

Gestión gerencial del docente directivo en las funciones: planificación, organización y dirección

Carlos Santana Soteldo*

Recibido: Febrero 25 de 2011

Aceptado: Mayo 5 de 2011

Teacher director's administrative management in the following functions: planning, organization and direction

Palabras clave: Gerencia, Gestión gerencial del docente directivo, Funciones del director como gerente.



Key words: Management, Teacher director's administrative management, Functions of the director as a manager.

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito analizar la gestión gerencial del docente directivo en cuanto a las funciones de planificación, organización y dirección. Se trata de una investigación de campo de carácter descriptivo y para obtener la información se aplicó un cuestionario con preguntas dicotómicas. El instrumento que se utilizó fue validado a través de la técnica de juicio de expertos y su confiabilidad se determinó mediante la aplicación de la fórmula de Kuder-Richardson (K-R20), obteniéndose la muy alta confiabilidad de 0.90. Los resultados permitieron conocer que la gestión gerencial del docente directivo en cuanto a la planificación, organización y dirección no es ejercida eficientemente, lo cual afecta a la institución y a todos sus actores.

Abstract

The purpose of this research was to analyze the administrative management of the teacher director in terms of planning, organization and direction. It is about a field research of descriptive character in which a dichotomous questionnaire was applied in order to obtain the information. The instrument used was validated through the technique of experts' opinion, and its reliability was determined by applying the Kuder-Richardson formula (K-R20) resulting in high reliability 0.90. The results revealed that the teacher director's administrative management in terms of planning, organization and direction is not performed efficiently; this fact affects the institution and all the actors involved in it.

* Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. carlosantana69@hotmail.com

Introducción

Sin lugar a dudas, en toda sociedad la educación se considera como un proceso fundamental que contribuye a su desarrollo, por lo que se le asigna la responsabilidad de formar los ciudadanos que requiere el sistema para mantenerse, evolucionar y satisfacer las necesidades e intereses de sus integrantes.

Cabe destacar que la escuela es el centro del quehacer comunitario en la educación, y es primordial el desempeño de todos los actores y actrices del proceso de enseñanza y aprendizaje. De manera que el logro de sus objetivos institucionales redundará en beneficio para la sociedad en general.

En el caso de Venezuela, la escuela debe promover la participación de todos para lograr los cambios necesarios y consolidar un modelo de desarrollo cónsono con las exigencias de la sociedad actual.

A la vez, en este proceso es fundamental la gestión gerencial del docente directivo, quien debe ejercer un rol proactivo, creativo y con alta capacidad de gestión al aplicar los diferentes procesos gerenciales como la planificación, organización y dirección.

En consecuencia, en la medida que el gerente educativo desempeñe operativamente su rol, influirá de manera positiva en los docentes a su cargo, contribuyendo así al trabajo en equipo y al logro de los objetivos previstos.

Es por ello que el proceso educativo requiere directores actualizados, que utilicen las alternativas viables para optimizar la labor de los docentes en el aula, quienes a su vez, por medio de la praxis académica, han de facilitar el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes a su cargo.

Justamente, el presente artículo es el resultado de un trabajo que permitió analizar la gestión gerencial del docente directivo.

Problema de investigación

El sistema educativo actual se encuentra inmerso en un proceso de cambios, producto de un conjunto de transformaciones sociales en virtud de los nuevos paradigmas educativos. Desde estas circunstancias, la dinámica social exige hoy al sector educativo transformaciones sustanciales para enfrentar el reto que plantean dichos cambios.

Esta nueva visión del sistema educativo supone una cultura de trabajo en el que el aprendizaje permanente de valores, capacidades, destrezas y competencias técnicas y organizativas se constituyan en ejes articuladores de su razón de ser. Por otro lado, el Proyecto Principal de Educación en América Latina (2002), en la perspectiva de alcanzar una mayor calidad educativa para todos, plantea la necesidad de profesionalizar la acción de las escuelas y aprovechar su nueva autonomía para desarrollar una modalidad de gestión que afirme la función estratégica del equipo directivo y fortalezca las nuevas competencias de los

docentes, integrando, para ello, a la comunidad y garantizando una adecuada infraestructura y equipamiento interno.

De ahí que la educación se expresa en una trascendencia social que promueve la formación de un individuo reflexivo, capaz de integrarse a su comunidad con sentido constructivo y orientado hacia la autorrealización y afianzamiento de la identidad nacional y regional, según los principios de la democratización, participación y desarrollo autónomo.

Ante los planteamientos esbozados, el director, como gerente institucional, y el personal docente han de estar debidamente capacitados para: impulsar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, propiciar el trabajo en equipo y orientar a los principales actores del hecho educativo respecto a las tareas y responsabilidades implícitas en el desarrollo de los proyectos de la institución. Para todo ello, los directivos docentes deben utilizar las competencias gerenciales que permitan optimizar el funcionamiento operativo de las mismas. La función directiva, en consecuencia, debe enmarcarse en áreas de acciones definidas e interrelacionadas en aspectos tales como la planificación, organización y dirección, entre otros.

Sin embargo, el desempeño gerencial del director no siempre se corresponde con el perfil de competencias que debe poseer para garantizar un eficiente funcionamiento.

En relación a esto, también debe precisarse que actualmente Venezuela atraviesa una situación de crisis globalizada, que afecta a todas las estructuras de la sociedad. Al respecto, Siliceo (2000) afirma: “Las organizaciones en los actuales momentos han de desarrollar dominios y competencias en forma eficaz y eficiente sobre las actividades que se llevan a cabo, mediante el uso de fuentes de información con lo cual se pueden monitorear el cumplimiento de sus actividades, así como el debido funcionamiento de la organización”. Pero, de igual modo, la educación ha pasado a ocupar una posición importante, ya que a través de ella se desarrollan estrategias orientadas a la búsqueda de alternativas que permitan constituir el modelo de país y de sociedad expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) para elevar el nivel de vida de los ciudadanos. Este debe ser realmente el propósito de largo alcance en el proceso de la reforma educativa.

En este contexto, Sarason (citado por Fullan y otros, 1997) plantea que los directores tienen sobre sí una responsabilidad sustantiva en el desarrollo de su desempeño como gerentes educativos requeridos para este siglo, así que es realmente importante revisar a profundidad los componentes que integran el sistema educativo y específicamente al director, quien representa la autoridad del plantel y es el garante de un adecuado funcionamiento institucional; todo aunado a la coordinación e implementación de los proyectos educativos regionales y nacionales con la ineludible dirección, apoyo y suministro

de recursos que el Estado debe suministrarles por ley.

Reforzando lo anterior, Veliz (2001) señala que las instituciones educativas, cualquiera que sea su nivel, deben contar con gerentes proactivos, creativos y con alta capacidad de gestión, pues es evidente la necesidad de abordar la capacidad gerencial de los directivos con criterios más científicos y actualizados a fin de que respondan cabalmente al sentir profundo de las necesidades educativas. En tal sentido, los directores, para lograr lo planteado, deben poseer un conjunto de competencias profesionales en lo que corresponde a planificación, organización y dirección de una institución educativa.

En cuanto a la planificación, Chiavenato (1990) señala que esta constituye una función de vital importancia en el proceso administrativo. Ella forma la base sobre la que se levantan todas las futuras acciones administrativas y el director es quien conoce cuáles objetivos debe establecer para alcanzar los objetivos esperados. El mismo Chiavenato hace referencia al valor fundamental de la organización, ya que en su desarrollo se distribuyen las tareas básicas a cada miembro del personal, así como la integración de todos los actores en la consecución de objetivos y metas propuestas establecidos en la institución educativa.

Por último el autor mencionado señala que la dirección consiste en poner en funcionamiento la organización educativa, para lograr la contri-

bución del personal en la ejecución de las tareas, y realizar así un trabajo en equipo efectivo y coordinado. Más concretamente, la dirección es la función fundamental a través de la cual se ejerce la acción de administrar. A ella le corresponde la tarea de poner en funcionamiento el aparato administrativo, cuya estructura ha sido integrada a través de la organización.

Por ello, en su gestión gerencial, el docente directivo debe visualizar su trabajo, el cual está inmerso en el desarrollo organizacional, interrelacionado con un contexto cambiante y globalizador.

No obstante la importancia de la labor directiva en el campo de la docencia, en nuestras instituciones educativas se presentan encargos directivos a maestros de aulas que no están preparados para desempeñar estos roles. Por esta razón, sus competencias pueden ser restringidas, infiriéndose que no cumplirán de una manera efectiva sus funciones académicas en la institución.

En referencia a lo planteado, la designación de cargos gerenciales directivos de personal que no esté preparado para esta misión, puede traer como consecuencia situaciones problemáticas que tienden a obstaculizar el buen desenvolvimiento de las instituciones, incidiendo de una manera poco favorable en el logro de los objetivos y metas propuestas.

Tal es el caso de los directivos de la Unidad

Educativa Nacional “Ciudad de Valencia”, que según opiniones de algunos docentes, propuestas en conversaciones informales, desarrollan la gestión en forma inapropiada, manifestando poca concreción de planes, lo que conlleva a resultados no muy exitosos, así como a la pobre satisfacción de las expectativas del personal que allí labora.

Esta situación es notable al observarse las condiciones físicas de la institución, así como en la infraestructura, los recursos didácticos y en la desmotivación del personal que integra el plantel.

En este mismo orden de ideas, la división del trabajo resulta difícil en cuanto al logro de acuerdos y al cumplimiento de los mismos, ya que existe poco seguimiento para corregir las fallas que puedan surgir y llevar a feliz término los objetivos de la organización educativa. Y, por otro lado, la coordinación con todos los actores presenta debilidad, lo cual se manifiesta en que cada uno tiene objetivos individuales y no colectivos que beneficien a la organización en general.

Ante las circunstancias planteadas este estudio busca analizar la gestión gerencial del docente directivo, tomando en cuenta la planificación, organización y dirección de la Unidad Educativa Nacional “Ciudad de Valencia” de la Parroquia Unión, Municipio Iribarren del Estado Lara, con el fin de obtener información válida que permita dar respuestas a los requerimientos que debe poseer todo gerente.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la gestión gerencial del docente directivo en cuanto a las funciones: planificación, organización y dirección en la Unidad Educativa Nacional “Ciudad de Valencia” de la Parroquia Unión, Municipio Iribarren del Estado Lara.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión gerencial en cuanto a las funciones: planificación, organización, dirección del docente directivo (caso U. E. N. “Ciudad de Valencia”).
- Identificar los aspectos relevantes de la planificación, organización y dirección del docente directivo (caso U. E. N. “Ciudad de Valencia”).
- Determinar la gestión gerencial en cuanto a la planificación, organización y dirección.

Método

El presente estudio corresponde a una investigación de campo de carácter descriptivo, que tiene como objetivo analizar la gestión gerencial del docente directivo en cuanto a las funciones: planificación, organización y dirección en la U. E. N. “Ciudad de Valencia” de la Parroquia Unión del Municipio Iribarren del Estado Lara. Según el Manual de Tesis de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006), la investigación de campo se entiende como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito 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 conocidos o en desarrollo (p. 5).

De igual forma, es una investigación descriptiva. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117).

VARIABLES DEL ESTUDIO

Del marco teórico y los objetivos presentes en la investigación, se manejó el sistema de variables conformado por la variable: Gestión gerencial del docente directivo en cuanto a la planificación, organización y dirección. Esta se define teóricamente como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos de planificación, organización y dirección mediante el trabajo en grupo. Y, operacionalmente, dicha variable se define como el conjunto de funciones planificación, organización y dirección con sus respectivos indicadores (Anexo A).

SUJETOS DE ESTUDIO

Según Bisquerra (2000), por sujetos de estudio se entiende al “conjunto de todos los individuos en los cuales se desea estudiar el fenómeno a investigar” (p.16). Con base a lo planteado, para este estudio la población está constituida

por la totalidad: un director, dos subdirectores, y 30 docentes de aula; para un total de 32 sujetos de estudio.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica utilizada para recabar la información fue la encuesta. Sandoval (2003) la define como una técnica cuantitativa, que consiste en una herramienta de investigación que permite actuar sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio. Esta se llevó a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características, objetivas y subjetivas de la población.

El instrumento seleccionado fue el cuestionario, previa revisión bibliográfica relacionada con el propósito de estudio; y los ítems se construyeron para lograr que los sujetos de estudio manifestaran su opinión seleccionando una de dos alternativas (sí o no).

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La valoración del instrumento se determinó por medio de la técnica de “Juicio de Expertos”. Se hizo la selección de tres profesionales versados en el tema, quienes evaluaron cada ítem en función de los criterios: congruencia, claridad y sesgo.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó la fórmula Kuder-Richardson

(K-R20) a un grupo reducido de docentes, quienes no forman parte de la muestra y, sin embargo, poseen características similares al mismo.

Fórmula Kuder-Richardson (K-R20)

$$R_t = \left(\frac{n}{n-1} \right) * \left(\frac{vt - \sum p.q}{vt} \right)$$

R_t = Coeficiente de confiabilidad.

N = Número de ítems que contiene el instrumento.

V_t: Varianza total de la prueba.

$\sum p.q$ = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

RESULTADOS

Análisis e interpretación de los datos

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, se procedió en el siguiente orden:

1. Tabulación en los cuadros estadísticos.
2. Determinación de las frecuencias absolutas y relativas de cada alternativa de respuesta.
3. Análisis cuantitativo de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados al personal docente.
4. Análisis de los datos agrupados por funciones.
5. Representación de los datos a través de la técnica estadística de barras.

Análisis e interpretación de resultados

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos a partir del instrumento diseñado y aplicado al personal docente de la Unidad Educativa Nacional “Ciudad de Valencia” del Municipio Iribarren del Estado Lara, previamente sometido a las correcciones sugeridas por los expertos consultados y haberse determinado su confiabilidad.

Cuadro 1
Operacionalización de la variable

Propósito	Variable	Definición de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Análisis de la gestión gerencial del docente directivo en cuanto a la dimensión	Gestión gerencial	Defina la gestión gerencial en el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos de planificación, organización y dirección	Planificación	Objetivos institucionales	1-2-3
				Plan de acción	4-5-6
				Características de la Planificación	7-8-9
			Organización	División del trabajo	10-11-12
				Coordinación con todos los actores	13-14-15
				Liderazgo	16-17-18
Toma de decisiones	19-20-21				

Fuente: Santana (2007)

En este sentido, el análisis se realizó con el fin de determinar la gestión gerencial del docente directivo en la mencionada institución en cuanto a las dimensiones: Planificación, Organización y Dirección. Los datos obtenidos se registraron en tablas estadísticas donde se indican las frecuencias absolutas y relativas de cada alternativa de respuesta para cada interrogante.

Finalmente, se presentan los datos en gráficas de barra como técnica estadística seleccionada para ello.

En el cuadro 2 se observa que el ítem con mayor fuerza corresponde al 100%, en él los encuestados sostienen que el director no planifica claramente los objetivos organizacionales de la institución con los voceros de los consejos comunales, al igual que un 80% de los encuestados sostiene que el directivo no identifica los medios necesarios para de manera conjunta alcanzar los objetivos organizacionales, por otro lado existe un 83,3% de los encuestados que opinan que el directivo no diseña planes de acción que conlleven

Cuadro 2

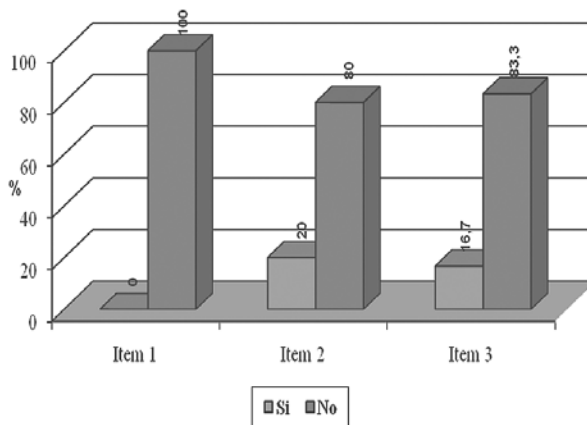
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en el Indicador Objetivos Institucionales

Ítems	Sí		No	
	F	%	F	%
1. ¿Planifica claramente los objetivos organizacionales de la institución con los voceros de los consejos comunales?	0	0	30	100
2. ¿Identifica los medios necesarios para conjuntamente alcanzar los objetivos organizacionales?	6	20	24	80
3. ¿Diseña planes de acción que conlleven al logro de los objetivos organizacionales?	5	16,7	25	83,3

N = 30

Gráfico 1

Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en el Indicador Objetivos Institucionales



ven al logro de los objetivos organizacionales; de esta manera se puede inferir que el docente directivo no tiene una idea clara de los objetivos institucionales pudiendo afirmar que no planifica. Al respecto, Riqueijo y Lugo (1995), señalan que el gerente como el representante del Ministerio de Educación en la escuela ante la comunidad, es el responsable de establecer las metas y mantener buenas relaciones entre los miembros de la comunidad y los demás sectores involucrados en el proceso de tal manera que ello contribuya al éxito de su gestión.

En el cuadro 3 se aprecia que el 80% de los encuestados manifiesta que el directivo no lleva a cabo planes de funcionamiento para el logro de

las metas, otro 76,6% de los consultados señala que la gerencia de la institución no crea estrategias para llevar a cabo una planificación eficaz, igualmente el 66,6% de los docentes opina que la planificación no se ajusta a las necesidades del plantel; observándose que el directivo no lleva a cabo planes de acción ni estrategias para el logro de las metas, sin embargo los teóricos sustentan que la planificación permite seleccionar una serie de acciones orientadas a el logro de objetivos y metas propuestas, tal como lo plantea George (2001).

En el cuadro 4 se puede observar que el 80% de los encuestados sostiene que el directivo no toma en cuenta todos los procesos para realizar

Cuadro 3

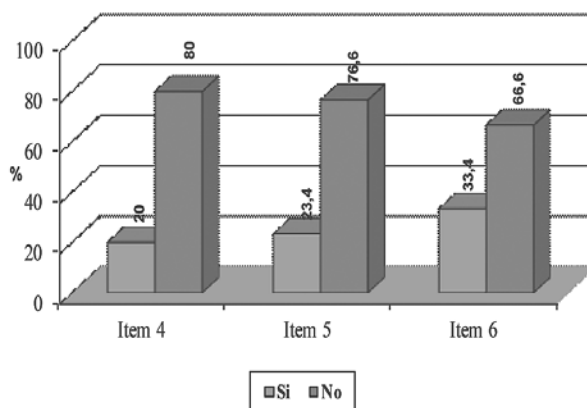
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en el Indicador Plan de Acción

Ítems	Sí		No	
	F	%	F	%
4. ¿Lleva a cabo los planes de funcionamiento de la institución para lograr las metas?	6	20	24	80
5. ¿Crea estrategias para llevar a cabo la planificación eficaz?	7	23,4	23	76,6
6. ¿La planificación se ajusta a las necesidades del plantel?	10	33,4	20	66,6

N = 30

Gráfico 2

Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en el Indicador Plan de Acción

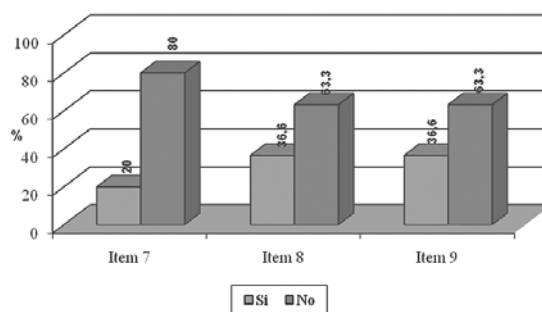


Cuadro 4
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en el Indicador Características de la Planificación

Ítems	Sí		No	
	F	%	F	%
7. ¿Toma en cuenta todos los procesos para realizar la planificación?	6	20	24	80
8. ¿Conoce las debilidades y fortalezas de la planificación en una organización?	11	36,6	19	63,3
9. ¿Toma en cuenta el tiempo requerido para realizar las actividades a planificar?	11	36,6	19	63,3

N = 30

Gráfico 3
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en el Indicador Características de la Planificación



la planificación, el 66,3% opina que el directivo desconoce las debilidades y fortalezas de la planificación en una organización, mientras que el 63,3% de los encuestados manifestó que el gerente de la institución no tiene en cuenta el tiempo requerido para realizar las actividades a planificar; en consecuencia, se infiere que el gerente de la institución no toma en un alto porcentaje los procesos para realizar una planificación así como el tiempo requerido para ello. Los autores al respecto, conciben la planificación como una función gerencial de gran relevancia, por lo tanto se entiende como aquel proceso racional por medio del cual las organizaciones hacen todas las previsiones necesarias en cuanto a los diseños de procesos sociales, técnicos y de estructura que se

adaptarán a los fines y objetivos propuestos, tal como lo plantea Miklos y Tello (2000).

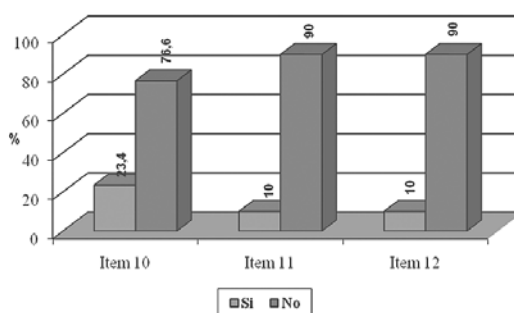
En cuanto a la dimensión planificación según los resultados obtenidos se observa una tendencia negativa por cuanto en las consultas realizadas a los sujetos de estudio, estos coinciden en que el directivo no planifica por tanto sus objetivos organizacionales y planes de acción no pueden ser concretados con éxito, aunado a ello los mismos aportan que los directivos no poseen niveles de desempeño en la planificación que permitan afirmar que el mismo sea eficiente. Por lo que al respecto Chiavenato (*ob. cit.*) plantea que la planificación constituye una función de vital importancia en el campo de la administración y la

Cuadro 5
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes
en el Indicador División del Trabajo

Ítems	Sí		No	
	F	%	F	%
10. ¿Divide eficientemente el trabajo del personal institucional?	7	23,4	23	76,6
11. ¿La organización de los recursos físicos se hacen atendiendo criterios de objetividad en la división del trabajo?	3	10	27	90
12. ¿Organiza talleres de actualización para el mejoramiento del personal docente?	3	10	27	90

N = 30

Gráfico 4
Distribución por frecuencias, porcentajes y
promedios de los ítems correspondientes en el
Indicador División del Trabajo



gerencia moderna donde todas las acciones que se realicen en función de la organización han de ser previamente planificadas con cada uno de los factores que la integran. A su efecto cabe señalar que el gerente debe tener perfectamente clara sus funciones en cuanto a los objetivos institucionales, planes de acción y las características de la planificación.

En el cuadro 5 se evidencia que el 76% de los sujetos de estudio sostiene que el director no divide eficientemente el trabajo del personal de la institución, así mismo el 90% de los docentes expresa que el directivo no organiza talleres de actualización para el mejoramiento de su

personal, igualmente un 90% concluye que los directivos no organizan los recursos físicos y financieros atendiendo criterios de objetividad en la división del trabajo, de esta manera se puede concluir que el gerente de la institución no organiza de manera eficiente sus equipos de trabajo. Los versados en el tema manifiestan que organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir, tal como lo plantea James (2000).

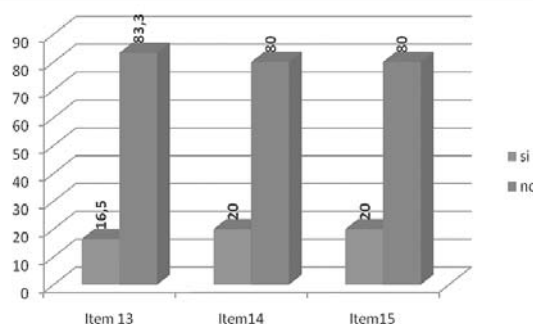
En el cuadro 6 se observa que el 83,3% de los docentes sostiene que el director no coordina

Cuadro 6
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes
en el Indicador Coordinación con todos los actores

Items	Sí		No	
	F	%	F	%
13. ¿Coordina de manera eficiente los esfuerzos del personal?	5	16,7	25	83,3
14. ¿Promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución?	6	20	24	80
15. ¿Promueve la participación de los miembros de la institución en la ejecución de trabajos en equipo?	6	20	24	80

N = 30

Gráfico 5
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en
el Indicador Coordinación
con todos los actores



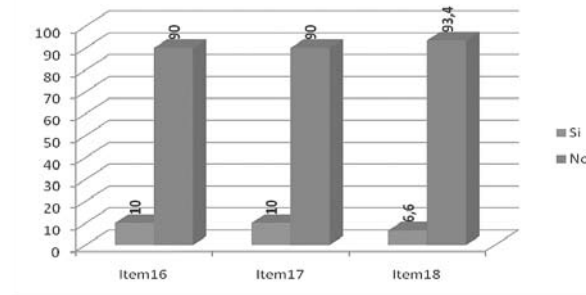
de manera eficiente los esfuerzos del personal, igualmente otro porcentaje alto, el 80%, expresó que el gerente no promueve el trabajo en equipo entre sus miembros e igualmente otro 80% niega que el gerente promueva la participación entre sus miembros en la ejecución del trabajo en equipo; lo que se puede inferir que el directivo no coordina con todos los actores la organización de la institución, hecho que incide negativamente en el rol como gerente. En relación a los resultados los autores señalan que “la organización implica organizar, estructurar e implicar, los recursos y los entes responsabilizados de la administración y de establecer relaciones y atribuciones entre cada uno de ellos” Chiavenato (*ob. cit.*).

En cuanto a la dimensión organización, se concluye que los directivos no toman en cuenta aspectos como la organización de los recursos físicos y financieros, talleres de actualización del docente así como la organización de forma democrática de las comisiones de trabajo, trayendo como consecuencia una organización débil que no está cónsona con los tiempos actuales. En este sentido, los teóricos aportan que la organización es una actividad mediante la cual se ordenan racionalmente las tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, asignándole a los diferentes individuos que la componen, una función específica delegando la autoridad necesaria para hacerlo y a la vez delimitando un grado de

Cuadro 7
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en el Indicador Liderazgo

Ítems	Sí		No	
	F	%	F	%
16. ¿Expone claramente las ideas de la institución?	3	10	27	90
17. ¿Conduce con efectividad el personal a su cargo?	3	10	27	90
18. ¿Incentiva la participación activa del personal?	2	6,6	28	93,4
N = 30				

Gráfico 6
Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios, de los ítems correspondientes en el Indicador Liderazgo



responsabilidad ante la organización. Chiavenato (*ob. cit.*).

En el cuadro 7 se observa que el 93,4% de los encuestados sostiene que el director no incentiva a la participación activa de su personal en la institución, otro 90% opina que no expone claramente las ideas de la institución, a su vez otro alto porcentaje, el 90%, niega que el directivo conduzca con efectividad el personal a su cargo; en consecuencia, se deduce que los directivos no tienen un liderazgo que permita conducir a sus gerenciados hacia el logro de las actividades a realizar. Al respecto se plantea que la dirección es un aspecto interpersonal de la administración

por medio del cual los gerentes pueden comprender y contribuir al desarrollo de las metas y objetivos trazados en la institución, tal como lo manifiesta Koontz (*ob. cit.*).

En el cuadro 8 se observa que el 86,6% de los docentes encuestados sostiene que el director no toma decisiones con sentido democrático lo cual demuestra una situación desfavorable, igualmente otro 86,6% niega que el gerente promueva la participación de todos los integrantes en la ejecución de acciones orientadas al logro de los objetivos planteados, así mismo un 83,3% de los docentes encuestados manifiesta que el directivo no toma decisiones con sus grupos de trabajo; al

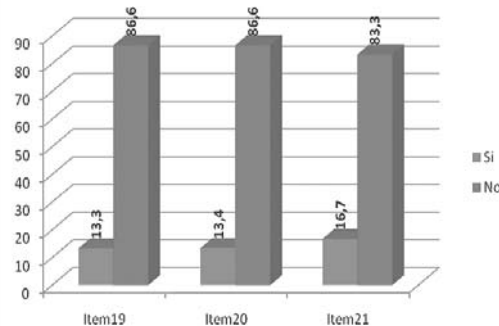
Cuadro 8

Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios de los ítems correspondientes en el Indicador Toma de Decisiones

Ítems	Sí		No	
	F	%	F	%
19. ¿Toma decisiones con sentido democrático?	4	13,4	26	86,6
20. ¿Promueve la participación en forma democrática de todos los integrantes de la institución en la ejecución de acciones orientadas al logro de los objetivos planteados?	4	13,4	26	86,6
21. ¿Toma decisiones con sus grupos de trabajo?	5	16,7	25	83,3
N = 30				

Gráfico 7

Distribución por frecuencias, porcentajes y promedios, de los ítems correspondientes en el Indicador Toma de Decisiones



respecto se infiere que el directivo toma decisiones unilateralmente por cuanto no toma en cuenta a sus grupos de trabajo. Sobre este tema algunos teóricos afirman que la dirección funciona cuando existe el logro de armonía de esfuerzos individuales hacia la consecución de las metas del grupo, esto ocurre cuando los individuos son el producto de sus metas contribuyendo con los fines de la organización educativa, tal como lo plantea Druker (*ob. cit.*).

En cuanto a la dimensión dirección un alto porcentaje de los ítems dan como resultado una tendencia negativa hacia los directivos por cuanto los docentes no son motivados ni tomados en

cuenta a la hora de tomar decisiones dentro de la institución, dando como consecuencia una dirección autocrática que no promueve la participación de sus gerenciados. Al respecto los versados en el tema expresan que cuando se establece una organización se conciben las funciones de cada uno de los miembros de la misma, unas serán de dirección, otras de ejecución. Pero ello no es garantía para que los miembros de la organización trabajen adecuadamente. De allí la necesidad de combinar los procesos de liderazgo, comunicación y motivación de tal manera de posibilitar el desarrollo no solo del proceso administrativo, sino también de la organización en conjunto (Druker, *ob. cit.*).

Conclusiones

Tomando en cuenta los resultados descritos y una vez analizados los mismos se tiene las siguientes conclusiones conforme a las versiones señaladas por el personal docente encuestado de la Unidad Educativa Nacional Ciudad de Valencia, las cuales se describen a continuación.

1. En primer término se planteó diagnosticar la gestión gerencial en cuanto a la dimensión planificación, organización y dirección del docente directivo de la U.E.N. "Ciudad de Valencia", los resultados evidenciaron que dicha gestión está cuestionada por su personal docente, dado que no cumple a cabalidad con estos procesos, encontrando debilidades durante la aplicación de los mismos, también se pudo apreciar la poca operatividad del directivo dado a que no pone en práctica estrategias que conlleven al logro de una gerencia eficiente, de allí que debe involucrar a su personal para el éxito de la misma.
2. Como segundo objetivo, se propuso identificar los aspectos relevantes de la planificación, organización y dirección del docente directivo; tomando en cuenta los resultados obtenidos los aspectos más significativos en el estudio con respecto a la gestión gerencial del docente directivo, se tiene que no planifica los objetivos institucionales, así como planes de acción dentro de la planificación, a su vez tampoco organiza ni coordina las actividades de la institución; así mismo, no asume un liderazgo que permita motivar a sus gerenciados a una toma de decisiones concer-

tadas entre todos los actores de la institución, lo cual no propicia desde la gerencia un alto desempeño y satisfacción laboral del personal.

3. Como tercer objetivo, se manifestó la necesidad de determinar la gestión gerencial en cuanto a planificación, organización y dirección, en ella se evidencia a través de los encuestados una situación desfavorable por cuanto la gestión gerencial está relacionada con habilidades humanas, técnicas y trabajo en equipo, lo que confirma que existen claras fallas en cuanto a la gestión gerencial por lo que se deben aunar esfuerzos para el éxito de la misma.

De esto se deduce que en la medida que el docente directivo mejora su capacidad gerencial el proceso educativo mejorará y se logrará la optimización del proceso gerencial, obteniendo un mejor desempeño en su función.

4. Por último, cabe destacar la importancia de la gestión gerencial del docente directivo en cualquier organización, puesto que a través de la correcta ejecución de las funciones planificación, organización y dirección por parte del directivo, guiarán a la misma por el camino de la calidad educativa en concordancia con las sociedades existentes del siglo XXI.

Referencias

- Bisquera, R. (2000). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

- Constitución Bolivariana de la República de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 3, 2000.
- Druker, P. (2001). *La gerencia efectiva*. Bogotá: Tecnos.
- Fullan, M. y otros. (1998). *El cambio educativo*. México: Editorial Trillas.
- George, W. (2001). *Procesos administrativos*. Caracas: Editorial Romor.
- Hernández, R., Fernández, E. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- James, P. (2002). *La gestión de la calidad total*. Segunda edición.
- Koontz, H. (1999). *Elementos de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Miklos, M. y Tello, A. (2000). *Planificación Educativa*. Caracas: Editorial Biosfera.
- Proyecto Principal de Educación en América Latina (2002). [Documento en línea]. Disponible: www.unesco.cl [Consulta: 2008, Enero 18].
- Requeijo, O. y Lugo, A. (1995). *Administración escolar*. Caracas: Editorial Biosfera.
- Ruiz, B. (2002). Instrumentos de Investigación Educativa. Barquisimeto: CIDEG.
- Salazar, J. (2004). *Gerencia en el aula una alternativa para la educación*. Maracay, Estado Aragua: Editorial Printed Venezuela.
- Sandoval, M. (2003). *La encuesta y tipos de encuesta* [Documento en línea]. Disponible en <http://www.uch.edu.ar/rrhhsandoval2003>. [Consulta 2007. Mayo 12].
- Siliceo, D. (2000). *Liderazgo, cultura y valores*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Stoner (2000). *Administración*. Quinta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*.
- Veliz (2001). *Gestión del docente en el aula en el proceso de aprendizaje de la I y II Etapa de Educación Básica de la Escuela Estatal "Antonio Pinto Salinas" de Barquisimeto Estado Lara*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.