



Artículo Científico

## Formación gerencial de los directivos de Educación Media General al servicio de la administración pública venezolana

### Management training for managers of General Secondary Education in the service of the venezuelan public administration

Pedro M. Velásquez Velásquez<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup> Especialista en Dirección y Supervisión Educativa. Universidad Nacional Experimental del Magisterio Samuel Robinson. Avenida Oeste 5, 1010. Caracas, Venezuela

\*Correo electrónico: [poderluigime@gmail.com](mailto:poderluigime@gmail.com)

Recibido: 10-03-2021. Aceptado: 12-07-2021

#### Resumen

En esta investigación se plateó como propósito, interpretar los significados vinculados a la formación gerencial de los directivos de Educación Media General mediante la narrativa de actores sociales que estuvieron representados por seis directores de instituciones en Venezuela desde su accionar cotidiano. La investigación se ubicó en el enfoque cualitativo, asumiendo el construccionismo social como postura epistemológica vinculada con el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica, lo cual permitió la aproximación al significado del estudio desde el relativismo. La metodología estuvo estructurada en cuatro etapas: previa, descriptiva, estructural y final. La técnica empleada para la obtención de la información fue la entrevista semiestructurada, aplicada a los seis directores de las instituciones. La información obtenida fue sistematizada, mediante la codificación, categorización y triangulación, donde emergieron categorías relacionadas con la formación gerencial del directivo. Se circunscribe en la línea de Investigación el pensamiento y desarrollo gerencial de la Universidad Yacambú de Venezuela, en cuanto a la especificidad del fenómeno estudiado. Finalmente, se develaron e interpretaron categorías

vinculadas a la formación gerencial de los directivos de educación media general del Estado venezolano, lo cual orienta al personal directivo sobre su formación, con el fin de aportar significativamente a la gerencia educativa.

**Palabras clave:** educación media, formación gerencial, gerencia, personal directivo.

#### Abstract

The purpose of this research was to interpret the meanings linked to the managerial training of the directors of General Secondary Education through the narrative of social actors who were represented by six directors of institutions in Venezuela from their daily actions. The research was located in the qualitative approach, assuming social constructionism as an epistemological position linked to the phenomenological method supported by hermeneutics, which allowed the approach to the meaning of the study from relativism. The methodology was structured in four stages: previous, descriptive, structural and final. The technique used to obtain the information was the semi-structured interview, applied to the six directors of the institutions.



The information obtained was systematized, through coding, categorization and triangulation, where categories related to the managerial training of the manager emerged. The thought and managerial development of the Yacambú University of Venezuela is circumscribed in the line of Research, in terms of the specificity of the phenomenon studied. Finally, categories related to the management training of general secondary education directors of the Venezuelan State were revealed and interpreted, which guides management personnel on their training, in order to contribute significantly to educational management.

**Keywords:** executive personnel, management, management training, secondary education.

### Introducción

A nivel mundial la sociedad está experimentando una serie de cambios permanentes en todos los escenarios educativo, económico, científico y tecnológico, lo que influye socialmente en las organizaciones relacionadas con el desarrollo y el bienestar de la población. Por consiguiente, todas las instituciones especialmente las educativas deben adecuarse a esta realidad.

En el contexto venezolano, lo anteriormente planteado impregna de complejidad la realidad educativa, por lo tanto, el gerente en este campo está llamado a adaptarse a las transformaciones, donde debe tener la capacidad de gestionar según los procesos de cambios, para alcanzar los fines deseados, tanto a nivel personal, profesional, como institucional. Esto se logra mediante la formación o capacitación emprendida desde las políticas o lineamientos emanados por el gobierno venezolano, articulando la realidad del país con la praxis administrativa - académica - gerencial del directivo en pleno ejercicio de sus funciones y atribuciones, todo ello, con el fin de ajustarse a las necesidades de la sociedad, a su vez analizando la situación actual del sistema educativo a modo de establecer correctivos

para mejorar las debilidades presentadas en el ámbito gerencial.

Particularmente, la formación gerencial es uno de los elementos claves para el éxito en las organizaciones escolares, donde se involucren los directivos como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de visiones emergentes enmarcadas en el campo educativo y social.

Es importante profundizar en el ecosistema organizacional para así definir su realidad desde la perspectiva gerencial, donde se vislumbren los procesos gerenciales de organización, orientación y supervisión que guían las funciones directivas para gerenciar los centros educativos, de esta forma determinar los aspectos ineludibles para su abordaje, al mismo tiempo establecer lineamientos apropiadas para lograr cambios significativos pues, todo cambio conlleva retos, los cuales al ser asumidos influyen en este entorno.

En este sentido, la mejora de la educación parte de la modificación de los esquemas gerenciales o paradigmas implantados a lo largo de los años, de ellos se desprenden valores basados en principios humanísticos. Al respecto, Rodríguez (2001) expone:

(...) la educación ha logrado progresos de envergadura, pues, se ha visto afectada por un conjunto de cambios significativos, asociados a los progresos económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos, los cuales han concebido nuevos retos para el sistema educativo, debido a la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, ha conducido a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia la optimización de la calidad educativa, adoptando nuevos conceptos o esquemas teóricos válidos para la eficiencia de todo el proceso educativo. (p.23)



De allí que, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2013):

(...) la educación en las naciones americanas se considera elemento esencial para el avance de los pueblos, pues, la educación debe someterse a una serie de transferencias de orden estructural, pedagógico y administrativo. Por esto, la educación en América Latina se ha transformado continuamente, estos cambios, de conformidad con el Centro de Planificación Educativa para Latinoamérica. (p.2)

En atención a los aspectos descritos, el personal directivo de las instituciones de Educación Media General debe desempeñarse como agentes de cambios durante el proceso de transformación institucional. De esta manera, interactuar, no sólo de acuerdo con los conocimientos demostrando su formación gerencial, sobre la base del conjunto de tareas a ejecutar en concordancia con las disposiciones establecidas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En esta línea de pensamiento, Valenzuela (2013) puntualiza: "...la formación gerencial del director de educación media en Venezuela se está desarrollando sin ejecutarse en función de las políticas educativas del Estado" (p.145). Igualmente sostiene:

(...) los directivos de las instituciones de educación media se forman en las instituciones universitarias con carencia de orientaciones conceptuales relacionadas con la gerencia educativa, sin criterios ontoepistémicos, débil conocimiento metodológico de la administración educativa acordes con las tecnologías de la información y comunicación. (Ob.Cit, p.146)

En consecuencia, los directores de la Educación Media General basados en las apreciaciones de Cabezas (2014), deben seguir estrategias establecidas en los lineamientos de las políticas educativas del Estado, para convertirse en líderes de un proceso sociocultu-

ral asumido, modificado por la participación donde los actores se integren al sistema educativo. En el caso de las instituciones de Educación Media General en Venezuela, se requiere la capacitación de sus directivos en los procesos de gestión escolar, para contrarrestar las debilidades de la gerencia educativa, pues si no existe formación gerencial o es deficiente, según Faneiti (2014), "acarrea incumplimientos del proceso administrativo o gerencial a ejercer en la institución escolar" (p. 2).

El foco de la problemática se circunscribe en la presencia de directivos con poca o nula formación en el campo de las ciencias gerenciales y administrativas como una condición sine qua non para gestionar este tipo de organizaciones que favorezcan cambios que ameritan los múltiples procesos que intervienen en el seno de estas instancias para garantizar eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos y capacidades para avanzar hacia un sistema de calidad para el país.

Por lo cual, es necesario, formar directivos capaces de dirigir orientando los procesos académicos-administrativos requeridos por la gerencia educativa, por lo tanto, la característica del director para cumplir con las demandas actuales de la sociedad requiere de un perfil académico acorde con los paradigmas contemporáneos, implica una reconceptualización en las formas de pensar, de actuar en los diferentes procesos directivos, administrativos, pedagógicos, de gestión curricular, comunitarios y jurídicos desarrollados en una institución educativa.

Entonces, es importante interpretar los significados vinculados a la formación gerencial de los directivos de Educación Media General con el fin de alcanzar un mayor conocimiento de este aspecto, lo que pudiera llevarnos a mejorar el control de los elementos concurrentes en la vida gerencial dentro del centro educativo, en particular la planificación educativa, pues ella, debe considerar todas las partes del proceso pedagó-



gico de manera imparcial para asegurar la evaluación eficaz del talento humano, así como el uso eficiente de los recursos financieros de la institución escolar.

De estos planteamientos, se generan una serie de consecuencias tales como, la asignación de cargos directivos sin atender el perfil de competencias necesarias, las cuales pudieran estar supeditadas a la ausencia de una política del Estado basada en promover un liderazgo transformacional para consolidar espacios legítimos de intercambio de experiencias. Situación evidenciada al impedir el mejoramiento y renovación del perfil del docente con funciones directivas, al no promover la formación permanente del mismo, disminuyendo así el papel representativo en correspondencia con las exigencias de las tendencias de la gerencia actual, definida por Conida (2014), como "...disposición para el cambio, asumir riesgos, innovación constante" (p. 5).

En tal sentido, es preciso que los gerentes educativos reúnan competencias vinculadas a los ámbitos personal, formativo, profesional y laboral, entre estos se destacan: la responsabilidad, eficiencia, innovación digital, motivación, conocimientos académicos, gerenciales, así como una actualización continua, con el propósito de cumplir de manera efectiva sus funciones, garantizando la calidad en el proceso educativo y en la gestión.

Desde esta visión, las instituciones de Educación Media del país requieren contar con personal directivo formado, competente para trabajar en ambientes de elevado dinamismo, incertidumbre y volatilidad, disponiendo de conocimientos para gestionar variables del entorno, en aras de dirigir las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control con éxito en el contexto de la gestión educativa.

Como consecuencia de las circunstancias descritas, fue sustancial plantearse dos interrogantes en el tran-

sitar del estudio: ¿Qué emergerá de los significados, significantes e interrelaciones que los actores sociales le confieren a la formación gerencial de los directivos de Educación Media General del Estado venezolano? ¿Qué se interpretará de los significados e interrelaciones emergentes de la relación intersubjetiva de los actores sociales e investigador sobre la formación gerencial de los directivos de Educación Media General del Estado venezolano? Desde dichas interrogantes, este estudio tuvo como propósito principal interpretar los significados vinculados a la formación gerencial de los directivos de Educación Media General.

Con esta investigación, se pudieran nutrir trabajos futuros donde se propicien reflexiones críticas sobre la situación actual, la valiosa contribución de este trabajo puede beneficiar a la comunidad educativa, motivado a la relevancia del tema, puesto que, la gerencia educativa debe adaptarse a los cambios sociales, por ello, todo estudio donde se actualice información, contribuyendo a la mejora de la praxis gerencial en el contexto educativo, será siempre bienvenido.

### Metodología

La presente investigación se fundamentó en el paradigma interpretativo, al respecto González (2014), expresa que: "...el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social" (p.1)". De esta manera el trabajo fue orientado por el enfoque cualitativo, el cual según Hurtado de Barrera (2015):

(...) se caracteriza por ser holístico, adopta una perspectiva global de la situación objeto de estudio y exige una relación cara a cara, se centra en la comprensión de los problemas, el investigador es el principal instrumento de la recolección de datos, exige una continua interpretación de la información. (p. 29)

La postura ontológica se basó siguiendo a Heidegger (2015), para este autor "...existe una ontología



fundamental, cuya misión es el descubrimiento de la constitución del ser de la existencia, a través de ella se averigua aquellos componentes del cimiento de la existencia, la cual es la finitud” (p. 15). Esto es para Heidegger (ob.cit.), “el primer paso de la metafísica de la existencia, pues, identifica a la ontología con la metafísica general” (p.16). Por ello y como postura ontológica coherente a la presente investigación, se ubicó en el relativismo, ya que cada actor social tiene su propia representación, lo que indica que cada uno tiene una verdad relativa con respecto al fenómeno de la gerencia.

Por lo expuesto, esta investigación se ocupó de comprender los significados de seis actores sociales respecto a la formación gerencial en Educación Media, e interpretar los significados emergentes de la relación intersubjetiva entre el sujeto cognoscente y los actores sociales sobre ella que ha sido desde el plano epistémico construccionista social vinculada con el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica.

En atención a ello, McNamee (2014) expone que “... el construccionismo social es una teoría sociológica y psicológica del conocimiento donde el desarrollo particular de los fenómenos sociales ocurre desde contextos sociales” (p 42). En concordancia con las ideas antepuestas, un foco importante del construccionismo social es develar las maneras en las cuales los individuos y los grupos participan en la creación de su percepción social de la realidad. Implica mirar las maneras como son creados, institucionalizados los fenómenos sociales, convertidos en tradiciones por los seres humanos.

En relación con la concepción metodológica, la investigación fue abordada desde la fenomenología, debido a lo expuesto por Sierra (1985) “...las vivencias, relaciones o realidades que se desarrollan intersubjetivamente, las cuales pueden ser evidenciadas en el contexto de las organizaciones educativas venezolanas,

mediante la fenomenología”. (p. 9)

Al mismo tiempo, se utilizó la hermenéutica como método de interpretación del texto aportado en la entrevista, la cual para Foucault (2012) “...es el conjunto de conocimientos o técnicas donde los signos se exteriorizan, se dispone al estudio para la comprensión de cualquier texto” (p.24). Por su parte, Mendoza (2003) propone la hermenéutica como “...un ámbito para comprender críticamente el proceso de racionalidad vital; trata entonces de proponer nuevos fundamentos teóricos para analizar las relaciones humanas”. (p.4)

### **Procedimientos Investigativos**

Se utilizaron las cuatro etapas del procedimiento investigativo propuestas por Martínez Mingueléz (2014), las cuales consisten en “...clarificación de los presupuestos, descripción protocolar del fenómeno, estructura de resultados e interpretación teórica”. (p. 17)

### **Actores Sociales**

Los actores sociales de esta investigación fueron seleccionados por dos criterios: primero la facilidad de acceso por su ubicación geográfica, esto permitió disminuir los costos de traslado del investigador. Y segundo, la cantidad de años de experiencia (más de 5 años) como directivos en instituciones de Educación Media General. Esto en concordancia con García-Hoz (1994), cuando expresa que “...el actor social provee información importante respecto a su conocimiento de las realidades” (p.8).

En esta misma dirección se orienta Hermoso (2001), al señalar que “...los actores sociales son aquellas personas capaces de dar testimonio pertinente acerca de acontecimientos que han vivido y sentido” (p. 17). Por ello, a través de la reflexión dialógica de su experiencia acumulada, se logró aprehender puntos de vista diversos, basada en la experiencia y conocimiento que



ellos poseen respecto a la formación gerencial de los directivos de Educación Media General. Por lo antes referido, a continuación, se relacionan en el cuadro 1 las personas que fueron seleccionadas como actores sociales en este estudio; así como el contexto geográfico abarcado para aplicar las entrevistas a cada uno de ellos.

### Técnicas e instrumentos para obtener la información

El investigador se trasladó a cada uno de los estados donde se encontraban los actores sociales, y se les aplicó la entrevista semiestructurada como técnica para obtener la información, se les realizó una serie de preguntas vinculadas al propósito de esta investi-

### Cuadro 1

*Actores Sociales provenientes de seis instituciones Educación Media General.*

Descripción	Localidad	Estado	Código
Director. UE Jesús Bandres	Lezama de Orituco	Guárico	AS1
Director. UEN Taguay	Taguay	Aragua	AS2
Director. U.E Pedro Robinson Herrera	Puerto Píritu	Anzoátegui	AS3
Director. UEN- Guacara	Guacara	Carabobo	AS4
Director. UE Antonio José de Sucre	Caracas	Distrito Capital	AS5
Director. UEN Caucagua	Caucagua	Miranda	AS6

gación. Al respecto Sierra (2013 ob.cit.) señala que la entrevista semiestructurada "...es más que el diálogo entre dos o más personas, en el cual hay entrevistador y otro entrevistado, cuyo propósito es cumplir con la función de obtener información de individuos o grupos para facilitar información" (p. 63).

Adicionalmente, se utilizó un grabador y un computador para recolectar y transcribir las verbalizaciones de los actores sociales. Luego que se efectuaron las entrevistas, se escucharon detenidamente en la grabadora, y se transcribió en la computadora, y de ser necesario, se volvió con los actores sociales para concretar mejor las ideas expuestas por los mismos, la información obtenida se organizó en una matriz con el fin de categorizarla y codificarla para su posterior interpretación.

### Interpretación de la Información

Para la Interpretación de la información el investigador se remitió a compenetrarse con la información reca-

bada con el fin de explicar, describir e interpretar la realidad. En el caso particular de este trabajo, dicho proceso aludió a la recopilación, procesamiento e interpretación de la entrevista semiestructurada.

Es así como Rusque (2003) expone, que la "interpretación de la información es la etapa de aportes reflexivos de la información obtenida a través de los instrumentos" (p. 36). Por lo tanto, fue uno de los pasos relevantes del estudio, que implicó trabajar las informaciones obtenidas para ser organizadas en unidades de análisis, argumentos, categorías y sintetizarlas sobre un fenómeno estudiado para luego poder dilucidar los aportes significativos de la investigación.

Para la interpretación de las verbalizaciones aportadas por los Directores (actores sociales), en la entrevista se usó la hermenéutica, lo que permitió describir y comparar los elementos comunes y no comunes, asimismo se seleccionó las informaciones textuales más importantes, a fin de realizar el proceso de categorización y codificación.



Para efectos de este trabajo, se siguieron los pasos que expone Martínez Mingueléz (ob.cit.) para el proceso de categorización:

- a) Transcribir minuciosamente las entrevistas, enumerando las líneas y páginas para facilitar el proceso de ubicación.
- b) Dividir los contenidos en porciones o unidades temáticas, en este particular se coloreo los párrafos donde que desarrollan la idea de las subcategorías respectivas.
- c) Categorizar, que consiste en conceptualizar, codificar mediante un término o expresión de manera precisa el contenido de cada categoría y subcategoría, Consecuentemente, para representar visualmente las subcategorías vinculadas a cada categoría les asigné colores para resaltar las misma, a su vez se estableció el código de abreviaturas para cada una de ellas, para ello se utilizó una matriz de cinco columnas para organizar por códigos y colores cada categoría y subcategoría.

### **Triangulación**

Se utilizó la triangulación de información la cual, según Felipe (2013), consiste en "...fuentes para el estudio de un único fenómeno" (p.45), es decir, esta consiste en comparar la información provenientes de distintas fuentes, que se refiere a la misma acción o al mismo acontecimiento. La triangulación le confirió al estudio rigor, profundidad, complejidad, permitiendo así proporcionar consistencia a los hallazgos.

Al mismo tiempo, permitió reducir sesgos para aumentar la comprensión del fenómeno estudiado. Al respecto Taylor y Bogdan (1987), la concibe como "...un modo de proteger las tendencias del investigador, al confrontar, sometiendo a control recíproco los relatos de los diferentes informantes involucrados en la inves-

tigación" (p. 4). Por su parte Elliot (2005) señala que, "...al cotejar diversas apreciaciones deberá detallarse las diferencias y semejanzas". (p.19)

### **Hallazgos**

Partiendo de los procedimientos metodológicos descritos anteriormente, se develaron e interpretaron categorías y subcategorías que representan los elementos teóricos vinculados a los propósitos de este trabajo, los cuales se muestran en el cuadro 2.

A continuación se presenta la sinópsis de los hallazgos, significados e interpretaciones de las categorías y subcategorías mostradas en el cuadro 2, sustentadas por la interpretación de las verbalizaciones de los actores sociales en cuanto a los significados aportados por ellos.

#### **I.- Categoría: Gerencia**

Mediante las verbalizaciones del personal directivo de Educación Media General, estos conceptualizan la gerencia como una serie de actividades que permiten el proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos, es decir, se ciñe netamente al proceso administrativo, coincidiendo perfectamente con González Bustamante (2015), quien la define como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización tanto físicos, tecnológicos, financieros como el talento humano para que, mediante los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Se puede apreciar en la figura 1 la estructuración de la categoría gerencia, relacionada a las subcategorías; significado de gerencia, acción gerencial, trabajo en equipo, liderazgo y manejo de conflicto. Las verbalizaciones de los actores sociales permitieron deducir que ellos tienen claramente definidas las funciones geren-



**Cuadro 2**

*Asignación de códigos de abreviaturas y colores para categorías y subcategorías.*

Categoría	Código	Subcategoría	Código	Color
Gerencia	GE	Significado de Gerencia	SG	Azul oscuro
		Acción Gerencial	AG	Gris
		Trabajo en equipo	TE	Azul claro
		Liderazgo	LI	Rojo Ladrillo
		Manejo de Conflictos	MC	Rojo
Dirección Educativa	DE	Significado de Dirección Educativa	SD	Verde
		Planificación Educativa	PE	Morado
		Supervisión Educativa	SU	Marrón claro
		Toma de decisiones	TD	Mostaza
Formación Gerencial	FG	Significado de la Formación Gerencial	SF	Verde oscuro
		Actividades Formativas	AC	Naranja
		Conocimientos Gerenciales	CG	Rosado

**Figura 1**

*Estructuración de la categoría Gerencia.*





ciales, con lo cual se logró tejer las subcategorías acción gerencial, manejo de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo y significado de gerencia.

### **1.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Significado de gerencia**

Según los testimonios de los diferentes actores sociales, sobre el significado de gerencia, se evidencia la coincidencia de todos los directivos cuando expresan que se erige con las funciones netamente administrativas como planificar, organizar, dirigir y controlar, con el propósito de lograr las metas propuestas. Para que exista una gerencia efectiva debe cumplirse con esas funciones, desarrollar actividades orientadas hacia los objetivos planteados, adicionalmente el gerente debe tener un desarrollo de condiciones humanas que le permitan el manejo del equipo de colaboradores y los recursos de forma adecuada, es decir, en su accionar gerencial debe ser flexible, responsable con sus funciones, a su vez los actores sociales la relacionan con las otras subcategorías donde se debe tener una capacidad de liderazgo, promover el trabajo en equipo y manejar conflictos adecuadamente.

Por lo que, en la gerencia se determina cuáles deben ser las metas o los objetivos en cada área, para decidir qué se debe hacer para alcanzarlos. Al efecto, Kryger (2014) refiere que la gerencia debe verse como un macro concepto que integra la planificación, dirección y la organización, con sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos, la capacidad de la organización para asegurar el desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone. La gerencia comprende una serie de funciones que separadas, cada una de ellas son encajadas ajustadamente en un compartimento aparte para luego ser utilizada como un proceso.

### **2.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Acción Gerencial**

En todo proceso organizacional intervienen la acción gerencial como elemento esencial en la gerencia, buscando la eficiencia de esta. La esencia de la acción gerencial es proyectar el pensamiento activando la imaginación, significa tener una visión, se deben establecer prioridades, se demanda innovar, integrar, monitorizar, adicionalmente se requiere tener el conocimiento necesario para saber ser, para llegar al hacer y crear.

En opinión de Gairin Sallán (2015) la acción gerencial implica la presencia de un director con capacidad para orientar, dirigir y tomar decisiones que le faciliten obtener resultados para alcanzar los objetivos de la institución. En ese sentido, debe trazarse como meta, asumir mayores responsabilidades, trabajar en función del éxito, participar en eventos de trascendencia, actualización, mejoramiento, tener buenas relaciones con su entorno. Por lo tanto, la acción gerencial debe estar cimentada en la capacidad de discernimiento del saber.

Desde la perspectiva de los Directivos de las escuelas de Educación Media General (actores sociales), mediante sus discursos sobre el accionar gerencial que viven en su cotidianidad como directores, destaca en primer lugar la organización y planificación junto con el consejo educativo para tomar decisiones relacionada con las gestiones a llevar a cabo. Resaltando la importancia de la comunidad educativa y su corresponsabilidad con el proceso educativo para el desarrollo de la gestión escolar, y la necesidad de promover los apoyos interinstitucionales uniendo esfuerzos con los organismos gubernamentales y no gubernamentales para abordar algunas complejidades que se evidencian en el ámbito escolar.

En otras palabras, el gerente preserva su organización, controla las reacciones de ésta cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren o los objetivos



fijados no se logran; pero concibe el futuro proponiendo los objetivos por lograr. Al respecto, Molina (2015) expresa que la acción gerencial supone de parte del director, una serie de compromisos entre los cuales se destaca la necesidad de vivenciar personalmente, de aprender aquel estilo donde se pretende desarrollar en la institución educativa. Es un buscador constante de información, de conocimientos, nuevas habilidades, métodos o nuevas formas de hacer las cosas; capaz de aprender de los demás y capitalizar su aprendizaje para beneficio de su colectivo, es decir, la acción gerencial plantea una serie de dificultades complejas.

Por lo tanto, su construcción no es tarea sencilla, pues, afecta intereses diversos, buscando transformaciones a ratos incómodas para algunos actores de la realidad escolar. Desde la percepción del autor, la esencia de la acción gerencial actual es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer, lo cual, constituye al rasgo fundamental de la gerencia, por lo que, el gerente juega un rol importante debido a que, es quien tiene la responsabilidad de inducir la generación de los cambios en los sistemas, además su modo de pensar sobre las vicisitudes, las personas, las organizaciones, es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración de los colaboradores.

### **3.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Trabajo en Equipo**

De los planteamientos manifiestos en las verbalizaciones de los actores sociales se extraen interpretaciones argumentativas que hacen referencia a que el trabajo en equipo, junto a la incorporación de las aptitudes de los miembros de una organización, permiten potenciar sus esfuerzos, disminuyendo el tiempo invertido en las labores, logrando aumentar la eficacia de los resultados. Según Gómez y Acosta (2015), el objetivo del trabajo en equipo es asentar más capacidades, inteligencias, ideas, destreza al servicio de una actividad,

de modo que, por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se proporcionen de manera más rápida y sólida.

En efecto, el trabajo en equipo es la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, se coopera para lograr un fin común, nace como una necesidad de tener relaciones sociales de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar, mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias para el logro de objetivos.

### **4.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Liderazgo**

Desde la percepción de los actores sociales, se puede inferir que el liderazgo es una habilidad innata o aprendida ejercido por personas independientemente de su posición institucional, creencias personales, son capaces de motivar, dirigir e incitar a la acción del logro de los objetivos a los colaboradores. El líder es quien moviliza a los grupos en una dirección, esto, no implica ser un héroe, ni tampoco un gestor común. Es el promotor del quehacer de otros; motiva, encanta, enamora. Esta labor exige trascender de la simple gestión administrativa, requiere del ejercicio de funciones personales, políticas y culturales del liderazgo, implementar estrategias para generar entusiasmo, consensos, acuerdos bien dirigidos, hacia las metas propuestas logrando que las organizaciones sean más efectivas.

Así lo refiere Gates (2015), quien asegura que el liderazgo impulsa los cambios, requiere un flujo rápido de informaciones, de conocimientos fiables para agilizar los procesos, elevar la calidad para mejorar la ejecución operativa, siendo la clave del éxito, pues, debe ser orientado por el líder, buscando la mejor calidad a partir de conocimientos que proporcionen ventaja.

### **5.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Ma-**



## nejo de Conflicto

Infiriendo de lo expresado por los actores sociales, es una actividad direccionada a prevenir o evitar que empeoren las consecuencias de un conflicto, reduciendo su naturaleza destructiva, orientando la confrontación hacia una situación de diálogo. Para ello, se debe identificar las causas de conflicto, finalizando con la solución, haciendo uso de medios no violentos.

Las diferencias entre los intereses, las necesidades, gustos o formas de ver el mundo, son causante de los conflictos, siendo parte de la cotidianidad en el mundo actual. La forma más efectiva de prevenir conflictos dentro de la institución escolar es el establecimiento del denominado manual de convivencia escolar y comunitaria, cuya finalidad es crear un clima de armonía y compañerismo.

En la institución educativa, un gerente puede mostrar diferentes actitudes frente a diversas situaciones; por ejemplo, ante una agresión recibida por algún colaborador o por él mismo, adoptará la posición luchadora,

son decisiones que deben ser tomadas de manera rápida, siempre buscando la defensa de los derechos de la persona agredida, cuidándose de mantener su prestigio como gerente eficiente en el momento del manejo de conflictos.

## II.- Categoría: Dirección Educativa

Para los actores sociales la dirección educativa consiste, básicamente, en actividades administrativo-pedagógicas, las cuales son atendidas por personal diverso; pero guiados siempre por la dirección, siendo esta la encargada de la gestión, gerencia, administración y liderazgo de la institución en todos los niveles o modalidades del sistema educativo.

Se puede apreciar en la figura 2 la estructura teórica de la categoría dirección educativa, relacionada a las subcategorías significado de dirección educativa, planificación educativa, toma de decisiones y supervisión educativa.

### 1.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Sig-

**Figura 2**

*Estructuración de la categoría: Dirección Educativa.*



### ***nificado de dirección educativa***

Es la instancia máxima dentro del centro educativo; donde los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza, entre otros, son ejecutados por todos los actores educativos pero conducidos por la dirección, de tal manera que, esta es importante para la administración de recursos económicos y el talento humano para el logro del éxito plasmado en los objetivos o metas propuestas en los respectivos lineamientos educativos, por lo que, según los actores sociales, la dirección es trascendental por: colocar en marcha todas las directrices o lineamientos (instrucciones u orientaciones) establecidos durante la planeación u organización, por medio de las cuales, se obtienen las atribuciones requeridas para el personal en la institución.

El director debe ser competente en los ámbitos de gestión, mediación, formación, calidad, con la finalidad de alcanzar la excelencia académica de la institución. Dentro de estos ámbitos debe ejecutar competencias tales como: autogestión, liderazgo, participación, compromisos, comunicación, trabajo en equipo, entre otros.

El director eficiente comparte las responsabilidades con su entorno escolar, lo cual resulta difícil para aquellos con la visión de controlar todo. Además, dialoga y busca consenso, fomentando las relaciones con los grupos, a los cuales concentra en equipo alrededor de proyectos educativos. Si bien, la nueva visión de dirección escolar trasciende la persona del director, se enfoca más en un trabajo de equipo con tareas tanto individuales como compartidas.

La función del director como responsable de la gestión escolar efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como: el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, en-

tre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. También, debe ser una persona líder comprometido con el centro educativo, permitiendo que la comunidad educativa actúe acorde a los fines de la educación.

Es perentorio estimular a los profesores haciéndoles sentir su vocación de servicio e ilusión en el ejercicio de la dirección educativa, cargada de riesgos o responsabilidades; pero con la hermosa posibilidad de propiciar una comunidad de intereses educativos, fomentar el trabajo en equipo, la participación, la cooperación y la solidaridad como grandes dogmas sociales de todo tiempo y lugar.

### ***2.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Planificación Educativa***

La planificación surge de la necesidad de proporcionar respuesta o solución a un problema existente o que se quiera abordar, constituyéndose en la guía orientadora de los pasos a seguir en pro de lograr los objetivos. Por lo tanto, la planificación se encuentra estrechamente relacionada con el estilo gerencial adoptado por el director.

Se confirma lo antes indicado con lo planteado por los actores sociales y Ramos (2015), cuando define la planificación como la acción para satisfacer necesidades, situaciones a través de estrategias con el fin de lograr objetivos, metas o finalidades para el control, la toma de decisiones en función del tiempo y los recursos disponibles. Aunado a ello, la misión y visión de la institución, enfoques, modelos de la planificación que influyen en cómo afrontar la solución del problema que se espera atacar.

La planificación atiende diversas temporalidades: anual, por lapso y la semanal o diaria que es desarrollada por el docente de aula, quien debe reflejar en ella lo planeado tanto en las planificaciones intermedias (la



de lapso) como la anual de la institución donde labora.

Considerando lo expresado por las verbalizaciones de los actores sociales, el personal directivo debe conocer hacia donde espera dirigir su gerencia y debe basarse en el tipo o modelos de planificación que se desarrollen tanto dentro como fuera de la institución educativa, puesto que, la especificidad inmersa en la comunidad educativa, determina el tipo de gerencia a ejecutar, pues, el camino de los directores en todos los niveles y modalidades del sistema educativo debe ser planificar, cumplir para lograr lineamientos u orientaciones educativas.

### **3.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Supervisión Educativa**

El supervisor escolar es el representante del Ministerio del Poder Popular para Educación ante toda la comunidad. Es el responsable de establecer las buenas relaciones entre sus miembros y los demás sectores involucrados en el proceso educativo, por lo tanto, el proceso de supervisión debe poseer como fundamento filosófico, un conjunto de principios que le impriman una orientación precisa de sus finalidades. El supervisor escolar debe seguir algunos principios generales que orienten sus tareas de manera que tengan unidad, objetividad y consecuencia.

En este orden de ideas, siguiendo los criterios de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2015) en cuanto a los principios de la supervisión educativa, se expone que, el buen supervisor además de conocer la metodología de su trabajo, se basa en principios, su función se justifica en la medida que ejerce influencia dentro del grupo a través de hechos, técnicas, habilidad consultiva, persuasión y capacidad; en otros términos, muestra eficiencia profesional, sustentando su labor sobre la base de principios para evitar la superficialidad, improvisación y rutina.

Sobre la base de lo expuesto y aunado a lo relatado por los actores sociales, es relevante señalar que el supervisor requiere de una preparación, con una clara conciencia profesional, de un concepto muy riguroso de la colaboración y participación ciudadana, quien debe planificar sus actividades para precisar las atribuciones o funciones de cada parte del centro educativo.

### **4.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Toma de decisiones**

Desde los actores sociales la toma de decisiones dentro del proceso de la dirección escolar forma parte el quehacer diario e implica la existencia de una dificultad que puede ser abordada para encontrar su solución desde diferentes alternativas, la selección de la más acertada dependerá de la información manejada respecto a la situación de la racionalidad del gerente. Al respecto, Stoner, Freeman y Gilbert (1998), señalan que no existe una forma determinada para garantizar la eficiencia de una decisión tomada. Sin embargo, en la medida que se realice un proceso racional, inteligente, sistemático, se tendrá más oportunidad de alcanzar una decisión de alta calidad.

En este sentido, el personal directivo se enfrenta a un proceso complejo de gestión, que demanda de ciertas capacidades naturales y actitudes psicológicas que faciliten la tarea de tomar decisiones, más aún, si se toma en cuenta que sus acciones gerenciales ya no se fundamentan en la autoridad sino en la participación del colectivo del centro educativo.

### **III.- Categoría: Formación Gerencial**

Según lo interpretado de los actores sociales, el docente constituye uno de los agentes de cambio de mayor impacto en la sociedad, no siendo menos importante la trascendencia del director de los planteles educativos. No habrá cambios relevantes en la educación venezolana, si no se atiende la capacitación del do-



cente, incluyendo la formación específica del director de los centros educativos, pues, ellos en primer lugar son responsables de gerenciar el proceso educativo.

Cuando los actores sociales relatan sobre la formación gerencial hacen referencia a la formación de las habilidades necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de forma eficiente y eficaz sus recursos.

En opinión de Rue y Byars Lloyd (2002), la formación es un proceso relacionado con el mejoramiento o crecimiento de las aptitudes de las personas, de los grupos dentro de una organización. Es así como, en las instituciones educativas, se amerita de un constante proceso donde se lleve a cabo la formación continua del personal directivo y docentes, cónsonas con la realidad educativa, es decir, en función del incremento de los conocimientos, habilidades o aptitudes para el logro de los objetivos educativos propuestos.

Se puede apreciar en la figura 3 la estructura teórica de la categoría formación gerencial, construida desde las subcategorías; significado de formación gerencial, actividades formativas, conocimientos gerenciales.

**1.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Significado de formación gerencial**

Cuando los actores sociales relatan sobre la formación gerencial hacen referencia a la formación de las habilidades necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de forma eficiente y eficaz sus recursos. Por su parte Serna (2009) afirma, la formación se refiere a la preparación de la persona en el cargo, por lo tanto, se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño del talento humano.

Por lo tanto, se considera como una actividad planeada basada en necesidades reales de una organización

**Figura 3**

*Estructuración de la Categoría Formación Gerencial.*



orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades o actitudes del colaborador. Al respecto puedo denotar, la formación como el proceso conducente a lograr la consolidación de los conocimientos, habilidades, destrezas o aptitudes de los miembros de una organización, en este caso, de los directores de Educación Media General.

## **2.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Actividades formativas**

Para los actores sociales, la formación de directivos y docentes de cualquier nivel o modalidad educativa es uno de los campos más complejos del sistema educativo nacional, y esta complejidad radica en los múltiples factores asociados con el rol que desempeñan. La cantidad de directivos en este momento se encuentra en función, además de otros vinculados con la remuneración, a la distancia a los centros de trabajo, la desmotivación, la falta de interés por la capacitación, el escaso énfasis en la formación permanente de los docentes, entre otros.

En este sentido, Rosas, Fortoul y Martínez (2015), coinciden con los actores sociales cuando afirman que, a nivel mundial los directivos y docentes están en el primer plano del discurso de las reformas educativas y que la capacitación se concibe como una acción permanente y trascendental. No obstante, la realidad ha demostrado que tender un puente entre el discurso con los hechos no es algo sencillo y esta incongruencia entre la palabra con el hecho se debe a: (a) Falta de interés de las autoridades educativas por incluir a los directivos y docente en un programa de actualización permanente. (b) Personas poco motivadas por el crecimiento personal y profesional. (c) Exclusión de los directivos y docentes de actividades formativas por la lejanía de sus sitios de trabajo. (d) Talleres o cursos impartidos que no se vinculan con la problemática gerencial, con situaciones de aula. (e) Poco interés en cursos o talleres que les acrediten para un ascenso o

remuneración.

## **3.- Sinopsis hermenéutica de la subcategoría: Conocimientos gerenciales**

Adicional a las competencias personales, el personal directivo debe poseer un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de tipo gerencial como toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva, humanización, que le permitan gestionar eficientemente los centros educativos. En este sentido, Quinn (2015) coincide con las verbalizaciones de los actores sociales cuando definen las competencias gerenciales como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por el personal directivo de una organización para convertirse en verdaderos líderes.

Los conocimientos son fundamentales para el gerente en su acción, pues, le permitirá mejorar su gestión alineada a los fines, metas o lineamientos del sistema educativo como tal. Por ello, infiero que, dichos conocimientos son relevantes, debido a que, les permite a los directores practicar una visión innovadora de la gerencia para introducir cambios en las estrategias de gestión administrativa y pedagógica que hasta ahora han desarrollado en el ejercicio de su función.

## **Aproximaciones**

Los hallazgos del presente estudio permiten interpretar que la formación y las funciones gerenciales, están conectadas con el proceso administrativo, la acción directiva y la ejecución de políticas educativas necesarias para el desarrollo de un proceso de calidad. Por ello, se acepta la posición del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013) donde la formación gerencial de los directivos debe enfocarse en las líneas estratégicas de modernización, reorganización, acción directiva, proceso administrativo e información. Sin embargo, el organismo rector de la educación venezolana, hasta la fecha, no ha promovido mecanis-



mos para el mejoramiento administrativo de los centros educativos desde la formación gerencial de los directores.

Las categorías gerencia, dirección educativa y formación gerencial, así como las subcategorías: la acción gerencial, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, planificación educativa, supervisión educativa, toma de decisiones, actividades formativas y conocimientos gerenciales, tienen relevancia dentro del proceso gerencial, especialmente para el educativo.

Por todo lo antes expuesto, se puede concluir que actualmente se hace difícil que los directivos de Educación Media en Venezuela cumplan de manera eficiente y efectiva sus funciones, por lo que es necesaria una revisión y ajuste del sistema educativo venezolano que permita brindarles condiciones favorables para su desempeño, y que atienda no sólo aspectos remunerativos y de dotación de recursos, sino también que implemente programas y proyectos formativos en el área gerencial. Con todo ello, se pudiera construir las condiciones necesarias para el desarrollo y consolidación de sus funciones dentro del contexto escolar.

### Literatura Citada

- Cabezas, T. (2014). *Políticas educativas*. Secretaría de Educación de la Gobernación del Estado Guárico.
- Centro de Planificación Educativa para Latinoamérica (2014). *La educación general en áreas urbanas y rurales*. San José de Costa Rica: Oficina de Publicación.
- Chacón, F. (2015). *Formación gerencial del directivo*. Conferencia VII Congreso Educativo, Instituto Universitario de Tecnología de Carúpano, Carúpano.
- Conida, C. (2014). *Actitudes directivas y habilidades para manejar grupos y formación gerencial*. *Revista Intramuros*. [http://www.umce.cl/revistaintraumuros/intramuros\\_n15\\_a?html-15kab22014](http://www.umce.cl/revistaintraumuros/intramuros_n15_a?html-15kab22014).
- Elliot, J. (2005). *La investigación-acción en educación*. (5° ed.). Morata.
- Faneiti, B. (2014). *Formación gerencial de los directivos de educación primaria*. Universidad Santa María.
- Felipe, N. (2013). *Metodología de gerenciamiento de portafolio: teoría e práctica*. Brasport.
- Foucault, M. (2012). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Alianza.
- Gairin Sallán, J. (Coord.). (2005). *La descentralización educativa: ¿Una solución o un problema?* Ciss Praxis.
- García-Hoz, V. (1994). *Problemas y métodos de investigación en educación personalizada*. Rialp.
- Gates, B. (2015). *Los negocios en la era digital*. McGraw Hill.
- González Bustamante, A. M. (2015). *Dirección escolar exitosa en España: un estudio de casos* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. <http://hdl.handle.net/10486/666722>.
- González, R. (2014). *Investigación cualitativa y subjetividad*. McGraw- Hill.
- Gómez, A., Acosta, H. (2015). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Biblioteca Virtual en Salud.
- Heidegger, M. (2015). *Reflexiones VII-XI*. Cuadernos





- negros. (A. Ciria, trad.). Editorial Trotta.
- Hermoso, V. (2001). *La realidad como fuente de teoría: la legitimación de saberes en las entrevistas en profundidad*. Editorial Orituco.
- Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de investigación*. (8° ed.). Quirón.
- Kryger, A. (2014). *Consultores de gerencia: ¿terapeutas de las organizaciones?* Gerente. Mc Graw-Hill.
- Martínez Mingueléz, M. (2014). *Investigación cualitativa etnográfica en educación*. Manual teórico-práctico. Trillas.
- McNamee, S. H. (2014). *Un enfoque construccionista relacional*. Routledge.
- Mendoza, V. M. (2003). *Hermenéutica crítica. Razón y palabra*. N° 34. <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/index.html>.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2013). *Prioridades en la formación de los gerentes de educación básica*. Dirección General Sectorial de Educación Básica.
- Molina, N. (2015). *Dirección escolar*. Herder.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO 2013). *La educación en las naciones americanas*. [http://www.educ.nacameric\\_n15\\_a10.html](http://www.educ.nacameric_n15_a10.html).
- Quinn (2015). *Llegando a un director maestro*. Wiley & Son.
- Ramos, L. (2015). *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la i y ii etapa de educación básica* [Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].
- Rodríguez, N. (2001). Estilos de dirección en escuelas venezolanas. *Revista de Pedagogía*, 22(64). <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/pedag/vXXI-In64/art1.pdf>.
- Rosas, L., Fortoul, B. y Martínez, S. (2015). La institución educativa: Punto de llegada de la capacitación y la actualización docente. [www.latarea.com.mx/articu/articu7/rosas7.htm](http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/rosas7.htm).
- Rue, L. W., Byars Lloyd, L. (2002). *Capacitando gerentes*. Gredos.
- Rusque, A. M. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Vadell Hermanos.
- Serna, M. (2009). *Procesos administrativos*. Editorial Paidós.
- Sierra, R. (1985). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Paraninfo.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1998). *Administración*. (6° ed.). Prentice Hall.
- Taylor, S., Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. (2015). *Evaluación de la ejecución docente*. Dirección de Currículo.
- Valenzuela, J. (2013). *La formación gerencial de los directivos de las escuelas*. *Revista Científica de Postgrado*, 10 (7).

