

# Estrategias gerenciales utilizadas por los directivos en las instituciones educativas de la ciudad de Mérida-Venezuela

Investigación  
arbitrada

*Managerial strategies used by the principals on the educative institutions in Venezuela-Merida city*

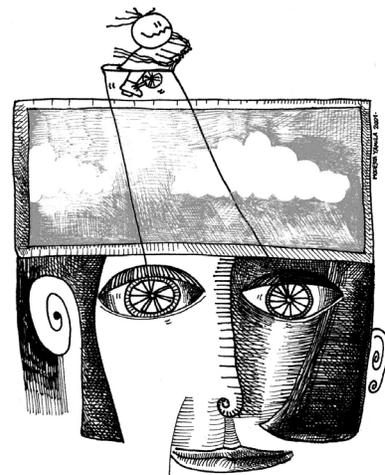
**Lucy Enriqueta Quintero Alarcón**

[lucyq2839@gmail.com](mailto:lucyq2839@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0006-4434-6451>

Teléfono: + 58 424 7547265

Universidad de los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Departamento de Sociología y Antropología  
Mérida estado Mérida  
República Bolivariana de Venezuela



Recepción/Received: 02/04/2024  
Arbitraje/Sent to peers: 03/04/2024  
Aprobación/Approved: 16/05/2024  
Publicado/Published: 15/10/2024

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer las estrategias gerenciales utilizadas por el director como gerente escolar. Las categorías evaluadas: lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, actualización y capacitación del personal docente, evaluación y orientación del desempeño docente, comunicación y políticas institucionales. Con un enfoque holístico, documental y de campo (cuestionario), dirigido al personal docente, municipio Libertador, parroquia Sagrario del estado Bolivariano de Mérida. El análisis de resultados se pudo determinar que el director carece de los conocimientos gerenciales para orientar y dirigir una institución educativa, afectando directamente a la mayoría de los docentes en su práctica docente observadas en las categorías.

**Palabras clave:** estrategias gerenciales, gerente escolar, categorías.

## Abstract

This research study aimed to identify the managerial strategies used by the principal as a school manager. The categories evaluated were: guidelines, management, human relations, motivation, updating and training of teaching staff, evaluation and guidance of teaching performance, and communication and institutional policies. The research employed a holistic, documentary, and field (questionnaire) approach, aimed at the teaching staff of the Libertador municipality, Sagrario parish, Bolivarian state of Mérida. The analysis of the results showed that the principal lacks the managerial skills to guide and direct an educational institution, directly affecting the teaching practices demonstrated by most of the teachers according to the different categories.

**Keywords:** managerial strategies, school manager, categories

Author's translation.

## Introducción

---

**E**l sistema educativo venezolano en los últimos años ha venido presentando constantes cambios, afectando directamente la dinámica social, en este sentido, ameritan del ejercicio de una gerencia educativa capaz de enfrentar estas transformaciones sociales y dar respuesta ante estos desafíos que enfrenta la sociedad.

Al respecto, señala Nube y Sánchez (2004); citado por Carrillo y Quintero 2011, expresan que “El gerente es la persona que logra los objetivos a través de las acciones del grupo de personas que él dirige” (p. 33). Pero además de esto, es necesario tener conocimiento sobre los procesos gerenciales, así como de los procesos motivacionales y de la forma en que son manejadas las relaciones personales dentro de la organización, pues esto permitirá que la institución marche correctamente y que el personal que allí labora se sienta a gusto para que pueda trabajar en función de los objetivos institucionales, profesionales y personales.

Escamilla (2006), realizó una investigación denominada “El director escolar y las necesidades de formación para un mejor desempeño profesional”; los resultados arrojaron que el director de una organización escolar, es el que propicia y desarrolla estrategias innovadoras de cambios para optimizar las funciones gerenciales y así poder lograr la creación de una nueva visión, percibir el cambio necesario, establecer el camino y las prioridades, movilizar a los seguidores, gestionar las tensiones y fortalecer la cohesión para conseguir los fines dentro de la organización escolar.

Borjas (2008), indagó sobre “Las funciones gerenciales del director de las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del municipio Lagunilla del Estado Zulia”. Los resultados arrojaron que el personal directivo de las instituciones educativas, al actuar de manera incoherente en su función gerencial, presuntamente por desconocimiento o por falta de iniciativas en la aplicación de las fases de la administración, puede generar problemas organizacionales influyendo en la eficiencia como cualidad de las instituciones educativas. El autor recomienda fortalecer las funciones gerenciales del director de las Escuelas Bolivarianas.

Por otro lado, Chacón y Rosales (2009), realizaron una investigación para describir “El desempeño de los directivos escolares de educación básica en su labor cotidiana, ubicada en el municipio Campo Elías del Estado Mérida”, las conclusiones indican que los directores escolares presentan escasa preparación y capacitación en cuanto a las bases teóricas de la administración educativa.

Por su parte, Carrillo y Quintero (2011), realizaron una investigación para proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar la participación de los directivos como gerentes escolares en las instituciones educativas ubicadas en el municipio Libertador, parroquia Caracciolo Parra Pérez del estado Mérida, encontrando debilidades gerenciales significativas en las diferentes estrategias gerenciales aplicadas por el personal directivo.

Las investigaciones antes señaladas sobre el desempeño del director en la organización escolar, permiten reconocer la importancia y desafío que representa esta figura social dentro de las instituciones educativas; puesto que sobre él giran la toma de decisiones, la planificación, organización, ejecución, control y evaluación para poder gestionar eficientemente el proceso educativo; y se transforme en un verdadero estratega, proactivo, con visión de futuro, creativo, innovador y dispuesto al cambio.

## Procesos de la gerencia

---

Los procesos gerenciales de planificación, organización, dirección, evaluación, control y supervisión son funciones imprescindibles en el desempeño de todo gerente escolar; permiten entre otras cosas, el buen funcionamiento de una institución educativa y la definición del perfil o estilo gerencial de cada director educativo. Los procesos gerenciales tomados en cuenta para la investigación son los siguientes:

### - **La planificación**

La planificación es la primera función gerencial, ya que sirve de base a las demás funciones y determina por anticipado los objetivos a cumplir y lo que debe hacerse para alcanzarlos, constituye el factor principal para prever las acciones futuras. En efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera como se deben desarrollar las actividades en la escuela y debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, docentes, representantes, entre otros.

### - **La organización**

La organización es el arreglo de las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto, a través de ella se otorga autoridad y responsabilidad a las personas que el gerente escolar tiene a su cargo y la designación de las tareas respectivas; en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para ejecutar los planes

### - **La dirección**

La dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes. Finol (2002), establece que: La dirección es la función que a su vez sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es hacer que lo planificado, programado, organizado, se ponga en marcha; esto es el eje central de la función de la dirección, la cual se operativiza a través de la ejecución y coordinación (p. 74).

### - **La evaluación**

La evaluación como función del proceso gerencial, permite detectar los problemas de ejecución, identificar fuentes de dificultad y generar información para introducir mejoras en el proceso, así como identificar las incongruencias entre los logros y los objetivos, lo que permitirá tomar decisiones pertinentes de acuerdo a las necesidades y situaciones reveladas.

### - **El control**

El control actúa como la fase de la gerencia que permite verificar si todo el proceso se desarrolla según lo previsto en los estándares de logro. Igualmente, tiene como fin señalar las debilidades y errores para rectificarlos, reducirlos e impedir que se produzcan nuevamente y limiten el alcance de los objetivos. En relación a esta función, Chiavenato (2006), plantea que el control consiste en:

Comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan (p.105).

En este contexto, el control se relaciona con la planificación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planificación; en las instituciones educativas el director debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, lo que requiere un juicio de valor y la debida retroalimentación.

### - **La supervisión**

La supervisión está asociada con la evaluación y el control, así como a las demás funciones de la gerencia, su propósito es garantizar el desarrollo óptimo de la gerencia. Está destinada a orientar a las personas para el logro de objetivos determinados. Es el proceso mediante el cual se logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de buenas relaciones humanas entre los participantes. De allí que la supervisión debe despojarse de su carácter fiscalizador y autocrático, para ser una actividad constructiva, creadora y con pertinencia

### - **La comunicación**

La comunicación es el proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento. Para Serna (1999), “las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una orga-

nización” (p.115). Cada organización crea su propio canal de información y las de orden educativo se distinguen por canales que oscilan entre lo formal e informal; este último prevalece mediante la transmisión de rumores, informaciones dispersas, distorsión y retardo en los mensajes y disparidad de criterios entre el personal directivo, lo que desencadena diversos conflictos que desestabilizan el equilibrio de la organización. Es por esto que la comunicación debe fluir en todos los niveles para minimizar el riesgo de una mala comunicación.

#### - **La retroalimentación**

La retroalimentación es una tarea indispensable para la gerencia escolar, más aún en los tiempos actuales, cuando los procesos humanos y la sociedad intercultural reclaman un espacio mayor. Es también denominada feedback y se refiere al proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con el propósito de conseguir información a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario plantearse algunas interrogantes que dieron paso al planteamiento de los objetivos; estas son:

¿Qué opinión tienen los docentes acerca de las estrategias gerenciales que aplica el personal directivo?, ¿Cuáles son las estrategias gerenciales que aplica el personal directivo en su institución educativa?

## **Objetivos de la investigación**

---

### **Objetivo general**

Conocer las estrategias gerenciales utilizadas por el director como gerente escolar en las instituciones educativas ubicadas en el municipio Libertador, parroquia El Sagrario del estado Bolivariano de Mérida.

### **Objetivos específicos**

- Detectar las nociones que posee el director acerca de las funciones y procesos de la gerencia educativa.
- Indagar la opinión que tienen los docentes acerca de las estrategias gerenciales que aplica el director.
- Determinar las estrategias gerenciales que aplica el director en su institución educativa.
- Comparar los resultados obtenidos acerca de las estrategias gerenciales utilizadas por los directivos en el año 2011 y año 2023 de las instituciones educativas del Municipio Libertador.

## **Metodología de la investigación**

---

En este apartado se señala la metodología a seguir en la investigación; cuyos objetivos consisten en identificar las nociones que posee el personal directivo acerca de los procesos de la gerencia educativa; determinar las estrategias gerenciales que emplea, y finalmente, proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar la participación del director en las instituciones educativas del municipio Libertador, parroquia El Sagrario del estado Bolivariano de Mérida. Para ello se consideró pertinente la aplicación de la metodología holística por las razones que a continuación se mencionan.

### **Enfoque Holístico**

---

De acuerdo a Hurtado (1995), la holística se concibe como “un fenómeno psicológico y social enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientado hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano” (p.11). La aplicación de este tipo de investigación para la presente investigación se debe a que la misma representa una propuesta epistémica y metodológica que integra en un sintagma los aportes de los diferentes paradigmas científicos, proporcionando un modelo teórico del proceso investigativo desde sus múltiples dimensiones.

Tal como lo plantea la autora, dicha investigación trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, formulación de propuestas novedosas, la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales. Los criterios metodológicos empleados por la metodología holística, son los que a continuación se mencionan:

## **Diseño de investigación**

El diseño se basa en una investigación documental y de campo para el trabajo objeto de estudio. Es documental por cuanto para investigar y/o resolver un problema se hace necesario diversos tipos de información tales como el conocimiento de las condiciones actuales ¿dónde estamos ahora?; lo que necesitamos ¿en qué dirección podemos ir? y cómo alcanzarlo o el conocimiento de la experiencia de otros que se han hallado en situaciones semejantes. Para el presente trabajo, la investigación documental está relacionada con los estudios que se han realizado sobre la actuación de los directivos y las estrategias gerenciales aplicadas en las instituciones educativas.

Es de campo, ya que una vez que se define el problema a tratar de resolver, dicha investigación proporciona el método idóneo para responder a la pregunta “¿Qué sucederá, bajo condiciones cuidadosamente controladas, si esto (este hecho) es dado?” (Ob. cit, p.113). La realización de un diagnóstico para detectar las estrategias gerenciales que aplica el director, la consecuente posible solución al objeto de estudio de la presente investigación, sería lo concerniente a la investigación de campo.

## **Definición de eventos**

Tal como lo plantea Hurtado (2000), los eventos se definen como “cualquier característica, fenómeno, proceso, hecho, ser o situación susceptible de ser objeto de estudio y de indagación en una investigación” (p.142). Para la investigación en cuestión, los eventos a tomar en cuenta son los siguientes: Lineamientos, Gerencia, Relaciones Humanas, Motivación, Actualización y Capacitación del Personal Docente, Evaluación y Orientación del desempeño Docente, Comunicación y Políticas Institucionales.

## **Unidades de estudio**

De acuerdo a Hurtado (2000), las unidades de estudio están relacionadas con “el contexto, el ser o entidades poseedores de la característica, evento, cualidad o variable que se desea estudiar” (p. 151). Para la investigación que se pretende realizar, las unidades de estudio están representadas por veinticinco (25) docentes de la Escuela Básica Nacional “Gabriel Picón González”, ubicada en el municipio Libertador, parroquia El Sagrario del estado Bolivariano de Mérida. Se seleccionó esta institución por considerarse de renombre y experiencia, en donde la información que puedan aportar sus miembros es de gran valía en el desarrollo de esta investigación.

## **Selección de los instrumentos de recolección de los datos**

El instrumento seleccionado para recabar la información fue el cuestionario, referido a un conjunto de preguntas estructuradas de forma abierta relacionadas con el desempeño del director en su labor gerencial, ante las cuales se solicitó la respuesta de los sujetos. El cuestionario estuvo dirigido al personal docente, con el propósito de obtener información acerca de las estrategias gerenciales implementadas por el director.

## **Técnicas de análisis de la información**

Después de culminado el proceso de recolección y procesamiento de datos inherentes al estudio, se procedió a realizar el análisis, clasificar y organizar los resultados de las observaciones de los hechos reales por alternativa de selección, correspondiendo a siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca; asignando así a cada ítems el porcentaje que corresponde a la frecuencia. Posteriormente se presentó la información en gráficas y

cuadros; con la finalidad de conocer estrategias gerenciales utilizadas por los directivos en las instituciones educativas de la ciudad de Mérida; asimismo, elaborar las conclusiones y recomendaciones.

## Validez del instrumento

En esta investigación fue utilizada la validez de contenidos mediante la técnica del juicio de expertos; para ello fueron seleccionados tres expertos con conocimientos en el área metodológica, a los cuales se solicitó su colaboración en la validación de los instrumentos de medición que serían utilizados en el trabajo de investigación. Expertas profesoras Lilian Ángulo, Ana Cárdenas y Elizabeth Marrero, año 2011, instrumento utilizado en esta investigación 2023 debido a su validez y confiabilidad.

Los aspectos a considerar por los expertos fueron: la claridad, congruencia interna y la tendenciosidad o sesgo de cada una de las preguntas.

Se utilizó un instrumento: un cuestionario, referido a un conjunto de 20 preguntas instrumento dirigido al personal docente de la institución.

En atención a las bases teóricas consultadas para el desarrollo del marco referencial, se elaboró un instrumento de recolección de datos, utilizando dichos aspectos como categorías de estudio; a saber:

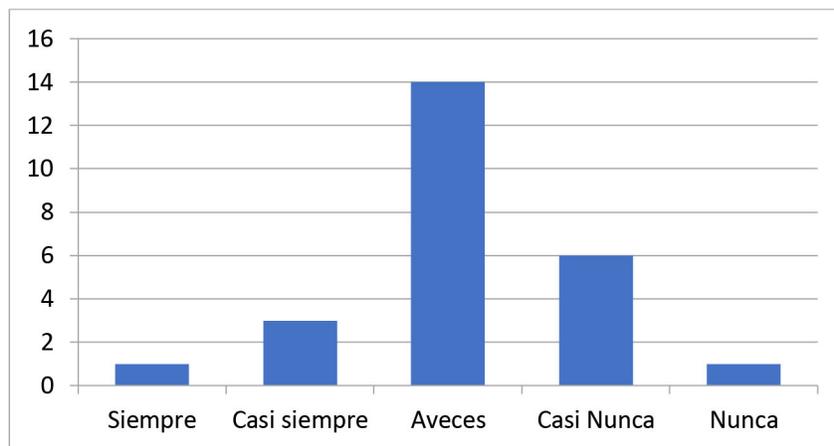
- Lineamientos
- Gerencia
- Relaciones humanas
- Motivación
- Actualización y capacitación del personal docente
- Evaluación y orientación del desempeño docente
- Comunicación
- Políticas institucionales

## Análisis de los resultados

Los resultados de la investigación se presentan en los siguientes gráficos y tablas clasificados por categorías:

### Categoría Lineamientos Ítem: 1, 2 y 3

- **Ítem 1.** El director o el personal directivo establecen los lineamientos de acción concreta en la elaboración de planes y proyectos.



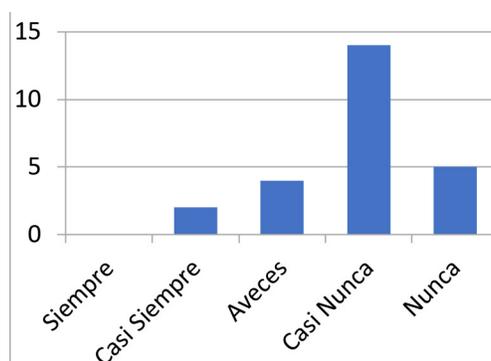
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 1**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	1	14
Casi Siempre	3	12
Aveces	14	56
Casi Nunca	6	24
Nunca	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 2.** El director suministra las directrices de carácter pedagógico, técnico, administrativo al personal docente.



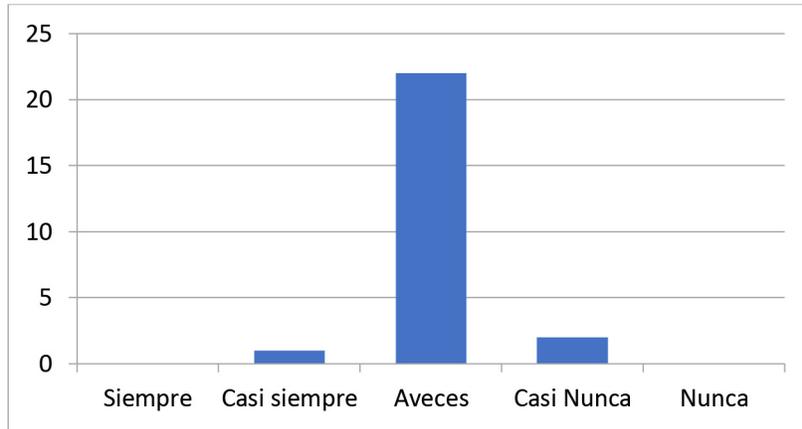
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 2**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	2	8
Algunas Veces	4	16
Casi Nunca	14	56
Nunca	5	20
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 3.** Los miembros de la organización educativa ejecutan cabalmente las funciones asignadas.



Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

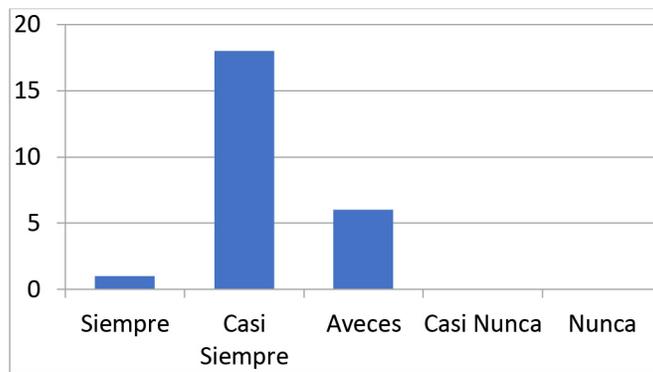
**Tabla 3**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	4
A veces	22	88
Casi Nunca	2	8
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Categoría Gerencia Ítem: 4, 5, 6, 7 y 8**

- **Ítem 4.** El director o personal directivo aplica mecanismos de control para impulsar el cumplimiento de los deberes del personal docente.



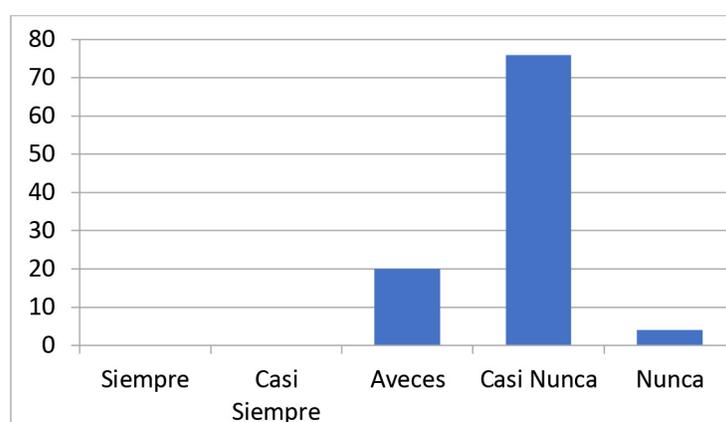
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 4**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	1	4
Casi Siempre	18	72
Algunas Veces	6	24
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 5.** El director pone en práctica sus conocimientos gerenciales para ejercer sus funciones directivas.



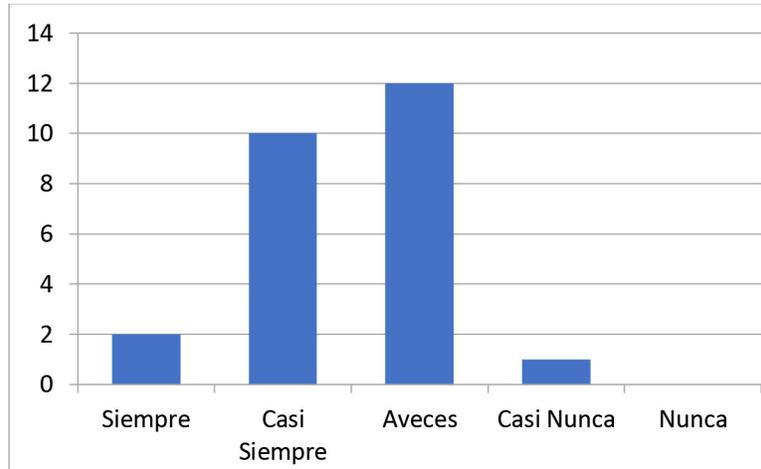
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 5**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	5	20
Casi Nunca	19	76
Nunca	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 6.** Se respetan las estructuras jerárquicas en la toma de decisiones.



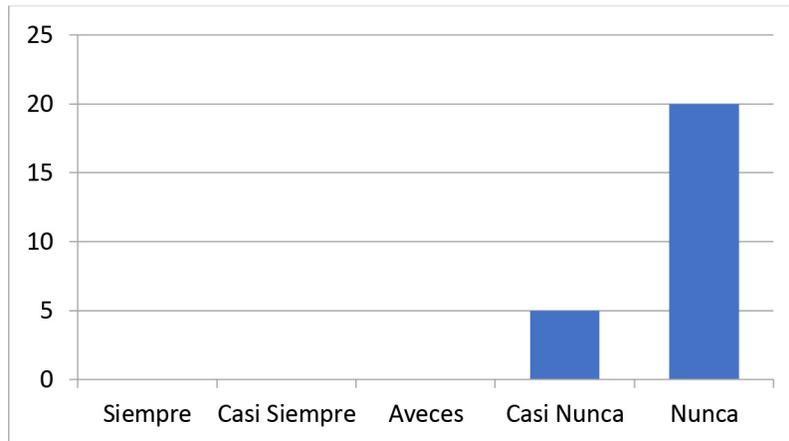
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 6**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	2	8
Casi Siempre	10	40
Algunas Veces	12	48
Casi Nunca	1	4
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 7.** El director ejerce un liderazgo democrático en la toma de decisiones.



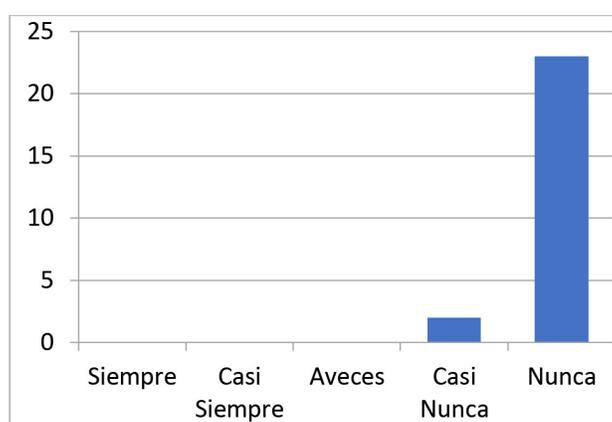
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 7**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Casi Nunca	5	20
Nunca	20	80
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 8.** El personal directivo es el que realiza las solicitudes de traslado de algunos docentes hacia otra institución.



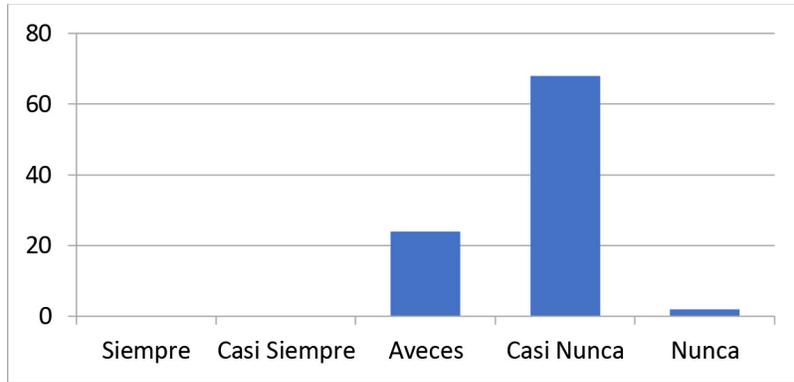
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 8**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Casi Nunca	2	8
Nunca	23	92
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 9.** Las relaciones del director son cordiales y simpáticas con el personal docente.



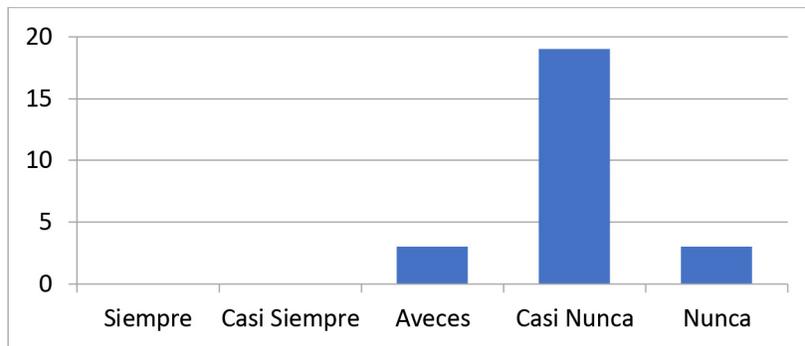
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 9**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	6	24
Casi Nunca	17	68
Nunca	2	08
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 10.** Se refleja dentro de la institución el grado de aceptación del director como gerente.



Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

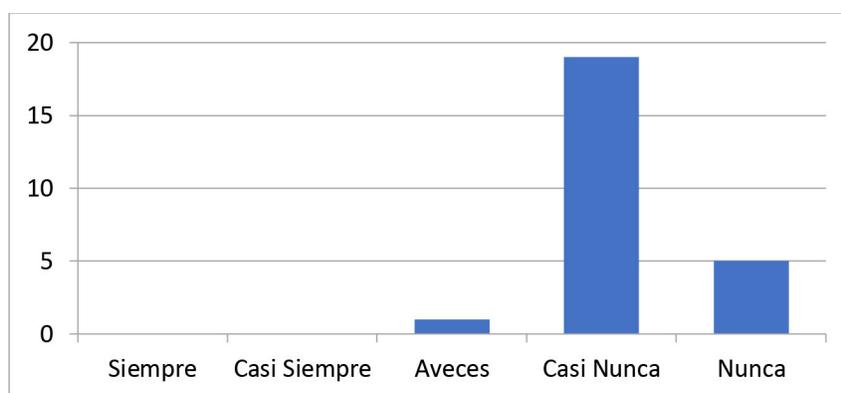
**Tabla 10**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	3	12
Casi Nunca	19	76
Nunca	3	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Categoría Motivación Ítem: 11, 12 y 13**

- **Ítem 11.** El director propicia un clima organizacional que permita trabajar con agrado a los educadores.



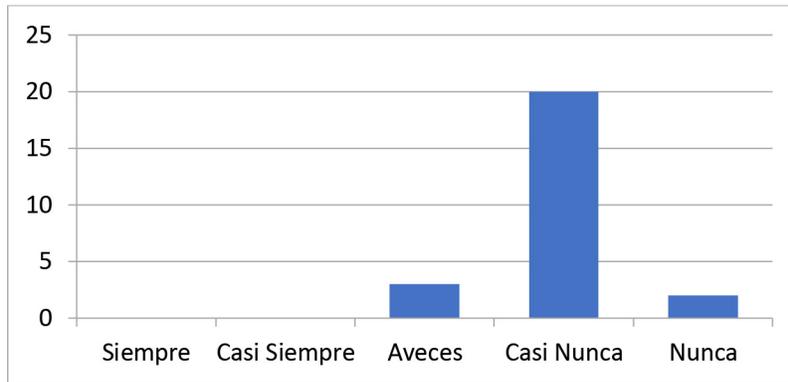
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 11**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	1	4
Casi Nunca	19	76
Nunca	5	20
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 12.** El director o personal directivo promueve la retroalimentación para motivar y enriquecer su trabajo.



Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 12**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	3	12
Casi Nunca	20	80
Nunca	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 13.** El director incentiva con reconocimiento al personal docente por los méritos de su labor.



Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

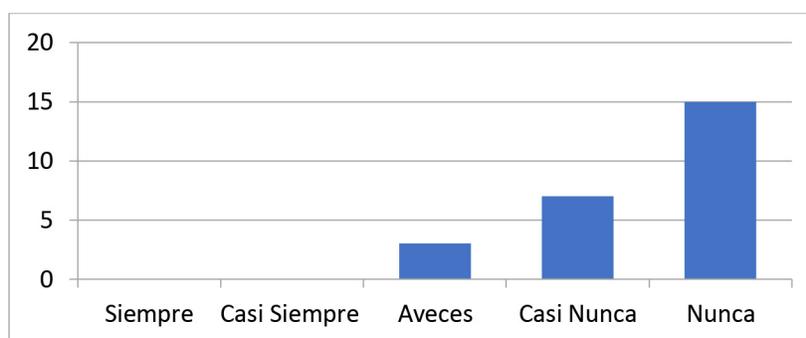
**Tabla 13**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Casi Nunca	2	8
Nunca	23	92
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Categoría Capacitación y actualización del personal docente Ítem: 14 y 15**

- **Ítem 14.** El director aprueba y autoriza la realización de talleres, cursos, seminarios sobre temática necesaria para el buen desempeño del personal docente.



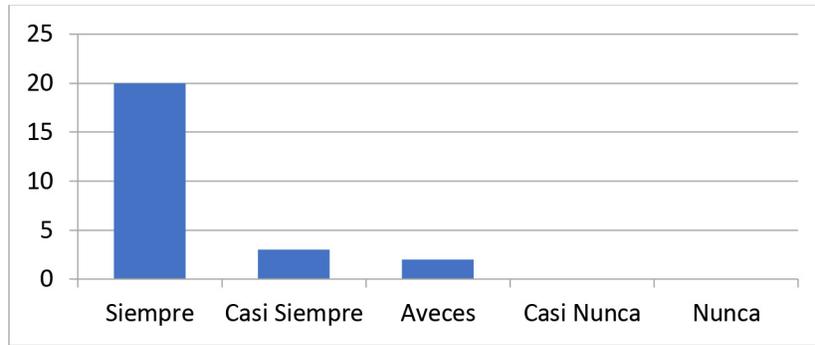
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 14**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A veces	3	12
Casi Nunca	7	28
Nunca	15	60
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 15.** Usted cree que existen limitaciones en la profesión docente para capacitarse o continuar los estudios



Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

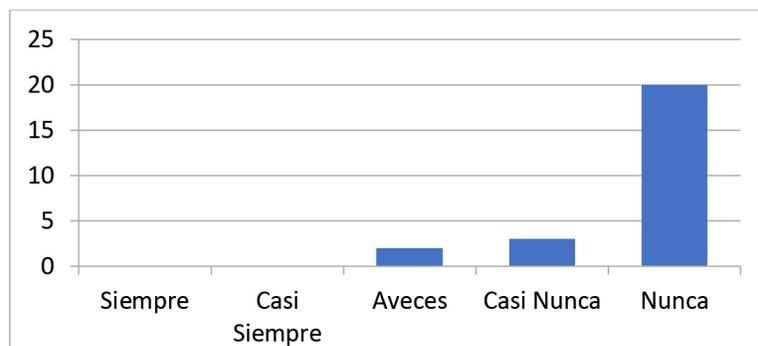
Tabla 15

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	20	80
Casi Siempre	3	12
A veces	2	8
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Categoría Evaluación y orientación y del desempeño Ítem: 16 y 17**

- **Ítem 16.** El director brinda apoyo al personal docente cuando necesita resolver situaciones relacionadas con el desempeño laboral.



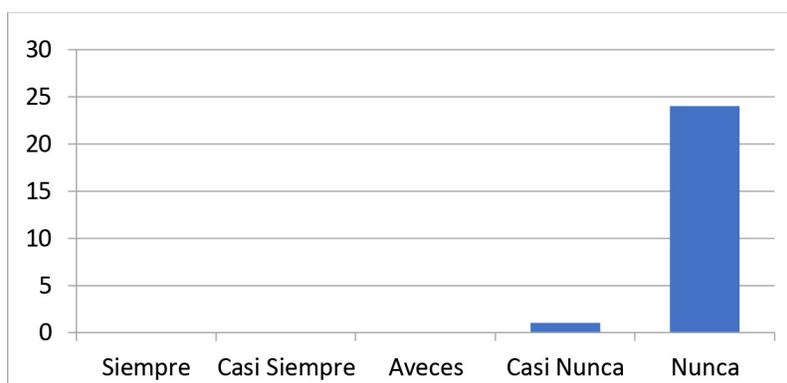
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 16**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Aveces	2	8
Casi Nunca	3	12
Nunca	20	80
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 17.** El director evalúa el desempeño laboral del docente en forma objetiva.



Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

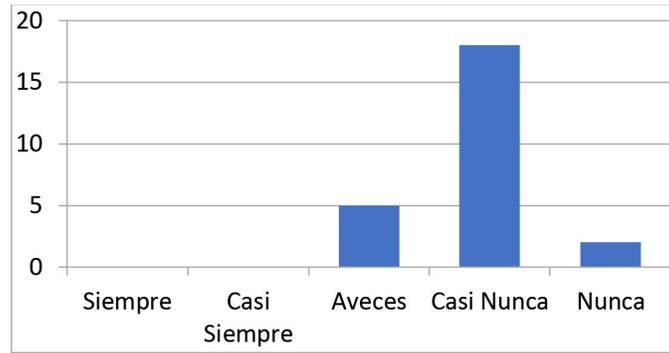
**Tabla 17**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Aveces	0	0
Casi Nunca	1	4
Nunca	24	96
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Categoría Comunicación Ítem: 18 y 19**

- **Ítem 18.** El personal docente se mantiene informado de las políticas de la institución.



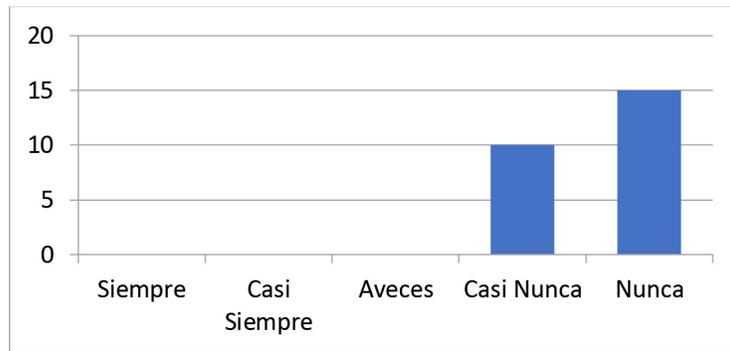
Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

**Tabla 18**

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A veces	5	20
Casi Nunca	18	72
Nunca	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

- **Ítem 19.** Existe una abierta y honesta comunicación entre los integrantes de la institución educativa.



Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

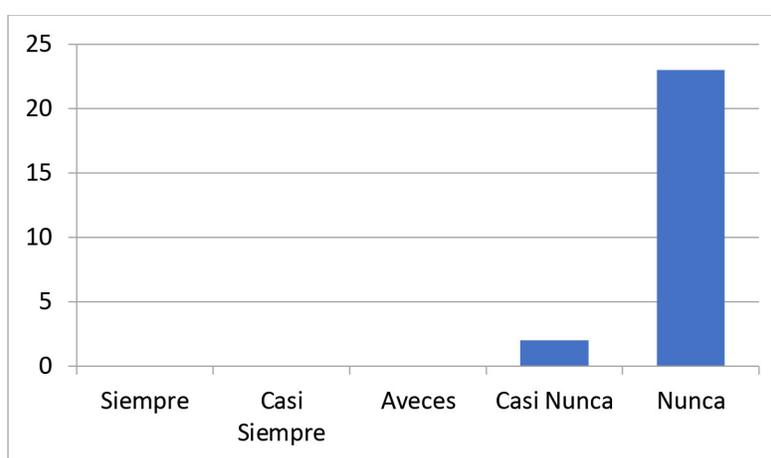
Tabla 19

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Aveces	0	0
Casi Nunca	10	40
Nunca	15	60
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

### Categoría Políticas institucionales ítem: 20

- **Ítem 20.** El personal docente se identifica con las políticas de la institución.



Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

Tabla 20

Escala de estimación	Frecuencia	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Aveces	0	0
Casi Nunca	2	8
Nunca	23	92
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado por Lucy Quintero (2023)

Los resultados obtenidos en la investigación, permitieron realizar el siguiente análisis por categoría de estudio:

- **Categoría lineamientos:** Los resultados arrojados demostraron que el personal directivo a veces establece los lineamientos referidos a planes, proyectos directrices pedagógicas, técnicas y administrativas; se evidencia que no tiene claridad y como consecuencia afecta toda la organización escolar debido a su limitada capacidad de gerencia.
- **Categoría gerencia:** En función de los resultados obtenidos, se observó que el personal directivo casi siempre emplea mecanismos de control de manera arbitraria; y por lo general nunca ejerce liderazgo democrático.

co y tampoco realiza la solicitud de traslado del personal a su cargo; debido a que posee pocos conocimientos teóricos y prácticos relativos a la gerencia y sus procesos o etapas: planificación, organización, dirección, evaluación, supervisión y control; afectando la dinámica de estos procesos gerenciales; que influyen en el logro de los objetivos institucionales.

Urge que el personal directivo este formado en gerencia y tenga la capacidad de dirigir de manera democrática la institución y así lograr la participación de los profesores en el cumplimiento de sus deberes.

- **Categoría relaciones humanas:** Los resultados obtenidos respecto a las Relaciones Humanas, mostraron que el personal docente percibe que casi nunca hay cordialidad y simpatía por parte del director y como consecuencia casi nunca ha sido aceptado como gerente de la institución; lo que indica escaso manejo de las relaciones humanas, y debe reforzar y mejorar para fortalecer su gerencia.
- **Categoría motivación:** La motivación, de acuerdo a los docentes, no existe por parte de los directivos, se evidencia la debilidad para motivar a su personal; casi nunca propicia un clima organizacional agradable, escasa retroalimentación favorable; y mucho menos reconocen los méritos de cada docente.
- **Categoría actualización y capacitación del personal docente:** Los resultados arrojaron que el personal docente en su mayoría considera que nunca el director aprueba la actualización de los docentes; están limitados para su formación pedagógica y profesional; afectando el desempeño laboral; y como consecuencia la calidad en la educación. En estos tiempos existe la necesidad de actores sociales formados y preparados en los distintos saberes; en consonancia con principios éticos y morales que esta sociedad necesita.
- **Categoría evaluación y orientación del desempeño docente:** Los resultados arrojados mostraron que el personal docente en su mayoría no recibe apoyo del director para resolver las situaciones de su desempeño laboral; es subjetivo al momento de realizar alguna orientación o evaluación; la carencia de estrategias gerenciales se hace evidente, afectando el quehacer docente.
- **Categoría comunicación:** Esta categoría los resultados arrojados mostraron que el personal docente desconoce las políticas institucionales; debido al hermetismo del director; no hay comunicación eficaz, diáfana y honesta; afectando el clima organizacional entre los miembros de la institución.
- **Categoría políticas institucionales:** El personal docente exige encarecidamente del director el desarrollo de políticas, habilidades técnicas, humanas e intelectuales que involucren a todo el personal que hace vida, posiblemente los directores no se sienten identificados con los objetivos de la institución; el sentido de pertenencia es necesario para desarrollar políticas instituciones en beneficio de la calidad de la educación.

A continuación, se presentan una serie de conclusiones basadas en las estrategias gerenciales utilizadas por el director en la institución objeto de estudio; las cuales se enumeran:

1. El director o el personal directivo a veces establecen los lineamientos de acción concreta en la elaboración de planes y proyectos.
2. El director casi nunca suministra las directrices de carácter pedagógico, técnico, administrativo al personal docente.
3. Los miembros de la organización educativa ejecutan algunas veces cabalmente las funciones asignadas.
4. El director o personal directivo casi siempre aplica mecanismos de control para impulsar el cumplimiento de los deberes del personal docente, de manera arbitraria; es decir sin participación democrática de los docentes
5. El director casi nunca pone en práctica sus conocimientos gerenciales para ejercer sus funciones directivas.
6. A veces se respetan las estructuras jerárquicas en la toma de decisiones.
7. El director nunca ejerce un liderazgo democrático en la toma de decisiones.
8. El personal directivo nunca toma la iniciativa de realizar las solicitudes de traslado de algunos docentes hacia otra institución.
9. Las relaciones del director casi nunca son cordiales y simpáticas con el personal docente.

10. Se refleja dentro de la institución que casi nunca hay aceptación del director como gerente.
11. El director casi nunca propicia un clima organizacional que permita trabajar con agrado a los educadores.
12. El director o personal directivo casi nunca promueve la retroalimentación para motivar y enriquecer su trabajo.
13. El director por lo general nunca incentiva con reconocimiento al personal docente por los méritos de su labor.
14. El director por lo general nunca aprueba y autoriza la realización de talleres, cursos, seminarios sobre temática necesaria para el buen desempeño del personal docente.
15. Los docentes manifestaron que existen limitaciones en la profesión docente para capacitarse o continuar los estudios, y que el director no les da oportunidad de formación constante.
16. El director no brinda apoyo al personal docente cuando necesita resolver situaciones relacionadas con el desempeño laboral.
17. El director nunca evalúa el desempeño laboral del docente en forma objetiva.
18. El personal docente casi nunca se mantiene informado de las políticas de la institución.
19. La mayoría de los docentes expresaron que nunca existe una abierta y honesta comunicación entre los integrantes de la institución educativa.
20. El personal docente nunca se identifica con las políticas de la institución.

En este sentido, se pudo conocer la ausencia de estrategias gerenciales utilizadas por el director como gerente escolar, las nociones que posee el personal directivo acerca de las funciones y procesos de la gerencia educativa es escasa, hay debilidades gerenciales; que afectan la calidad educativa en todos sus niveles y modalidades del Sistema Educativo.

Lo anterior demuestra que dentro de la institución objeto de estudio, no existen ni se aplican estrategias gerenciales por parte del director y su equipo, dado que los docentes laboran en un ambiente de desorganización, sin un norte definido, afectando la calidad de la educación dirigida a los estudiantes; siendo fundamental que se formen urgentemente en estrategias gerenciales dentro de este contexto educativo. ©

---

**Lucy Enriqueta Quintero Alarcón.** Venezolana, Titular de la Cédula de Identidad V13.014.559. Pertenece al personal Docente y de Investigación Ordinario Universidad de los Andes, adscrita a la Facultad de Humanidades y Educación. Categoría de Instructor a Tiempo Completo. Departamento de Sociología y Antropología. Estudios realizados en Mérida Venezuela: Bachiller en Ciencias. Liceo Rómulo Gallegos, 1994. Universidad de los Andes: Perito Forestal, 1999. Licenciada en Educación. Mención Ciencias Físico Naturales, 2006. Especialista en Administración Educacional, 2011. Abogada, 2022. Publicaciones: (1) Revista Forestal Venezolana (44-1). *Especies usadas como leña en la comunidad de villa nueva, estado lara-venezuela. Año 2000.* (2) Mención publicación tesis de grado, Licenciada en Educación, 2006. *“Embarazo precoz en adolescentes y su relación con el nivel de educación sexual y estrato social en alumnas de las escuelas técnicas públicas de la ciudad de mérida.”*. (3) *anuario del sistema de educación en venezuela. Administración educacional. Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos.* Tesis para optar al Título de Especialista en Administración Educacional, ULA 2011. Finalista, en la XVII Olimpiada Matemática Venezolana. CENAMEC 1993. Alto rendimiento académico ULA (1998,2000 y 2006), distinción CUMLAUDE 2006 (carrera de Educación Mención Ciencias Físico Naturales) y 2022 (en la carrera de Derecho Titulo de Abogada) y diplomas de honor en varias asignaturas de la carrera de educación y derecho.

---

## Referencias bibliográficas

---

- Borjas Urribarrí, Francisco José; y Vera Guadrón, Luis José. (2008). Las funciones gerenciales del director de las Escuelas Bolivarianas *de la Parroquia Alonso de Ojeda del municipio Lagunilla del Estado Zulia*. Trabajo de investigación. Universidad del Zulia.
- Carrillo Delgado, Noris Alcira y Quintero Alarcón, Lucy Enriqueta. (2011). *Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas del Estado Mérida*. Trabajo de grado de Especialista en Administración Educativa. Aprobado con Mención Publicación. Universidad de los Andes. Mérida.
- Chacón Rosales, Nelly del Carmen y Rosales Manrique, Rosa Elena. (2009). *El desempeño de los directivos en Escuelas de Educación Básica en su labor cotidiana*. Trabajo de grado de Especialista en Administración Educativa. Aprobado con Mención Publicación. Universidad de los Andes. Mérida.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Escamilla Tristán, Sergio Antonio. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para su desempeño profesional*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Finol de Franco, Mineira. (2002). *La evaluación institucional como proceso de optimización de la gestión el gerente educativo*. Venezuela: Ediciones Astro Data.
- Grande González, José Libardo. (2017). *Estrategias gerenciales para la optimización del desempeño del personal directivo*. Trabajo de especial de Universidad de Carabobo.
- Huiza, Elis y Lobo Meza, Evants Rafael (2023). Traducción de español a inglés. Estudiantes de la Universidad de los Andes. Educación mención Lenguas Modernas.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (1995). *Comportamiento organizacional*. España: Editorial Ariel.
- Nube, Stephan y Sánchez, Morelys. (2004). *La Gerencia Educativa*. Venezuela: Candidus Editores Educativos.
- Serna Gómez, Huberto. (1999). *Gerencia estratégica*. Colombia: 3R Editores.