innovación e impulsar la evaluación del centro, con las posibilidades reales que la dirección escolar tiene para actuar.
- Medir el grado de satisfacción de las directoras y los directores en el desempeño de sus competencias.
- Facilitar las formas de acceso a la dirección escolar desde la “voz” de la comunidad educativa, Inspección Educativa y Administración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

Adair I. (1994). *Cualidades Gerenciales*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. 3° Ed., Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

- Arias, F. (2012). *Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*, 6ª ed., Caracas: Epísteme. Caracas: Ed. de la Asamblea Nacional de Venezuela.
- Arnoletto, E.J y Díaz A.C. (2006) *Un aporte a la gestión pública*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/550/.
- Asamblea Nacional (2009). *Ley Orgánica de Educación*. Caracas: Ed. de la Asamblea Nacional de Venezuela.
- Ayala, V.S (2005). *Gerencia Educativa. Teoría y Pensamiento Administrativo*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>. Consulta: 2019, enero 16.
- Barberi, O. E. (2011). *Una mirada a la Formación de Directores en los Planteles de Educación Primaria*. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela).
- Bateman S. Thomas y Scout, A. (2000), *Administración: una ventaja competitiva*, Cuarta edición, México: Prentice Hall.
- Caminero, J. (2012). *Competencia de la Dirección escolar para una gestión de calidad*. Escuela Universitaria de Educación de Palencia. Trabajo de Fin de Grado. Palencia: España. Ediciones de la Universidad de Valladolid.
- Campos, K. (2010). *Perfil Gerencial bajo el Enfoque por Competencias del Docente con Función Directiva en Educación Básica*. Trabajo de grado ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Chacón, F (1999). *La Gerencia Educativa*. Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, Caracas: UCV
- Delors J. (1996). *Los Cuatro Pilares de la Educación, en la Educación Encierra un Tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Madrid, España.

- García, M. A. (2018). *Actitudes docentes para el desarrollo de una educación ambiental proactiva en el nivel preescolar*. Trabajo de Grado para optar al grado académico de Magister Scientiae en Gerencia de la Educación, del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes. Recomendado por el jurado para su publicación. Trujillo, Venezuela: ULA.
- Gidley, J. 2010c. "Another View of Integral Futures: De/reconstructing the IF Brand". *Futures: The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, 42 (2): 125-133.
- Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ª edición, D.F. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ª edición, D.F. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª edición, D.F. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª edición, D.F. México: Mc Graw-Hill Education.
- Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la metodología de la investigación*. Sexta edición, Bogotá-Caracas: Quirón-Sypal.
- Inciarte, A.; Marcano N. y Reyes M. (2007). "Gestión académico-administrativa en la educación básica". *Revista Venezolana de Gerencia*, v.12, N°.39, Maracaibo, sep. 2007.
- Lara, P. (2005). *El director Como líder y el desempeño docente. Caso escuelas básicas del Distrito I Sección 1 del Estado Amazonas*. Caracas, Universidad Central de Venezuela.
- Londoño y Moret (2001). *Memoria III*. Encuentro de escuelas de educación. Edición Ilustrada.
- López, R. (2012). *Manual del Supervisor, Director y Docente Volumen 6*. Caracas, Venezuela: Editorial Monfort, C.A.

- Marcano, N. y Finol M. (2007). "Competencias Personales y Gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas". *Revista Venezolana de Gerencia*, N° 39. Maracaibo, sep.2007.
- Mayan, M. (2001). *Una Introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Biblioteca Virtual Cualitativa. Iztapalapa, México: Universidad Autónoma Metropolitana. Disponible: <http://www.ualberta.ca/~iiqn//pdfs/introduccion.pdf> (Consulta: 2017, Julio 8).
- Ministerio de Educación. (2006). *Diagnóstico sobre principales problemas en las Instituciones Educativas venezolanas*, Caracas: Ediciones del MPPE.
- Ministerio de Educación. (2000). *Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)*, Caracas: Ediciones del Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2012). *Resolución 058*. Gaceta Oficial N° 40.029 de la fecha 16 de octubre de 2012. Caracas: Ediciones del Ministerio de Educación.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano*. Caracas - Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *La evaluación en el sistema educativo bolivariano*. Caracas, Venezuela. Noviembre, 2007. En *Educere*, v.12 n.40 Mérida, ULA.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013). *Líneas Estratégicas en el Marco del Proceso Curricular venezolano*. Sub sistema de Educación Básica. Caracas: Ediciones del MPPE.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación: *Orientaciones Generales para el Inicio del Año Escolar: 2014-2015, 2015-2016, Subsistema de Educación Básica, Nivel Media General y Media General*. División Académica y Coordinación de Formación Docente, Caracas.
- Ordoñez, R. (2005): *Manual del Supervisor Director y Subdirector*, Volumen 1. Nuevo Manual del Supervisor Director y Docente. Caracas: Publicaciones Monfort, C.A.

- Pachano, R. (2005). "Proyectos Pedagógicos Comunitarios". *Cuaderno Educere. La Revista Venezolana de Educación*. Cuaderno Número 4. Serie Verde. Septiembre. Mérida- Venezuela. ULA.
- Perrenoud, P. (2000). *Aprender en la escuela a través de proyectos: ¿por qué?, ¿cómo?*, Facultad de Psicología y de Ciencias de la Educación Universidad de Ginebra.
- Quintero, J.F. (2018). *Competencias Gerenciales Integrales en el desempeño de la Coordinación de Educación Media General*. Trabajo de Grado para la obtención del Título de Magister Scientiae en Gerencia de la Educación, del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes. Recomendado por el jurado para su publicación. Trujillo, Venezuela: ULA.
- Reyes Ponce, A. (2003). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*. 6th Ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sáenz Barrios, O. (1988). "La formación del director escolar en España". (En colaboración con Debon Lamarque, Santiago). *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Disponible en [<http://www.uva.es/aufop/publica/revelfop/v1n1osb.htm>] 1998. Consulta: 2018, noviembre 23.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Senge P. y otros (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica. Como Construir una Organización Inteligente*. Gránica, Barcelona.
- Teixidó, J. (2008). "Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y desarrollo". *Ponencia al X Congreso Interuniversitario de organización de instituciones Educativas*. Barcelona, España.
- UPEL (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización; Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Viloria, A. (2015). *Las Competencias de los docentes en la planificación de los Proyectos de Aprendizaje en Educación Media General*. Trabajo de

Grado recomendado para su publicación. Requisito de mérito para obtener el título de Magister Scientiae en Gerencia de la Educación en el Núcleo Universitario “Rafael Rangel” de la Universidad de Los Andes. Trujillo, Venezuela: NURR.

Villegas, E. (2013). *Desarrollo de competencias gerenciales en educación técnica agropecuaria. Criterios transdisciplinarios para la ETARZ*. Trabajo de Grado aprobado, para optar al grado académico de Magister Scientiae en Gerencia de la Educación, Mención de Publicación, Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, Trujillo, Venezuela: NURR.

Yabar, S.Y. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. Trabajo para optar al grado de Magister en Educación con mención Gestión Educativa; ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú: Ed. De la Universidad Nacional Mayor.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO

FORMATO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO

MARZO, 2019

www.bdigital.ula.ve

Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Centro Regional de Investigación Humanística
Económica y Social (CRIHES)
Maestría en Gerencia de la Educación
Trujillo-Estado Trujillo

Competencia del nivel directivo para la gestión operativa de los procesos
administrativos en Educación Media General

Cuestionario Auto Administrado

INSTRUCCIONES

Apreciado Colega profesor:

1. **Lea detenidamente** estas instrucciones y el cuestionario antes de responder, con SU OPINION, el planteamiento que conforma cada ítem. Es muy importante para esta investigación, la mayor objetividad posible en sus respuestas, con base en su conocimiento de la realidad estudiada.
2. El cuestionario está formado por un conjunto de afirmaciones o enunciados planteados en términos positivos (ítems), que forman parte de las dimensiones pre-seleccionadas de la variable. Cada uno de estos ítems tiene un total de Tres (3) alternativas de respuesta dispuestas de la letra **a** hasta la letra **c**, en un escalamiento Tipo Likert: *Siempre, A veces y Nunca*.
3. **Responda solo en una** (1) de esas alternativas, **marcando con una X** en el paréntesis aquella que, a su juicio, es la más aproximada a la actuación de los docentes, en la planificación de los PA.
4. Igualmente, se adiciona en cada ítem, un espacio para *Comentarios*, si usted estima pertinente hacer cualquier aclaratoria, profundización o sugerencia al respecto, o puede hacerlo en una hoja adicional.
5. Se le agradece devolverlo lleno, doblado y grapado, directamente al investigador, en un lapso no mayor de 48 horas.
6. Puede anotar su nombre y apellido en la carátula del instrumento si así lo desea, pero **NO** es un requisito indispensable que usted coloque su identificación personal. En todo caso, la opinión que usted manifieste, tendrá un carácter estrictamente confidencial.

Lic. Marilú Mendoza

Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Centro Regional de Investigación Humanística
Económica y Social (CRIHES)
Maestría en Gerencia de la Educación
Tutor: Prof. Freddy Aranguren Z.
Trujillo-Estado Trujillo

Autor: Licda. Marilú Mendoza

Título de la Investigación:

Competencia del nivel directivo para la gestión operativa de los procesos
administrativos en Educación Media General

Cuestionario Auto Administrado

Cuerpo de Reactivos

Lea **detenidamente** el siguiente Planteamiento:

EN SU OPINIÓN, durante el desempeño de los procesos administrativos en educación media general del L.B. Cruz Carrillo (Planificación, Organización, Ejecución y Control), en el año escolar 2018-2019, **con qué frecuencia el Director de la Institución cumplió** con las siguientes acciones (Seleccione una (1) alternativa de respuesta):

Dimensión 1. Planificación

Ítems:

1.1. Aclaró, amplió y precisó los objetivos de la planificación

Siempre ()

A Veces ()

Nunca ()

1.2. Fijó estratégicamente las metas e indicadores de desempeño a corto, mediano y largo

plazo

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

1.3. Planteó metas prioritarias, desafiantes e innovadoras

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

1.4. Anticipó posibles situaciones problemáticas futuras

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

1.5. Estableció condiciones para hacer el trabajo y los planes institucionales

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

1.6. Discutió el impacto y los beneficios de la planificación para los estudiantes

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

1.7 Seleccionó tareas específicas para lograr los objetivos

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

1.8 Estableció un plan general de logros enfatizando la creatividad

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

1.9 Estableció formas de apoyo entre las unidades y dependencias (recursos, presupuesto, infraestructura, contactos con la comunidad)

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

1.10 Formuló propuestas de políticas, procedimientos y métodos de desempeño

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

1.11 Propició la elaboración de formatos de criterios, planes, actividades y procedimientos para la evaluación y su registro

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

1.12 Propendió con los docentes a la búsqueda y aplicación de novedosas estrategias de enseñanza en EMG

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

1.13 Modificó los planes a la luz de los resultados del control

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

Dimensión 2. Organización

Ítems:

2.1 Dividió o subdividió el trabajo en unidades operativas

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

2.2 Agrupó las obligaciones operativas en puestos

- a. Siempre ()
- b. A veces ()

c. Nunca ()

2.1 Reunió los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

2.2 Aclaró los requisitos para ocupar el puesto

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

2.3 Seleccionó y colocó los individuos en el puesto adecuado por competencia

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

2.4 Utilizó la autoridad adecuada para cada miembro de la administración

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

2.5 Proporcionó facilidades al personal y otros recursos para organizar

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

2.6 Ajustó los resultados de la organización a la luz del control

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

2.7 Especificó indicadores de desempeño en el trabajo

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

Dimensión 3. Ejecución

Ítems:

3.1 Procuró la Participación de todos, más aun de los afectados por las decisiones

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

3.2 Propició el mejoramiento de las relaciones interpersonales

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.3 Estimuló y motivó al personal hacia la mejora continua del desempeño

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.4 Estableció canales eficientes y operativos de comunicación entre el personal y entre Unidades

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.5 Alentó el asesoramiento al personal y su capacitación en competencias

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.6 Recompensó con reconocimiento el desempeño eficiente

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.7 Delegó responsabilidades

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.8 Determinaron parámetros para valorar fortalezas y debilidades en el desarrollo

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.9 Satisfizo necesidades del personal a la luz del control

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.10 Abrió canales de relación con la comunidad y su entorno

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

3.11 Vinculó las acciones con las metas establecidas en los planes

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

4. Dimensión 4. Control

Ítems:

- 4.1 Aplicó evaluación basada en *desempeño* del personal
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
- 4.2 Realizó evaluación, basada en *resultados* contra los estándares de desempeño
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
- 4.3 Definió las condiciones para solicitar un Reporte de auto-evaluación
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
- 4.4 Propició escalas o lineamientos para evaluar los logros de los estudiantes
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
- 4.5 Comparó los resultados con lo establecido en los planes generales.
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
- 4.6 Diseñó y dio a conocer los medios efectivos para medir las operaciones de los procesos administrativos
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
- 4.7 Aplicó acciones correctivas ante situaciones irregulares
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
- 4.8. Propició la supervisión y acompañamiento del personal docente y administrativo
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()
- 4.9 Realizó los ajustes a la luz de los resultados del control
- a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()

Comentarios u opiniones complementarias: Puede escribirlos sobre todos aquellos ítems que estime pertinente.

www.bdigital.ula.ve