

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**LA PLANIFICACIÓN EN LA PRÁCTICA GERENCIAL ADMINISTRATIVA
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Rubio, Septiembre de 2016

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**LA PLANIFICACIÓN EN LA PRÁCTICA GERENCIAL ADMINISTRATIVA
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**

**Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de Doctor
en Educación**

Autor: Geovanny E Finol H
Tutor: Fredelino Pérez

Rubio, Septiembre de 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de la tesis doctoral presentada por el ciudadano; Geovanny Enrique Finol Hernández, Cedula de Identidad V.-10.243.969, cuyo título tentativo es: **LA PLANIFICACIÓN EN LA PRACTICA GERENCIAL ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**, considero que dicho proyecto reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Rubio a los veinte días del mes de junio de 2016.

Dr. Fredelino Pérez
C.I. V. 4.929.531

DEDICATORIA

A Dios, todo poderoso por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi madre por ser el pilar fundamental y que me ha acompañado durante todo mi trayecto y en mi formación. A mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, a mi hija Roxanna por su apoyo y ser ejemplo para ella. A mis hermanos quienes me han apoyado durante este arduo camino para convertirme en un profesional. A mi hermano Alexis García por su ayuda y apoyo incondicional, que Dios te bendiga siempre. A mis amigos, que gracias al equipo que formamos logramos llegar al final.

El Investigador

RECONOCIMIENTO

A mi Dios, todo poderoso, omnipotente e omnipresente, por estar conmigo y bendecirme a cada momento de mi vida y darme la oportunidad de estar y disfrutar a lado de la persona que sé que más me ama y yo a ella, el amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupa es mi madre, por mi avance y logros en mi existencia, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo. Gracias por ser la principal promotora de mis sueños, gracias a ella por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis. Gracias a los doctores de la Universidad que nos impartieron sus conocimientos y sobre todo por haberme permitido formarme y obtener nuevos conocimientos en tan prestigiosa casa de estudio.

Este es un momento muy especial que espero, perdure en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo para echarle una mirada a mi investigación, a ellos asimismo les agradezco con todo mi ser.

ÍNDICE GENERAL

	Pp
DEDICATORIA.....	iv
RECONOCIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I. EL PROBLEMA.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos del Estudio.....	19
Justificación del Estudio.....	20
II. MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL.....	24
Antecedentes del Estudio.....	24
Evolución Histórica de la Panificación.....	30
Teorías de Entrada.....	33
Fundamentación Teóricas.....	36
Fundamentación Epistemológica.....	62
Fundamentación Ontológica.....	69
Fundamentación Axiológica.....	73
Fundamentación Sociológica.....	76
III. ABORDAJE METODOLÓGICO.....	80
Constitución del Método de Estudio.....	80
Actores de la Investigación.....	84
Validez de la Investigación.....	86
Recolección de la Información.....	86
Análisis de la Información.....	88
Categorías Iniciales.....	88
IV. LOS HALLAZGOS.....	90

Análisis e Interpretación de la Información.....	90
Planificación.....	91
Rol de Planificador del Gerente Educativo.....	100
Función Planificadora en la Práctica Gerencial.....	109
Categorías Emergentes.....	119
V. REFLEXIONES ONTO-EPISTEMOLÓGICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN UNA PLANIFICACIÓN EFECTIVA.....	124
Preámbulo.....	124
Fundamentación Teórica de la Reflexión.....	130
Reflexiones Onto-Epistemológicas de la Gestión Educativa.....	147
VI. CONSIDERACIONES FINALES.....	161
REFERENCIAS.....	164

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGOGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”

**LA PLANIFICACIÓN EN LA PRÁCTICA GERENCIAL ADMINISTRATIVA
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Autor: Geovanny E Finol H

Tutor: Fredelino Pérez

Fecha: Septiembre de 2016

RESUMEN

La presente investigación se plantea como objetivo general: generar reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, para lo cual se asumieron los postulados de la investigación cualitativa, amparada en un nivel epistemológico introspectivo vivencial, debido a las características del estudio el tipo de investigación fue etnometodológica, por lo cual se establecieron como método de análisis la fenomenología, como escenario se emplearon las instituciones educativas del Distrito Escolar numero 5 en el municipio Alberto Adriani del estado Mérida, donde se seleccionaron a los directivos de dichas instituciones, a un grupo de docentes, y a otros miembros de la comunidad educativa. La validez de la investigación se estableció mediante la triangulación de datos, debido a que los testimonios se recopilaron en unidades de análisis de diferente naturaleza, para la recolección de la información se asumió la entrevista en profundidad, debido a la riqueza conceptual que de allí emana, estos testimonios fueron analizados mediante la categorización, la cual permitió la reducción y ubicación de información de acuerdo a lo establecido dentro del objeto de estudio. Se logró definir que la práctica de la planificación se desarrolla en los entornos escolares, sin embargo, es pertinente que los padres y representantes se interesen mayormente por este proceso, de allí la necesidad de generar reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, dentro de cualquier entorno escolar.

Descriptores: Planificación, práctica gerencial, centros educativos

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los seres humanos se encamina hacia la consolidación de acciones que promueva el alcance de sus metas, de allí la necesidad de encaminarse en funciones que sirva de base para la consolidación de elementos que promuevan la administración de los elementos que inciden dentro de la sociedad, tal es el caso del descubrimiento del fuego en la época de la cavernas, cuando por necesidad se asumió una tendencia que logró ser productiva para atender los requerimientos de una comunidad en específico. Para ello, fue necesario organizarse en grupos, con propósitos adecuados a las especificidades de cada uno de los mismos, encaminados a demostrar la capacidad de los individuos para enfrentarse a los eventos fortuitos que la dinámica cotidiana presenta.

Tras esta situación, la organización es una de las funciones inherentes al proceso administrativo, propuestas por Taylor en 1893 cuando logró demostrar que la administración era un saber científico, desde estos albores, la capacidad del ser humano se evidenció hacia la generación de acciones que formulen un plan de desarrollo para alcanzar los bienes comunes, si bien es cierto, estos elementos tienen incidencia dentro de lo empresarial, es también muy cierto que todas las funciones desempeñadas por el hombre se orientan hacia cumplir con las funciones básicas de la administración: planificar, organizar, ejecutar y controlar, elementos necesarios para sistematizar cualquier actividad en el seno de la sociedad.

Es común observar como el proceso administrativo se orienta desde las prácticas comunes en los hogares, en los diversos entornos laborales, en la sociedad misma, de manera que el beneficio se encamina hacia la proposición y el alcance de objetivos comunes, mediante la previsión de intereses colectivos, donde el énfasis puesto en la gestión se encamine hacia el alcance del éxito, asumiendo los intereses grupales, por encima de los

individuales, bajo esta perspectiva, la administración, vista como la promoción de la gestión debido al aprovechamiento de los recursos propios de una organización y del capital humano.

Orientados en ello, la educación como una ciencia ecléptica debido a la integración de diversos fenómenos, se determinan en función de la integración de diferentes áreas del saber para el logro del desarrollo de la misma, dentro de la educación existe una marcada estructura, la cual hace definir que la administración es una de las ciencias con mayor predominancia dentro de la educación, de allí se desarrolla la gerencia educativa, la cual es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades inherentes al desarrollo de la entidad educativa, dentro de la cual se hacen presentes dos tipos de gerencia, una administrativa, evidenciada en la persona del directivo y una gerencia de aula, la cual lleva a cabo el docente dentro de los espacios pedagógicos.

En este sentido, la presente investigación se centrará en la práctica gerencial administrativa, es decir, la que ejecuta el director dentro de las instituciones educativas, con la finalidad de verificar como los diversos procesos se encaminan hacia la consolidación de la calidad de la educación. Al respecto, se desarrolla la planificación, como el proceso de planeación de las diversas actividades que el directivo debe cumplir, seguidamente se da la organización, la misma se encamina hacia la previsión de los recursos y demás elementos que se requieran para alcanzar las metas propuestas, además de ello, la ejecución, la cual se orienta hacia la cristalización del plan y el control, el cual hace énfasis en la evaluación y seguimiento de los planes.

Debido a la complejidad en el abordaje de diversos elementos, se manifiesta el hecho de asumir como objeto de estudio, la planificación en la práctica gerencial administrativa de los contextos educativos, debido a que esta es la primera de las funciones gerenciales y por ende, una de las fundamentales, debido a que se asume sobre los principios de flexibilidad y

previsión, con la finalidad de lograr el establecimiento de metas claras, donde intervengan en el proceso de toma de decisiones, todos los actores de la comunidad educativa, para lograr fijar las necesidades requeridas dentro de los espacios escolares.

La práctica gerencial administrativa integra a la planificación, donde la complejidad del sistema educativo, es la base de dicha función, es pertinente abordar el mismo desde la óptica de la integralidad, es decir, donde se valore la actividad del gerente directivo, donde se demuestre la capacidad del mismo para la construcción de planes y la ejecución de los mismos, para de esa forma, asumir como horizonte el rescate y promoción de todos los elementos inherentes al centro educativo, es una actividad compleja, pero un apostolado a la vez, porque no sólo se desarrollan actividades con énfasis en lo previsto en documentos, sino en la administración del capital humano, es allí donde la complejidad se asume como orientación de la planificación, porque los diversos caracteres de quienes integran la administración educativa se comprometen para la mejora progresiva de la educación.

En este sentido, la investigación muestra su complejidad, en el hecho de asumir la planificación, porque probablemente algunos integrantes de la comunidad académica, fijen posición hacia el hecho de porque no integrar las diferentes funciones gerenciales, es importante destacar que todas son muy importantes y se asume como un engranaje, no obstante, es fundamental el estudio profundo de cada una de las funciones, por ello, la selección de la planificación, porque en la actualidad en el sistema educativo venezolano ha tomado una especial referencia e importancia, debido a que la misma se desarrolla bajo el enfoque por proyectos, los cuales son requeridos para el alcance de la calidad de la educación.

La planificación dentro de los centros educativos es fundamental, porque el director, debe asumir todas las líneas a nivel general, las cuales son otorgadas por la zona educativa, y son los directivos quienes se encargan de llevar a cabo todas las funciones inherentes a dichas líneas, en

este sentido, dentro de la planificación se debe considerar además de estas líneas, la participación de los docentes y de todos los entes que hacen vida activa dentro de las comunidades educativas dentro del proceso de toma de decisiones, para el logro adecuado de los planes comunes, es decir, cuando se ejecute una actividad sea del agrado de todos los involucrados, para no generar resquebrajamiento de las relaciones interpersonales.

En este sentido, desarrollaron una serie de capítulos que permitieron el reconocimiento conceptual del objeto de estudio, es así como se desarrolló el capítulo uno denominado el problema, en el mismo se aprecia el planteamiento del problema, los objetivos del estudio y la justificación e importancia del estudio. En el capítulo dos, se abordaron los antecedentes del estudio, la fundamentación teórica, epistemológica, sociológica, ontológica y axiológica, de igual forma se asumió el capítulo tres donde se desarrolló el marco metodológico, partiendo de la construcción del método, los actores de la investigación, el proceso para la recolección de la información y el proceso para el análisis de la información, toda esta serie de elementos que subyacen de la constitución conceptual de la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos.

De igual forma, se asumió el capítulo número cuatro, denominado los hallazgos y donde se demuestra una serie de información, centrada en los testimonios de cada uno de los actores que intervinieron en la construcción ontológica de los elementos que intervienen en el objeto de estudio, para de esa forma en el quinto capítulo reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, donde los sujetos se afiancen en función de mecanismos que sirven de base para la promoción de evidencias que sustentan la práctica del directivo en las instituciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La dinámica de la sociedad actual, se encamina hacia la integración de diversos elementos que se representan en el accionar de las personas dentro de los espacios sociales, de acuerdo con ello, desde comienzos de la humanidad independientemente de la teoría que se mire la evolución del hombre, se ha asumido la previsión de los elementos, tal es el caso de la teoría creacionista, cuando Dios creo las diferentes formas de vida dentro de la sociedad, y en el caso de la teoría evolucionista, de igual forma se prevé las diversas consideraciones en la perfección humana, en este sentido, se genera capítulo fundamental dentro de los espacios de común desarrollo, como es el caso de la administración, la misma es considerada la ciencia de orientación de los diversos fundamentos que se desarrollan dentro de las comunidades.

La administración, como una ciencia propia de las ciencias humanas, se evidencia en función del perfeccionamiento humano, en promover el engranaje de acciones que coadyuven en la mejora progresiva de todas las funciones inherentes a la operatividad del individuos, de allí que la administración cuenta con beneficios propios hacia la vida misma, porque la misma se encuentra vigente desde la vida propia, hasta el compartir colectivo que a diario dentro de los diversos accionares del ser humano, el tema tiene un alcance incalculable porque aunque inicialmente fue ideada para las empresas, la misma hoy ha sido un eslabón para las diversas áreas del

saber lograr sistematizar como una función propia para el logro de metas comunes, al respecto Chiavenato (2006) sostiene:

Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

La administración constituye el estudio propio de las organizaciones, dentro de la misma se integran diversas funciones, como es el caso de la planificación, organización, dirección y control, estas funciones fueron propuestas por el padre de la administración científica Frederick Taylor, quien perfeccionó la técnica y logro convertirla en científica, en este sentido, la administración busca el establecimiento de beneficios comunes para el logro del desarrollo de la organización, abarca las fortalezas del entorno, para desde este espacio se promueva la revaloración de los fines implementados por la organización. Como se logra verificar las funciones inherentes al proceso administrativo son cuatro, las mismas marchan en correspondencia y como un engranaje constituyen la razón de ser hacia la perfección de la organización.

Por ello, es fundamental encaminarse hacia la planificación porque es una de las funciones con mayor énfasis dentro del proceso administrativo, debido a que sobre este recae la previsión de elementos para alcanzar las metas planeadas, es decir, su grado de fundamentación se orienta en ese proceso que desde el establecimiento de diagnósticos, establece los puntos neurálgicos hacia la constitución de la disipación de la necesidades y en el caso contrario, hacia la consolidación de las fortalezas de la administración, es una función que debe ser manejada bajo una cautela previsor, con manifestaciones sociales propias de ser encaminadas hacia la constitución del éxito de la organización.

En este sentido, la planificación es definida por Jiménez (2012): “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos” (p. 46). De acuerdo con esto, la planificación promueve la inserción del gerente dentro de la toma de decisiones, debido a que se requiere de asumir alternativas para alcanzar las metas y desde las mismas generar objetivos que permitan en el espacio la valoración de los factores tanto externos como internos, la planificación como función de la administración se encamina hacia la consolidación del éxito.

Por ello, en educación como ciencia de integración de saberes se ha tomado la administración, para lograr asumir la misma desde una visión sistemática con énfasis en la valoración de los entornos, en este sentido, la capacidad de promover la misma, se hace con énfasis en el desarrollo del trabajo de guía que se orienta en las instituciones educativas, desde la dirección de las mismas. El perfil del docente directivo, se encamina hacia la consolidación de un profesional de la docencia, en función administradora, para el logro y alcance de objetivos propuestos en los planes, es así como se evidencia dentro de sus diversas funciones la planificación de todos los elementos inherentes a las actividades que se llevan a cabo dentro de una institución educativa.

La planificación, vista como una función propia del gerente administradora de centros educativos, centra su atención, en la previsión de infinidad de tareas que se desarrollan en dichos centros, es así como se asume esta función desde la posibilidad de sostener un escenario propio del trabajo que se gesta en las comunidades educativas, esa función, es una de las primordiales, porque desde allí se le imprime el equilibrio a los planes que posteriormente se desarrollará para el logro de la calidad de la educación, en este sentido, la formación que recibe el gerente en relación a las funciones

gerenciales se orienta en materia de otorgar la mayor movilidad y espacio a la entidad educativa.

Desde esta perspectiva, la orientación de los miembros educativa, se manifiesta en función de evidencias propias de la dinámica laboral, es decir, un contexto educativo es diferente a otro, desde su naturaleza laboral y como tal se consolida para fundar una cultura propia de cada organización, al respecto es importante la valoración de la planificación porque la misma permite la fijación de metas tanto a corto plazo, como a mediano y largo plazo, es allí donde la figura del gerente educativo se debe encaminar hacia la productividad, hacia la consecución de objetivos comunes y hacia la proyección de la institución que se encuentra dirigiendo, al respecto Ortega (2010) sostiene:

El gerente educativo debe liderar la participación dentro y fuera de los espacios escolares, involucrándose en los problemas, aportando ideas, tomando decisiones y colaborando en las soluciones. Es decir, abriendo las instituciones como verdaderos centros sociales participativos donde se discutan y planifiquen acciones de interés comunitario, que permita la sociabilidad y la integración de todos los actores como un sólo equipo, de esto dependerá un buen trabajo educativo y una buena utilización del recurso humano. (p. 09).

Dentro de la planificación en los centros educativos, debe primar el rol de líder de los directivos, por cuanto, son estos quienes desarrollan el proceso de concienciación de la población, es necesario entender que en la actualidad, los espacios educativos, se encuentran abiertos hacia las entidades sociales, donde se manifieste no sólo el compromiso por sacar adelante la institución que está liderando, sino donde se logre comprobar el verdadero interés por la valoración social. Uno de estos mecanismos, es la participación, la misma es la intervención de toda la comunidad educativa en la planificación de las metas, en este caso, es necesario involucrar a los miembros de las entidades sociales, situación concreta los consejos comunales.

Uno de los mecanismos con mayor auge dentro del campo de la gerencia educativa y que obedece a las políticas educativas, son los proyectos educativos integrales comunitarios (PEIC), estos constituyen una herramienta de planificación del sector educativo, donde se atienden desde la institucionalidad los diversos aspectos sociales, haciendo énfasis en la selección de alternativas que sirvan de base para establecer los parámetros de atención, a esa sociedad que es de donde provienen los estudiantes, además de ser una fórmula para atender los requerimientos propios del gerente educativos, es uno de los instrumentos con mayor énfasis en la planificación de la tarea administradora.

En este sentido el PEIC según Faria y Col (2011) consiste en: “un proyecto institucional a partir del cual se construye, planifica y desarrollan acciones entre todos los actores que hacen vida en la institución y la comunidad” (p. 49), tal como se logra apreciar, este instrumento evidencia la capacidad del gerente educativo para lograr la planificación de las acciones dentro de la comunidad, a ello se le suma lo que a juicio de los mismos autores es “un proceso reflexivo, participativo y abierto con los sectores del entorno educativo, en atención a las prioridades socio-comunitarias” (p. 49), en este caso, se integran dentro de la planeación de este proyecto una serie de elementos, donde se debe demostrar la capacidad del gerente no solo para planificar, sino para encaminar a todas las personas para su intervención dentro de este proceso.

En este sentido, la planificación más que una función sistemática constituye, la forma para el desarrollo de la comunidad educativa, porque asume la concienciación de los sujetos para su intervención dentro de las acciones que se llevan a cabo dentro de las instituciones educativas, es una formulación que conduce a la valoración del sujeto, pero también a la valoración del contexto, se trata de asumir las potencialidades del sector, para de esta forma, asumir las políticas de estado y conjugar ambos aspectos en planes apegados a las exigencias de la comunidad, donde se

ponga de manifiesto la lucha por la mejora de la calidad de la educación y por ende una mejora progresiva en la calidad de vida.

Sin embargo, la realidad de los centros educativos es totalmente diferente a esta serie de postulados teóricos, es decir, la selección de los gerentes administradores de la educación, no cumple con el requerimiento adecuado, los concursos para optar a dicho cargo no se ejecutan desde hace más de una década, en este caso, los mismos son colocados por conveniencia política o por amiguismo, promoviendo de esa manera la anarquía en los centros escolares y además de ello, la mecanización de la educación, donde se administran solo papeles y se deja de la verdadera visión formativa de esta ciencia, al respecto Bravo (2010) señala:

La designación de los directivos en la Venezuela actual, es cada día más compleja, porque quienes tienen la competencia para tal fin, han sido execrados a otro plano, donde no pueden generar ningún impacto, por el contrario en las estructuras administrativas colocan a los que no faltan a las marchas del gobierno y todos aquellos que solo les importa el partidismo, la meritocracia se ha perdido de vista. (p.119).

De acuerdo con lo anterior, debido al mecanismo de colocación de los directivos, la situación de administración de las escuelas se agudiza cada día más, es decir, no se encuentra personal calificado en la gerencia de los centros educativos, por el contrario, como han sido colocados de manera arbitraria, estos gerentes carecen del conocimiento y la formación adecuada, generando de esta manera ciertas fallas en el desarrollo gerencial de la escuela. A ello, se le suma que quienes poseen el perfil profesional no son tomados en cuenta, para enfrentar estos cargos y tampoco son tomados en cuenta hacia la constitución de evidencias que puedan coadyuvar en el proceso administrativo que se debe llevar dentro de la entidad educativa.

Debido a la carencia de conocimientos por parte de algunos directivos, se denota que las funciones gerenciales, no son llevadas a cabo de la mejor manera, se observa la constante improvisación de las acciones en el sector

educativo, ello es debido a que no se está planificando en algunos casos porque se desconocen los mecanismos para desarrollar la misma y en otros casos porque los directivos están tan comprometidos con otras actividades que obvian esta función, por lo tanto, la organización se ve afectada, así como la ejecución y cuando se va a evaluar el producto, el mismo no puede ser evidenciado porque no se ha desarrollado el proceso administrativo de una forma coherente y sistemática.

Otro de los elementos que incide en el inadecuado desarrollo de la planificación dentro de los centros educativos, es la falta de participación dentro de la toma de decisiones para la fijación de planes, es decir, no se le da el valor necesario a los miembros de la comunidad educativa, asumiendo de manera arbitraria el desarrollo de acciones que en algunos casos no complace las necesidades de los miembros de la institución, de modo que la participación como principio de la administración, se ve alterado y de esta forma se manifiestan situaciones poco cónsonas con la realidad educativa, en este sentido, Vargas (2013) señala:

El desarrollo de la participación en las instituciones educativas, no se da de mejor manera, porque las planificaciones se hace solo por los directivos, existen instituciones que ni siquiera los docentes son tomados en cuenta, eso del PEIC, los docentes se reúnen pero es solo una cortina de humo, porque siempre los directivos los conducen a que elijan lo que ellos desean, de manera que hablar hoy de participación parece un tanto difícil porque la misma no se da. (p. 98).

Como se logra apreciar la participación es otro de los elementos que entra en juego en la labor administradora de la escuela y que incide de modo sustancial dentro de la planificación porque si no se toma en cuenta, no se logran conocer los intereses de la comunidad y de esta forma no se planifica para el colectivo, sino para un pequeño grupo, generalmente para el directivo, obviando de esta forma los intereses comunes. La planificación, como fundamento de la práctica gerencial administrativa de los centros educativos se ve alterada, puesto que no se formulan planes que hayan sido

consensuados, sino por el contrario, planes de bajo impacto y de poco énfasis en la consecución de metas claras y precisas.

Siendo el PEIC, uno de los instrumentos de mayor envergadura dentro de la planificación educativa, el mismo pareciera que no atiende a las necesidades de la comunidad y menos aún a las necesidades de la escuela y del propio educando, son proyectos descontextualizados, donde se evidencia la poca experiencia del directivo en la planeación de los mismos. Se logra manifestar que no existe correspondencia entre lo que está plasmado en el proyecto y las actividades que se llevan a cabo, es decir, no hay un cumplimiento certero de la planificación, lo cual pone de manifiesto, el desacierto de los gerentes directivos hacia la consecución de una planificación que sirva de base en el desarrollo de la educación.

Puestas así las cosas, la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos, conduce a la fijación de alteraciones, donde se evidencia la falta del compromiso del gerente por sacar adelante su institución, en la mayoría de ocasiones, este se encuentra fuera del contexto escolar, es poco lo que acude al mismo, ocasionando vacíos de poder y que otros se conviertan en líderes para asumir las riendas de la institución, no obstante, debido a la burocracia del sector educativo en el país, se dejan pasar por alto estas faltas justificándolas con asistencia a la zona educativa a resolver cualquier trámite.

La situación se acrecienta desde el lado negativo, porque la falta de formación del gerente educativo en materia de planificación es muy vaga, no cuenta con los mecanismos necesarios para lograr un proceso de planificación adecuado a las exigencias de la comunidad, porque no se da el proceso de toma de decisiones, debido a que no se da la valoración del entorno dentro de las comunidades, se deja de lado la posibilidad de orientar un proceso congruente y sistemático por avizorar la incertidumbre, lo supuesto, por ello, no existe tampoco claridad en las metas trazadas, al

contrario, no se logra evidenciar un proceso poco adecuado a la perfección de la educación.

Dentro de las causas de esta situación problemática, se evidencian un sinnúmero de elementos, dentro de los cuales destaca el escaso conocimiento de los gerentes en relación a la planificación, no se observa un manejo conceptual de lo demandado por la sociedad, no existen evidencias propias de los principios de la planificación, como es el caso de la flexibilidad, los mismos están siendo alterados cada día más, al no contar con el conocimiento adecuado, la ejecución de las acciones se convierten en rigurosas, incluso en impositivas, porque es la única forma que encuentra el gerente para alcanzar el desarrollo de su gestión, a tal situación se le suma lo expuesto por Mina (2012):

La planificación en los centros educativos se ha visto afectada de manera inminente, porque ninguno de los actores del mismo se compromete en la adecuación de este proceso, si bien es un docente que se encarga de la dirección del plantel y como función innata a la docencia se encuentra la planificación, cuando este se encuentra en función administrativa, no logra asumirla de manera adecuada y pierde el control de las instituciones educativas. (p. 201).

La planificación, es una de las funciones gerenciales que asegura el éxito de la gestión del gerente educativo, sin embargo, no se cumple de manera cabal, muchas personas en la actualidad consideran que los cargos administrativos alivian el trabajo, esto es falso, porque el compromiso es mayor y cuando no se cumple con tal fin, el contexto se sale de control y se conduce hacia el caos. Es importante que el directivo entienda y comprenda que la planificación a nivel de administración del centro educativo, es totalmente diferente a la que este ejecute en el aula de clase, cuando era docente, este es otro de los factores que se le suman a la problemática en cuestión, la falta de diferenciación de los contextos, por lo cual se comenten errores que afectan la integridad de la institución.

Otra de las causas que se evidencia dentro de los contextos educativos, en relación a la planificación como función gerencial, radica en la actitud del gerente, en algunos casos debido al desconocimiento de los procesos, los mismos se muestran pasivos, afectando de manera inminente el desarrollo de las acciones dentro de la instituciones, lo cual conduce a una inestabilidad dentro de la comunidad educativa. El tema del liderazgo se incluye, porque para el logro de una adecuada planificación, se debe ser un líder que impacte dentro de las comunidades y esto en la actualidad no se está cumpliendo, es decir, en algunos casos se es pasivo o en otros se es autoritario, para tapar la debilidad que constituye el no tener un buen manejo de la planificación.

Las evidencias en este caso, hablan por sí solas, es común observar en los centros educativos, las carencias en materia de planificación, donde se manifiesta la falta de compromiso por los demás. No se logra evidenciar la valoración del proceso de planificación, ocasionando cierto caos dentro de las instituciones educativas, donde lo incierto es común, tal como lo indica Fernández (2003): “la incertidumbre de los planes dentro de las instituciones educativas, es cada vez más reiterativa, no se logran evidenciar planificaciones con criterio de cumplimiento” (p. 32), tal como se logra apreciar, pareciera que dejar pasar por alto es mejor, a tener que asumir un plan que coadyuve en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos.

Como consecuencia de estas situaciones, probablemente en ese futuro incierto, las instituciones educativas se saldrán de control, porque no cuentan con un mecanismo que redunden en la construcción de escenarios significativos para la producción de saberes, al contrario, los centros educativos, se han convertido en instituciones de interés político, donde la ideologización, es cada vez más reiterativa, dejando de lado el interés de la formación y el hecho de valorar a aquel que posee conocimientos en materia administrativa y docente se deja de lado, por premiar la lealtad ideológica, el

panorama es cada vez más complejo, porque la carencia de valoración de méritos constituye hoy por hoy una condición dentro del sistema educativo venezolano, a ello, se le suma lo expuesto por Fernández (2003) quien indica:

Las justificaciones del actual sistema educativo, en cuanto a la selección de sus directores, es que los concursos están suspendidos y por ello, se ubican en estos cargos a personas que no poseen ni la experiencia, ni el conocimiento para enfrentarse a estos cargos de tanta complejidad, porque además de trabajar con personas, se trabaja con presupuesto y con planes y programas que en mayoría los directivos actuales desconocen cuál es su operatividad. (p. 77).

Tal como se logra apreciar, la falta de experiencia es otro de los elementos que puede incidir en la carencia de planificación dentro de los centros educativos, debido a ello, no se evidenciará interés alguno en el logro adecuado de los intereses de los directivos, uniformando de esta manera el pensamiento y no dejando actuar a quienes realmente pueden hacer algo por la institución educativa. Las manifestaciones actuales, permiten inferir que un futuro no muy lejano, las contradicciones en el sistema educativo, serán parte fundamental de estas comunidades, donde las metas se perderán de vista y se asumirá el presente como futuro, sin tomar en cuenta las verdaderas necesidades del centro de educación que se está gerenciando.

A este panorama no escapan las instituciones de las instituciones del distrito escolar número 5 en el municipio Alberto Adriani del estado Mérida, donde se evidencian en primer lugar que los gerentes de las entidades educativas han sido renovados, pero los mismos no cuentan con el conocimiento conceptual y empírico que implica llevar a cabo una labor administrativa. De igual forma, es pertinente manifestar que la carencia de ese conocimiento, impacta de manera directa en el desarrollo de las funciones gerenciales básicas, específicamente dentro de la planificación, la

cual es vista, como un proceso que se desarrolla por cumplir y no por atender los intereses y necesidades de la comunidad educativa.

Otro de los elementos que se evidencia en la práctica diaria de los gerentes en los centros educativos, radica en que la planificación de los PEIC se desarrolla al principio del año escolar, pero sólo se hace mediante un consejo docente y en algunos casos, los docentes de esas instituciones no pertenecen a la comunidad donde se ubica la escuela, dejando de lado el hecho de la contextualización de la planificación, es decir, no se promueve la participación del colectivo dentro de la construcción de estos proyectos, por ello, es que en la ejecución no se evidencia un impacto de estos proyectos dentro de los entornos sociales, al contrario, se está haciendo por cumplir.

Otro de los elementos que llaman poderosamente la atención dentro de los centros educativos seleccionados para el estudio, es que en algunos de ellos, la falta de compromiso es inminente, se delega la función de la planificación en algunos docentes, dejando de lado, el verdadero compromiso, es por eso que en algunos casos los directores desconocen incluso hasta de las acciones que se planifican dentro de la institución, porque su apego por la institución es sólo lucrativo, donde se demuestra el hecho de continuar anclados en lo mismo y no asumir los cambios que son tan necesarios para el desarrollo de la institución.

En fin la situación que se evidencia en estos centros educativos, son cada vez menos alentadoras, no se promueve un interés académico en las instituciones, sólo se lucha por el logro de beneficios económicos, y lo realmente importante, se deja de lado, como es el caso de la construcción de los proyectos y planes de trabajo, como no hay conocimiento de la planificación, no se logra la promoción de evidencias propias de la comunidad educativa, al contrario, solo se desarrollan las actividades bajo la improvisación, sin importar su impacto dentro de las comunidades educativas, menos aún dentro de las comunidades a nivel social, de manera

que se ha desvirtuado el papel de la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos.

En este sentido, es pertinente la generación de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, con la finalidad de fundamentar desde el punto de vista científica la formación del directivo quien funge como administrador de la educación, se trata de otorgar los elementos necesarios a nivel conceptual, para que el gerente asuma las funciones del proceso administrativo con compromiso y con dirección. Donde se preste especial referencia al proceso de planificación, es decir que todas y cada una de las actividades se cumplan de la manera como se planifican, para de esa manera lograr resultados significativos en el control de las mismas.

A ello, se le suma el otorgamiento de evidencias teóricas, donde se asuma el compromiso por la participación de todos los entes, es decir, que para que haya una planificación adecuada, se debe promover la participación equilibrada de todas las partes interesadas en el sistema educativo, como parte del proceso de toma de decisiones que se desarrolla previo a la planificación, es decir, una vez que el gerente cuente con las referencias necesarias para establecer las alternativas, se debe contar con la participación de todos los miembros y de acuerdo con esas alternativas propuestas, lograr la selección de aquellas que demande el centro de educación que se está atendiendo.

La planificación como elemento fundamental de cualquier tarea, se debe encaminar hacia la previsión de recursos, donde se manifiesten evidencias propias del entorno, es decir, en el cumplimiento del plan se deben integrar todos los elementos necesarios para el logro adecuado del mismo, ello evitará la improvisación y se logrará mostrar una tarea gerencial significativa en las comunidades. Como es bien sabido, en Venezuela, no existen pregrados en formación de gerentes educativos, y no todos los docentes hacen sus postgrados en esta materia, por ello, los docentes

requieren de elementos conceptuales que los ayude a cumplir con esta labor cuando se les sea encomendada.

Si bien es cierto que con el poder político no se puede luchar, es también muy cierto que la formación y el saber vence la ideologización, razón por la cual, es necesario que si existe algún directivo que sea nombrado por conveniencia política, se le otorguen las herramientas necesarias para que asuma una formación prospectiva, en materia de planificación, organización, ejecución y control, como elementos propios de las realidades administrativas de los centros educativos. Se trata de entrelazar lo ontológico, con lo epistemológico para de esa forma alcanzar el éxito de las organizaciones escolares que se dirigen, si a nivel de directivo se desarrolla una adecuada planificación, a nivel de aula las situaciones mejoraran sustancialmente y el impacto en las comunidades será realmente significativo.

Al lograr una adecuada planificación, la gestión del directivo mejorara de manera progresiva, debido a que es la planificación la función que guía los demás procesos dentro de cualquier estructura gerencial, tras esta situación, es pertinente enunciar que la gestión, logra el empoderamiento de todos los actores y los focaliza hacia la consecución de metas comunes, hacia la revalorización de evidencias, donde se logre asumir los intereses y necesidades de la comunidad, atenderlos y lograr convertirlos en fortaleza, es por ello que el gerente educativo, se convierte en un gestor, porque debe combinar sus tareas propias del cargo, pero sin descuidar un solo momento todos los elementos que se desarrollan dentro de la institución educativa.

De allí la necesidad de incursionar en la planificación dentro de la prácticas gerencial administrativa en los centros educativos, para ello, es fundamental el planteamiento de una serie de interrogantes que guiaran el estudio a nivel científico, como es el caso de: ¿Cuál es la importancia de valorar la planificación en la práctica gerencial administrativos de los centros educativos, como base para la generación de reflexiones onto-

epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas?, ¿Cómo es el proceso de planificación asumido por los directivos dentro de los centros de educación considerados para la investigación?, ¿De qué manera desempeña el rol del directivo como planificador del proceso administrativo dentro de las entidades educativas?, ¿Cómo es el desarrollo de la función planificadora en la práctica gerencia administrativa dentro de las entidades educativas?, ¿En qué medida se logrará generar reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas?.

Estas interrogantes, son el punto de partida para la comprensión del objeto de estudio, tanto a nivel epistemológico, porque se consideran allí todos los sustentos conceptuales, como a nivel ontológico, para verificar en la práctica la ejecución de la planificación y su incidencia dentro de la promoción de una gerencia adecuada a las necesidades e intereses de las comunidades educativas, donde se logre demostrar el hecho de que a nivel científico se requieren de aportes que sustenten la labor del director dentro de la entidad escolar.

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Generar reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas.

Objetivos Específicos

Estimar el proceso de planificación asumido por los directivos dentro de los centros de educación considerados para la investigación.

Analizar el rol del directivo como planificador del proceso administrativo dentro de las entidades educativas.

Interpretar el desarrollo de la función planificadora en la práctica gerencia administrativa dentro de las entidades educativas.

Construir reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas.

Justificación e Importancia del Estudio

El desarrollo humano se encamina hacia la consecución del éxito y como tal, es preciso que todas las acciones sean propias de una tarea significativa, por ello, se generó la administración científica de la mano de Frederick Taylor, quien es considerado el padre de la misma, este sujeto propuso en su teoría cuatro funciones básicas: La planificación, organización, ejecución y control cada una de estas funciones marchan de la mano en un perfecto sistema para llevar a cabo la tarea administradora, en este sentido, es pertinente que se asuman dentro de las diversas tareas que el sujeto desarrolla para el logro del éxito, es así como se administra desde las tareas más básicas en el hogar, hasta las labores más complejas en relación a las organizaciones laborales.

En este sentido, es pertinente que se asuman las funciones gerenciales desde la perspectiva del compromiso, pero también desde el principio de flexibilidad, es el caso concreto de que a la educación, específicamente a la gerencia de la misma se le imprimieron estas funciones, para poder llevar a cabo un proceso significativo dentro de las realidades de cada una de las instituciones educativas. Sin embargo, el abordaje de esta serie de funciones es complejo porque a pesar de que una conduce a la otra, los procesos son diferentes entre sí, y es preciso que se le preste atención a cada uno de los elementos de manera separada, por ello, para la presente investigación se asumirá la planificación, por ser el proceso pionero en la administración, y porque es desde allí de donde se fijan las metas a trabajar

dentro de las entidades educativas, además de mostrar la gestión del director dentro de los contextos.

De manera que la planificación, como elemento orientador del proceso administrativo, se muestra como un proceso necesario, donde se prevé el alcance de metas, además de ser construido mediante la toma de decisiones, la cual implica la participación de todos los entes involucrados en el proceso educativo para la selección de la mejor alternativa. En estos momentos, la planificación es una función muy compleja, sobre todo a nivel administrativo, porque a diario se renuevan los parámetros que se exigen para tal fin y es necesario que se evidencie el compromiso por el desarrollo de acciones prosperas que permitan alcanzar el éxito de la institución educativa, lo cual redundará en el alcance de la calidad de la educación.

Asumir la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos, implica un compromiso certero, en relación al abordaje de evidencias propias de la administración de la educación, las cuales en algunos casos podrán causar temor por parte de los actores de la investigación, sin embargo, es importante manifestar que el objeto de estudio, guarda en su esencia el asumir el desarrollo de las acciones del directivo, además de que del propio contexto se espera que surjan los elementos necesarios para la generación de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas

Por ello, es pertinente que el sujeto conozca y aplique todas las evidencias necesarias en materia de administración educativa, donde se atienda la capacidad de los docentes por el logro de opciones de desarrollo de la comunidad educativa, pero más que eso, comprender que la planificación es un proceso complejo pero necesario para asumir una práctica gerencial propia de contextos escolares. Además de ello, es preciso integrar en la planificación los principios de flexibilidad, previsión, entre otros,

lo cual dará como resultado evidencias propias de un proceso de gestión administrativa valorativa dentro de las comunidades educativas.

En este sentido, es preciso manifestar que el estudio se justifica desde el punto de vista teórico, por cuanto se asumirá una fundamentación conceptual amparada en fuentes primarias para darle valor epistemológico a las ideas expuestas, de igual forma, es pertinente manifestar que el material bibliográfico empleado integra diversos elementos de orden teórico que darán la base para la comprensión de la información que se recolecte en la realidad. En el mismo orden de ideas, es preciso asumir el hecho de que las ideas expuestas en este escrito constituirán un antecedente valioso dirigido a la comunidad académica para disipar ciertos intereses en relación a la planificación dentro de la práctica gerencial administrativa en los centros educativos.

De igual forma dentro de la justificación teórica, se contempla el hecho de generar reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, la cual servirá de material bibliográfico de consulta a aquellos sujetos interesados en el tema, donde se asuman opciones propias de la comprensión del objeto de estudio, de esta forma se otorgaran los mecanismos necesarios para la promoción del conocimiento dentro de espacios académicos, donde se logre entender el valor científico de lo abordado, además de integrar dentro de sí opciones propias para la construcción de conocimientos significativos en relación a la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos.

En relación a la justificación práctica, la misma promueve la generación de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, en este caso, se asumirá una perspectiva ontológica, de donde surgirán todos los elementos necesarios para la construcción de dichas reflexiones onto-epistemológicas. Es fundamental la generación de elementos que guíen el

trabajo de los gerentes educativos, en materia de planificación, lo cual permitirá darle sentido a la labor del gerente, además de enriquecer el campo de la gerencia educativa, debido a que la misma reclama elementos de orden epistemológico que le permitan demostrar un desarrollo óptimo de estas situaciones.

En relación a la justificación metodológica, se orienta hacia la comprensión del objeto de estudio, desde la selección de técnicas de investigación adecuadas a las exigencias del fenómeno abordado, lo cual permitirá generar el diseño de elementos suficientes para la recolección de la información, la misma será empleada en la construcción de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa, es por ello que la integración de los fenómenos, se evidencia en función de mecanismos propios de requerimientos que formulan un régimen de administración del método científico, para la construcción de conocimientos significativos adecuados a la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos.

En cuanto a la justificación científica, el estudio se muestra relevante, dado que se inscribe dentro de los postulados epistemológicos de la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos, en este caso, es pertinente anunciar que el investigador se propone la generación de una línea de investigación en gestión educativa, para el logro de la inserción de una serie de sujetos de la comunidad dentro de los espacios académicos, para la promoción no solo de la planificación, sino de todos los elementos inherentes a la gestión educativa.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL-REFERENCIAL

Antecedentes del Estudio

Los antecedentes del estudio, constituyen un elemento fundamental en función de la comprensión del objeto de estudio, en este caso, es pertinente reconocer el comportamiento del objeto de estudio en otras latitudes, con la finalidad de verificar el nivel profundidad con el cual ha sido tratado, al respecto Contreras (2011) manifiesta que los antecedentes: “se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, realizados por instituciones de educación superior” (p. 15), en este caso, es preciso manifestar que el arqueo de información se llevó a nivel internacional, nacional y regional para definir el abordaje de elementos inherentes al objeto de estudio, se asume como base la planificación, además de la gerencia educacional como premisas necesarias dentro del desarrollo de la investigación.

A nivel internacional, se presenta el estudio de Barrueta (2003) quien llevó a cabo la investigación titulada “La Formación Administrativa del Directivo de la Escuela Básica”, en la cual se sustentó la variable del estudio en los enfoques teóricos emanados del Ministerio de Educación de la República de Colombia. En esa ocasión, se ejecutó, según el método escogido, una investigación descriptiva y cuantitativa, en la modalidad de campo. Asimismo, se seleccionó una muestra representada por 60 directivos de escuelas básicas, a quienes se les aplicó el cuestionario Educación Básica, dirigido a verificar el comportamiento de los siguientes indicadores: líneas de reorganización educativa, líneas de modernización, lineamientos de

transferencia, acción directiva y cumplimiento del proceso administrativo, enunciados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Ese cuestionario se sometió a la validación de contenido por un grupo de jueces expertos; y a la validación discriminante, para detectar los valores de la construcción y la confiabilidad respectiva. Los valores de la validez de construcción se expresaron así: $t_c = 3,65$ y $t_c = 296$; y para t teórica = 1,782, en un nivel de probabilidad de $\alpha = 0,1$ y una confiabilidad obtenida por el método de estabilidad y equivalencia, por medio del cual se correlacionaron los puntajes recogidos en dos aplicaciones, separadas por un periodo de tiempo de 20 días, con el resultado de un coeficiente de $r = 0,89$, catalogado de alta confiabilidad.

Entre los resultados derivados de la aplicación del citado cuestionario a los sujetos de la muestra, se mencionan los que siguen: en reorganización educativa, $X = 2,41$ puntos; en modernización, $X = 2,00$ puntos; en transferencia educativa, $X = 2,01$ puntos; en acción directiva, $X = 2,25$ puntos; y en proceso administrativo, $X = 2,28$ puntos. Con esos datos se concluyó que el directivo de las escuelas conducía la educación básica de manera inadecuada, debido a que él carecía de una formación ajustada a las competencias del área de reorganización, modernización y transferencia, señaladas por la UNESCO y trasladadas por el Ministerio de Educación a los departamentos.

En suma, al efectuarse un análisis crítico de algunas investigaciones, cuya variable fue estudiada con tales indicadores, se encontraron coincidencias en los trabajos de Andrade (1998, p. 121, 130), Larreal (2000, p. 96,106), López (1999, p.106, 112) y Raven (1998, p.83, 98). Sin embargo, esos resultados y la conclusión contradijeron a Carroz (1999) y Rondón (1999), quienes determinaron que el nivel de formación de los directores era suficiente.

En atención a este antecedente, es pertinente manifestar que es necesaria la formación de los directores, en este caso, es preciso señalar que tanto la formación de los directivos en Colombia, como la formación de los directivos en Venezuela es fundamental, en este sentido, se manifiesta el hecho de la necesidad inminente de dicha formación, sobre todo a nivel de planificación para de esa forma lograr la ejecución correcta de los planes propuestos, para alcanzar las metas asumidas por las comunidades educativas.

De igual forma se presenta la investigación desarrollada por Bojaca y Robayo (2009). Propuesta de gestión educativa para el Colegio Distrital Ciudad de Villavicencio desde la perspectiva de la ética del cuidado de sí. En los últimos años en los colegios no solo de la ciudad de Bogotá, sino en diferentes contextos del mundo, se han incrementado los índices de violencia, al igual que los suicidios, asesinatos de estudiantes y profesores, actos de vandalismo al interior y en los alrededores de las instalaciones escolares. Igualmente se observa la ausencia de un proyecto de vida definido para los jóvenes que pasan por las diferentes aulas.

Afrontar el reto de formar en una sociedad cada vez más compleja se convierte en una tarea ardua y más cuando no existen elementos de Gestión que orienten la tarea educativa, es por ello que el presente trabajo da respuesta a cuestionamientos sobre la pertinencia de la Gestión Educativa y al sentido que puede imprimir la Ética del Cuidado a la Gestión en la Escuela. El diseño de la propuesta de Gestión se realiza teniendo como punto de partida la realidad del Colegio Distrital Ciudad de Villavicencio IED con una visión amplia para los colegios que pretendan avanzar hacia una gestión de excelencia. La ética del cuidado de sí, surge como una herramienta que puede dar alternativas de solución a partir del cuidado de sí, del otro, del ambiente y de lo que es de todos (lo público).

La gestión educativa es fundamental para el desarrollo de la planificación, de allí la necesidad de tomar en cuenta esta investigación

como antecedente para el logro de evidencias conceptuales que sirven de base para orientar la producción teórica, bajo manifestaciones que sirven de base para la comprensión del fenómeno abordado.

Ahora bien a nivel nacional, se ubica el estudio de Pirela (2008), quien presento un estudio denominado Formación De Los Directores De Educación Básica. Esta investigación tuvo como propósito generar lineamientos teóricos metodológicos para la formación gerencial de los directores de educación básica del Municipio Maracaibo, adscritos a la Secretaría de Educación de la Gobernación del Estado Zulia, Venezuela, previo análisis de la realización de cursos de formación gerencial y desarrollo de funciones vinculadas con el proceso administrativo, acción directiva, políticas educativas y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, cuyo método ejecutado fue de tipo descriptivo explicativo en la modalidad cuantitativo y cualitativo de campo, con la selección aleatoria de 64 sujetos, distribuidos en 51 directores a quienes se les administró el cuestionario: formación Gerencial de los Directores de Educación Básica y 13 supervisores de Parroquias a quienes se les realizó una entrevista estructurada, con la misma denominación.

Entre los resultados se puede indicar que se obtuvo un valor de media aritmética de $X = 2,40$ ptos, que ubicó tal formación en un nivel insuficiente en tanto que con respecto a tal entrevista se detectó que la formación gerencial, sobre la base de programas en torno a cursos y actividades vinculadas con los cursos de pregrado y postgrado, educación continua y permanente se desconoce por parte de los supervisores. Entre una de la conclusiones se puede señalar, que la formación gerencial de los directores de las escuelas básicas estatales, es insuficiente, por lo que se sugiere elevar el nivel en la gestión de recursos, desarrollo del liderazgo, reconocimiento al mérito, líneas estratégicas de las políticas educativas y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Se sugiere realizar cursos de formación gerencial que contribuyan a lograr conocimientos que favorezcan

su hacer laboral. Los lineamientos teóricos metodológicos para la formación gerencial de tales directores, se organizó con los elementos: introducción, objetivos, justificación, principios, sustrato filosófico, base epistemológica y finalmente los lineamientos.

De acuerdo con lo anterior, es importante manifestar que la formación de los gerentes educativos es fundamental, esta investigación se relaciona con la propuesta, en atención a la generación teórica en cuanto a esa formación gerencial, en el caso propio, aunque no se trabaja con formación propiamente dicha, se asume el hecho de que se confronten opciones tales como las funciones gerenciales, específicamente la planificación, como base para el desarrollo de las organizaciones educativas.

De igual forma se presenta el estudio llevado a cabo Rangel (2009), denominado: Planificación Estratégica Para La Transformación De La Educación Superior. La presente tesis doctoral, de naturaleza cualitativa, se propuso generar conocimientos en la planificación estratégica para la transformación de la educación superior, la cual está llamada a participar en un debate permanente para la construcción de un nuevo conocimiento. Metodológicamente se configuró a partir de la intuición, observación, análisis, interpretación y reflexión de la realidad. La información se obtuvo a través entrevistas no estructuradas. Los informantes claves fueron profesores y empleados administrativos de la Universidad Nacional Experimental de Guayana ubicada en Puerto Ordaz, así como también de los núcleos de Ciudad Bolívar y Upata.

Para sustentar la validez de la información recabada se utilizó la técnica de triangulación y los hallazgos más representativos interpretados de acuerdo con la teoría de la planificación de los siguientes autores: Muro (2008) Planificación basada en la contextualización, Goodstein (2000) Planificación en función de escenarios y estrategias, IVEPLAN (2000) Estrategia y Giordani (1987), Modelos de Planificación. La transformación es tomada de las concepciones de (Sánchez, 1997), el individuo protagoniza su

transformación y Zárraga (2008) la transformación organizacional como incidente en la dimensión humana.

Esta investigación se tomó como antecedente porque asume la planificación, como una de las funciones inherentes a la transformación, a pesar que la ubicación contextual es la universidad, el trabajo brinda sustentos realmente significativos, para la construcción de conocimientos significativos en materia de la planificación, además de ofrecer mecanismos que sirven de base para comprender la importancia de la misma en los diversos escenarios administrativos de la educación.

Finalmente se asume el estudio llevado a cabo por López (2012). Denominado: Diseño, Desarrollo Y Evaluación De Un Modelo De Gestión Del Conocimiento Para Un Colegio De Educación Primaria. El objetivo general de la investigación es diseñar la estructura de un modelo de Gestión del Conocimiento para un colegio de Educación Primaria. La metodología utilizada es cualitativa, se inscribe dentro de la metodología de investigación aplicada donde, a partir de la confrontación de la teoría con las condiciones específicas del objeto abordado y a través de la implementación de diferentes técnicas tanto de última generación como humanísticas, la observación sobre el terreno, aplicación de entrevistas, cuestionarios y análisis documental, se define el modelo de Gestión del Conocimiento. Para el marco referencial se analizaron los conceptos de conocimiento, comunicación, Capital intelectual y Gestión del Conocimiento. La Gestión del Conocimiento en las instituciones escolares es un fenómeno poco investigado, de ahí la relevancia de analizar qué ventajas tendría su incorporación al ámbito educativo y a las organizaciones escolares. El resultado de la investigación ha sido diseñar, desarrollar, poner en práctica y evaluar un modelo de Gestión de Conocimiento en un colegio de Educación Primaria.

En este caso, la investigación referida se demuestra mediante el hecho de asumir elementos propios de la gestión para apegarlos al

conocimiento, de allí la necesidad de poner de manifiesto el desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento, en este caso, se toma en cuenta porque ofrece un sustento conceptual que sirve de base para construir conocimientos significativos, en relación a las definiciones de gestión. A nivel general, las investigaciones previamente referidas, demuestran la necesidad de incorporar conocimientos en relación a la planificación como elemento dentro de la labor del gerente administrador de la educación, como una forma de ofrecer un sustento a los directivos de los espacios escolares.

Evolución Histórica de la Planificación

La planificación, se concibe como un proceso que permite el desarrollo de contenido, mediante la administración certera de herramientas que permitan impactar en el desarrollo del aprendizaje, en este sentido, Flórez (2008) sostiene: “la planificación surge como una necesidad desde los tiempos más primitivos. Por ello surgieron los métodos para estos procesos, entre ellos la imitación, la acción y observación” (p. 12). La planificación surgió como una necesidad de sistematizar el acto de enseñar y aprender, la cual se ha ido perfeccionando a través del tiempo.

En este particular, es preciso asumir lo mencionado por Mallart (2000) quien manifiesta: “Cuando surgen las primeras religiones, los contenidos y sus formas rituales fueron transmitidas en forma indiscutible a través de muchos siglos”. La planificación al igual que los demás procesos implícitos en la realidad educativa, tiene su origen en la religión y en las bases filosóficas del pensamiento humano, esos aportes se pueden distinguir de acuerdo a ciertos estudiosos que brindaron sus aportes, en este sentido Rajadell (1992) señala:

Sócrates (siglo IV a. de C) creó la mayéutica o el arte de hacer nacer ideas mediante preguntas, con esto lograba provocar la reflexión para que el interrogado descubriera por sí mismo la verdad, guiado por las preguntas a que lo sometía (p. 32).

En este caso, se denota como Sócrates plantea la generación de ideas que surgen en función de las preguntas que resultan de las expectativas de los seres, un elemento que en planificación cobra una connotada importancia, porque sólo ello permite el desarrollo de la misma en la realidad. Seguidamente plantea el mismo Mallart (ob. cit) plantea: “Aristóteles (siglo IV a de C) señaló este pensamiento que después fue repetido por otros: “nada hay en el entendimiento que antes no haya entrado por los sentidos.”

Allí toma connotación sensible la planificación, cuando Aristóteles propone el entendimiento mediante los sentidos, y es allí donde comienza a entrar en juego la espiritualidad del docente para la administración de los contenidos. A ello se le suma lo expuesto por Medina (2009) quien expone:

Séneca (siglo I a de C) expresó: Planeamos para la vida y el ejemplo es uno de los mejores medios educativos. Quintiliano (siglo I a de C) se interesó por la planeación de una enseñanza atractiva que aproveche el juego y las capacidades de los niños. Bacon (1214-1294), afirmó que hay dos modos de alcanzar el conocimiento, por la razón o por la experiencia. Rodolfo Agrícola (1443-1485) hizo hincapié en la necesidad de pensar, juzgar rectamente y recomendó la observación de los fenómenos naturales. Dijo que para aprender es necesario comprender con claridad lo que se estudia y que el aprendiz produzca algo de sí mismo (p. 54).

Posteriormente se desarrolló en los siglos XVI, XVII y XVIII, donde imperaba la educación del dolor, debido a la imposición, el castigo, y la represión, cuyas características son propias de la didáctica de estos siglos, en este devenir. Tal como se puede verificar se denota una evolución de la educación en el plano social, el mismo se ha ido perfeccionando, aún en la actualidad se continua transformando día con día y de esta manera se logrará consolidar el rol importante de la misma dentro de la universidad venezolana.

La planificación, posteriormente y con el surgimiento del iluminismo, movimiento cultural (S: XVIII) se sitúa en este enfoque, cuyo punto de partida

es la razón, como camino para estructurar el conocimiento, la ciencia y la sociedad. Rousseau: autor y hombre de la ilustración, concibe una educación impregnada de lo natural, donde la planificación es activismo normativo sostenido en el instinto, sentimiento, impulso y espontaneidad de la naturaleza humana.

El desarrollo de la sistematización pedagógica, (S: XIX) con Peztaozzi y Herbart; da inicio a una visión más estructurada, científica y psicologista de la planeación escolar cuya orientación doctrinal es senso-empirista, donde las lecciones escolares adquieren significado en la observación, la experiencia y la influencia intencional y sistemática del enseñar-instruir.

El siglo XX irrumpe con un movimiento teórico-práctico en educación, que se conoce con el nombre de “Educación Nueva”. Sus postulados ideológicos se impregnan de una diversidad doctrinal: Empirismo, Positivismo, Pragmatismo que ha dado lugar a una planificación de las actividades implícitas en la escuela nueva en múltiples variantes, a saber. En el siglo XXI nace con la herencia de fines del siglo XX, arropado con los plurales convencimientos de una “realidad en crisis” que no sólo afecta a la condición humana, a sus cosas fundamentales, sino a los fundamentos del conocimiento científico y el pensamiento en general. Se expresa lo humano en el significado resquebrajadura-valores-tradición, y el pensamiento en el cuadro duda-perplejidad.

La planificación educativa en el escenario de esa “realidad en crisis”, que apunta hacia un pensar complejo y sistemático, debe confrontar-asimilar un “nuevo orden paradigmático”, caracterizado por el contextualismo, la dinamicidad real-procesual, el holismo, la incertidumbre, el globalismo, el subjetivismo, el informatismo, la instantaneidad del conocimiento, el interconexionismo de los fenómenos y el virtualismo.

La planificación educativa se ha concebido en su desarrollo y en su evolución, como teoría general de la enseñanza, en cuanto trata el problema de la enseñanza como desempeño eficaz y específico en el contexto del

proceso educativo; como una “metodología de la instrucción”, en cuanto atiende y regula la actividad del maestro y del alumno en función al modo-método más adecuado para abordar y asimilar la ciencias y el saber, reflejo de la realidad; como “recurso Técnico y directriz del aprendizaje”, ya que representa y precisa el cómo y el empleo racional de los medios y procedimientos para el aprendizaje; como “tecnología de la enseñanza o tecnología educativa”, en razón a que sustenta, conduce y evalúa los procesos de la enseñanza y el aprendizaje en atención a métodos instructivos, recursos, procedimientos en la aplicación de saberes científicos-empíricos y más recientemente como disciplina pedagógica explicativa y aplicativa de los procesos de enseñanza y aprendizaje que guía y media el proceso formativo.

Teorías de Entrada

La Sociedad como Estructura Organizada de Conocimientos

Las teorías de la gestión suelen significar un marco de discusión para fundamentar y dar justificación a lo que se enseña y cómo se hace. El problema central de la teoría debe ser entendido como el doble problema de las relaciones entre la teoría y la práctica, por un lado y de las relaciones entre educación y sociedad, por otro lado. Por tal razón, la teoría de gestión no puede ser indiferente a las complejas determinaciones de que es objeto la práctica pedagógica ni el papel que desempeñan en ello los procesos que determinan la concreción del currículo en las condiciones de la práctica. En cambio, las teorías de gestión han de juzgarse por su capacidad de respuesta para explicar la doble dimensión: las relaciones del currículum con el exterior y el currículo como regulador del interior de las instituciones escolares.

La educación responde al hecho de que ciertas facetas del desarrollo de la persona, relativas fundamentalmente a aspectos ligados a la cultura en

la que está inmersa, solo están aseguradas si se lleva a cabo una intervención planificada desde la escuela. El avance cultural que se ha ido produciendo a lo largo de la evolución de los grupos sociales no viene incorporado en las capacidades que toda persona tiene por el hecho de serlo, ni se asegura por la mera interacción del sujeto con su entorno físico. Es necesaria la mediación de los agentes sociales y, entre ellos, de la educación escolar para promover el desarrollo integral de los alumnos.

En este sentido, la gestión se perfila con un carácter abierto, pues hace prevalecer la adecuación a cada contexto educativo sobre una uniformidad general, y otorga importancia a las diferencias individuales y a los contextos, integra en su funcionamiento las influencias externas, resalta los procesos, mantiene siempre una apertura hacia una continua revisión y reorganización, con posibilidad de admitir modificaciones de los objetivos, contenidos y estrategias metodológicas. Igualmente, promueve las actividades de aprendizaje sobre el contenido de las disciplinas y desde donde el profesor cumple una doble función, la de partícipe en la elaboración del programa y en su aplicación.

Por ello, todo sistema educativo tiene que plantearse cuáles son estos ámbitos de actuación educativa y en qué va a consistir su intervención. La gestión se entiende como el proyecto que determina los objetivos de la educación escolar, es decir, los aspectos del desarrollo y de la incorporación a la cultura que la escuela trata de promover y propone un plan de acción adecuado para la consecución de estos objetivos.

Resulta necesario considerar, como punto de partida, que existe una línea delgada entre la gestión y la sociedad, en la que el diseño del primero está supeditado a la dinámica que imponen los múltiples problemas que afectan a la sociedad globalizada y modernizante en la que se vive. Esta cercanía es una preocupación permanente de la educación y de los diseñadores de currículos, quienes deben identificar los constantes y vertiginosos cambios que sufre la educación con el transcurrir del tiempo. De

allí que a la educación se le debe otorgar el significado social que le es inherente como agente de socialización en el que los procesos de control, poder y conocimiento se conjugan desde una dimensión histórica y política.

La educación es una herramienta para la reproducción de las relaciones sociales en las que el estado norma la gestión y despliega el control y supervisión de los encargados de implementarlo. Aun cuando aquel ejerce una influencia natural, esta concepción apuntala a pensar el currículo como revestido de cierta neutralidad y objetividad, por encima de ser doctrinario. Los agentes educativos, y en términos prácticos los profesores, pasan a ser portavoces de los mensajes prescritos que se desean impulsar desde la gestión, cuyos valores y supuestos son aceptados como la norma a seguir.

No obstante, y como lo demuestran las experiencias de diversos países, los sistemas de producción del estado intervienen en los asuntos educativos y apuntalan a consumir sus ideologías. De hecho, “la ideología neoliberal penetra la relación educación y sociedad, de suerte que se intenta descentralizar la educación para que sea la sociedad civil y los organismos intermedios los que asuman un rol importante en la educación y el currículum” (Magendzo, 2003:15). De la misma manera, en Venezuela, el socialismo como sistema político imperante, dentro de los pilares de la educación bolivariana, la concibe “como un proceso político y socializador que se genera de las relaciones entre la familia, la escuela y la comunidad; la interculturalidad, la práctica del trabajo liberador y el contexto histórico-social”(p. 1).

Más allá de los sistemas políticos, la educación es un derecho humano fundamental al que se le debe brindar el apoyo necesario desde los gobiernos para consagrarlo. Estos definen su responsabilidad por el hecho educativo al preocuparse por democratizar la calidad de la educación con equidad; la sociedad vigoriza su participación de manera que debe

responder a las necesidades e intereses del mundo actual. Torres (en Arandia, 2012), señala que:

...lo cierto es que aunque en los sistemas educativos actuales predomina la perspectiva disciplinar, a lo largo del siglo XX se han venido produciendo diversas experiencias de índole pedagógica que han hecho hincapié precisamente en la necesidad de conectar de manera genuina la vida social y el conocimiento escolar de manera que los problemas reales de la vida cotidiana sean objeto de aprendizaje dentro de la escuela y de las instituciones educativas (p. 32).

Científicos tan significativos como Decroly, Kilpatrick, Dewey, Freinet, Freire, Stenhouse, Kemmis, Apple son algunos de los autores de la pedagogía contemporánea que han dejado un legado importante en la teoría y en la práctica de esta visión global, holística y social de la educación. Hoy día, es necesario y fundamental que las escuelas rurales vinculen el aprendizaje con los problemas reales, por lo que el diseño del currículum debe favorecer principalmente las escuelas, mediante la integración de todos los elementos que la conforman en su estructura organizacional y la introducción de innovaciones interdisciplinarias, mayor dedicación y control de la gestión contextualizada sobre la base de su realidad.

Se debe propiciar espacios para la reflexión y comprensión holística de los problemas, tanto individuales como colectivos, de la comunidad a la cual prestan el servicio. También se debe desarrollar habilidades de comunicación e interacción permanente con quienes la conforman, con el fin de construir nuevas perspectivas y conocimientos que fortalezcan la estructura y organización de las entidades escolares.

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica asume evidencias de elementos teóricos que sirven de base para comprender el objeto de estudio, por ello, se tomaron como punto de partida las ideas fundamentales de los objetivos

específicos, para comprender los constructos que integran ese objeto de estudio, por ello, se toman como premisas: planificación, rol de planificador del gerente y función planificadora en la práctica gerencial, cada uno de estos elementos están contenidos dentro de la estructura del estudio, los mismos se definen a continuación.

Planificación

La planificación, vista desde la administración constituye un eslabón para el desarrollo de las demás funciones gerenciales, en este sentido, es un proceso que promueve el desarrollo de las acciones dentro de las comunidades, es así como la puesta en marcha de planes amparados en un adecuado proceso de toma de decisiones formulan el posible éxito de las organizaciones, al respecto Porter (2003) sostiene: “La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos” (p. 72), dentro de la planificación se asume el cambio como uno de los elementos esenciales para el desarrollo de tal, y de esta forma lograr asumir como el desarrollo de acciones adecuadas a los intereses de la comunidad.

De esta manera que la adopción de mecanismos dentro de la planificación, se sostiene en una adecuada previsión de evidencias, lo cual conducirá a la obtención de un resultado significativo, en este sentido, Drucker (2002) sostiene: “Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización” (p. 106), la fijación de mecanismos como es el caso de las estrategias, conduce a la dinamización del plan y por ende a la ejecución del mismos desde las evidencias provisorias.

Como una forma de operativizar la planificación, se asume como labor esencial el hecho de planificar, el cual está dado en función de aquellos sujetos que ubicados en cargos de poder asumen el hecho posible de generar acciones inherentes a la consolidación de procesos propios de la

organización, en este sentido, Drucker (2002) señala: “Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos”. (p. 111)

El gerente, es un sujeto apegado a las normas de la administración, por ende antes de comenzar con su tarea planificadora, debe definir un plan propiamente dicho, donde se prevean los objetivos y las acciones y de esta forma, lograr en el desarrollo del mismo la verificación de los estudios que constituyen la parte previa al proceso de planificación. Todo ello, sirve de base para la generación de planes, tal como lo expone Alvarado (2005):

Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. (p. 98)

La importancia de la planificación implica la comprensión de un proceso complejo y por ende la sistematización de situaciones que conduzcan a la revalorización de la práctica planificadora, por ello, es importante fijarse en los recursos, más aún en época de recesión económica porque esto permitirá una ejecución sin alteraciones, pero además es necesario contar con la intervención de los miembros de la organización con la finalidad de lograr evidencias que estén dentro del control de las situaciones, es importante destacar que para una planificación adecuada, se evidencia el hecho propio de la previsión de prioridades, intereses y necesidades que sirven de base para las manifestaciones propias que conducirá el plan.

Enfocados en esta situación, es pertinente definir los tipos de la planificación, para Stoner (2003):

Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle. (p. 265).

Tal como se logra apreciar, la coexistencia de dos clases de planificación se afianza desde el hecho de fijar a la planificación estratégica, como aquel evento a nivel general que se desarrolla para la generación de la planificación operativa, la cual fija los mecanismos necesarios para la ejecución de los planes, de manera que ambas se corresponden de manera inminente porque ambas poseen una relación de dependencia que conduce al desarrollo de acciones propias dentro del tiempo, el alcance y el grado de todos los elementos inherentes a la organización.

En el caso de la extensión de la planificación estratégica posee un largo alcance, en el caso de la educación, está representado por los PEIC, esto contextualmente hablando de los escenarios escolares como tal, no obstante dentro de la misma se generan las políticas educativas del estado, las cuales conducen a la generación de elementos gruesos que son tomados en las entidades micros, para generar una planificación operativa, es importante comprender que dentro de la planificación estratégica intervienen elementos tales como: estrategia, administración estratégica y la formulación de la estrategia, estos son explicados por Stoner (2003) de la siguiente manera:

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo. Administración estratégica: es el

proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. Formulación de una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro? (p. 268).

La interacción de los elementos previamente referidos, conducen a reflexionar, en función de mecanismos tales como las estrategias que se gestionan para el logro de los planes, la previsión de estas estrategias constituyen una condición encaminada hacia la consolidación de fenómenos que impactan directamente dentro de la organización, asimismo la administración estratégica, se encarga de todo lo inherente a la administración y como tal se propone la ejecución como base de la formulación de la estrategia, la cual debe conducir a la generación de elementos propios del contexto al cual está dirigida la planificación.

Aunado a la planificación estratégica, se genera la planificación operativa, la cual por su grado de concreción permite la formulación de planes tanto a corto, como a mediano plazo, se fija en este caso, la disgregación de tareas en funciones propias de la organización y de esta forma lograr que el impacto de los planes sea exitoso, al respecto Jiménez (2006) señala que la planificación se divide en: “a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo” (p. 97), cada una de las mismas se presentan tanto a nivel estratégico, como a nivel operativo, de manera que el equilibrio adecuada entre ellas permitirá que la organización se encamine hacia el éxito.

Dentro de la administración de la planificación se asumen una serie de aspectos dentro de los cuales constituyen una serie de eventos, como el

hecho de fijar los pasos que se deben seguir dentro de la planificación, al respecto Cortés (2008) propone los siguientes:

- 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Para asumir la planificación, es pertinente que se asuma primeramente la fijación de los objetivos organizacionales, los cuales están definidos por la misión y la visión de las entidades, y sobre ellos interesarse en promover acciones que sirvan de base para la proyección de tales situaciones, de igual forma es preciso fijar una correlación de actividades con los objetivos de la organización, de esta manera no se estará generando opciones que no respalden las actividades dentro de las organizaciones. Las premisas que se asumen dentro del desarrollo de acciones deben prever el futuro, ello conducirá que la alternativa se convierta en un principio, así como la ejecución y evaluación de los planes propuestos, en relación a los resultados.

Bajo este marco conceptual, es pertinente que se asuma la planificación dentro de la gerencia educativa, tal como se ha venido anunciado la educación como ciencia constituye un eclecticismo interdisciplinario donde intervienen una serie de saberes de ciencias al servicio de la educación, a ello, no escapa la administración, como tal se logró formular la gerencia educativa, partiendo de los postulados de la administración científica, por lo tanto, es de suma importancia adentrarse dentro de la constitución de la planificación dentro de los espacios educativos, o la educación a nivel general, la misma, al igual que la planificación en la administración se encamina hacia la consecución del logro de planes y programas dentro de los diversos espacios donde se ubica la educación, al respecto Para Susana Avolio (2006) sostiene que:

La Planificación Educativa es el proceso que, sobre la base del análisis de la situación y la prevención de necesidades en materia de educación, permite formular objetivos coherentes con las Filosofías y Política Nacional y establecer los medios, las acciones, los instrumentos y recursos que estos implican. Los objetivos y metas de la Nación en materia de educación, se concretizan a través de los Sistemas Educativos, los cuales son un conjunto de medios organizados en estructuras y acciones diversificadas que permiten la garantía del derecho a la educación de la sociedad. (p. 49)

Para que se dé la planificación educativa, es necesario que se asuma previamente el diagnóstico de necesidades inherentes a los diferentes procesos que se sumergen dentro de la educación, además de tomar en cuenta los elementos propiamente del contexto, para el cual está dirigido el plan sugerido, es necesario que la planificación educativa a nivel estratégico, parta de los planes de la nación, porque los mismos son los que guían las acciones y como tal conducen a la garantía del derecho de todos los miembros de un país a la educación, la complejidad inmersa en la planificación educativa promueve la administración de los diversos sistemas educativos, para de esa forma concretar eventos que redunden en el alcance de la calidad de la educación.

Es necesario comprender todo el mecanismo que se lleva a cabo dentro de Venezuela, para la comprensión de la planificación educativa, la cual tiene un carácter normativo, dado que se hace énfasis en todos los requerimientos legales, explícitos en el currículo y en las leyes que orientan la educación dentro de la nación, al respecto Bravo (2010) señala:

En Venezuela, los cambios evolutivos que ha sufrido El Sistema Educativo han estado enmarcados en los cambios políticos y socioeconómicos del país a lo largo de su historia contemporánea. En 1980 se establece la Ley Orgánica de Educación, la cual contempla el Currículo Nacional, basado en el enfoque del modelo constructivista, y está compuesto por (4) niveles Educativos: Inicial, la Educación Preescolar, la Educación Básica, la Educación Media Diversificada y Profesional, y la Educación Superior y seis (6) modalidades: La Educación Especial, la

Educación Militar, la Educación para la Formación de Ministros de Culto, la Educación Extra – Escolar, la Educación para la Formación de Ministros de Culto, la Educación para las Artes, la Educación para Adultos. (p. 78)

Tal como se logra apreciar, las diversas transformaciones que se adelantan en Venezuela en materia educativa, son realmente importantes, uno de estos elementos fue la Ley Orgánica de Educación (2009), la cual ampara la educación bolivariana y la divide en sistemas y subsistemas, así como en niveles y modalidades que sirven de base para sistematizar la educación en el país, en este caso, se logra evidencia, como desde la ley se genera la planificación estratégica de la educación, porque se formulan espacios de concreción, para de esa manera lograr la definición de planes que primen sobre las necesidades que la educación requiere.

Es en este caso, donde el gerente de la educación, debe contar con las competencias necesarias, para lograr la intervención de la comunidad dentro del establecimiento de diagnósticos, los cuales permitirán la generación de alternativas que servirán de base para orientar el proceso de toma de decisiones previo a la generación de los planes dentro de las comunidades educativas, llevados a cabo mediante la participación de todos los miembros de la misma, para así lograr un impacto significativo dentro y fuera de los escenarios escolares.

Dentro de la educación existen una serie de tipos de planificación los cuales deben ser tomados a la hora de administrar los mismos, a juicio de Agudelo (2011) son los siguientes: “Planificación Estratégica, que es de largo plazo. Ejemplo: Plan de la Nación para el periodo 2007 -2013 Planificación Operacional, que se da a mediano plazo. Ejemplo: Proyecto Educativo Nacional. Planificación Curricular, que es a corta plazo. Ejemplo: Semestre escolar.” (p. 45). Estos tres tipos de planificación interactúan a diario dentro de los espacios escolares, para el logro de un desarrollo educativo amparado en la posibilidad de formular una correlación directa

entre estos tipos de planificación y de esta forma lograr constituir toda una correspondencia que finalmente se concreta en la formación del futuro del país. Para el desarrollo de estos tipos de planificación, es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos propuestos por Odreman (2011):

- 1.- Diagnostico situación actual. 2.- Previsión de necesidades. 3.- Racionalización de recursos. 4.- Toma de decisiones en relación a la definición de metas, las acciones a emprender y establecer el tiempo. 5.- Construcción del plan. 6.- Ejecución del plan. 7.- Evaluación del plan. (p. 15).

Tal como se logra apreciar, los pasos para asumir la planificación como una función gerencial, van desde el diagnóstico situacional, el cual se encamina hacia la fijación de intereses, necesidades, fortalezas, debilidades entre otros, para la generación de alternativas de intervención, además de ello, es pertinente tomar en cuenta la previsión de necesidades, donde se tomen en cuenta todos los elementos implícitos en el contexto, de igual forma, interviene la administración de los recursos, así como la integración hacia la generación de un adecuado proceso de toma de decisiones, lo cual dará las bases para la construcción del plan, la posible ejecución y la evaluación del plan.

Dentro de la dinámica de la planificación educativa, se formulan una serie de modelos para su operativa dentro de la realidad, Agudelo (2011) los agrupa de la siguiente manera:

- 1.- El modelo de Ralph Tyler: El núcleo del programa de estudio son los objetivos. 2.- El modelo de Popham – Baker: Se refiere particularmente a la sistematización de la enseñanza. 3.- El modelo de Roberto Mager: Permite a los docentes conocer en detalle los objetivos específicos. 4.- El modelo de Hilda Taba: Sintetiza los elementos de los otros modelos agregando la organización de contenidos y las actividades de aprendizaje. (p. 86).

En relación a esta serie de modelos, se formulan espacios para el abordaje de una serie de procesos dentro de los espacios escolares, tal es el

caso de la adopción de objetivos, como base de todos los procesos inherentes a la educación, además de coexistir otros modelos, como es el caso de la sistematización de la enseñanza, es decir, los modelos de planificación impactan de una manera contundente a la gerencia de aula, dado que la misma permite una operatividad más específica que la adoptada a nivel administrativo, es importante indicar que ambas coexisten dentro de un equilibrio sistemático para alcanzar lo propuesto, en este sentido, Alves (2011) señala:

La planificación Educativa es un proceso que está inmersa en las áreas fundamentales del crecimiento y desarrollo del individuo y de toda la sociedad. La Planificación Educativa de un país está definida por los Planes de Desarrollo de la Nación, en función del logro de los objetivos, necesidades y demandas educativas de la nación. Actualmente, en Venezuela existe una situación de incertidumbre en relación a la planificación educativa, debido a la situación coyuntural por la aprobación de la reforma de la Ley Orgánica de Educación. (p. 42).

La existencia de la planificación educativa, como proceso se encamina hacia la concreción de mecanismos que sirvan de base dentro del crecimiento y desarrollo del producto final, en este caso, la formación del capital humano, el sentido de la misma impacta directamente dentro de los espacios escolares, no obstante, es importante comprender que debido a la naturaleza gratuita que posee la educación en el país, se asume bajo las líneas generales, propuestas en las políticas educativas, las cuales dependen en gran medida de las reformas educativas que se llevan a diario dentro de esta ciencia.

Por lo tanto, el gerente educativo, debe estar ampliamente preparado para enfrentarse a la adopción de la planificación educativa, como una fórmula que conduce al éxito, de esta manera debe concretar todo lo inherente a los tipos de planificación, sus modelos y la operatividad de los mismos dentro de los espacios educativos, al respecto Agudelo (2011) sostiene:

El Gerente educativo debe conocer los tipos de planificación y los modelos educativos que están contemplados en el Proyecto Educativo Nacional, ya que todos los lineamientos en cuanto al perfil del ciudadano que se desea formar y a las competencias que se requiere para el desarrollo de la Nación deben estar en concordancia con los Planes de desarrollo de la Nación. (p. 103).

Tal como se logra apreciar, el gerente educativo como gestor de la educación, debe promover un desarrollo integro de la planificación educativa, para de esta forma, lograr un impacto adecuado dentro de los espacios escolares, tomando en cuenta la planificación estratégica, porque es esta la que guía todos los planes a nivel nacional, de igual forma, se conjuga el hecho de emplear la planificación operativa, para formular planes específicos y finalmente la planificación curricular, la cual orienta todos los elementos inherentes a la enseñanza y el aprendizaje dentro de las entidades educativas, de manera que la integración de esta serie de planificaciones, para la consecución del éxito dentro de las organizaciones educativas.

Rol de Planificador del Gerente Educativo

La planificación educativa, es una de las funciones inherentes al desarrollo organizacional, dentro de las entidades educativas, y también dentro de los espacios generales, como el caso de las zonas educativas y del ministerio de educación, es la planificación aquella que guía todas las acciones dentro de la educación propiamente dicha, es por ello que se asume la misma desde el rol de planificador del gerente educativo, al respecto, Ramírez (2007) sostiene:

La educación y su comunidad o actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este punto, la Administración general cuenta con una rama denominada Administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la organización y estructura

institucional educativa, y le permite orientar sus respectivas funciones. (p. 47).

Tomar en cuenta la participación dentro de los espacios escolares, es esencial, puesto que promueve la planeación de acciones dentro de los espacios, en este sentido, es conveniente que se asuma la administración de la educación, la misma se consolida en las acciones propiamente dicha de la organización educativa, es así como se evidencia la promoción de planes ajustados a las necesidades e intereses de la comunidad, en la cual se encuentra el centro educativo, de manera que el rol de planificador se orienta a asumir las potencialidades, intereses y necesidades de la comunidad para el logro de bienes comunes.

Por ello, es esencial que se asuma la planeación educativa, desde la administración escolar, dado que la misma promueve asumir los esfuerzos de los diversos actores educativos, en relación a la capacitación de los sujetos para el logro de los bienes comunes, al respecto es importante destacar lo expuesto por Alvarado (2005):

La administración escolar está dirigida a la ordenación de esfuerzos; a la determinación de objetivos académicos y de políticas externa e interna; a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual con la finalidad de establecer en la institución educativa las de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso. (p. 27).

Las manifestaciones de la administración escolar, se evidencian en función de la ordenación de esfuerzos que se encaminan hacia la consecución del éxito, en el caso de la educación propiamente dicho, se evidencian procesos complejos que se adoptan en relación a la creación y aplicación de planes sustanciales que sirvan de base para el reconocimiento de una realidad, donde este inmersa la posibilidad de formación de los sujetos que se encuentran inmersos en tal fin, es así como la institución en función de la enseñanza y el aprendizaje.

El rol de planificador, debe encaminarse hacia la constitución de actividades efectivas, donde se formulen situaciones académicas, pero de igual forma administrativas, es decir, lograr un equilibrio entre diversas situaciones que sostengan la función de planificador, en este sentido, es preciso asumir lo expuesto por Somarriba (2005) quien sostiene:

El rol de planificador promueve la aplicación racional y sistemática de los principios y las teorías de la administración general al manejo de organizaciones educativas; pues esta disciplina busca resolver en una organización educacional la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución. (p. 95).

El manejo de las entidades educativas, es muy complejo porque permite poner de manifiesto la racionalidad, es así como se evidencian procesos sistemáticos, donde se toman en cuenta los recursos, el capital humano, en fin, una serie de situaciones incluso el hecho de tomar en cuenta la tecnología, la cual orienta muchos de los elementos que se asuman hoy día, lo cual se constituye en un avance significativo para el desarrollo de acciones propias de la comunidad educativa, además es importante considerar lo expuesto por Castillo (2005):

Desde el punto de vista funcional, el rol de planificador tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas; y desde la óptica institucional, la planificación educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos a la población. (p. 32)

Dentro del rol de planificador, es necesario tomar en cuenta la implementación de las políticas educativas, puesto que se asumen desde lo institucional, para ofrecer un sustento a todos los eventos que suceden dentro del centro escolar, las dimensiones de los espacios propios de los servicios educativos, se consolidan dentro de la generación de los planes. Al respecto la efectividad de los planes se encamina hacia la fusión de la

realidad, con los postulados que orientan la gerencia a nivel teórico, en este sentido, la prestación de los servicios educativos, se asume desde la complejidad de los entornos escolares.

El rol de planificador incluso se asume desde el sentido social que guarda tal función, porque se propone desde la dirección de los planteles educativos, la posibilidad de concretar elementos que sirvan de base para el logro de los objetivos de la educación, en relación a ello, es pertinente la valoración de los esfuerzos de todos los sujetos inmersos dentro de los espacios escolares, ello como una forma de darle sustento a la participación que debe existir en toda comunidad educativa, al respecto es necesario proponer lo expuesto por Alvarado (2005):

La planificación educativa implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se pre establecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el gubernamental. Aquella se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración al manejo de organismos educativos; o bien como la forma razonable y segura de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación.

El desarrollo de la labor del planificador, se orienta hacia la generación de espacios para la transdisciplinariedad que implica la adopción de la administración dentro de los espacios escolares, tal como se evidencio en líneas anteriores, el gerente educativo, debe demostrar competencias a nivel administrativo, para el manejo de todos los recursos, capital económico y capital humano, de igual forma debe estar preparado para enfrentarse a la planificación curricular, evidenciada en los procesos tanto de enseñanza como de aprendizaje, es decir, se asume lo propuesto por los organismos gubernamentales, en materia de políticas educativas, pero de igual forma en función del logro de objetivos de la educación desde las posibilidades de la escuela.

Las manifestaciones gerenciales dentro de las entidades educativas, se encaminan hacia la efectividad de las acciones dentro de la escuela, por tal razón es de suma importancia considerar el propósito de todo gerente educativo, en relación al desarrollo de la planificación, tal como se logra apreciar en lo expuesto por Castro (2006):

Es objetivo primordial de toda planificación educativa eficiente el de facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución; y para lograrlo se requiere de la realización de actividades que los especialistas y estudiosos han resumido en cinco tareas: establecer relaciones entre la escuela y la comunidad; desarrollar planes y programas de estudios; agrupar los alumnos; gestionar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros; y establecer la organización y estructura institucional. (p. 59)

Los procesos esenciales dentro de la gerencia educativa, se encaminan hacia los procesos fundamentales, como es el caso de la enseñanza y el aprendizaje, puesto que las funciones finales se orientan a la formación de aprendizajes significativos, además de formar para la vida al futuro del país, el hecho de asumir el rol de planificador, implica comprender la diversidad de elementos a los cuales se les debe prestar atención, los mismos son a nivel administrativo los recursos de la instituciones, el personal docente, las relaciones interpersonales, la administración de los planes y programas, la gestión en cuanto a recursos materiales, la valoración del capital humano, el aprovechamiento de los recursos financieros, la fijación de una estructura institucional, en fin una serie de situaciones complejas que se manifiestan en la interacción laboral diaria dentro de los espacios escolares.

El debate en cuanto al establecimiento de los requerimientos, para la generación del rol de planificador, se encamina hacia la posibilidad de demostrar que el mismo debe orientarse desde la conjunción de los valores, como es el caso de la responsabilidad, en este caso, se manifiesta la definición de principios para desarrollar tal tarea de manera eficaz y eficiente, en este sentido, Castillo (2005) sostiene:

Los planificadores de la educación están obligados a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y aplicables, pues las mismas sostienen un sin número de relaciones y su producto, los graduados o profesionales, serán su reflejo cuando se inserten laboralmente en la sociedad. (p. 99).

Los valores son esenciales en el desarrollo de cualquier tarea, es decir, se evidencia el hecho de promover un sujeto responsable, con énfasis en la posibilidad de evidenciar el producto dentro de la sociedad, ello será el mejor reflejo de que lo planificado se cumplió y además generó el impacto necesario dentro de los espacios escolares, las razones son específicas en cuanto a la comprensión del espacio escolar, como un entorno que ofrece infinidad de situaciones propias de ser asumidas dentro de la planificación educativa, es pertinente asumir los principios de la misma, estos son propuestos por Somarriba (2002) en la siguiente clasificación:

- 1- Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.
- 2- Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- 3- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.
- 4- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
5. Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.
- 6- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

Estos principios se constituyen en la base fundamental del desarrollo de la planificación educativa, en este sentido, se evidencia un compromiso para el logro de los objetivos propuestos, es necesario que se respeten las acciones en función de evidencias propias de la realidad, es necesario insistir en el tema de los valores, porque la función de la planificación educativa, debe desarrollarse desde el punto de vista ético, con énfasis en acciones propias de la realidad en la cual se encuentra inserta la escuela.

Las evidencias de la planificación educativa, tienen una manifestación propia dentro de la calidad de la educación, porque desde allí se prevén las acciones que posteriormente se pondrán en práctica para el logro de objetivos comunes propuestos dentro del plan de la institución educativa, de manera que es pertinente asumir la calidad de la educación como perspectiva dentro de la planificación educativa, en este particular, es pertinente hacer mención a lo expuesto por Salazar (2008):

La planificación eficiente mejora los procesos administrativos y gerenciales, eleva su calidad de gestión y satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. En la actualidad, la administración educativa maneja planes, programas, proyectos, presupuestos, modelos, mapas, sistemas, estrategias, personal, docentes, alumnos, infraestructura, materiales, equipo, comunicaciones y otros, con lo cual tratan de asegurar el logro de los objetivos y la maximización de los resultados en las instituciones escolares. (p. 47).

De acuerdo con lo anterior, la planificación educativa, hace énfasis en la mejora de todos los procesos que se desarrollarán dentro de la entidad educativa, es necesario que se evidencien opciones propias en la atención al estudiante y no sólo a este, sino a todos los miembros de la comunidad educativa, todo ello se verá reflejado dentro de los resultados obtenidos, es importante destacar que la labor planificadora se enmarca en todo el proceso desde el diagnóstico hasta culminar con el cierre del proceso, el cual permite proponer los resultados, a ello, se le suma lo expresado por Rodríguez (2008):

En toda planificación educativa prevalecen tres componentes básicos y ocho componentes adicionales. Los básicos están constituidos por la misión institucional; los supuestos filosóficos, psicológicos y organizacionales; y la descripción del estudiante que se espera formar. Los adicionales se refieren a: programas instruccionales y currículo; métodos y técnicas empleadas en el proceso enseñanza-aprendizaje; estructura escolar y organización; liderazgo, administración y recursos financieros; recursos humanos; recursos de la escuela (edificio y equipo); y plan de evaluación. (p. 99).

Tal como se logra apreciar, los elementos que inciden dentro de la planificación educativa, se enmarcan en una serie de componentes básicos, como es el caso de la misión institucional, la misma hace énfasis en la planeación de acciones que sirven de base, para alcanzar tal situación, de igual forma es necesario manifestar los supuestos filosóficos, psicológicos y organizacionales, cada uno de estos supuestos, promueven el compromiso hacia la consecución de opciones epistemológicas y ontológicas, como una forma de encontrar un equilibrio perfecto dentro de las organizaciones escolares.

Otro de los elementos que intervienen dentro de la planificación educativa, son los recursos, los mismos son esenciales para sacar adelante una entidad educativa, en este sentido Somarriba (2005) propone lo siguiente:

- Recursos personales. Como el Director, profesorado, estudiantes, familias, especialistas, administración, etc., que son los protagonistas del hecho educativo.
- Recursos materiales. Se incluyen edificios, mobiliario, material didáctico, etc., que determinan el espacio escolar.
- Recursos funcionales. Llamados también recursos temporales, como tiempo, formación y dinero, que hacen operativos los recursos anteriores.

Los recursos se orientan dentro de la planificación educativa, desde el personal que interactúa a diario dentro de las entidades escolares, tal es el caso de la comunidad educativa, también son esenciales los recursos materiales, los cuales se ubican en función de todos los elementos de orden

tangible y físico que se requieren para dar cumplimiento a las actividades establecidas en el plan. También es necesario reconocer los recursos funcionales, los mismos son de orden temporal, allí se ubica el tiempo, la formación y el dinero, al respecto es necesario asumir los mismos de manera contundente desde la perspectiva del aprovechamiento.

Dentro de la planificación educativa, es preciso considerar elementos claves como el conocimiento, porque esta es la materia prima de estas organizaciones, sobre todo a nivel de aula, donde prima la administración del conocimiento, todo ello, impacta dentro del funcionamiento de la organización educativa, el conocimiento se debe apoderar de esta situación, el docente debe tener la visión de encaminar sus conocimientos en la ejecución de los planes, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y por ende alcanzar las metas propuestas, las cuales son de interés común y por lo tanto deben convertirse en el norte del gerente educativo, de manera que los recursos son esenciales, en este sentido, es preciso exponer lo señalado por Mayorga (2008):

Los medios y recursos que utiliza y gestiona la planificación educativa requieren también una detenida consideración. Los medios físicos como los edificios, el mobiliario, las ayudas audiovisuales, los materiales de enseñanza; los medio técnicos, como los métodos, normas, tecnologías y servicios auxiliares; los medios financieros. En muchos de estos aspectos se mantiene todavía un alto grado de centralización, aunque se ha logrado importantes innovaciones en cuanto al aporte directo de las empresas y de la comunidad para que contribuyan a la educación con todos los equipamientos y servicios de potencial educativo disponibles en cada ámbito social, y también con cotizaciones monetarias. En cambio en lo relativo a los medios técnicos, quizá lo más importante sea el poder contar con sistemas de información e intercambio adecuados y oportunos, para promover su utilización, fomentar su desarrollo y retroalimentar experiencias. (p. 76).

La tecnología es un aspecto que va en creciente desarrollo, por ello, es esencial incorporarla dentro de la planificación educativa, debido a que la

misma por su carácter interactivo, permite la mejora progresiva de los procesos y la optimización del tiempo, desde allí se puede lograr un espacio adecuado para la discusión de los fenómenos dentro de la entidad educativa, además de permitir el intercambio de información con otras instituciones, es por ello que en la actualidad se habla de redes de cooperación dentro de las entidades escolares, las cuales proveen de información significativa a los gerentes educativos, lo cual les va a permitir perfeccionar su labor.

Las potencialidades que la tecnología le otorga a la gerencia educativa, se encaminan hacia otorgar al contexto diferentes elementos, uno el enunciado en el párrafo anterior, el caso de la constitución de redes de cooperación y otro elemento es la promoción y proyección de las actividades que se llevan a cabo dentro de las entidades educativas, esto permite reconocer el trabajo y evaluar el impacto de la planificación educativa. También es importante reconocer la diversidad de funciones de los diferentes actores que hacen vida activa dentro de las instituciones educativas, tal es el caso de las diferentes funciones docentes, al respecto Alvarado (2005) señala:

Con el fin de administrar el sistema escolar, existe personal docente que no se ocupa directamente de la tarea de educar, poniéndose al frente de los cursos, sino de distribuir o redistribuir los recursos en base a los fines fijados, y supervisar que se es te cumpliendo lo planificado, para aumentar la calidad educativa; por ejemplo, en qué se gastarán los recursos obtenidos a través de la cooperadora escolar o la gestión de un subsidio para el establecimiento, o el pedido de becas para sus alumnos desfavorecidos, en las escuelas públicas, o la determinación de las cuotas a cobrar en las privadas y su destino; o de la instrumentación de planes de capacitación docente, o el control de ausentismo de alumnos y personal. (p. 59)

Asumir la gerencia educativa, vista desde la administración general, implica un compromiso complejo porque constituye una necesidad, es decir, todos los actores dentro de una escuela, son esenciales, algunos deben estar en función docente didáctica dentro de las aulas de clase, sin embargo,

se observan los directivos, y también fijar todo lo que reclama el organigrama de la entidad educativa, con el propósito de lograr beneficios comunes, implícitos en los objetivos propuestos dentro de la planificación, en este sentido, el valor del capital humano es significativo, porque se requiere de todos y cada uno de los sujetos para el logro de metas propuestas, a ello, se le suma lo indicado por Castillo (2005):

Los profesores y gestores educativos deben de estar dotados de las habilidades necesarias para la toma correcta de decisiones, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, la evaluación de profesores, la organización y las relaciones públicas necesarias para enfrentarse a los dilemas que afectan a diversos tipos de sistemas educativos. (p. 102).

Dentro de los espacios escolares, específicamente en la gestión escolar, se asume el hecho de la promoción de diferentes elementos, como el caso de la toma de decisiones, lo cual revaloriza la participación de todos los entes en el desarrollo de los planes, de igual forma, se evidencia el liderazgo del directivo, el cual debe asumir diferentes perspectivas de estos porque se logra asumir el hecho de brindar atención a todos los elementos dentro de la institución educativa, de igual forma, es pertinente la evaluación del desempeño docente, como una forma de mejorar la gerencia educativa dentro de las instituciones escolares.

Función Planificadora En La Práctica Gerencial

Las organizaciones educativas, forman parte de los contextos sociales, los mismos se encaminan hacia la consecución de metas propuestas, en este caso, es importante que se asuma una práctica gerencial adecuada, donde se imprima una actitud coherente en función de los principios propuestos en las diversas funciones de la administración, en este sentido, es importante referir lo expuesto por Senge (2008) “que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para

adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar”. (p. 112). Al respecto, es necesario asumir el hecho de que las entidades educativas, deben encaminarse hacia el rescate del entusiasmo docente y por ende la promoción de la capacidad, tanto de los directivos, como de cada uno de los docentes que interactúan a diario allí.

Pensar en el desarrollo óptimo de las organizaciones escolares, es fundamental, porque ello permitirá que la educación prevalezca en el tiempo dando los resultados esperados y formando al futuro del país, es necesario que se manifiesten las acciones del gerente desde una planificación adecuada, donde se tomen en cuenta las necesidades de todos los miembros dentro de los espacios escolares, por ello, en el espacio se debe promover la empatía, el desarrollo personal y la disposición de los sujetos para asumir el logro de las metas propuestas, al respecto Alvarado (2005) sostiene:

La necesidad de una interrelación Organización – Individuo, para fomentar adecuadamente una cooperación entre cada uno de sus componentes, es decir, debe existir armonía y empatía entre ellas para fomentar un proceso de cambio y producción acordes con los intereses, necesidades y disposiciones del estado. (p. 111).

Es importante que los gerentes educativos, comprendan el hecho de la interrelación entre la organización escolar y cada uno de los individuos dentro de los espacios escolares, esa cooperación que se promueve dentro de las entidades, conduce a una revaloración de los espacios escolares, incluso desde la sociedad, porque es en este espacio, donde se manifiestan los interés, necesidades y disposiciones de la comunidad, donde se promuevan acciones que conduzcan hacia el alcance de presunciones planteadas dentro de la planificación.

Al respecto Albornoz (2009) sostiene: “existen criterios compartidos donde lo más alto del nivel académico, expresan inconformidad en relación al funcionamiento del Sistema Educativo Venezolano, el cual se caracteriza por la ineficiencia y la incertidumbre, entre medios y fines de la organización

educativa” (p. 82), la realidad de la gerencia educativa venezolana, es cada vez más lamentable, porque no se asume con responsabilidad la función directiva, ocasionando el caos dentro de las instituciones, por ello, es fundamental que se promueva un cambio dentro de las estructuras educativas, con la finalidad de lograr un impacto adecuado en la formación de los diferentes sujetos inmersos dentro de la educación, todo ello, lo describe Somarriba (2005) al asumir lo siguiente:

La complejidad del contexto educativo y los retos que se le plantean en la Escuela, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos un ejercicio integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos y las funciones administrativas. Dentro de este marco, las funciones gerenciales del director educativo, se desarrollan en la dimensión académica y administrativa gerencial. (p. 108).

Las evidencias de la complejidad dentro de los espacios escolares, se asumen los elementos inherentes a la escuela, es importante destacar que dentro de estos aspectos, se enmarca que es una de las pocas organizaciones, donde el producto es la formación de individuos, en este sentido, es preciso que se conjuguen las funciones del directivo, tanto a nivel administrativo y a nivel académico, promoviendo de esta forma un equilibrio adecuado dentro de los espacios escolares, es así como la función gerencial, es una de las más necesarias dentro de las entidades escolares.

El desarrollo de las diversas funciones inherentes a las acciones del directivo, se encaminan generalmente desde la adopción de planes y programas que conduzcan hacia el alcance de objetivos, al respecto Chiavenato (2006) señala: “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 146). De acuerdo con esto, es preciso manifestar que la labor gerencial se encamina hacia la consecución de los objetivos dentro de la organización

escolar tomando en cuenta las diferentes funciones administrativas, como es el caso específico de la planificación.

El desarrollo de la labor del directivo, se evidencia en el alto impacto que posee la misma dentro y fuera de las entidades educativas, es así como Alvarado (2005) señala:

El director de una organización, debe orientar sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución. (p. 119).

La función de la planificación dentro de los espacios escolares, se encamina hacia la optimización de los conocimientos, además de promover el empleo de las herramientas, en función de evidencias que dinamizan el desarrollo de la labor gerencial, bajo esta perspectiva se promueve el desarrollo de actividades, las cuales se muestran como un sustento en el alcance de los objetivos propuestos en la planificación. Al respecto, es pertinente enunciar lo expresado por Chiavenato (2006), “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas” (p. 147). El liderazgo del directivo, es uno de los elementos que se evidencia en su capacidad para actuar, por ello, se requiere de un equilibrio entre el conocimiento que este posee y al mismo tiempo de la actitud y disposición del gerente para la actuación dentro de los espacios escolares.

De manera que la planificación dentro de la administración educativa, se evidencia en función de lo expuesto por Bateman (2004), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal,

mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral” (p. 80); la planificación promueve el desarrollo de diferentes aspectos, como es el caso del establecimiento de metas, mediante la generación de planes de acción, donde se evidencien procedimientos flexibles propios de los espacios educativos, donde se evidencie un compromiso adecuado por la formación del futuro del país.

Dentro de esa función gerencial, la planificación vista desde los espacios gerenciales, es definida por Chiavenato (2006) de la siguiente manera: “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción” (P. 105): la planificación promueve dentro de los espacios escolares, en relación a los elementos inherentes a la misma, como es el caso de la continuidad en relación a los planes, para de esa manera lograr el alcance de las metas, de igual forma, es necesario asumir la flexibilidad porque la misma, sugiere el desarrollo de situaciones desde la naturaleza misma de la entidad educativa.

De igual forma dentro de la planificación es necesario promover la valoración de todos los aspectos dentro del espacio escolar, los planes de acción constituyen una referencia para fijar el éxito dentro de la gestión de los directivos. Al respecto Daft (2004) “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 6), de manera que la planificación, tiene una visión prospectiva, donde se encaminen situaciones para que el futuro este asegurado, es decir, se asuma el desempeño de los docentes, desde la posibilidad de opciones que sirven de base para encaminar el éxito, a ello, se le suma lo expuesto por Alvarado (2005) al referir:

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos. Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales, a la luz de cambios

que requiere la Educación Bolivariana, pues las nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad, es utilizada como palanca del desarrollo y bienestar social. (p. 98)

La planificación como función gerencial se evidencia en función de mecanismos que sirven para determinar las acciones, es necesario que el gerente asuma la realidad desde la previsión que requiere el administrador de una entidad educativa, la previsión como principio de la planificación, se encamina hacia la constitución de situaciones propias dentro de los espacios gerenciales, como es el caso, de opciones que sirven de base para promover el comportamiento de todo el personal de la entidad educativa y de esta forma lograr un impacto progresivo dentro de las entidades escolares, es importante que se prevea el desarrollo y bienestar social de los trabajadores y de todos los miembros de la comunidad educativa, evidenciado en la mejora de la calidad de vida. De acuerdo con Barrera (2004) la estructura organizacional:

Debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Es decir, se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas. (p. 56)

La consideración de los propósitos dentro de los espacios escolares, es necesaria porque desde allí se puede generar un impacto positivo, desde los planes previstos para la organización, es necesario prestar atención a evidencias propias del trabajo, porque de esa manera se logrará un desarrollo adecuado de las situaciones previstas dentro de la ejecución de los planes. Al respecto Koontz y otros (2004) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p.31). La coordinación es otro de los elementos necesarios dentro de la administración de la planificación, porque la adopción de elementos

propios del progreso de la comunidad educativa. A ello se le suma lo expuesto por Álvarez (2000) que:

El éxito o fracaso en la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la legislación en materia educativa, sino que se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal. Por lo tanto, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las relaciones organizacionales para obtener resultados deseados en la institución. (p. 141).

La comprensión del fenómeno abordado dentro de la planificación, debe prever inicialmente el éxito o el fracaso que puede emerger de este, por ello, es esencial que se manejen evidencias propias de los espacios escolares, donde se respete la integridad humana, asumiendo unas relaciones interpersonales equilibradas, donde la comunicación efectiva se lleve a cabo sin ninguna barrera y de esta forma lograr una tarea adecuada a los resultados que se requieren para de esa manera obtener los mejores resultados para el éxito de la institución.

Fundamentación Epistemológica

Asumir la epistemología, como la base del desarrollo de la gerencia educativa, conduce a la revisión de postulados que forman parte de la construcción del conocimiento científico, dado que la epistemología como ciencia que orienta la construcción del conocimiento a nivel científico, demuestra la adopción de evidencias que sirven como fundamento, para señalar que la gerencia educativa sienta su base, en elementos científicos que periten considerarla como un proceso sistemático, adecuado a las exigencias del contexto, al respecto, es preciso asumir lo expuesto por Mujica (2000):

El Epísteme de la gerencia ha venido variando de acuerdo a los diferentes planteamientos o pensamientos que se han dado a través del tiempo, cabe preguntarse: ¿Qué Gerenciar? ¿Dónde

debe comenzar la formación del líder para Gerenciar? Tales interrogantes nos lleva a reflexionar un poco acerca de la relación que se establece entre el epísteme y la gerencia, es propicio el uso de la hermenéutica para dar explicación de la interpretación de los diferentes epísteme de la gerencia; así por la parte hermenéutica argumentamos lo siguientes: gerencia en el campo educativo es el cargo que ocupa el director, jefe, supervisor, quien coordina los recursos a través de planteamientos y organización de acuerdo a lo establecido en la teoría tayloriana. (p. 37).

De acuerdo con lo anterior, la trascendencia de la gerencia educativa dentro del tiempo, ha sido fundamental para lograr establecer el propósito de la epistemología de la gerencia educativa, en este caso, es pertinente referirse a la teoría de la administración moderna propuesta por Taylor, quien propuso las cuatro funciones básicas de la gerencia educativa, como es el caso de la planificación, organización, ejecución y control, cada uno de estos elementos vistos desde la hermenéutica, es decir, mediante la comprensión y el análisis de los diversos fenómenos que suceden en el seno de una organización educativa.

Además de ello, manifiesta Mujica (2000): “La segunda vertiente esta representa por la heurística son las diferentes definiciones” (p. 38), de acuerdo con lo anterior, el conjunto de definiciones que interactúan dentro del campo del saber de la administración y que apegan a la educación, constituyen una dimensión heurística, amparada en el desarrollo de la transdisciplinariedad, es así como Drucker (2002), define a la gerencia como: “El proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales” (p. 118), de manera que la gerencia educativa, se orienta hacia el hecho de asumir el trabajo con y para la gente, esto permite traer a colación el principio de participación el cual orienta el desarrollo de los sujetos dentro de una organización determinada, aunado a ello, se encuentra lo referenciado por González (2009) quien expone:

Desde el punto de vista epistemológico la gerencia es entendida como un proceso organizativo, donde es necesario poner en juego una serie de recursos para lograr objetivos predeterminados.

Estas metas establecidas permitirán a los profesionales unir esfuerzos, habilidades y destrezas para poder subsistir ante los embates del medio tan dinámico, que los cambios siempre son rápidos esto lleva a pensar algunos estudiosos de la gerencia que no es fácil dirigir hombres más fácil es empujarlo. (p. 54)

La gerencia como un proceso administrativo, se muestra como uno de los trabajos con mayores beneficios, debido a que si la misma se desarrolla de la manera adecuada, conduce a la generación de espacios adecuados a las exigencias de las comunidades, al respecto, es importante indicar que en educación, aunque apegar la definición de la gerencia puede resultar complejo, es también muy cierto que el establecimiento de la misma dentro de la educación, conduce a la revalorización del espacio social, de donde surgen infinidad de elementos que permiten la generación del capital humano que el país reclama para su futura conducción, en este sentido, González (2009) sostiene:

El Gerente debe tener una capacidad reflexiva sobre las implicaciones del trabajo realizado por los docentes, implementar medidas que permitan el acercamiento al conocimiento, formularse interrogantes acerca de la teoría (filosófica) y la práctica educativa y establece las respectivas conexiones con la retroalimentación de los subordinados, manteniendo un pensamiento crítico, constructivo todo bajo escenarios democráticos. (p. 56).

De acuerdo con lo anterior, el gerente es el sujeto que debe demostrar una capacidad reflexiva, en atención a los elementos que se generan desde el trabajo que todos los miembros de la comunidad educativa, asumen para el desarrollo de labores adecuadas dentro de los escenarios educativos, es allí donde se aborda el liderazgo, es decir, que demuestre la capacidad para la conducción de las organizaciones, así como también la disposición hacia la administración del cambio, para lograr constituir una organización cuyo conocimiento se formule en términos del pensamiento crítico, asumiendo desde la realidad los pro y los contra, para de esa manera lograr un impacto significativo dentro de la entidad escolar.

De manera que el espacio escolar, es muy susceptible de producir conocimientos que enriquezcan la labora gerencial, lo cual redundará en la mejora progresiva de la educación y por ende en la generación de espacios adecuados para la construcción de una formación adecuada a las exigencias del entorno y de la nueva sociedad del conocimiento, de acuerdo con ello, Romero (2006) sostiene:

En la perspectiva de valorar el compromiso social del gerente, estos nuevos conocimientos deben surgir de una ruptura epistemológica, a fin de producir la transformación que en términos de Bachelard, debe responder tres preguntas directrices ¿Qué Gerenciar?, ¿Para qué Gerenciar? ¿Y cómo Gerenciar? (p. 27).

La propuesta anterior, conduce a la adopción de mecanismos que sirven de base para entender el compromiso social del gerente educativo, es decir, el mismo se orienta a generar nuevos conocimientos que surgen del abordaje de la realidad, la cual propone los conocimientos que emergen de esa dinámica social, por ello, es esencial que el gerente comprenda la esencia de lo que va a gerenciar, así como también el para qué gerenciar y el procedimiento que se seguirá para lograr una tarea holística que perita proyectar dentro de los escenarios escolares, para de esa forma premiar las acciones en función de evidencias propias de la realidad.

El hecho de promover un espacio de construcción de saberes dentro de los contextos escolares demanda de los gerentes una preparación adecuada, para ello, es esencial tomar en cuenta lo propuesto por Contreras (2005) quien propone: “El Conocimiento de las leyes que dominan la naturaleza posibilita la manipulación de las causas primeras de modo de producir el tránsito desde el estado original (natural) hacia el deseado (artificial)”. La comprensión de todos los elementos que interactúan dentro de los espacios escolares, es una de las funciones necesarias para los gerentes educativos, dado que debe interpretar la realidad a la luz de los postulados teóricos que orienten la labor del gerente educativo, como una forma de transformar los

entornos naturales en artificiales y lograr la incorporación de elementos inherentes a la sistematización de la administración de diversos elementos dentro de la educación.

En este sentido, es preciso comprender los cambios que toda organización educativa se propone, al respecto Toffler (1992) manifiesta:

Cambios con una perspectiva histórica, clasifique la revolución agraria que comenzara hace 10 milenios y el denomino 'Primera ola' del cambios histórico, de la denominación de 'Segunda Ola' a la revolución industrial que propagará la sociedad de chimeneas por todo el mundo, veo los cambios rápidos y masivos de hoy día como una 'Tercera Ola' que está creando una sociedad inédita basada en la alta tecnología, información y nuevos medios para organizarse como designios económicos. (204)

Como se logra apreciar los cambios, día con día son mayores, se evidencia en una superación continua del mismo conocimiento humano, no se trata hoy de que se cambia el mismo, se trata de que los procesos ontológicos, promueven la renovación constante y sistemática de las realidades educativas, al respecto, es necesario exponer lo expuesto por González (2009) quien sostiene:

Es necesario dominar la imaginación del cliente, el espíritu, la inteligencia, aprender y desaprender, algunos hablan de gerenciar en red, es decir focalizar lo mejor que tienen dentro de la organización educativa y a través de la información y la comunicación el resto de los consultores (docentes) fundamentarán sus operaciones a través de alianzas, creando competencias en el capital intelectual. (p. 62).

El aprovechamiento de las potencialidades de la organización educativa, es un fundamento esencial para la ejecución de la función gerencial, una vez se ha comprendido tal situación, se logrará el desarrollo de situaciones inherentes al rol de planificador del gerente educativo, el cual, debe poseer los conocimientos necesarios para llevar a cabo esta labor, como es el caso de asumir los intereses y potencialidades de la comunidad para llevar a cabo un procedimiento sistemático que atienda tales opciones y

dé como resultado el alcance de metas comunes inmersas en el plan propuesto.

Desde este punto de vista, la trascendencia que tiene tanto las políticas educativas como la educación en los seres humanos, está fuertemente influenciado por el aumento acelerado del número de personas que habitan el país y de la ideología de gobierno que existe en el mismo. En este marco sociológico de la educación, confluyen un gran número de teorías, es esta investigación se citarán cinco paradigmas clásicos: a) Los enfoques funcionalistas basado principalmente en Durkheim, el marxista, el weberiano (Weber), los interpretativos y el trascendental de Bourdieu, con la debida importancia que aportan cada uno de ellos.

Con referencia al enfoque funcionalista, la familia, la sociedad y las instituciones son agrupaciones que deben contribuir con la resolución de los problemas existentes, o simplemente les corresponde ayudar con la formación de las personas para evitar los inconvenientes que se presentan en las comunidades. Para esto, recomiendan que se debe comenzar por analizar las situaciones que se suscitan en los países, donde todos los involucrados tienen el compromiso de plasmar los valores básicos entre los miembros para impedir los conflictos, por lo tanto si una humanidad ha de desarrollarse tiene que resolver determinadas dificultades.

La teoría Marxista, aboga por un tipo de educación que sirva a toda la sociedad por igual, sin distinción de clases, sin privilegiar a nadie, de esta manera la escuela se convierte en una institución que reconoce a todos los seres humanos por medio de la igualdad de oportunidades, une a la educación y el trabajo, con una oposición extrema al capitalismo, propone que en todos los planteles cuando existe la unión, la igualdad, la solidaridad, entre otros, se genera un resultado individual y colectivo próspero y positivo, Marx sentencia el modelo capitalista como una forma de ejecutar a los humanos.

En cuanto a lo expuesto por Weber sobre la educación, la tendencia se acercó al capitalismo a diferencia de la de Marx, la teoría weberiana se encuentra muy vinculada a la producción, a la profesionalización, por ende al perfeccionamiento, al credencialismo, la idea de Weber sobre la forma como se suceden los procesos en la educación encontró una gran proyección en la escuela de todas las épocas, debido a la manera como ejercen las actividades los representantes ministeriales y participantes en los planteles, con un amplio sentido burocrático, donde la escuela sirve como una asociación de dominación de la población, así como lo representa la familia y la iglesia.

En correspondencia a los enfoques interpretativos, éstos se hallan un poco más cerca de lo que acontece en la vida de las comunidades, en la vida de las instituciones educativas, en la vida de la familia, en la vida de un país, es decir, porque tratan de comprender o de adaptarse a las distintas realidades o contextos que se experimentan en los planteles y en las sociedades, acercándose a los individuos que diariamente actúan o pueden intervenir positiva o negativamente en estos espacios.

Bourdieu, explica el hecho de las arbitrariedades culturales de la educación, donde las clases dominantes son las que determinan de qué forma se da o se emplea la educación legítima. Razón que conlleva a que la manera como se enseña, se orientan y se juzgan a los educandos está determinada por los principios y los conocimientos de los docentes. Es decir, que todas las instrucciones que se dan en las instituciones educativas y en las familias, provienen de la autoridad de los mayores.

En conclusión, en un mundo tan competitivo debido al desarrollo tecnológico generado por la globalización en los últimos años ha creado muchas diferencias con respecto a las técnicas, las estrategias y los recursos con que se enseña en los planteles, realidad que se debe cambiar con la finalidad de alcanzar la calidad de la educación, haciendo uso de las políticas educativas existentes en el país. Sobre todo porque muchas de las formas

de inculcar el aprendizaje se dan de generación en generación, esto quiere decir, de padres y docentes a sus hijos y estudiantes, y después de éstos a sus descendientes.

Fundamentación Ontológica

La ontología de la gerencia educativa, se enmarca en el gerente como un ser real que se ubica dentro de una organización determinada, es así como dentro de este aspecto, es importante reconocer la capacidad del ser humano para comprender las acciones que sirven de base al trabajo práctico de los sujetos dentro de las realidades educativas, se trata de comprender la relación del gerente educativo con el medio, tanto de su organización educativa, como del entorno en el cual se ubica la escuela, al respecto Orrego (2003) sostiene:

La formulación conceptual de Martin Heidegger acerca de lo que él llamó la "Diferencia Ontológica" entre el SER en cuanto ES lo que ES, en sus dimensiones inmanentes, esto es lo Óntico, y el ENTE que lo hace que SEA trascendente, esto es lo Ontológico. Como se podrá inferir fácilmente es en esta segunda dimensión donde la educación y por ende su gestión donde cumple su real sentido, es decir un papel ontológico de primer orden. (p. 29).

De manera que la administración de la educación se encamina hacia el desempeño del gerente educativo dentro de la realidad, con énfasis en los requerimientos necesarios para comprender tal fin, al respecto, es importante asumir las líneas de pensamiento que definen la gerencia educativa, como es el caso de lo propuesto por Tedesco (2000): "1ª Que o quien es el SER que hace posible y da sentido a la gerencia educativa. 2ª Que ES en sí la gerencia en general y la educativa particular" (p. 12). De acuerdo con estos dos tópicos el desarrollo de la gerencia, primeramente se asume desde el hecho mismo del trabajo administrativo que desarrolla el gerente, así como también el hecho de conocer los aspectos que a nivel general pueden orientar las situaciones dentro de la realidad.

En este sentido propone Tedesco (ob. cit), en cuanto a la primera línea los siguientes elementos: “¿Qué es el SER que está detrás – o más allá - de la gerencia educativa?, ¿Quién ES el alumno – o estudiante - para el que existe la entidad educativa? Y ¿Quien(es) SON las personas que hacen la gestión de la entidad educativa?” (p. 36), la comprensión de la injerencia de todos los miembros dentro de las entidades educativas, se manifiesta en función de evidencias que sirven de base, para la constitución de una comprensión real de todos los fenómenos inherentes a la labor gerencial, es así, como se debe entender la interacción de estos elementos con el medio en el cual se desarrollan.

Es necesario entonces partir de la posibilidad de comprender todos los elementos reales que definan el ser del gerente educativo, al respecto Orrego (2003) señala: "El hombre es un ser en tránsito, no es una realidad acabada. Por tanto educar no es reproducir un MODELO, sino hacer un nuevo hombre en el progreso genético de su destino evolutivo..." el gerente educativo debe prestar especial atención a la formación de los nuevos miembros de las comunidades y de esta forma lograr un impacto positivo dentro de la realidad, por ello, desde el punto de vista ontológico, a pesar de que se incorporan una serie de modelos, es necesario que la formación se oriente desde una perspectiva libre que formule la adopción y el respaldo del conocimiento humano.

Aunado a lo anterior, es necesario referir lo expuesto por Tedesco (2000) quien afirma que: “Los alumnos y servidores son seres con valores, modelos de comportamiento abiertos, configurables afectados por los medios de comunicación encargados de la socialización primaria y otros factores de diversa índole que inciden significativamente en el comportamiento y desempeño institucional” (p. 72). De acuerdo con lo anterior, es necesario comprender que el gerente educativo, debe trabajar necesariamente con sujetos que poseen diferentes caracteres, además de generar espacios para la interacción y la construcción de realidades que

impacten dentro de los espacios escolares y redunden en el alcance de la calidad de la educación.

Las manifestaciones reales de la entidad educativa, se evidencia en función de la práctica gerencial para de esa manera lograr un impacto positivo en la formación de los seres humanos que a diario acuden allí para alcanzar una mejora progresiva en la fijación de sus conocimientos, en este sentido, Giusti y Mejía (2008) destacan:

Dado que las extensas y autorizadas discusiones académico-filosóficas sobre la práctica gerencia, que son siempre vigentes e inconclusas dada la complejidad del hombre, bastaría con añadir un par de ideas al respecto para centrar alguna noción preliminar sobre las mismas, porque un análisis más exhaustivo sobre las mismas ameritaría obligadamente un mayor desarrollo conceptual, que bien podría quedar como un reto académico. (p. 29).

En relación a lo anterior, las evidencias conceptuales orientan de manera precisa la carrera del administrador de la educación, de esta forma, se evidencia que dentro de ella se evidencia una práctica gerencial compleja, porque la diversidad de elementos que interactúan dentro de la escuela, hacen que la comprensión de los mismos se enmarquen hacia la consolidación de situaciones que permitan generar espacios para la promoción de los conocimientos. Por ello, es esencial la valoración de la teoría, al respecto Kant (2009) señalaba que "En teoría puede tener razón pero en la práctica no funciona". El distanciamiento que se da entre la teoría y la práctica sobre todo en educación posee una distancia abismal, porque a pesar de que las teorías surgen de la realidad, no se conjugan en función de las exigencias actuales, al respecto es necesario hacer mención a lo expuesto por Tedesco (2000):

Sería tremendamente satisfactorio que en nuestro sistema educativo entre ambas categorías se correlacionen positivamente en los perfiles profesionales y ocupacionales de los encargados de gestionar las instituciones educativas, porque solo así lograremos la ansiada calidad educativa que todos anhelamos y en la cual nos encontramos empeñados. Sobre si es ciencia o técnica, bien valdrían hacer extensivos los alcances de los comentarios precedentes, haciendo la salvedad que dado el objeto de estudio

las teorías pueden ser científicas o no y que es la técnica la que todo caso aplica la teoría. (p. 68).

La teoría y la práctica se evidencia dentro de los sistemas educativos, incluso desde el hecho mismo de la formación de los estudiantes, más aún en la práctica gerencial, como lo afirmaba Junger (2002) afirmaba que "La técnica es la manera en que la figura del trabajador moviliza al mundo"; de allí que la práctica es esencial para la comprensión del ser, como es el caso del análisis de la evidencia que el gerente educativo manifiesta dentro de la labor constante, para de esa manera lograr un impacto positivo dentro de la realidad, de allí que la práctica promueve la puesta en marcha de postulados teóricos, no obstante, la manera como se administren los mismos deben generarse en razón de situaciones propias del contexto educativo en el cual se encuentra inserto el gerente educativo, es importante que la técnica que surge de la práctica y de la experiencia se encaminan hacia el resultado, así lo expresa Tedesco (2000):

Sin embargo, también es cierto que la técnica sola o pura resulta poco trascendente puesto que priva del pensamiento crítico que subyace en toda reflexión filosófica. En este sentido la educación (o gestión) puramente técnica solo puede llegar a hacer estar de acuerdo, a aplicar procedimientos sin pensar en lo que se está o porque se está haciendo lo que se hace, incluso puede llegar a situaciones de sumisión irreflexiva frente a la autoridad. Lamentablemente esta situación – actualmente- alcanza a muchísimas universidades que enfatizan solo en la formación (en serie) de "expertos" o especialistas, de manera autónoma, parcial y divorciada de la realidad compleja del mundo circundante y a la cual alude el estudio de las humanidades. (p. 82).

La idea es formular un equilibrio entre la teoría y la práctica, con la finalidad de abordar la generación de un pensamiento crítico, en algunos casos se evidencia que la formación conceptual que poseen los gerentes se pone de manifiesto en los espacios escolares, porque este asume técnicas posibles y necesarias para llevar el desarrollo de la comunidad educativa que está a su cargo. Dentro de esta práctica gerencial se ubica la planificación

cuyo fundamento ontológico se evidencian en los postulados de Giusti y Mejía (2008), donde se atienden los siguientes requerimientos:

1.- Jefes y directivos busquen el bien común. 2.- Lograr un hombre (trabajador) feliz con necesidades satisfechas. 3.- Cumplir con el deber, realizar labor de planear. 4.- Asegurar la vida y la de sus congéneres. 5.- Mejorar la competencia institucional y por ende la calidad educativa. (p. 109).

Estos elementos inherentes a la planificación educativa, dentro de la gerencia educacional, es necesario que el mismo entiendan el bien común y por ende, se logre la satisfacción de las necesidades, las cuales están implícitas dentro de los espacios, como una forma de cumplir con el deber demandado, además de la mejora de las competencias de los diversos sujetos que interactúan dentro de la comunidad educativa, lo cual impactará de manera directa dentro de la calidad de la educación.

Fundamentación Axiológica

La axiología como ciencia filosófica que se encarga del estudio de los valores dentro de determinado contexto organizacional, al respecto Scheller (2004) define a la axiología como:

La disciplina que estudia el DEBER SER del comportamiento humano, es decir lo bueno (valor) y lo malo (antivalor) de la conducta humana en el mundo laboral, en nuestro caso en el seno de las diversas instituciones educativas, sin distingo alguno, por cuanto todas están constituidas por seres humanos, los trabajadores, docentes o no. (p. 117).

La axiología impacta dentro de los espacios escolares en función de las situaciones que tienen que ver con el valor de las personas, además del comportamiento ético de los sujetos dentro de una organización determinada, en los actuales momentos, es esencial la promoción de la axiología porque la misma promueve el desarrollo de los seres humanos, desde la perspectiva, tanto de los valores morales como sociales, los cuales

se pueden apreciar en la labor de todos los gerentes educativos, es importante que los mismos entiendan que son el ejemplo de todos los miembros de la comunidad educativa y de esta forma lograr una comunidad educativa axiológicamente equilibrada.

Es importante referir lo expuesto por Platón (2000) el cual propuso lo siguiente: "el bien es la causa de todo lo recto y lo bello" para que un gerente se desarrolle de manera correcta, es necesario que se conduzca mediante el bien, esto como una forma de entender que la actuación de los sujetos se encamina hacia la puesta en práctica de la rectitud, es decir la superación de todos los eventos, para lograr de esta manera un impacto positivo dentro de la realidad, es complejo ser gerente educativo, pero más complejo aún es convertirse en el promotor de valores para el desarrollo de la organización educativa.

Dentro de asumir la axiología en la gerencia educativa, es pertinente tomar en cuenta una serie de aspectos que dinamizan tal ciencia dentro de los espacios escolares, los mismos son propuestos por Spranger (2004), mediante la siguiente sistematización:

1.- Teórico: que busca la verdad a través del conocimiento y su bien es la ciencia. **2.- Estético:** que busca la belleza a través del arte. **3.- Político:** busca el poder y a través de él el bien colectivo y por ende el reconocimiento social. **4.- Social:** su preocupación es por los demás y su meta el amor al prójimo. **5.- Económico:** orientado a la búsqueda de los bienes materiales. Su meta es el éxito. **6.- Religioso:** El valor supremo es la espiritualidad y la meta es Dios. (p. 82)

De acuerdo con lo anterior, es necesario que para que el gerente educativo se desempeñe de la manera correcta, cuente con una formación conceptual adecuada a las nuevas tendencias administrativas de la actualidad, además de ello, es importante que la organización se muestre como un espacio sobrio, donde se le dé el valor a lo físico de la estructura, pero también a la riqueza intrínseca del escenario educativo, con la finalidad de evidenciar el poder no solo del directivo, sino de todos los miembros de la

comunidad educativa, además de ello, es necesario que todos los elementos que se planifiquen posean incidencia dentro del espacio social, con miras a retribuir el espacio de donde proviene el capital humano para la formación dentro de la escuela, aunque lo económico dentro de las entidades públicas, no es un evento que evidencie la mayor importancia, es necesario estar preparado para el aprovechamiento de los pocos recursos de esta naturaleza, de igual forma los valores religiosos, atendiendo la espiritualidad de las personas, así como el compromiso sensible de las comunidades educativas.

Todos estos elementos se deben tomar en cuenta dentro de la administración educativa, con la finalidad de lograr un impacto adecuado dentro de la gerencia educacional, es necesario indicar que los mismos parten desde la planificación de los mismos, de allí la base axiológica de la planificación educativa, la cual se enmarca en lo expuesto por Tedesco (2000): “1.- Respeto a las ideas de los demás, 2.- Colaboración en la ejecución del plan, 3.- Compartir impresiones del proceso, 4.- Orden y coherencia en el plan, 5.- Igualdad de condiciones a la hora de dar ideas” (p. 111), como se logra apreciar, es necesario poner en práctica valores tales como el respeto, la colaboración, solidaridad, el compañerismo, la coherencia y la igualdad como elementos que guíen la labor gerencial dentro de los espacios educativos.

De manera que la planificación educativa guarda su esencia axiológica, en función de elementos propios de la vida real, al respecto Orrego (2003) sostiene: “Aunque un plan epistemológicamente puede ser válido, la axiología con la moral (valores) y creencias puede invalidarlo”, de acuerdo, con esto es necesario que se establezca un necesario equilibrio entre el conocimiento y los valores, para de esa forma promover el desarrollo adecuado de la planificación.

Fundamentación Sociológica

Los fundamentos sociológicos se evidencian en función del impacto social que posee la gerencia educativa dentro de los espacios escolares a los efectos, es necesario tomar en cuenta lo planteado por Etkin (2001):

La gerencia educativa implica una serie de procesos gerenciales con tendencia al control de gestión del aparato educativo de un país. La estructura y la dinámica de la planificación educativa también involucra enfoques y tendencias que están relacionadas con paradigmas tradicionales en unos casos e innovaciones en otros casos. (p. 22)

De acuerdo con lo anterior a nivel social la gerencia educativa, como proceso de gestión impacta directamente dentro de las comunidades, generalmente esta labor en relación a sus funciones se ha venido desarrollando de manera tradicional, ello sucede porque se adoptaron las tendencias de Taylor quien propuso los mecanismos para la administración científica, de allí la educación tomo en su mayoría la sistematización de esta ciencia y la apego a la educación, es así como allí se sustentan los principio de la gerencia, como es el caso de la planificación, organización, ejecución y control, como base para el desarrollo social que persigue la educación.

En este sentido, la planificación como ciencia inherente a la gerencia educativa, promueve el desarrollo de acciones, esto desde siempre ha sido así, al respecto La Pierre (2010) propone:

La planificación al servicio de la gerencia educativa tradicional parte de algunos principios básicos, entre los cuales pueden mencionarse los siguientes: existe una estructura jerarquizada verticalmente, con esquema organizacional piramidal, donde el ente rector superior planifica una serie de acciones que los subordinados ejecutan, al tiempo que la participación de los actores involucrados en el aparato educativo responden a lineamientos que bajan desde un nivel altamente jerarquizado de gerencia, el cual teóricamente posee un alto nivel de conocimiento técnico del campo que dirige. (p. 41).

La planificación, es uno de los mecanismos con mayor presencia tradicional, porque la naturaleza previsor de la misma se enmarca desde el mismo surgimiento de la administración, esta situación hace que se considere la jerarquización de la educación como un elemento inherente en la constitución de los espacios escolares, donde interviene la participación de los miembros de la comunidad, es decir, donde se le imprima el valor adecuado a todos los elementos a nivel teórico, manifestando de esta manera un impacto social desde las entidades educativas.

La planificación en el marco de la función gerencial, se adopta como un mecanismo que logra asumir el desarrollo de la comunidad desde la escuela, es así como se logra la verificación del impacto de los planes, de acuerdo con ello, la valoración de las tendencias actuales en planificación, revalorizan la figura del gerente educativo, y por lo tanto de la gestión que se promueve con base en la promoción de los resultados que se obtienen desde la puesta en marcha de la educación, es necesario hacer mención a lo expuesto por Rocha (2011):

La planificación educativa alternativa parte de otros principios innovadores, entre los cuales puede mencionarse la estructura fundamentalmente horizontal, con esquema organizacional dinámico, flexible y participativo. La toma de decisiones es el resultado de un amplio proceso de consulta a todos y cada uno de los actores involucrados en la estructura educativa, en la cual cada uno de los involucrados tiene algo que aportar a partir de su experiencia, conocimiento e interacción con el resto de individuos que componen la organización. (p. 17)

En el desarrollo del saber diario, se asume la planificación alternativa, la cual constituye el perfeccionamiento de la función planificadora, tal es el caso, de asumir la participación como un elemento ineludible en el proceso de toma de decisiones previo a la planificación, la formulación de la intervención de los diversos actores dentro de la fijación de los planes que regirán el desarrollo de la organización, valorar el colectivo, implica un compromiso por parte del gerente quien debe estar presto a todas las

sugerencias que se evidencien dentro del contexto real de la situación, de esta manera se promueve también en el personal el compromiso por la generación de ideas que permitan la mejora del espacio escolar y por ende de la comunidad en la cual se encuentra la escuela.

El proceso de toma de decisiones, implica un proceso complejo porque la fijación de alternativas desde el diagnóstico, se formulan desde la base, es decir, desde los estudiantes, docentes y demás miembros del sector educativo, por ello, el directivo quien funge como gerente de la educación, debe promover un clima de confianza, donde las ideas de todos sean respetadas e incorporadas al proceso de toma de decisiones, en el mismo deben intervenir todos los actores educativos, con la finalidad de seleccionar aquellas alternativas que a juicio de los miembros de la organización requieran de un tratamiento adecuado para la superación de las necesidades.

Desde esta perspectiva, es necesario asumir lo expuesto por La Pierre (2010), quien sugiere:

No existe una planificación educativa ideal o ajena al proceso de retroalimentación que emana desde el fondo de la sociedad y de los procesos productivos que tienen lugar a diario dentro de ella. Los problemas sociales y económicos afectan la desenvolvura de la organización educativa nacional, a través de una relación recíproca que tiene diversas manifestaciones. (p. 99).

El desarrollo de los planes debe impactar de manera directa dentro de las organizaciones educativas, porque desde allí se evidencia el desarrollo de acciones que sirvan de base para la revalorización de los elementos a nivel social, para nadie es un secreto que la educación, como institución busca la consolidación de acciones que emanen desde la escuela, pero que formulen un impacto positivo en la comunidad. En los actuales momentos en Venezuela, a nivel de procesos, se maneja la tendencia del aprendizaje social, el cual busca promover un marcado vínculo entre las potencialidades e intereses de la comunidad y su reflejo en la escuela, algo similar sucede

con la planificación manejada por el gerente educativo, la misma debe ser sensible a los cambios sociales que se generan en el actual momento histórico que se vive.

CAPÍTULO III

ABORDAJE METODOLÓGICO

Constitución del Método de Estudio

El desarrollo de una investigación conduce a reflexionar sobre los elementos que inciden en el comportamiento del objeto de estudio, a saber la comprensión de la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos, en este sentido, el desarrollo del método científico es esencial para asumir tal situación de forma sistemática y promoviendo un impacto dentro de la constitución de conocimientos científicos, en este sentido, es importante entender que cuando se ejecuta una investigación de orden sistemático, se debe entender que de la misma se construirá ciencia, porque es así como el conocimiento trasciende dentro de la realidad, a efectos de este particular, el termino es definido por Coromines (2009) como:

Del latín scientia ‘conocimiento’) es el conjunto de conocimientos estructurados sistemáticamente. La ciencia es el conocimiento obtenido mediante la observación de patrones regulares, de razonamientos y de experimentación en ámbitos específicos, a partir de los cuales se generan preguntas, se construyen hipótesis, se deducen principios y se elaboran leyes generales y sistemas organizados por medio de un método científico. (p. 298).

De acuerdo con lo anterior, la ciencia se encuentra definida mediante una serie de conocimientos sistemáticos que se van construyendo en atención a un objeto de estudio, en el caso específico, el abordaje de la función de planificación dentro de la labor del gerente educativo, desde esta perspectiva, es necesario manifestar que en este caso se logrará un conocimiento científico, apegado a las exigencias que lleva consigo cumplir

con un sistema lógico de producción de información. A ello, se le suma que como fin último se generarán reflexiones onto-epistemológicas que sirvan de base a la gestión del directivo en cuanto a la administración de la planificación de forma efectiva dentro de las entidades educativas.

Para lograr tal fin, es necesario que se desarrolle un proceso de investigación, tal como se ha venido anunciando desde la perspectiva del método científico, de allí la necesidad de fijar una serie de pautas que se deben cumplir en el desarrollo de la misma, Zorrilla (2007) manifiesta:

La investigación es considerada una actividad humana, orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico. Por su parte la Investigación científica es el nombre general que recibe el largo y complejo proceso en el cual los avances científicos son el resultado de la aplicación del método científico para resolver problemas o tratar de explicar determinadas observaciones. (p. 59).

La investigación como actividad humana, pone de manifiesto la capacidad de los individuos para indagar acerca de un elemento en específico, con la finalidad de construir conocimientos, a los efectos se presenta la investigación científica, la misma continua siendo guiada por el hombre, pero con mayor rigurosidad que las investigaciones comunes, es decir, aquí se adopta el proceso sistemático que propone el método científico, con el objeto de resolver alguna situación que se encuentre alterada dentro de la realidad, es por ello, que la constitución de la investigación científica, conduce a la generación de ese conocimiento razonable, donde se demuestra con bases la existencia del mismo y que además emerge de la realidad.

En este sentido, dentro del presente estudio se desarrolló una labor investigativa encaminada a la valoración de la planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos, como base para la construcción de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas. De

allí la necesidad de prestarle atención a los paradigmas de la investigación en ciencias sociales, a saber cualitativo y cuantitativo, debido a la naturaleza del objeto de estudio dentro de la realidad, es necesario asumir el mismo desde la tendencia cualitativa, dado que para establecer la valoración, se requiere del análisis, interpretación y comprensión del objeto de estudio.

De manera que la investigación cualitativa a juicio de Ibañez (2002) “hace referencia a un grupo de métodos de investigación de base lingüístico-semiótica usados principalmente en ciencias sociales. Se suele considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas a la encuesta y al experimento” (p. 41), el empleo de la investigación cualitativa, se vió reflejado en la comprensión verbal del objeto de estudio, específicamente la valoración de la planificación dentro de las prácticas gerenciales, la complejidad se evidencia en función de situaciones propias de la realidad, debido a que en la constitución del objeto de estudio, intervienen diferentes elementos que deben ser tomados en cuenta para comprender el objeto de estudio de manera adecuada.

Debido a la naturaleza del estudio cualitativa, se requiere de la fijación del nivel epistemológico que refiere el objeto abordado, con la finalidad de asumir la profundidad del conocimiento, al respecto es pertinente asumir en enfoque introspectivo vivencial, el cual es definido por Padrón (2011) como:

El Enfoque Introspectivo-Vivencial (por asociación, también llamado socio historicista, fenomenológico, dialéctico crítico, simbólico, interpretativo, psicologuista, hermenéutico, etc.): en este enfoque se concibe como producto del conocimiento las interpretaciones de los simbolismos socioculturales a través de los cuales los actores de un determinado grupo social abordan la realidad (humana y social, fundamentalmente). Más que interpretación de una realidad externa, el conocimiento es interpretación de una realidad tal como ella aparece en el interior de los espacios de conciencia subjetiva (de ahí el calificativo de Introspectivo).

De acuerdo con esto el enfoque introspectivo vivencial permitió el abordaje de todos los elementos intrínsecos y extrínsecos en la constitución

del objeto de estudio, es importante destacar que la realidad del mismo se enmarca hacia la comprensión en el desarrollo de la planificación como función gerencial, es importante que allí se comprenda todos los elementos que interactúan con el desarrollo del objeto de estudio, asumiendo que dicha función es inherente a la capacidad humana que se vislumbra dentro de los espacios educativos, se previó la subjetividad de las acciones en el desarrollo de la investigación, puesto que los actores de la misma pueden reservarse algunos hallazgos, no obstante se asumirá el desarrollo de diferentes sesiones de trabajo para el logro certero de la información.

Además de la fijación del enfoque del estudio, fue necesario asumir el tipo de investigación a desarrollar, el mismo se enmarcó en los postulados de la etnometodología, la misma es definida por Holstein y Gubrium (2004) como aquella que:

No se centra tanto en el qué de las realidades humanas cotidianas (qué se hace o deja de hacerse), sino en el cómo, es decir, en la *modalidad* de su ejecución, desenvolvimiento y realización, que puede ser en gran parte un proceso que se desarrolla bajo el umbral de la conciencia, una estructura subyacente que determina la realidad social. (p. 97).

De acuerdo con lo anterior, la etnometodología da las bases para asumir como es el desarrollo de la planificación como función gerencial dentro de los espacios educativos, desde la valoración de la conciencia de los seres humanos que están inmersos en el objeto de estudio, además de emplear dicho requerimiento en la determinación de la realidad social, de manera que la etnometodología como elemento sugerente dentro de la investigación, permitirá asumir el desarrollo de un proceso de investigación amparado en la comprensión del objeto de estudio, desde la generación de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, lo cual promueve el interés dentro de la investigación.

Debido a la naturaleza que impone la investigación cualitativa, es necesario que se adopten situaciones tales como el método de comprensión del objeto de estudio, dentro de la investigación se asumió en función del nivel epistemológico, la fenomenología, puesto que la misma permite el abordaje de infinitud de elementos que interactúan a diario con el objeto de estudio, en este sentido, Martínez (2009) la refiere como aquella que: “Describe un tipo de conocimiento que relaciona entre sí diferentes observaciones empíricas de forma *consistente* con la teoría fundamental, pero sin derivar de las observaciones directas de la teoría fundamental” (p. 78), en este sentido, la fenomenología se orientó a la generación de elementos que sirvan de base para la comprensión de los fenómenos desde los elementos teóricos, así como también de base empírica.

Además de ello, es imprescindible referirse al diseño de la investigación, el cual correspondió a un estudio de campo, debido a que el investigador se insertó dentro de la realidad definida para el estudio, al respecto Sabino (2009) sostiene que: “se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos”, en este caso, el espacio definido para el estudio será las instituciones del distrito escolar número 5 en el municipio Alberto Adriani del estado Mérida, por tanto, se asumirá el comportamiento del objeto de estudio dentro de este contexto.

Actores de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación, es necesario contar con una serie de criterios que permitan asumir la recolección de la información de manera precisa, por ello, es necesario referirse al escenario en el cual se desarrollará el estudio, al respecto Valerdi (2011) sostiene: “El escenario es el lugar en el que el estudio se va a realizar, así como el acceso al mismo,

las características de los participantes y los recursos disponibles”, en el caso preciso de la presente investigación, el estudio estará definido por las instituciones educativas de las instituciones ubicadas en el distrito escolar número 5 en el Municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

Es importante indicar que dentro de este escenario se concretaron los informantes claves, los mismos son definidos por Martínez (2009) como: “un grupo de personas con conocimientos especiales, estatutos y buena capacidad de información. Un buen informante clave puede desempeñar un papel decisivo y trascendental en una investigación”. (p. 199). En este sentido, los informantes claves, serán los directivos de las instituciones, el criterio de selección fue intencional, puesto que se requiere dar respuesta a los objetivos específicos desde la visión y el conocimiento de cada uno de estos informantes. Es necesario asumir que se contó con otros grupos de informantes considerados secundarios, como es el caso de algunos docentes de las entidades educativas en estudio y de miembros de la comunidad educativa, con la finalidad de obtener la referencia de la realidad, desde tres perspectivas diferentes, en este sentido los informantes para el presente estudio quedaron constituidos de la siguiente manera:

Cuadro 1.

Distribución de los Actores de la Investigación

Actor	Criterio de Selección	Código
Directivos	- . Magister en gerencia educativa - . Experiencia docente - . Manejo de grupos	DD1, DD2
Docentes	- . Experiencia Docente - . Trato con estudiantes y representantes - . Desarrollo de clases	DA1, DA2
Padres y Representantes	- . Miembros de la comunidad educativa - . Participantes activos en el proceso de enseñanza y aprendizaje	PR1, PR2

Fuente: Investigador (2015)

Validez de la Investigación

Para la valoración de la planificación como función gerencial dentro de los centros educativos, fue necesaria la triangulación, como una forma de fundamentar la validez del estudio, la misma es definida por Ávila (2010) como:

Una técnica en donde se usan 3 o más perspectivas o diferentes observadores, o varias fuentes de datos, los cuales pueden ser cualitativos/cuantitativos distintos. Tres al menos, es una garantía de fiabilidad o robustez y asimismo sirve para reducir las replicaciones y también suprimir la incertidumbre de un solo método. (p. 09).

De manera que la triangulación permitió la confrontación de tres perspectivas, para de esa manera lograr la información veraz y darle calidad a los estudios, al respecto, fue necesario asumir que en el presente estudio se desarrolló una triangulación de datos, la misma obedeció a la selección de los actores de la investigación, los cuales son los directivos, los docentes y los miembros de la comunidad educativa, en este caso, cada uno de ellos, ofreció información que al cruzarla se asumió como un elemento fundamental dentro de la comprensión del objeto de estudio, en este sentido, la misma es definida por Ávila (2010) como aquella que: “supone el empleo de distintas estrategias de datos, su objetivo es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones.; la confrontación de los datos puede estar basada en criterios espacio temporales y niveles de análisis” (p. 10).

Recolección de la Información

Para asumir el desarrollo de la investigación, fue necesario ampararse en postulados apropiados que permitieron asumir un criterio dentro del tratamiento de la realidad, debido a la complejidad en el desarrollo del

estudio, por ser de naturaleza cualitativa, se asumió como técnica la entrevista, la misma es definida por Martínez (2009) como:

Un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. La palabra entrevista deriva del latín y significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. (p. 179).

De acuerdo con lo anterior, la entrevista como técnica de la investigación cualitativa, permitió abordar a los actores de la investigación desde una perspectiva holística, donde además de integrar su conocimiento acerca del objeto de estudio, se integren todos los demás aspectos, dentro de los intereses del investigador, de allí la necesidad de seleccionar como instrumento la entrevista en profundidad, tal selección se justificó en el grado de complejidad del estudio. Al respecto López (2009) evidencia las siguientes características en este tipo de entrevista:

1.- Discurso continuo, 2.- No preguntas preparadas con anterioridad. 3.- Información de buena calidad, aunque no siempre útil desde el punto de vista de los objetivos de la investigación. 4.- Duración imprevista de la recogida de la información. 5.- Nivel bajo de información previa. (p. 57).

De acuerdo con lo anterior, se promovió dentro de la presente investigación el desarrollo de una entrevista que se afianzó en los postulados referidos, por ello, el investigador solo contó con una serie de categorías iniciales que le permitieron guiar el discurso, con la finalidad de lograr insertarse dentro de los conocimientos de los sujetos y de esta forma asumir incluso la generación de nuevas categorías, como sería el caso de las categorías emergentes, las cuales sirvieron de base para la producción teórica que fue el producto final de la presente investigación.

Análisis de la Información

Tal como se estableció previamente el método de análisis que rigió la presente investigación fue la fenomenología, la misma permitió la evidencia de acciones, en función de continuos hallazgos que definieron el objeto de estudio, al respecto, es importante asumir para tal fin que se empleó la categorización, la misma es definida por Martínez (2009) como: “la segmentación en elementos singulares, o unidades, que resultan relevantes y significativas desde el punto de vista de nuestro interés investigativo” (p. 29), en este caso, la categorización tuvo dos tratamientos, uno de ellos, la generación de categorías iniciales, las cuales corresponden a los objetivos del estudio y la fundamentación teórica y otro fueron las categorías emergentes, las cuales se evidenciaron en función de la información recolectada en la realidad y que no se haya contemplado dentro del estudio, pero que su incidencia en el fenómeno abordado fue requerida para la construcción de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas.

Categorías Iniciales

A continuación, se presenta la categorización inicial, dichos aspectos guiarán el desarrollo de los diálogos que permitirán la recolección de la información:

Cuadro 2.**Categorías Iniciales**

Categorías Iniciales	Subcategorías
- . Planificación	- . Proceso Continuo - . Estrategia organizacional - . Planes - . Planificación estratégica - . Planificación operativa - . Planificación curricular
- . Rol de Planificador del Gerente Educativo	- . Educación - . Administración escolar - . Políticas educativas - . Objetivos - . Metas - . Responsabilidad
- . Función Planificadora En La Práctica Gerencial	- . Capacidad personal - . Necesidades - . Retos - . Conocimientos - . Gestión - . Propósitos

CAPÍTULO IV

LOS HALLAZGOS

Análisis e Interpretación de la Información

El desarrollo de una investigación cuya intención se enmarca en: Valorar la planificación en la práctica gerencial administrativos de los centros educativos, como base para la generación de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, implica comprometerse con el desarrollo de la realidad educativa, desde una perspectiva, cuya dinámica es compleja dado el rigor con el cual se asume la planificación dentro de los contextos educativos, además de ser una de las tareas con mayor preponderancia en la gestión del directivo.

Es así como se llevó a cabo el desarrollo de una entrevista en profundidad que permitió adentrarse dentro de la conformación de grupos, tanto de docentes, como de directivos y padres y representantes, se toman las tres perspectivas con la finalidad de orientar un proceso de triangulación y de esta manera establecer la información necesaria, es así, como las manifestaciones de estas tres naturalezas logran la definición del objeto de estudio, de allí que el proceso de valoración de cada uno de los testimonios es fundamental en el entendido que se formulan opciones que sirven de base para construir hallazgos ontológicos y que se conjuguen para así construir un compendio de orden epistemológico.

Es así como la información se trabajó mediante categorías y subcategorías que orientan la sistematización de la información, para de esa

manera lograr espacios que promuevan una construcción del pensamiento científico y de esta manera lograr un cambio substancial en el desarrollo del objeto de estudio, para ello, se asume un desarrollo interpretativo de cada uno de los hallazgos que a continuación se presentan.

Planificación

La planificación es uno de los procesos que conducen a la sistematización de todas las actividades dentro de la realidad, es desde esta perspectiva que la misma como tarea previsor, se encarga de definir los elementos que están inmersos dentro de una realidad determinada, la misma es definida por Martner (2012) como la: “Programación que implica racionalidad para la elección de la acción y en la selección de fines y medios” (p. 11), es así como la ejecución de la acción debe encaminarse hacia el empleo de evidencias que sirven de base para el desarrollo de la misma, es así como la misma se orienta hacia la consolidación de la acción con visión prospectiva.

En este sentido, es necesario ofrecer los testimonios que se evidencian en función de los elementos que se manifiestan, en atención a ello, el informante definido por el código DD1 manifestó: “la planificación es un proceso continuo, profe para nosotros es una de las tareas más importante, sabe que nosotros sacrificamos nuestros días libres planificando y dígame así como yo que soy directivo, mejor dicho”, a ello, se le suma lo expuesto por el informante DD2 quien señaló: “bueno la planificación es un proceso continuo que obedece a una serie de elemento, es un proceso que nos ayuda para el desarrollo de nuestra labor, a mí me gusta planificar todo porque así uno cumple mejor”.

En el mismo orden de ideas, se evidencia el testimonio del informante DA1 quien manifestó: “la planificación es fundamental, nosotros no debemos dejar de planificar, al contrario todos los días y todas las semanas, porque de esa manera uno cumple con lo propuesto, además que aquí los

coordinadores parecen policías vigilando que uno planifique”. Aunado a lo anterior, se presenta el testimonio del informante DA2, quien destacó: “la planificación como proceso continuo se evidencia en función de pasos que uno cumple, mire yo cumpla, pero aquí hay muchos docentes que casi no cumplen con esa planificación, entonces uno se molesta, pero bueno ahí vamos”.

En el mismo orden de ideas, se presenta el testimonio del informante PR1, quien consideró: “bueno profe yo si escucho que los docentes planifican y eso, pero yo no he corroborado el proceso”, ha dicho testimonio, se le suma lo expuesto por el PR2 quien indicó: “la planificación es muy usada por todos los profesores aquí, a mí me parece que es buena porque ayudan a los docentes, pues yo no sé profe porque pues uno si se planifica pero de la planificación de las cosas no se mucho aquí en la escuela, uno ve que los directivos trabajan pero ahí sino se”

De acuerdo con los testimonios evidenciados, se asume desde esta perspectiva que los informantes tanto directivos, como los docentes de aula asumen el desarrollo de la planificación como un proceso continuo que incide de manera significativa en el desarrollo de las actividades, al respecto, es de suma importancia que se asuma el empleo de la misma como una forma de valorar diversos elementos implícitos dentro de la realidad, en la educación generalmente es muy usada como proceso continuo, dado que todos los procesos deben ir debidamente corroborados y cumplidos mediante la planificación.

Al respecto Fernández (2003) señala: “La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos” (p. 23), de manera que la planificación se asume como un proceso continuo que sirve de base dentro de la valoración de los cambios que surgen de la realidad, y como los miembros de la organización educativa, trabajan en pro de la adaptación a los cambios, de manera que el cumplimiento de los hechos se da de manera

significativa para así lograr un impacto significativo en el desarrollo de las acciones gerenciales, es así como la planificación como proceso continuo no sólo dentro del aula de clase, sino en todos los procesos inherentes a la gerencia educacional.

Con base en ello, es necesario manifestar que la planificación constituye una estrategia organizacional, la misma se enmarca en acciones que se siguen para organizar el grupo de personas que pertenecen a un lugar laboral específico, al respecto el informante DD1 sostuvo: “yo consideró que la planificación puede servir como una estrategia organizacional, porque es que la misma ofrece una serie de acciones que son la base para la consolidación de muchas de las tareas que nosotros como directivos realizamos”, a ello, se le suma lo expuesto por el informante DD2: “la planificación puede servir como estrategia organizacional porque de esa manera se logra prever muchas cosas que uno hace, mire el que planifica tiene asegurado el éxito”.

Aunado a lo anterior, se presenta el testimonio del informante DA1 quien manifestó “La planificación puede servir como una estrategia organizacional, ahora que hay tantos instrumentos de planificación, es necesario que los directivos aprovechen esta situación porque solo de esa manera se alcanza el desarrollo de la escuela y así yo creo que hasta se alcanza la calidad de la educación”. En el mismo orden de ideas, el informante DA2 señaló: “realmente la planificación es uno de los fenómenos que nos ayuda mucho a nosotros los docentes, usted sabe que ese es un proceso que nos ayuda a administrar nuestra escuela, por eso yo considero que puede ser tratada como una estrategia organizacional”.

Además de ello, es pertinente manifestar que el informante PR1 sostuvo: “bueno profesor yo no sé cómo la planificación puede ser una estrategia organizacional, yo si sé que la misma es una **herramienta valiosa** para ayudar al trabajo docente”, adicionalmente el informante PR2 sostuvo:

“la planificación ayuda mucho porque de esa manera el trabajo es más valorado por la gente”.

Tal y como se logra apreciar en los testimonios se demuestra como los informantes, toman en cuenta el hecho de que la planificación puede ser una estrategia organizacional y que de esta manera puede surtir los esfuerzos para de esta manera impactar de manera positiva dentro de la constitución de evidencias propias de la realidad, a ello, se le suma lo expuesto por Rodríguez (2008) quien destaca:

La formulación de la estrategia organizacional recoge el planteamiento de la planificación estratégica, ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico - económicas hasta las variables socio – político - culturales. La estrategia que guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno y las capacidades internas de la organización. (p. 46).

Tal como se logra apreciar, la formulación de la planificación como estrategia organizacional conduce a la comprensión de evidencias adecuadas en el desarrollo del comportamiento de una organización, considerando la previsión de los recursos y los elementos internos, como externos que logran constituir un marco de acción que impacta directamente en la constitución de fenómenos que son la base para la mejora de la labor gerencial dentro de las instituciones educativas.

Ahora bien dentro de la planificación, intervienen de manera progresiva y reiterativa los planes, los mismos son instrumentos de trabajo que se tienen como elementos necesarios para llevar a cabo la planificación, es un hecho específico porque es donde se plasman todos los elementos que subyacen del análisis de la realidad, para ser considerados dentro de la planificación, bajo este escenario el informante DD1 sostuvo: “la prioridad de los planes debe estar en generar acciones que impacten en la construcción de aprendizajes, porque esa es nuestra tarea fundamental, el desarrollo del conocimiento”, a ello, se le suma el DD2 quien indicó: “los planes son

necesarios, todo aquel que diga que planifica debe tener un conjunto de planes porque de esa manera es que se demuestra que realmente se está planificando”.

Ahora bien, es necesario considerar lo expuesto por el informante DA1 quien expuso: “los planes mi profe, los planes son necesarios porque eso es como lo micro de la planificación, sin ellos nada se puede hacer porque es que ahí es donde nosotros ponemos todo lo que nos corresponde para poder llegar a feliz término, sino fuera por los planes le aseguro que nosotros no daríamos clase”, a ello se le suma lo expuesto por el informante DA2 quien destaco: “los planes son fundamentales profe, bueno usted lo debe saber porque es que profesor que no haga planes y los lleve a cabo pues sencillamente yo creo que no es un profesor, los planes son los instrumentos que nos ayudan a gerenciar la planificación”.

A ello, se le suma lo expuesto por el PR1: “bueno un plan no, bueno a veces uno escucha que dicen hay un buen plan, entonces yo creo que es como una forma de tener todas las cosas de un evento como una lista será”, aunado a lo anterior, se presenta lo expuesto por el informante PR2: “los planes, yo creo que ahí es donde se colocan todas las cosas como de planificación, como de eso”, de acuerdo con estos testimonios los informantes manifiestan conocer la utilidad de los planes sobre todo los docentes lo cual es favorable para el desarrollo adecuado de la planificación.

Es así como los planes como instrumentos que permiten sistematizar la tarea planificadora, se orientan en función de mecanismos que sirven de base para concretar acciones que posteriormente se ejecutaran, en este sentido Costa (2015) sostiene:

El plan es un producto de la planificación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de planificación y el proceso de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: La previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al qué

(objeto), cómo (medios), cuándo (secuencia), dónde (local) y por quién (ejecutante o persona). (p. 29).

De acuerdo con lo anterior, un plan es un producto de la planificación, como algunos de los informantes aseveraron en un instrumento que permite sistematizar la planificación, razón por la cual se consolidan acciones que sirven de base para concretar las tareas que se llevarán a cabo, es así como el desarrollo de acciones se sustenta en función del alcance de beneficios comunes que se logran en pro de la mejora de la práctica educativa, para que así su mejora sea sustancial y progresiva.

En el mismo orden de ideas, se asume como otro de los tópicos la planificación estratégica, la misma es a juicio de O'Donnell (2008): "el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares y en actividades de negocios" (p. 12), en relación a lo anterior la planificación estratégica permite la puesta en marcha de estrategias que coadyuvan en el logro del plan, aunque es propia de los negocios, dentro de la educación es fundamental porque permite llevar a cabo el desarrollo de eventos con énfasis en la resolución de problemas.

Al respecto, es necesario mencionar lo expuesto por el informante DD1 quien destacó: "no bueno profe, aquí creo que la planificación estratégica casi no se da, es poco, porque es que desconocemos su proceso, si planeamos estrategias para alcanzar las metas propuestas", a ello, se le suma lo expuesto por el informante DD2: "la planificación estratégica la ponemos de manifiesto nosotros los directivos sobre todo, los docentes en el aula no creo porque es que hay mucho desconocimiento de la misma".

Aunado a lo anterior, se presenta lo propuesto por el informante DA1 quien expuso: "la planificación estratégica se da cuando nosotros seleccionamos una serie de estrategias que nos permiten alcanzar un trabajo dentro del aula, para mí es muy importante con ella se promueve la resolución de problemas", a este testimonio se le adiciona lo expuesto por el informante DA2: "si nosotros los docentes usted sabe que tenemos que ser

muy estratégicos porque de lo contrario eso es muy difícil realmente, pero si nosotros tenemos dominio de la planificación estratégica”.

En relación al informante PR1 quien sostuvo: “profesor pues usted me va a disculpar pero no sé lo que eso significa, yo desconozco el tema no se mucho de eso”, de igual forma el informante PR2 sostuvo: “la planificación estratégica si se da yo creo, mire los profesores esos se reúnen y planifican y planifican yo creo que en uno de esos casos si se da la planificación estratégica”. En relación a los testimonios evidenciados, se logra establecer que la planificación estratégica a pesar de ser ajena en su sistematización a la educación, es uno de los campos donde se evidencia con mayor énfasis.

En este sentido, es pertinente manifestar que la planificación estratégica se da dentro de las aulas de clase, pero también a nivel administrativo, dado que los gerentes directivos la emplean para el desarrollo de sus planes, es una herramienta que contribuye con la proposición de una serie de elementos que sirven de estrategia para alcanzar las metas comunes que existen en una organización, por ello, es necesario manifestar el compromiso en función de la vigencia del pensamiento estratégico que dinamiza las estructuras a nivel organizacional.

Ahora bien, es necesario referirse a la planificación operativa, la misma a juicio de Stoner (2003) quien la define como: “la formulación de planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para tener éxito a corto plazo” (p. 172), en este sentido, la planificación operativa constituye uno de los elementos necesarios en el entendido de generar planes a corto plazo, es decir, se planean acciones que sirvan de base para desarrollar los planes y de esta manera lograr prolongar el éxito organizacional.

Al respecto la planificación operativa, según el informante DD1: “a los directivos nos corresponde desarrollar la planificación operativa, porque esa es la que permite la construcción de planes que a corto alcancen metas que

nos permitan demostrar nuestra capacidad para gestionar”, en el mismo orden de ideas, el informante DD2 señala: “la planificación operativa, es la que a diario uno se propone en función de los imprevistos que surgen de la realidad diaria, usted sabe que la dinámica educativa es muy cambiante, por eso es que tenemos que hacer planes a corto plazo”.

De igual forma, es necesario manifestar lo expuesto por el informante DA1 quien expuso: “lo operativo se toma en cuenta a diario, a veces uno en los proyectos de aprendizaje planifica actividades a largo plazo, pero cuando uno las va a ejecutar pues algo se presenta entonces hay que reorientar el plan, eso es planificación operativa”, de igual forma, es necesario manifestar lo expuesto por el informante DA2: “bueno nosotros creo que es poco, porque nosotros planificamos los proyectos de aprendizaje y los tratamos de cumplir al pie de la letra, aunque pues si a veces se presentan imprevistos, pero yo creo que no se usa ese tipo de planificación”.

Ahora bien es necesario referir lo expuesto por el informante PR1 quien señaló: “no se profe, no se mucho sobre la planificación operativa, realmente no lo sé”, de igual manera, el informante PR2 sostuvo: “la planificación operativa, no pues yo no sé, aunque creo que debe ser cuando se ejecuta la planificación ¿verdad?”. Tal como se logra apreciar, lo dispuesto en relación con la planificación operativa, se manifiesta en función de elementos micros que sirven de base para comprender la importancia de los planes a corto plazo para el desarrollo organizacional de una institución.

Respecto a la planificación curricular, es pertinente referir que la misma consiste en el desarrollo de planes tendientes al cumplimiento de los documentos curriculares que rigen la contextualización de la educación, a ello, se le suma lo expuesto por el informante DD1 quien indico: “aquí se cumple la planificación curricular todos los docentes andan pilas de entregar eso, ellos cada vez que hacen un proyecto de aprendizaje lo entregan en las coordinaciones respectivas y además de eso, pues los planes diarios nosotros somos vigilantes de que eso se cumpla”, a ello, se le suma lo

propuesto por el informante DD2 quien destaca: “de todas las planificaciones la más importante es la planificación curricular, porque esa es la que permite que nuestros docentes trabajen en el aula, allí ellos sistematizan los contenidos del currículo y bueno no bien, es buena esa planificación”.

Aunado a lo anterior, se presenta lo expuesto por el informante DA1 quien destacó: “aquí nosotros como docentes cumplimos con la planificación curricular, para que mire podrán faltar muchas cosas, pero nada como eso, nosotros entregamos a los coordinadores pedagógicos los proyectos de aprendizaje, ellos los revisan y luego los planes didácticos, algunos los hacen por mes y otros por semana, pero siempre para que profe, siempre nosotros aquí entregamos eso”. De igual manera el informante DA2 sostuvo: “el desarrollo de la planificación curricular en las instituciones educativas tiene dos formas, una de ellas es el proyecto de aprendizaje y la otra son los planes didácticos, por lo general usted siempre se va a encontrar que en todas las escuelas se cumple con la entrega de ambos, aunque a veces en la realidad sea otra cosa, que no cumplen los proyectos ni eso”.

En el mismo orden de ideas, es necesario hacer mención a lo expuesto por el informante PR1 quien señaló: “yo no sé de qué se trata la planificación curricular, porque esas cosas eso es un rollo realmente no sé”, a ello, se le suma lo expuesto por el informante PR2 quien destacó: “no bueno mire de planificación es poco, yo sé que uno es tomado en cuenta pa hacer eso del PEIC, pero no sé si eso sea planificación curricular”, de acuerdo con lo anterior es necesario destacar que la planificación curricular corresponde a elementos adecuados a la sistematización del plan de estudio.

La planificación curricular a juicio de Díaz (2011): “la planificación curricular constituye la concreción de los currículos, desde donde se perfecciona la práctica del docente, es uno de los instrumentos más valiosos porque se ve reflejada la labor docente”. (p. 102). De acuerdo con lo anterior, la planificación curricular, es uno de los elementos con los cuales cuenta el docente para desarrollar su gestión dentro del aula de clase, es allí donde se

denota la planificación de todos los elementos inherentes al currículo prescrito.

Rol de Planificador del Gerente Educativo

El rol de planificador en cada una de las facetas docentes constituye una de las labores de mayor complejidad dentro del desarrollo de las acciones que a este le pertenecen, es así como se manifiesta que todo gerente educativo, bien sea en el aula de clase o en sus funciones administrativas, porque se depende de la planificación como uno de los elementos necesarios para desarrollar una gestión encaminada hacia la consecución de las metas comunes, donde se revalorice al colectivo y de esta manera se promueva el desarrollo de la acción gerencial.

En este sentido, es pertinente manifestar lo propuesto por Avolio (2008) quien expone:

Es el proceso que, sobre la base del análisis de la situación y la prevención de necesidades en materia de educación, permite formular objetivos coherentes con las Filosofías y Política Nacional y establecer los medios, las acciones, los instrumentos y recursos que estos implican. (p. 32).

Tal como se logra apreciar, la planificación es uno de los elementos que mediante el análisis y la interpretación del contexto, genera elementos suficientes para constituir la planificación que posteriormente se desarrollará, por ello, es una de las funciones que los gerentes educativos desarrollan, porque es previsor y de esta manera se logran establecer elementos significativos que inciden en el desarrollo de la educación, en este sentido, el cumplimiento de los planes redundará en la consecución de resultados que impactarán directamente en la concreción de la calidad de la educación.

La planificación, es uno de los elementos fundamentales en la educación, al respecto el informante DD1 sostuvo: “en educación la planificación es muy importante sobre todo a nivel de dirección porque es allí donde se pone a prueba el aprovechamiento de los elementos que surgen

del contexto, yo la pongo en práctica y hago que todos los docentes que están bajo mi cargo cumplan con lo propuesto”, a ello, se le suma lo propuesto por el informante DD2 quien señaló: “la verdad que cuando uno quiere ser un buen gerente debe poner en práctica todas las funciones gerenciales, todas son importantes, pero la más importante es la planificación porque es que de allí se desprende todo lo que uno tiene que hacer, es fundamental”.

En el mismo orden de ideas, se presenta lo expuesto por el informante DA1: “profe nosotros aquí pues nosotros como gerentes de aula, si nosotros ponemos en práctica la planificación para de esa manera lograr que nosotros cumplamos con el papel de la educación como es el de formar a los niños, y para los directivos es necesario no ve de ahí es que todo se consolida”, a ello, se le suma lo expuesto por el informante DA2 quien sostuvo: “bueno usted sabe profesor que para que la educación funcione debe haber planificación, eso es lo que ayuda pero yo creo que eso es puro cuento hay mucha gente que no cumple con la planificación, la hacen ahí como pa salir del paso y ya”.

Ahora bien, es necesario señalar lo expuesto por el informante PR1 quien señaló: “yo creo que la educación es fundamental pa que nuestros hijos sean mejores que nosotros, y por eso es que los directores tienen que luchar pa que la educación sea cada vez mejor”, aunado a ello, se presenta el testimonio del informante PR2: “no bueno, yo creo que si hay que planificar la educación aquí en la institución no hay problemas de eso”, tal como se logra apreciar en los testimonios, la planificación se da dentro de la educación y los gerentes educativos la consideran necesaria para el desarrollo de su labor.

Al respecto Pereira (2009) sostiene: “La Planificación Educativa de un país está definida por los Planes de Desarrollo de la Nación, en función del logro de los objetivos, necesidades y demandas educativas de la nación” (p. 12), tal como se logra apreciar el desarrollo de la planificación educativa se

concreta en función de evidencias que permiten la sistematización de la educación, en la misma se inserta una serie de instrumentos como: planes, programas y proyectos inherentes a las políticas educativas para de esa manera mejorar la educación y su impacto en el desarrollo social de los países.

En el mismo orden de ideas, es preciso sostener lo referente a la administración escolar, la cual se conjuga en función de evidencias adecuadas a la realidad, en este sentido, la administración escolar conjuga funciones tales como: organización, planificación, ejecución y control, como base para la constitución de eventos que subyacen de la realidad y de esta forma, se extienden hasta la comunidad educativa, al respecto Marconi (2011) señala:

La administración escolar está dirigida a la ordenación de esfuerzos; a la determinación de objetivos académicos y de políticas externa e interna; a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual con la finalidad de establecer en la institución educativa las de enseñanza y aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso. (p. 41).

La administración es uno de los elementos ineludibles en el desarrollo de la educación, es así como esta se promueve desde la constitución de acciones de orden político, para de esa manera impulsar el logro de las metas comunes, en esta se contempla la fijación de objetivos, donde se afiance la visión y la misión de la institución. Bajo este escenario, los docentes como gerentes de aula impulsan el adecuado desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, mediante evidencias que constituyen la globalidad de la institución.

Al respecto, es necesaria señalar lo expuesto por el informante DD1 quien destacó: “administrar un centro educativo, es muy difícil, mire se trata del trabajo con la gente, del trabajo con mucha gente y eso hace que la cuestión se pierda de vista realmente no es fácil, y también fuera de cargar

con lo de la gente de aquí uno tiene que ir a luchar con la zona educativa y con los mismos consejos comunales, realmente no es fácil”, aunado a ello, se encuentra lo planteado por el informante DD2 quien señaló: “no bueno la administración escolar profe difícil, uno tiene que lidiar con muchísimas cosas, pero es que son innumerables, es una cosa la otra, esto cansa”.

De igual forma, el informante DA1 destaca: “a mí me parece que la administración escolar es difícil, por ejemplo yo veo al director de aquí ese hombre no descansa, eso es un problema el otro y todos quieren que les resuelvan, uno en la administración del aula la cosa es más fácil, claro son muchos procesos pero los niños uno los maneja por un año a los mismos ve entonces uno se adapta”. De igual forma, se presenta el testimonio del informante DA2 quien señaló: “la administración escolar es muy difícil, porque es que aquí se organiza, se planifica, hay que ejecutar y evaluar, pero no es solo a los niños es a todos los procesos, son miles de cosas uno termina el año escolar molido de tanto rollo”.

Asimismo es necesario señalar lo comentado por el informante PR1 quien indicó: “yo profe bueno de administración sé que tienen que hacer un poco de cosas pero no más, no sé nada más”, aunado a ello, el informante PR2 manifestó: “no profe, yo de administración sé que es invertir bien la platica, pero yo aquí no veo que en la escuela tengan plata, esos profesores se lo pasan más limpios, yo no sé cómo es que pueden administrar”.

Tal como se logra percibir en los testimonios previamente referenciados, la administración educativa y su empleo está muy claro tanto para los directivos, como para los docentes, sin embargo, para los representantes se evidencia carencia de conocimiento en este particular, sin embargo, es necesario destacar que se requiere de una comunidad informada, con la finalidad de que se desarrolle una administración escolar adecuada, apegada a las diferentes funciones que la misma posee, como es el caso de la organización, la planificación, la ejecución y el control, elementos necesarios en la consolidación de fenómenos que insten al

desarrollo de una labor gerencial que atienda las necesidades de las comunidades en las cuales se encuentran las instituciones educativas.

Dentro de la labor gerencial, es preciso tomar en cuenta las políticas educativas, las mismas a juicio de Imen (2011):

Se trata de las acciones del Estado en relación a las prácticas educativas que atraviesan la totalidad social y dicho en términos sustantivos, del modo a través del cual el Estado resuelve la producción, distribución y apropiación de conocimientos y reconocimientos. (p. 48).

De acuerdo con lo anterior, las políticas educativas constituyen una serie de acciones que se planean a nivel centralizado, pero que encuentran su concreción dentro de los centros escolares, dentro de las mismas se ubican una serie de eventos que el estado desarrollará para que mediante la educación, se asuma el desarrollo de conocimientos en una materia determinada, es así como en la actualidad en Venezuela se habla de la educación bolivariana y todas sus asociaciones se consideran políticas educativas, de manera que estas son propuestas por el estado y ejecutadas a nivel micro en las escuelas.

En este sentido, es necesario manifestar lo expuesto por el informante DD1 quien señaló: “uno como director tiene que estar muy pendiente de las políticas educativas, más ahora que son tan cambiantes, pero todo con base al pensamiento bolivariano, así se reimpulsa la educación bolivariana”, a ello, se le suma lo expuesto por el informante DD2 quien señaló: “cuando uno es director profe tiene que andar pilas que se apliquen y se respeten las políticas educativas no ve que de ahí depende que a uno lo miren con buenos ojos o no, bueno usted me entiende”.

De igual forma, es necesario destacar lo propuesto por el informante DA1 quien sostuvo: “dentro de las políticas educativas, hay muchas cosas pero aquí pues nosotros en el aula, lo que cumplimos es con cosas micros que no son así como muy fuertes claro el director está pendiente de que las cumplamos”, a ello se le suma lo señalado por el informante DA2: “profe,

usted sabe que ahora hay muchas políticas educativas, pero poco se desarrollan fíjese usted lo del comedor, lo del PAE, eso es una política? No profe?, pero eso a veces funciona y a veces ni pendiente esos chamos aguantando hambre y nadie le para a eso”.

En el mismo orden de ideas, es preciso señalar lo expuesto por el informante PR1: “no yo de eso de políticas educativas, no sé mucho”, caso similar el del informante PR2: “no yo de política, nada eso del consejo comunal, de eso si sé, jajajaja”. Tal como se logra apreciar, existe claridad dentro de los testimonios de los directivos y de los docentes, pero en el caso de los representantes, la situación es cada vez más reiterativa, dado que no manejan información ni conocimientos sobre la gerencia educativa, situación que requiere ser atendida con la finalidad de reorientar las acciones para de esa forma reconocer las políticas educativas.

Dentro de la gerencia educativa, se reflejan los objetivos, los cuales se proponen dentro de las diversas instancias contenidas en los planes para el logro de la mejora de los servicios que presta la institución, a ello, se le suma lo expuesto por Díaz (2011): “los objetivos en la administración educativa son fundamentales, porque de allí subyacen las necesidades que se desean solventar con la finalidad de lograr un impacto efectivo en las comunidades” (p. 12), tal como se logra apreciar, los objetivos son elementos genéricos que guían las acciones de los trabajadores y del colectivo para de esa manera concretar la labor.

En relación a lo anterior, es preciso referir lo expuesto por el informante DD1 quien destacó: “nosotros tenemos objetivos estratégicos nacionales, esos los da el ministerio, también son manejados por las zonas educativas que se encargan de bajarlos a los planteles, pero uno en el PEIC, puesto uno usted sabe, uno integra otros objetivos, ahí uno va, usted me entiende, es decir, uno toma lo del ministerio para planificar, pero también tomas las necesidades de la comunidad pa resolverlas”. De igual manera el informante DD2 señaló: “los objetivos parten desde el ministerio de educación, el de

acuerdo con el plan de la patria pues tiene unos objetivo y uno lo que hace es que el PEIC y los proyectos de aprendizajes pues los mete en eso, como le explicó, bueno uno en la escuela es el encargado de que eso que ellos se proponen allá pues sea lo que se va a lograr”.

En el mismo orden de ideas, se presenta lo propuesto por el informante DA1 quien señaló: “profe mire usted sabe que ahora en el currículo no se trabaja con objetivos, eso se superó, yo sé que es importante para la planificación, donde tenemos propósitos es en el PEIC esos si como objetivos, pero más que todo es para atender las necesidades de la comunidad”. Asimismo se presenta lo propuesto por el informante DA2 quien señaló: “nosotros planificamos en con base a los propósitos del PEIC, pero yo creo profe que el que si toma en cuenta los objetivos es el director”.

De igual forma, el informante PR1 señaló: “los objetivos son importantes, no ve que así pues uno tiene para dónde ir, digo yo”, es necesario referir lo expuesto por el informante PR2: “mire muchas posibilidades de desarrollo ofrecen los objetivos, eso dicen que es parte de la planificación”.

Con relación a los hallazgos previamente mencionados, es necesario acotar que el desarrollo de los objetivos y su aplicación se consolidan en función de situaciones evidentes de la realidad, un objetivo es el instrumento de la planificación para lograr concretar las acciones que se ejecutaran posteriormente para de esa manera alcanzar las metas que es el fin último del objetivo, es así como los mismos poseen una importancia sin igual, porque son los que orientan el desarrollo ejecutor del plan.

Tal como se destacó previamente que la cristalización de los objetivos, son las metas, aunque muchos suelen confundir ambos términos o equiparlos como sinónimos, esta última depende de los objetivos, al respecto, es necesario acotar lo expuesto por Díaz (2011): “es uno de los pasos que se deberán dar para alcanzar tu objetivo” (p. 142), tal como se

logra alcanzar la meta subyace de la sistematización de los objetivos y de esta manera se logra concretar el plan.

Razón por la cual es necesario referir lo expuesto por el informante DD1 quién señaló: “mire profe, aquí metas hay como usted no se imagina muchas, porque como le decía hace rato, uno tiene que trabajar por lograr las metas expresadas en los objetivos del ministerio, pero también en los objetivos que uno se ha trazado, mire no siempre ser director es bueno, este es un trabajo muy delicado y difícil”, adicionalmente el informante DD2 destacó: “no bueno profe, mire la cosa no es fácil en eso de las metas porque es que son muchas cosas, a veces hay que llenar un montón de formatos y a uno no le queda tiempo de ponerse en ese rollo de alcanzar metas, después lo que hace es que hace ahí unas actividades y ahí medio se logran uno se cansa”.

En el mismo orden de ideas, se presenta lo expuesto por el informante DA1 quien señaló: “por lo menos las metas en el aula de clase son menos difíciles que las de los directores, porque aquí uno como es por competencias pues lo que hace es verificar el desarrollo de la competencia y pasa al muchacho de grado, pero como el director que tiene otras cosas ahí sí que es difícil son muchas cosas, yo no quisiera ser directora nunca que va”. Otro de los elementos importantes, es el señalado por el informante DA2: “aquí en la escuela ya llevamos varios años alcanzando las metas propuestas, tenemos un director muy bueno, yo no me quejo, hay es que trabajar pero bien pa que ese director es muy buena gente”

Igualmente es pertinente hacer referencia a lo expuesto por el informante PR1: “dicen que aquí se alcanza las metas quien sabe, eso lo saben es lo profesores porque ellos son los que le echan ganas a eso, yo no sé si logran y tampoco conozco las metas”, también el informante PR2 señaló: “a mí me parece que las metas se alcanzan aquí en la escuela, uno ve cuando sale ese muchachero a final de año, no ellos si cumplen yo los apoyo”.

Tal como se logra referir, las metas son uno de los mecanismos que se requieren dentro de la actuación del directivo, con la finalidad de que se orienten los mecanismos necesarios para que se logren alcanzar, en la medida en que se desarrolle un testimonio, se alcanzará la meta, ello es uno de los indicadores que definen la labor del directivo y de esta manera se conjugan acciones que sirven de base para concretar acciones dentro de los planes, cuya razón de ser, se enmarque en la constitución de eventos inherentes a la mejora de los procesos y a la efectividad de las acciones.

Para lograr las metas propuestas, es necesario contar con la responsabilidad, la misma como un valor moral, asociado al desarrollo de la personalidad y de las labores de los trabajadores, permite referir la calidad de persona en el cumplimiento de las funciones, al respecto Rojas (2014): “La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral” (p. 29), tal como se logra apreciar, la responsabilidad en el gerente educativa, es una de las acciones que conduce a la reflexión acerca de su labor para de esa manera orientar sus funciones y lograr de esta manera la concreción de las metas dentro de la realidad.

Al respecto, es importante destacar lo considerado por el informante DD1: “para uno ser director profe tiene que ser muy responsable, la gente anda pendiente de cuando uno queda mal, de cuando uno llega tarde y la gente no se calla eso, no que va al contrario se lo dicen a uno en toda la cara, es muy incómodo, yo trato de cumplir con todo, aunque pues hay cosas que a veces a uno se le salen de control, pero no por eso es uno irresponsable, no es que a veces son muchas cosas”. De igual forma, el informante DD2 señaló: “no profe, uno como director tiene que cumplir con todo, porque usted sabe al más mínimo error ahí los tiene a cuantos directores no han destituido porque la gente empieza a echar vaina y los rayan, no eso es muy feo”.

En el mismo orden de ideas, se presenta lo expuesto por el informante DA1 quien señala: “nosotros tenemos uno de los trabajos más delicados del mundo, mire a uno lo miran en la calle, en la escuela, que si uno llego tarde, a veces la misma gente no entiende que uno es un ser humano”, de igual forma el informante DA2 indicó: “no profe la responsabilidad hay que promoverla más ahora la gente poco le para a eso, pero yo creo que debemos rescatarla más en la escuela”. Asimismo el informante PR1 sostuvo: “la responsabilidad hay que volver a rescatarla esos los profesores llegan tarde, a veces el director no va, no en la escuela eso es un rollo”, el informante PR2 señaló: “no profe si hay que ser responsable ahora la gente no le para a eso pero yo creo que si es necesario”.

Como se logró apreciar, la responsabilidad es uno de los elementos necesarios para lograr el desarrollo de las acciones por parte del directivo, es así como se logrará ganar el respeto de la comunidad y la imitación de todos los entes con la finalidad de concretar una labor, donde se valoren a todos por igual y se involucren en el proceso de toma de decisiones, a fin de promover una institución, donde la responsabilidad se convierta en parte esencial de la práctica gerencial que el directivo lleva a cabo.

Función Planificadora en la Práctica Gerencial

La función planificadora, atañe a una de las funciones con mayor énfasis en el desarrollo de la práctica gerencial, dado que a partir de la misma se conjugan herramientas que sirven de base para las demás funciones gerenciales, la planificación como proceso inherente dentro de las funciones gerenciales abordadas, Robbins (2006) la define como: "aquella que incluye la definición de metas de una organización, el establecimiento de estrategias para lograr las metas y el desarrollo de planes para coordinar actividades" (p. 5). En esta función, ya se comienzan a concretar de manera sistemática las acciones previstas en la organización, como tal.

La planificación, como función gerencial es relevante, al igual que las demás funciones gerenciales, es en este momento, donde toda esa previsión que se toma en la organización, se cristaliza de manera sistemática, es decir se programan todas y cada una de las actividades, que se van a realizar de manera precisa, además permite incluir dentro de la gerencia la previsión de recursos y la flexibilidad que debe tener la planificación porque es a través de este proceso donde se dan las instrucciones específicas para la ejecución de las actividades que permitan el alcance de las metas. Otra de las definiciones a considerar, dentro de la comprensión de la planificación, es la ofrecida por García (2000) quien afirma que:

Es una toma de decisiones de lo que debe hacerse en el futuro, por lo tanto se constituye en una selección permanente de cursos de acción a fin de que todas las personas que trabajan para la organización estén enteradas de lo que se espera que se logre. (p. 65)

De acuerdo con lo anterior, la planificación como función gerencial, es un proceso que permite la consolidación de todos los elementos sugeridos en la organización, desde el punto de vista escolar, la planificación es uno de los procesos que mayor importancia poseen, porque este es la razón de ser del trabajo del directivo, del trabajo del docente en el aula, en fin, la planificación en el entorno escolar es fundamental como función gerencial es ella la que permite toda esa programación que se dará a lo largo del año escolar y durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La planificación como función gerencial, permite la consolidación del clima organizacional, ya que toda organización que posee una adecuada planificación y se cumple de manera cabal, a pesar que pueda surgir algún imprevisto en el desarrollo de las acciones planificadas, la situación está en que se tomen los correctivos necesarios para continuar con el ordenamiento sugerido. De manera que el clima organizacional requiere de la planificación,

para de esa forma evidenciar un ambiente organizado, sistemático y que cumple con las metas propuestas.

Dentro de la planificación como función gerencial es necesario tomar en cuenta la capacidad personal que posee el gerente, para enfrentarse y lograr concretar la planificación, en este sentido, es necesario asumir lo expuesto por el informante DD1: “para uno proponer la planificación tiene que tener mucha capacidad, porque ahora hay que partir de la planificación de la gente para poder planificar, pero también de la valoración del entorno, es todo un problema porque es que desde allí subyacen todos los elementos que uno va a usar posteriormente en el desarrollo de las acciones”, a ello, se le suma lo expuesto por el informante DD2: “en la planificación se debe tener en cuenta la capacidad personal del gerente para poder atender todo lo que la gente exige y que ellos se vean reflejados en el plan, ahora más que nunca”.

Seguidamente se presenta el testimonio del informante DA1 quien considera. “cuando uno se enfrenta a la planificación tiene que estar pilas porque es que allí es donde uno demuestra la capacidad, dígame cuando se trabaja con contenidos, no eso es un problema, porque uno tiene que sintetizar mil cosas pa poder desarrollar todo el contenido la cosa es muy difícil”, a ello se lo suma lo expuesto por el informante DA2: “no bueno es difícil planificar, cuando uno es gerente de aula tiene que tener la capacidad de aprovechar todo lo que le ofrece el entorno para planificar de una manera adecuada”.

De igual forma, es pertinente hacer mención a lo expuesto por el informante PR1 quien expuso: “yo creo que los docentes son muy capaces ellos, se entregan a esas cosas para que son muy buenos, mire y unos más que otros, los directivos no tanto, esos se aprovechan del trabajo de los demás pa quedar bien ellos”, aunado a ello, se presenta lo expuesto por el informante PR2 quien señaló, “bueno no sé porque como uno no les mira la

planificación a ello, pero creo que si deben planificar, en eso se lo pasan ellos quien sabe”.

Tal como se logra apreciar, la capacidad personal del gerente directivo, o del gerente de aula debe ponerse de manifiesto, con la finalidad de aprovechar todos los elementos característicos del entorno para lograr el desarrollo de una gestión adecuada a las exigencias del colectivo, en educación para asumir una planificación adecuada, es necesario que se atiendan factores tales como. El currículo, el contexto, la gente, en fin una serie de situaciones que sirven de base para generar planes que atiendan la diversidad en la cual se encuentra el centro educativo y por ende se logre afianzar herramientas que sean el bastión para la concreción de una ejecución adecuada a las exigencias del entorno.

Dentro de la planificación, es necesario considerar las necesidades, dado que las mismas juegan un papel fundamental en el desarrollo de todo proceso gerencial, las mismas son consideradas por Maslow (2004) como: “el aprovechamiento de las necesidades en una organización, dista de su empleo dentro de la planificación, cuando los trabajadores se ven reflejados en el plan, estas ya comienzan a convertirse en motivaciones”, tal como se logra apreciar, las necesidades son oportunidades de las cuales debe valerse el gerente educativo para generar una planificación que atienda las necesidades de los diversos colectivos que interactúan dentro de la realidad.

A los efectos, es necesario referir lo expuesto por el informante DD1: “uno como directivo tiene que tomar en cuenta las necesidades de todos los sectores, hasta del currículo, porque mire ese currículo bolivariano sí que tiene carencia, es muy difícil trabajar así porque es que uno no encuentra una forma para sistematizar eso, por eso es que uno debe atender las necesidades y se atienden es dentro de la planificación”, a ello, se le suma lo expuesto por el informante DD2: “las necesidades hay que atenderlas, mire de ahí puede surgir un buen trabajo, porque es ahí donde se consolidan

acciones que sirven de base para uno trabajar adecuadamente yo me la paso en eso”.

En el mismo orden de ideas, es pertinente traer a colación lo enunciado por el informante DA1 quien hizo énfasis en: “bueno profesor, no mire a mí me parece que la cosa pues si como no, es adecuada, de verdad que nosotros estamos pendientes de prestarle atención a las necesidades que presentan los estudiantes, y hasta las necesidades de los representantes porque es que hay unos papás que echan vaina como usted no tiene idea y todo eso hay que tomarlo en cuenta dentro de la planificación”. Aunado a lo anterior, es pertinente reseñar lo expuesto por el informante DA2: “las necesidades son tomadas en cuenta por nosotros, esas se atienden en la planificación, aunque eso es puro cuento en algunos casos pero sí se hace así”.

En cuanto a lo referido por el informante PR1 señala: “bueno nosotros tenemos muchas necesidades, tantas que bueno a la escuela no le alcanza el tiempo pa atenderlas, a veces por ahí ellos tratan pero es que muy difícil”, a ello, se le suma lo señalado por el informante PR2 quien señaló: “nosotros tenemos muchas necesidades, dentro de esas algunas que las atienden los maestros en la escuela, nosotros lo que queremos es que eduquen bien a nuestros hijos más nada eso es lo que más nos importa”.

De manera que las necesidades son elementos necesarios dentro de las demandas de los contextos, sobre estas es pertinente manifestar que una necesidad se debe resolver con énfasis en la generación de estrategias que sirvan de base a la proyección de un trabajo consensuado, donde se ponga de manifiesto el compromiso por el rescate del entorno, pero además de ello, demostrar la existencia de un trabajo sistemático y significativo donde se demuestre que desde la planificación se toma en cuenta, por ello, generar planes comprometidos con la ejecución de acciones, subyace dentro de las realidades a las cuales se les presta atención y de esta manera se consolidan las acciones reflejadas en el alcance de metas propuestas.

Dentro de la labor planificadora del gerente educativo, se presentan situaciones dentro de las cuales se asumen los retos que a diario se presentan en las organizaciones educativas, al respecto Sánchez (1997) define reto como: “Cosa difícil que alguien se propone como objetivo” (p. 12), tal como se logra apreciar, un reto implica el desarrollo de acciones para lograr el cumplimiento de un plan, por ello, dentro de la planificación se deben incorporar los retos. Al respecto el informante DD1 sostuvo: “la planificación y la práctica gerencial misma es un reto, porque es que el trabajo con personas es muy complejo”, a ello se le suma lo expuesto por el informante DD2: “no bueno sí hay que valorar lo diario porque es que de ahí surgen retos a diario que uno debe prestarle atención siempre”.

En el mismo orden de ideas, se presenta lo propuesto por el informante DA1: “los retos son comunes, más cuando uno trabaja con chicos, ellos son una cajita de sorpresas”, aunado a ello, se presenta lo indicado por el informante DA2: “los retos siempre van a existir, no más trabajar con el currículo bolivariano es un verdadero reto”. Por su parte el informante PR1 señaló: “no se dé eso mucho, me imagino que sí habrán muchos retos”, a ello, se le suma lo expuesto por el informante PR2: “yo profe sinceramente de los retos no sé nada”.

Los retos son elementos que se requieren dentro de la organización, porque a raíz de ellos se consolidan acciones que sirven de base para contrarrestar posibles imprevistos que surgen de la realidad misma, los retos son necesarios en la realidad de la planificación, para desarrollar esta se debe tomar en cuenta los retos y de esa forma, desde los planes se proponen posibles acciones que redundaran en el alcance de la meta, es decir, los objetivos se cristalizan en función de mecanismos que sirven de sustento en la práctica gerencial, la cual debe estar caracterizada por elementos que sustenten una labor imparcial, donde se logre imponer el directivo, mediante la valoración contextual de todo lo que se presenta desde el punto de vista la complejidad.

Para asumir los retos, se debe partir de la constitución de elementos que subyacen del conocimiento del gerente para llevar a cabo el trazo de la planificación, al respecto Macha (2010):

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (p. 12).

Para llevar a cabo el desarrollo de la planificación como función gerencial, se debe tener en cuenta el conocimiento del clima organizacional, dado que la escuela es uno de los centros de mayor complejidad a nivel organizacional, puesto que no sólo se lucha por un producto, sino que por el contrario se lucha por la concreción de elementos como es el caso de la formación del capital humano que en el tiempo futuro llevará las riendas del país, por ello, es que se requiere de un amplio conocimiento que permita la revalorización del entorno y de esta manera generar planes apegados a la exigencia de la institución educativa.

En relación a ello, se presenta lo expuesto por el informante DD1 quien destacó: “mire sin duda que el conocimiento es necesario profesor, no hay de otra eso si mire yo no entiendo como un poco de muchachos por ahí que los ponen de directores y se echan esos muertos encima, jum es que no es fácil para nada, mire son muchas cosas, uno tiene que tener manejo de las leyes, manejo del marco legal, conceptual y de todo lo que implica la educación no ve que se presentan muchos problemas en la escuela”. A ello, se le suma lo propuesto por el informante DD2: “no uno si tiene que tener conocimientos, aunque mire profesor, usted sabe que uno va a aprendiendo sobre la marcha, a veces se presentan cosas que uno ni pendiente, y ahí uno aprende porque aprende no hay de otra”.

De igual manera, es necesario referir el testimonio del informante DA1: “no definitivamente hay que conocer, a mí me preocupa cuando llegan a

veces los pasantes y no saben ni donde están parados para administrar un grupo de gente, para planificar a uno le toca aprender, a mí pues si en la universidad me enseñaron muchas cosas y otras las he ido aprendiendo en la práctica, pero siempre uno debe tener conocimientos de lo que se desarrollará dentro y fuera del aula de clase”. Adicionalmente se presenta el informante DA2: “yo creo que a todas las profesiones se les perdona no conocer, pero a nosotros los docentes no, para nosotros es esencial conocer no hay de otra, porque es que la gente viene a uno a preguntar y es necesario tener la respuesta adecuada”.

En el caso del informante PR1: “si profe mire los profesores tienen que tener conocimiento, yo creo que pa lo que no es muy necesario saber es para ser director, esos no hacen nada”, de igual manera el informante PR2 destaca: “si pa los docentes es importante que conozcan porque ellos son los que enseñan a nuestros niños ve”. De acuerdo con los testimonios referenciados, es necesario señalar que el conocimiento es un factor fundamental en el desempeño gerencial, tanto a nivel directivo, como a nivel de aula, porque de esta manera las acciones que subyacen de la labor gerencia pueden generar un impacto significativo dentro de la realidad.

El conocimiento se ve reflejado dentro de la gestión, como una parte operativa de la labor que sustenta la consecución de acciones que sirven de base para el desarrollo de la labor gerencial, al respecto, es necesario indicar lo expuesto por Bermúdez (2011): “la gestión es un cúmulo de acciones a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia diseñada, conocida y aceptada por la organización” (p. 72), la gestión entendida, como la planeación y el desarrollo de una serie de acciones impacta directamente dentro de la labor de planificación, porque es allí donde se consideran las acciones en función de los objetivos trazados.

Es así como el informante DD1 sostuvo: “la gestión se planifica en los objetivos, desde allí se define la estrategia para lograr el desarrollo de una gestión adecuada”, en el mismo orden de ideas el informante DD2 señaló:

“nuestra labor diaria es gestión, todo el tiempo estamos tratando de concretar el plan mediante el desarrollo de acciones”. Asimismo es necesario hacer mención a lo expuesto por el DA1: “nosotros en el aula gestionamos la planificación, cuando la desarrollamos eso es gestión”, de igual forma el informante DA2 señaló: “en la gestión profesor uno tiene que prestarle atención a las estrategias que emplea para alcanzar el desarrollo de la planificación”.

En el mismo orden de ideas se presenta lo evidenciado por el informante PR1: “no profesor yo no sé de eso de gestión nada”, de igual manera, el informante PR2 destacó: “no se de verdad que no he escuchado nada de eso”. En este sentido, es la gestión uno de los elementos que se desarrollan como fundamentales dentro de la realidad, se desarrolla con énfasis en el alcance de las metas propuestas, donde deben intervenir todos los entes involucrados en la realidad escolar.

Dentro de la gestión se consideran los propósitos, los cuales son esenciales en la concreción de la gerencia educativa, porque son estos los que guían la acción planificadora, es así como Silva (2012) destaca: “La planeación debe, por lo tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo, los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesarios para su conclusión” (p. 91), propuesto desde este entendido, las manifestaciones que se constituyen dentro de la planificación en relación a los propósitos permiten asumir la misma como una fase en relación a la construcción de escenarios que sirvan de base para concretar las acciones

En relación a ello, es necesario proponer lo expuesto por el informante DD1: “los propósitos son fundamentales dentro de la realidad profesor, como estos no hay, porque son macros en lo micro, es decir, se manifiesta el hecho de sustentar acciones que constituyen para nosotros los directivos una posible acción a ejecutar”, a ello, se le suma lo propuesto por el informante

DD2: “los propósitos son necesarios en nuestra labor, no ve que de ahí es de donde se genera la gestión”.

Ahora bien, es necesario hacer mención a lo expuesto por el informante DA1 quien destacó: “los propósitos nosotros nos los planeamos a nivel macro con el PEIC, pero en el aula de clase con los proyectos de aprendizaje todo tiene un propósito”, aunado a ello, se presenta lo indicado por el informante DA2: “como propósitos pues se consideran todas las metas que podemos alcanzar”. De igual forma, es preciso hacer mención a lo expuesto por el informante PR1: “no sé yo creo que el propósito de los docentes es dar educación de calidad a nuestros hijos”, asimismo el informante PR2 señaló: “todos tenemos un propósito en nuestra vida, todos pero en la escuela pues esos propósitos son comunes”.

Los propósitos son esenciales en la concreción de la planificación, puesto que se evidencia el desarrollo de posibles acciones para el alcance de metas comunes, es así como los propósitos se fusionan en relación a la aspiraciones del planificador, para ello, se gestionan acciones que deben ir impregnadas de estrategias que promueven del desarrollo de la realidad, es decir, se afianza la posibilidad de sustentos que sirven de base para la valoración de los propósitos, los mismos deben ser concretos, sistemáticos, atendiendo a las necesidades de los involucrados, en educación el gran propósito es el desarrollo de una educación de calidad, pero también es un propósito un evento que sirve de base para que los gerentes sientan en que están fallando y cuáles pueden ser las posibles acciones que se encaminen a constituir situaciones donde se manifieste la valoración del entorno para ser incorporados dentro de los planes, de manera que es así como los directores de centros educativos, así como los docentes de aula, deben gerenciar el contexto, con la finalidad de producir propósitos sensibles que atiendan las necesidades y exigencias de todos los involucrados.

Categorías Emergentes

Las categorías emergentes se constituyen en función de situaciones que no se contemplaron para el estudio, pero que en la realidad se requieren para la concreción de fenómenos inherentes a la fusión y producción del conocimiento científico, en el presente estudio, las categorías emergentes subyacen de los siguientes elementos contenidos en la presente tabla:

Cuadro 2

Categorías Emergentes	Subcategorías
Ejecución	- . Trabajo - . Motivación
Clima organizacional	- . Comportamiento - . Desempeño

Dentro del análisis de la información, se hizo pertinente la interpretación de los elementos que no habían sido considerados dentro de la sistematización de la investigación, al respecto las mismas se sistematizan de la siguiente manera:

Ejecución

La ejecución, consiste en llevar a acabo esos aspectos considerados en la organización y que fueron programados en la planificación, en este caso, es necesario referirse a lo expuesto por Burbano (2008) quien define ejecución de la siguiente manera:

La realización del trabajo en forma eficiente mediante el aprovechamiento efectivo de los empleados. Las actividades incluyen el análisis de las fuerzas/debilidades de los subordinados y sus necesidades de capacitación, revocando sus métodos de trabajo para posibles aumentos de productividad, proporcionándoles instrucciones completas al darles una asignación y programando su trabajo de manera que este fluya estable continuamente. (p. 43)

En relación a lo anterior, la ejecución trata de llevar a cabo cada uno de los aspectos incorporados en la planificación, tal cual como esta lo propone, es una de las tareas más complejas, porque es real en tiempo y espacio y conjuga la voluntad de los trabajadores para lograr su ejecución, es allí donde se ponen en práctica toda una serie de actividades que posteriormente permitirán mostrar el alcance de la meta propuesta.

De acuerdo con lo anterior, el informante DD1 señaló: “el trabajo es muy duro como directivo, cuando uno guía la acción como es el caso de la ejecución de la planificación, allí la cosa es muy dura, porque es que se desarrollan muchas cosas uno se atiborra de trabajo, tiene que estar pendiente para poder hacer todo lo referente al trabajo que implica la ejecución”, de igual manera el informante DA2 sostuvo: “no bueno el trabajo en el cumplimiento de las acciones es fuerte, más que la planificación es duro, porque es que en la ejecución es donde uno determina si lo que planificó realmente se dan las cosas o no”, asimismo se generó el testimonio del informante PR1: “cuando los docentes trabajan mucho salen cansados ese trabajo es muy fuerte”.

Como se logra apreciar, el trabajo que implica la ejecución produce un impacto observable, porque es un proceso muy dinámico, incluso es el que promueve la posterior evaluación o control, dentro de la ejecución entran en juego muchos factores que en las otras funciones sólo se consideraron de manera prospectiva y que están implícitas en el clima organizacional, una de esas situaciones es la motivación, en este caso, García (2000) cuando dice: “para que un gerente logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado”. (p. 113).

Respecto a la motivación es necesario sostener lo expuesto por el informante DD1: “motivar al personal al logro del trabajo es fundamental, mire profe cuando uno motiva a los trabajadores ellos están pendientes de que se desarrollen las actividades como lo previsto, incluso en algunos casos se superan las expectativas”, de igual manera es necesario hacer mención a lo

expuesto por el informante DD2 quien destacó: “para que la gente haga el trabajo de manera adecuada, pues hay que motivarlos, ayudarlos, apoyarlos, por eso es que la educación está como está porque resulta que los directivos no motivan al personal”

De manera que la motivación incide de manera reiterativa dentro de la ejecución, porque allí los empleados pueden mostrar su entusiasmo en el alcance de las metas propuestas, en este caso, es preciso mencionar que la ejecución como función gerencial ofrece un sustento valioso al clima organizacional porque permite tanto al gerente como a todos los miembros de la organización producir una serie de acciones que conduzcan al alcance de las metas establecidas.

Clima Organizacional

Partir del clima organizacional, implica el conocimiento sistémico de todos los elementos que intervienen en la composición de un ambiente determinado de trabajo, es la percepción que tanto empleados como clientes asumen de la organización a la cual pertenecen o de la cual requieren un servicio determinado. El clima organizacional es importante porque a partir del mismo es que se establecen parámetros de calidad que permiten mostrar una gestión competente frente a la comunidad en general. Sobre todo en educación se denota, cuando un padre prefiere una organización cuyo clima organizacional sea estable frente a una escuela que no lo sea. En este sentido Peñaloza (2008) destaca:

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas

organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos. (p. 34)

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997:32).

Dentro del clima organizacional, es pertinente tomar en cuenta el comportamiento de los trabajadores, además de la comunicación de estos entre sí y con el jefe y de las interacciones establecidas dentro de la organización, a ello se le suma, la forma de pensar de cada miembro de la organización la cual puede ser determinante dentro del establecimiento de un clima organizacional adecuado. Todas estas características son determinantes, va más allá de una simple interacción, es decir, se trata de establecer verdaderos vínculos entre todos los aspectos que inciden en el funcionamiento de la organización.

En este sentido, el clima organizacional según el informante DD1: “el clima organizacional, es uno de los elementos necesarios profesor, a veces uno observa a sus trabajadores afectados y es así que uno debe valerse de herramientas que se constituyan en armónicas para superar los obstáculos que allí se presente”, el informante DD2 señaló; “en el clima organizacional lo más importante es la comunicación, no hay de otra, es fundamental que se aplique porque así nos podemos entender los unos a los otros”.

El clima organizacional, está dado en función de las interacciones entre componentes profesionales y personales, y alcanzar una verdadera reflexión entre el equilibrio de ambas. En este caso, Vargas (2009) señala: “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado

clima, en función a las percepciones de los miembros” (p. 98). Es gracias al clima organizacional que se logran evidenciar diversos comportamientos en los miembros de una organización determinada. Todos los comportamientos resultantes de la interacción entre características personales y profesionales, son las verdaderas definitorias en el establecimiento del clima organizacional.

Dentro del clima organizacional, se asume el desempeño tanto de los directivos como de los docentes, al respecto, es necesario proponer lo expuesto por el informante DD1: “cuando uno se desempeña como directivo, tiene que conjugar diferentes elementos, entre esos las funciones gerenciales que se asocian a la realización del trabajo”, además de ello el informante DA2 señala: “el desempeño de nosotros los docentes es muy importante porque es a raíz de este que nosotros logramos un impacto verdadero en la formación de los niños y jóvenes”. En suma, el desempeño “es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (Vargas 2009:114)

CAPÍTULO V

REFLEXIONES ONTO-EPISTEMOLÓGICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN UNA PLANIFICACIÓN EFECTIVA

Preámbulo

La gestión educativa, constituye uno de los elementos necesarios dentro de las instituciones educativas, a juicio de Molins (2008) "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (p. 25), de igual forma menciona: "1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el currículo restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos" (p. 29). Estos elementos inciden de manera progresiva en el desarrollo de la gestión, de una forma reiterativa de allí la necesidad de que los mismos sean tomados en cuenta, en relación a su desarrollo, al respecto Ander-Egg, (2003) sostiene:

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. (p. 132)

La gestión educativa, necesariamente se afianza en función de elementos connotados que impactan dentro de los entornos educativos, al respecto Manes (2000) indica:

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente. (p. 23)

La labor docente, guían el desarrollo de la gestión educativa, puesto que la misma presta atención a todos los elementos inherentes a esos procesos administrativos y docentes que se ejecutan dentro de las estructuras organizacionales, cuya naturaleza es la educación, al respecto Cunill (2001) señala:

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. (p. 12).

El gerente educativo, es uno de los actores fundamentales, dentro de la constitución de la gestión escolar, por ello es que las funciones implícitas en esta labor, impactan de manera directa dentro de una serie de situaciones, expuestas por Álvarez y Santos (2006:43), dentro de las cuales destaca:

1. El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer;
2. El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos

docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y

3. La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

Estas funciones son propias de las situaciones inherentes a las realidades educativas, en torno a ello, Estebaraz (2007) sostiene en relación a las funciones:

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían: 1) representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del currículum y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes (p. 22).

Por ello, es esencial contar con un sujeto plenamente preparado, donde destaque la importancia por la gestión educativa, es así como Ruíz (2000) sostiene:

La capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras. (p. 27).

Para que haya una adecuada labor gerencial, es preciso que se asuma con una visión global, donde se atiendan todos los elementos inherentes a las diversas funciones dentro de la escuela, al respecto, es pertinente referir

el proceso de dirección de la institución educativa, la cual a juicio de Guédez (2002) destaca:

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (p. 98).

En atención a lo anterior, las funciones básicas de toda gestión educativa, se sustentan en atención a una serie de eventos, como lo indica Manes (2000) “La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión, optimizando la utilización de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles” (p. 56) en atención a lo anterior Manes (2000), las define de la siguiente manera:

- a. La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- b. La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucren la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.

- c. La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la.
- d. El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Las anteriores disposiciones permiten asumir que el trabajo del gestor educativo, como un proceso sistemático que sirve de base para la orientación de un trabajo efectivo, en atención a los postulados de esas evidencias que se deben manejar para el desarrollo de tal situación, en atención a ello, Graffe (2000), sostiene:

Es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas; todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación. Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. *Dato* es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas. (p. 422).

En relación a lo anterior, es pertinente manifestar que la misma, se enfatiza hacia el establecimiento de indicadores y criterios que permiten la evaluación de sistemas, así como también permiten el control y seguimiento

dentro de las entidades educativas, para el logro de funciones encaminadas, hacia el éxito de la organización, en este caso, el de la comunidad educativa, además de ello, es preciso referir lo expuesto por Pérez (2000):

La situación del gerente y de su equipo docente es lo que es información, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela. (p. 78).

El conocimiento que emerge del contexto escolar, produce la evaluación de los sistemas inmersos dentro de dicho contexto, es por ello que la evaluación es adecuada, por cuanto propone un proceso que promueve la realimentación, de igual forma Pérez (2000) sugiere:

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender. Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos, temática a ser abordada seguidamente. (p. 89)

El aprendizaje es uno de los mecanismos que sirven de base para el desarrollo de los conocimientos, ello conduce a repensar la situación en atención a manejar la participación de las personas, para el logro del desarrollo del espacio escolar, como un escenario para la construcción de saberes, al respecto Conway (2006) señala:

El sistema gerencial a instaurar en la escuela, consiste en: 1) crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; 3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil. (p. 67).

Como se puede apreciar, las actividades gerenciales serán efectivas en la medida, en que la misma promueve el emprendimiento, además de la promoción del liderazgo, como una forma de ver al directivo, como el sujeto que orienta la acción pero que requiere de los demás para alcanzar el desarrollo pleno de la organización.

Fundamentación Teórica de la Reflexión

Ofrecer reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, implica todo un proceso que permita demostrar sistemáticamente el conocimiento en torno a reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, como componente significativo para su desarrollo la transformación de la práctica académica, por ello, es necesario plantear la fundamentación de estas reflexiones, las mismas se fundamentan desde diferentes perspectivas, como es el caso de lo epistemológico, sociológico, ontológico, filosófico y axiológico, cada uno de estos aspectos permite asumir una concepción teórica acerca del objeto de estudio, en ese sentido, se desglosa a continuación la fundamentación desde cada una de las perspectivas planteadas:

Fundamentación Epistemológica

En este caso fundamental, el objeto de estudio está constituido por la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva, de allí emerge un conocimiento que es la base para la generación de una serie de elementos teóricos, por ello debe ser científico y que aborde la realidad desde el contexto de lo lógico, de lo razonable, lo empírico, y lo subjetivo, bajo esta perspectiva, es necesario adentrarse dentro de la

incidencia de la epistemología en el estudio, a juicio de Vázquez (2001), señala:

Si no hablamos del tema epistemológico no nos sería posible comprender la esencia y el método del conocimiento en la didáctica. Estaríamos navegando a ciegas en un mar cuya profundidad y extensión desconocemos y cuyos límites son inexistentes. Esto impediría la evolución de la enseñanza e imposibilitaría la comprensión de los fenómenos didácticos así como su investigación científica, debido a que sin paradigmas la investigación sobre la didáctica se transforma en un recetario de estudio de casos, eternamente incompleto e insuficiente. (p. 89).

De allí la importancia de incursionar dentro de la epistemología como base fundamental de todos los profesionales de un país determinado, es decir la epistemología, es la base de la sociedad del conocimiento, la cual persigue trascender a los mismos de una plano sensible, hasta un plano científico, que permita asumir que no solo es ciencia lo que se encuentra debidamente comprobado, sino que la ciencia emerge desde lo más sublime del ser, es decir, los directivos en sus espacios se comprometen a desarrollar acciones que conducen al desarrollo de elementos propios la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva, no se trata de dotar al profesional de un compendio de recursos y estrategias administrativas, al contrario, se trata de que este fortalezca su conocimiento mediante la fusión de su área de conocimiento con lo que propone la administración de centros educativos desde la planificación.

El proceso de formación de los gerentes educativos, tanto quien está en el rol de directivo, como aquel que se encuentra gerenciando el aula, implica el compromiso de todos los actores y por ende el desarrollo de elementos inherentes a su actuación, desde esta perspectiva, es necesario que se tome en cuenta la formación cognitiva de los individuos en torno al proceso educativo, ello permitirá la consolidación de elementos que el profesional pueda usar en las realidades inherentes al desarrollo administrativo, porque se debe tener claro que el campo de acción de estos

profesionales son los diversos centros educativos donde prestan sus servicios.

Desde esa óptica, el proceso educativo que se debe seguir en la formación gerencial implica el hecho de asumir una visión prospectiva de la realidad, es decir que el profesional de la docencia en función administrativa, debe comprometerse con el hecho de que su formación debe desarrollarse en torno a la formación de competencias docentes gerenciales, que le permitan día con día fortalecerse en esa labor para la cual ha sido llamado. Si bien es cierto que en la constitución de ese profesional entran en juegos aspectos diversos, es muy importante partir de la vocación, generalmente ningún docente ha sido formado para desempeñarse como gerente directivo, pero si posee vocación, pues logra así consolidar acciones que sirven de base para constituir un pensamiento administrativo significativo de la labor educativa.

En este sentido, esa labor se debe orientar hacia el hecho mismo de fortalecer acciones que permitan la formación de la vocación del individuo en materia administrativa, donde se asuma el compromiso de la formación de nuevas generaciones de profesionales que el país a diario reclama. Por ello, es fundamental que la formación administrativa centre su atención en una formación crítica del ser, donde la razón de ser, sea asumir con compromiso su labor gerencial, donde se integren las diversas funciones gerenciales, como es el caso de la organización, planificación ejecución y control

Por ello, es importante que la formación de los docentes en materia gerencial, sea un proceso de compromiso en torno al hecho de que asuman en primer lugar un proceso de administra de los diferentes elementos que se encuentran dentro de la realidad que emerja de la misma naturaleza del proceso de formación pero que al mismo tiempo en esa formación, se le den las herramientas necesarias docente con función administrativa para que desarrolle un adecuado proceso administrativo, donde se valore a todos los

colectivos para de esa manera desarrollar una labor gerencial que atienda el desarrollo de una labor gerencial adecuada a las exigencias del entorno.

En este sentido, es necesario abordar la dinámica social que dentro del desempeño administrativo de los directivos y de los docentes, se encuentra implícito, puesto que este ha sido preparado inicialmente para enfrentarse a un campo profesional diferente, es decir, sólo se le prepara para que administre y desarrolle el currículo, sin embargo, por cuestiones sociales, laborales, entre otras, el profesional de la docencia asume el reto de constituirse como administrador de centros educativos denominado director. Los docentes con función directiva, se encuentran allí con el propósito de enfrentarse de manera decisiva con los diversos elementos que definen la existencia de una institución educativa, es necesario que posean una estructura cognitiva adecuada, además de comprometida con el desarrollo de la sociedad del conocimiento impulsada desde la escuela que administra.

Por lo tanto, los docentes que se desempeñan como directivos y gerentes de aula, deben asumir el reto de comprometerse con el desarrollo de procesos gerenciales cuya finalidad sea la de integrar a su praxis elementos propios de la administración que dinamicen la educación, puesto que el desarrollo administrativo va más allá del simple hecho de llevar un control o de registrar actividades para ser entregados a las zonas educativas, es necesario que se asuma una perspectiva reflexiva acerca del verdadero compromiso dentro de la constitución de la labor del docente en función directiva o gerencial.

Los docentes que se desempeñan como directores deben asumir una serie de evidencias que logren definir su desempeño dentro de la realidad, es así como las funciones que se integran en el desarrollo de tal desempeño se asumen desde la perspectiva de la organización, la planificación, la ejecución y el control, en fin una serie de funciones que se demuestran en relación con la concreción de fenómenos reales, a ello se le suma una

gestión encaminada a la visualización de integración que debe existir en todo contexto organizacional.

Es necesario que se esté de acuerdo con que la figura del docente directivo es uno de los más importante del aparato social de un país y como tal quienes por diversas circunstancias de la vida han tenido que incluirse en la administración escolar, deben cumplir con el deber de transformar los espacios escolares, en contextos interactivos, donde se parta de la promoción de acciones relevantes que constituyan la mejora de la calidad de la educación, pero al mismo tiempo que este trascienda hacia la posibilidad de formar verdaderas organizaciones educativas, donde los colectivos que allí intervienen posean igualdad de condiciones, donde las acciones gerenciales que se desarrollan atiendan a un proceso de planificador.

Teorizar acerca de la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva y se encuentran asumiendo tal función, es una labor compleja, puesto que va más allá de adquirir lo técnico que implica la administración, al contrario se trata de validar el proceso que se genera en el desarrollo de las funciones gerenciales, mediante procesos de generación de conocimientos que coadyuven en el alcance de la calidad de la educación. Por ello, es fundamental que se consolide una promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva, mediante la adición de elementos gerenciales, elementos de la labor del directivo y valoración del propio entorno mediante sus estudiantes y diversos componentes.

Se requiere que se asuma con conciencia y con amplia profundidad la necesidad de implantar una administración de la educación en y para el trabajo que se promueva la actualización de los docentes en materia organizacional, desde la perspectiva de una flexibilidad, es decir, no se trata de generar docentes que sólo vayan al aula a dar clases, se trata de que se forme un profesional que atienda todas las aristas en las cuales este puede intervenir, es decir, se trata de formar un profesional integro en función de las demandas académica y sociales del país.

Por ello, la epistemología como ciencia del conocimiento, es un elemento que permite la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva, pero asimismo que el proceso gerencial, enmarcado en los principios de la administración sea también la indicada, para que atienda el contexto gerencia, pero entendiendo que este hace parte de toda una interacción participativa dentro de las realidades educativas que debe ser entendida para abordar las necesidades del mismos desde el contexto escolar y que de allí se generen teorías que puedan atender dichas necesidades.

Fundamentación Sociológica

La fundamentación sociológica que se teje en torno a las reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas a, implica adentrarse en entender primeramente la administración de la educación como una labor social, desde luego, la misma posee un carácter académico, sin embargo el tinte social que la misma posee, no la posee otra profesión, ni siquiera aún con otras funciones, por ello, es fundamental, partir de esa valoración de la docencia enfatizada en administración escolar, en este sentido, los docentes directivos que asumen el reto de administrar un centro escolar, deben también asumir el reto de centrarse en el hecho de que lo más importante para la función gerencial no es el manejo de grupos, es la formación de una sociedad de conocimientos para enfrentarse a las exigencias del contexto social.

En este sentido, es necesario que los profesionales docentes en función directiva que se encuentran insertos dentro de las instituciones escolares, asuman con propiedad el proceso aplicador de las funciones gerenciales, desde luego para ello, es necesario el perfeccionamiento constante el cual se logra mediante la formación permanente, la misma, implica un proceso de profundización de conocimientos, además de asumir

los conocimientos propios que caracterizan la labor gerencial, sólo desde esta perspectiva el profesional docente con cargo directivo, se enfrentará a asumir la misma como tal y le dará el valor social que la misma merece.

Desde esta perspectiva, los fundamentos sociológicos, centran su atención en asumir un proceso gerencial contextualizado que atienda a las exigencias del entorno social, esto permitirá atender las demandas de las políticas educativas venezolanas actuales, además de formar el capital humano para que se enfrente con su entorno. Como se ha anunciado en líneas anteriores, la educación venezolana, forma de acuerdo a lo establecido en el currículo, pero falta la contextualización de los conocimientos para que esa formación sea significativa.

Por ello, es conveniente que el proceso gerencial se centre en las exigencias propias de la dinámica social, solo así se tendrá una institución vinculada con el desarrollo de las comunidades, por cuanto valorará su entorno y como tal se enfrentará al mismo de una manera significativa. En este sentido, el fundamento sociológico persigue el hecho de entender en este caso, la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva, además de entender el valor de su función social.

La administración educativa, entendida como la gerencia de los espacios escolares implica la interacción de diversos agentes que se hacen presentes en el proceso de socialización que se desarrolla en medio de estos procesos, además de entender las posibles relaciones que se presentan en el contexto escolar, y como los directivos y los docentes se convierten en gestores del conocimiento desde la perspectiva social. Se trata de que aquí el gerente directivo, asuma desde el mismo sitio de su gestión, pero también valore las estrategias, los medios y los sujetos involucrados en la sistematización de la educación desde la realidad social de la cual proviene el capital humano en formación.

Además de promover espacios desde la escuela para que se logre entender las contradicciones que a nivel social se generan a diario y los

procesos de reformas que a nivel educativo se dan a causa de las exigencias sociales que se presentan en la actualidad. En este sentido Valera (2009) ofrece una serie de objetivos para el análisis de la labor gerencial, los cuales se ofrecen a continuación:

1. Adquirir una visión de todos los temas relacionados con la sociología de la educación.
2. Facilitar al estudiante un análisis de las dimensiones sociales de la educación
3. Compresión de las relaciones entre educación y sociedad
4. Familiarizar al alumno con el método sociológico
5. Conocimiento de los procesos sociales que se desarrollan dentro del aula.
6. Formación de una actitud crítica ante las influencias sociales de la educación.

De acuerdo con lo anterior, es pertinente formular la fundamentación sociológica la cual se hace presente desde la perspectiva de asumir la sociología como parte esencial de la educación, entendiendo por dimensiones sociales, al estudiante, la familia, las instituciones, entre otros. Además de ello, el gerente educativo debe estar consciente de los procesos sociales que se hacen presentes dentro y fuera del aula de clase y de la institución. Por ello, es necesario que los directivos fomenten una actitud crítica y reflexiva frente a los eventos sociales que se presentan en las diversas comunidades del conocimiento.

En este sentido, es preciso que los gerentes educativos bien sean de aula o en función directiva, asuman su adaptación propia al contexto escolar, además de promocionar esa adaptación en el grupo de sujetos que intervienen en el funcionamiento de la escuela. Otro de los elementos es que el contexto social es un sistema integrado y continuo que da paso a constantes cambios de orden social que impactan necesariamente en la

estructura educativa. Es allí donde se verificará la capacitación profesional de los estudiantes en formación en el aula de clase, además de entender la función gerencial que impacta de manera inminente en el control social y por ende en el progreso social.

Además de los patrones sociales, entra en juego el factor cultural, el cual se ha ido transformando por los acelerados cambios que se producen a nivel tecnológico y por ello, se conjugan elementos propios de la cultura dentro de las aulas de clase, es decir, los alumnos de hace aproximadamente 20 años no son iguales a los de ahora, ello sucede porque ahora se está en presencia de “nativos digitales”, quienes necesariamente deben estar en interacción con equipos tecnológicos y de esa manera es su interacción.

En ese sentido, los fenómenos sociales se van transformando y mediante ello, las aulas de clase, es por ello que el gerente escolar que atiende las instituciones educativas, debe estar presto para atender las desigualdades sociales que se presentan, además de atender los patrones culturales que discrepan entre sí por ser grupos heterogéneos. Por ello, el esfuerzo intelectual que se debe asumir en el desarrollo de la labor gerencial debe conducirse hacia la comprensión del comportamiento social.

En el mismo orden de ideas la gerencia educativa asume la dimensión sociológica, puesto que la adquisición de capacidades laborales por parte de los docentes, es fundamental para desempeñarse dentro de las instituciones educativas, porque a la es el trabajo docente el que define el desempeño, tanto del director, como del docente de aula. A ello se le suma que la labor gerencial debe estar socialmente comprobada, más aún cuando se está en presencia de la formación curricular, porque los conocimientos se deben socializar en colectivos que coadyuven con la formación de conocimientos significativos.

De allí que la fundamentación sociológica lo constituye la identidad social del gerente de la educación, para que sus funciones y su desempeño

no lo supere como ente social, al contrario, para que lo ayude a proyectarse en el contexto social, entendiendo al mismo como un sistema intra y extra escolar que se encuentra inserto en otras instituciones de origen social y que dan paso a la realidad que enfrentan los seres humanos en las aula de clase, se trata entonces del comportamiento que desempeñan tanto docentes como directivos en el contexto escolar.

Fundamentación Ontológica

Adentrarse en la fundamentación ontológica, implica reflexionar acerca del conocimiento de la actuación del ser en la realidad, en este caso propio, el ser lo constituyen los gerentes educativos que se desempeñan como directores de los centros escolares, o los docentes de aula que administran la gerencia en el aula, es decir, el conocimiento que posee el docente como administrador de sí mismo, donde se integre incluso el conocimiento de las funciones gerenciales, pero además de reconocer sus potencialidades, virtudes y posibles debilidades, en este sentido, se conjugan elementos tanto científicos, como sublimes, porque el ser es materia pero también espíritu, se trata entonces de lograr entre ambos planos un equilibrio adecuado para el desarrollo de la labor educativa en el contexto escolar.

En el mismo orden de ideas es el docente el ser porque posee un ente, que lo define como un sujeto que ama lo que hace, es así como el gerente educativo, además de entender su actuación como administrador de centros escolares, debe comprometerse con el hecho mismo de que es fundamental el adentrarse en amar la profesión docente como una profesión que desempeña para llevar a otros el perfeccionamiento formativo. Es allí donde teorizar acerca de la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva, implica la producción de ciencia, pero además implica la formación de un sujeto comprometido con el desarrollo de esa ciencia en un contexto específico.

Por ello, el ser debe comprender su constitución humana y además profesional, vista desde la constitución propia de su ente como tal, por ello, es preciso partir del hecho que el cuerpo posee un alma que guía el desarrollo de las acciones, este binomio hace que cada uno de los seres sean únicos entre sí, ello se aplica de manera directa a la gerencia educativa, porque mediante ambas perspectivas, el desarrollo de los procesos formativos es diferente entre sí, cada uno de los docentes tiene su propio estilo para la administración de sus clases, pero comprendiendo que con quienes está interactuando son ser en formación que requieren especial atención para la formación de conocimientos significativos.

Desde el plano ontológico otro de los elementos que requiere incorporarse en el equilibrio, el cual permite al ser desarrollar sus acciones desde una perspectiva dinámica, donde se integre lo corporal, anímico y espiritual, por lo que es necesario que se asuma una praxis de la labor docente desde el equilibrio de estos elementos. Estos elementos deben ser llevado a la realidad mediante un dialogo diferencial que permita a los seres humanos, específicamente a los gerentes educativos establecer las posibles diferencias que se gesten en la realidad escolar.

La diferencia, es una de las bondades que posee el ser humano, porque mediante ella, cada uno de los gerentes educativos asumen la administración de la institución escolar de una manera única e irrepetible y es allí donde se encuentra la verdadera esencia del acto administrativo, donde a pesar de que existen patrones que pueden uniformar el acto como tal, la constitución misma del ser hace que sea diferente y que se promocionen elementos únicos en cada uno de los espacios donde la interacción directivo-colectivo se hace presente. Es allí donde se demuestra la efectividad de la gestión educativa, porque se presentan dos dimensiones la comprensión de sí mismo y la comprensión del otro para poder desarrollar un acto administrativo cónsono con las exigencias de población en general.

En este sentido la educación es netamente ontológica, puesto que se hacen presentes infinidad de sujetos, además de algunos otros entes que se presentan en la labor gerencial del directivo, en el entendido que todos los entes que intervienen en la dinámica escolar, poseen dimensiones corpóreas, anímicas y espirituales que se consolidan en la conformación íntegra del ser para el desarrollo de cualquier función, pero además de ello, es necesario que se posea una estructura cognitiva cuya principal característica sea el intelecto, esto permitirá la proyección de un ser equilibrado en su labor como directivo la cual desarrolla de manera significativa.

Por ello la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva trata de una conjugación auténtica y no una gestión uniformada, al contrario esa administración debe atender las exigencias de cada uno de los entes que intervienen en el proceso formativo, ello permitirá que esa administración promueva la atención del ser humano, no sólo como profesional, sino como persona. La realización del ser humano, depende en un primer momento de su entorno familiar, seguido de su entorno educativo, por ello el entorno escolar es fundamental para que el ser humano se realice, desde todas las perspectivas, en este sentido los directores que se desempeñan en el ámbito escolar, deben observar el producto de su acción que no es otra cosa que el impacto de su gestión dentro de la realidad en la cual se encuentra la institución educativa que se encuentra administrando..

La educación incide en la realización del ser humano, no sólo de los docentes y de los directivos, al contrario también se promueve la realización del ser del estudiante quien cuando ingresa al sistema educativo, en la mayoría de las ocasiones carece de conocimientos, pero con el pasar del tiempo se consolida en atención del hecho de que se constituye como una persona realizada. En este sentido, la formación impartida en la escuela, busca la consolidación del ser desde lo espiritual, corporal y anímico,

promoviendo un equilibrio adecuado en relación a su desempeño en la realidad.

En tal sentido, el fundamento ontológico de la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva, radica en la efectividad del desarrollo de las acciones que se desarrollen a nivel gerencial en las entidades escolares, es así como el sólo trabajo gerencial no tendría razón de ser si quien lo desarrolla es sólo cuerpo, cuando este desarrolla el conocimiento desde la perspectiva de lo espiritual, logra formar en el plano científico pero también en el plano de lo sublime, de lo propio del ser, es decir, se trata de conjugar los intereses profesionales con los intereses personales, a fin de orientar un proceso donde el ente se represente como un promotor de la realización del ser.

Fundamentación Filosófica

La filosofía constituye la esencia de la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva, en este sentido, esa gestión va más allá del simple hecho de administrar una serie de situaciones dentro de la escuela, al contrario se trata de una labor gerencial antropogenética, que permite el hecho de que de todos los seres vivos, el único que se educa es el ser humano. En atención a ello, la labor gerencia es el proceso continuo que se debe desarrollar en todas las instituciones educativas, dirigido tanto a los docentes, como a los directivos, puesto que ellos requieren también fortalecer sus conocimientos y lograr un impacto significativo dentro de la realidad.

Por lo tanto la la promoción de la gestión educativa con énfasis en una planificación efectiva es una necesidad muy sentida en los espacios escolares, puesto que es mediante esa administración que se promueve la construcción del ser, la cual se da mediante la interacción con el grupo de trabajadores. Se trata entonces de que el ser humano, en este caso el gerente directivo, centre su atención en la promoción de lo social, lo afectivo

y lo espiritual de manera concatenada y en comunión con el grupo de personas que se encuentra bajo su cargo.

Se trata de que el gerente educativo asuma las posibilidades que constituyen al ser humano, desde dimensiones tales como: aprender enseñar, instruir, olvidar y educar, es desde estas perspectivas que filosóficamente hablando se constituye una verdadera labor gerencial. En este sentido, la constitución cognitiva que se formula mediante la gerencia educativa va más allá de una simple puesta en práctica de funciones administrativas, al contrario se trata de dotar de herramientas al directivo de elementos científicos que le permitan comprender la realización del ser humano, desde lo científico, pero también desde lo espiritual.

De acuerdo con lo anterior, es necesario adentrarse en la constitución de cada una de las dimensiones propuestas para la comprensión del ente, en este caso el gerente educativo, respecto a la dimensión aprender, está constituida por la dignidad que deviene del ser humano para asumir el aprendizaje en materia de administración escolar, esta dignidad subyace de la interacción de saberes y experiencias que pueden ser integrados a la gerencia educativa para de esa manera fomentar una labor adecuada a las exigencias escolares del país. Por ello, es que la administración en la escuela es tan necesaria, desde luego el gerente educativo debe poseer conocimientos adecuados en el área administrativa.

En relación a la dimensión instruir, radica la gerencia escolar en el hecho de los elementos que hacen posible el perfeccionamiento de los conocimientos, en atención a la aplicación de técnicas propias de la administración escolar, es decir, aquí ya interviene el conocimiento instrumental como tal, el cual se adiciona al conocimiento disciplinar y mediante la razón el gerente educativo le da paso a la instrumentación de técnicas adecuadas que permiten el desarrollo de las funciones gerenciales en los centros escolares. Desde luego no se trata sólo de unir el conocimiento disciplinar con el instrumental y dejar de lado lo demás, al

contrario, se trata además de asumir la razón como guía de acción para la promoción de una sociedad de conocimiento de alta calidad.

Otra de las dimensiones necesarias dentro de la fundamentación filosófica es el enseñar, la cual es fundamental en el desempeño de los gerentes educativos, puesto que el enseñar es esencial, porque la interacción con el medio, el enseñar es un acto sublime que proviene de la razón y en medio de este se atienden de manera efectiva a los seres humanos, mediante la valoración de las experiencias propias, con miras a la formulación de elementos significativos del conocimiento. Por ello que para enseñar se requiere de quien desarrolle este acto, el hecho de ser imparcial, constante y que maneje un amplio conocimiento del evento que se encuentra desarrollando, en atención a ello, sucede que los elementos necesarios que se incorporan subyacen de la naturaleza misma del conocimiento y que mediante la razón se desarrollan para impactar en la realidad de una manera adecuada y efectiva.

Además dentro de la fundamentación filosófica, se integra la dimensión ubicar, en este caso, es importante puesto que se está trabajando con gerentes educativos, razón por la cual se exige de una sabiduría disciplinar en el área de la administración para lograr un desempeño adecuado, pero hay que aclarar en este caso, que no se trata de una ubicación espacial, sino de una ubicación existencial, es decir que atienda a las necesidades del ser mismo del gerente educativo, pero también las necesidades del contexto como tal, es decir, se rescata la esencia del ser desde el plano de la razón, el cual se conjuga con lo espiritual para contribuir en la ubicación significativa del ser humano como gerente educativo en el contexto escolar.

Además de ello, es necesario abordar la dimensión olvidar, la misma como una constante de la razón hace énfasis en la diversidad de elementos que inciden en la práctica gerencial, generalmente desarrollar la labor directiva, es un acto subjetivo, porque entra en juego la interacción con el

otro y pueden suceder eventos que entorpecen el desarrollo del mismo sobre todo a nivel personal. En este sentido, filosóficamente hablando el desarrollo de la labor gerencial en educación, radica en la valoración del ser mediante diferentes dimensiones que dan paso a la valoración del contexto escolar.

Fundamentación Axiológica

La axiología parte del hecho mismo de la valoración del ser y lo que se encuentra implícito en él, desde esta perspectiva, la misma es entendida como la filosofía de los valores, pues estos últimos permiten la caracterización del ser, además de involucrar a los valores éticos, los cuales entran en juego directo con la gerencia escolar, aunque los postulados éticos son similares para todas las profesiones, también es importante asumir el hecho de que los valores están socialmente ligados con la profesión docente.

Por ello, es que la axiología como orientación filosófica del ser, asume una naturaleza sublime, en el entendido de que los valores son sistemas universales establecidos y que deben ser aplicados a todas las realidades, por ello la realidad escolar no escapa a ello y se consolida de acuerdo con elementos propios de valores sociales y morales dentro del ejercicio de las diversas funciones docentes. Para algunos puede constituir un antivalor el hecho de que los docentes se estén desempeñando como directivos en la escuela, sin embargo, no es así puesto que permite el hecho de poner en práctica el valor trabajo, el cual a su vez promueve la ética como elemento necesario dentro de los valores propiamente dicho. A los efectos Roche (2009) señala:

En la vida real, el hombre aprende primero a estimar y a desestimar, a evaluar y a devaluar, en fin, a valorar, antes de tomar conciencia plena de qué es en sí el valor o determinado tipo de valor, e indagar acerca del camino de su conocimiento o aprehensión espiritual y exposición teórica. De la misma manera procedieron los griegos, con la especificidad de que la moral fue el objeto por excelencia de sus meditaciones axiológicas. (p. 78).

De acuerdo con lo anterior, la axiología está constituida por el hecho del valor que determinan las personas para con aspectos específicos, en este sentido, la fundamentación axiológica promueve la valoración propia del ser con el objetivo de que el gerente educativo, aprecie si está desarrollando su labor de una manera adecuada o al contrario no está siendo efectivo, si esta última premisa se cumple es necesario que se aleje de los ambientes administrativos y de paso a la valoración de su desempeño en el aula de clase. Es aquí donde entran en juego dos elementos importantes, el primero el desarrollo adecuado del conocimiento y el desarrollo de una labor gerencial que sin serlo debe desempeñar de una manera adecuada.

Abordar la axiología en el plano social, pudiera demostrarse como algo muy sistemático, no obstante su complejidad se afianza cuando se visualiza ese entorno social y se logra vislumbrar que la axiología está decaída dentro de los diferentes espacios, pues la misma como teoría de los valores, no se le ha dado el valor correspondiente y por lo tanto se ha trasgredido. Situación similar ocurre en el caso de las instituciones educativas, donde el patrón cultural marca el comportamiento de los individuos que se desarrollan en tal contexto, a esta realidad no escapan los gerentes educativos, quienes de la misma forma se enmarcan en patrones establecidos en la escuela para desempeñar su labor de acuerdo a quienes son sus subordinados.

En tal sentido, el comportamiento de los seres humanos en una determinada sociedad permite asumirse de acuerdo a parámetros y normas que permiten el desenvolvimiento de los mismos en la realidad, por ello es importante que los gerentes educativos, desarrollen su práctica de una manera adecuada y efectiva, donde prime el empleo de valores sociales y morales, como: la ética, el respeto, la responsabilidad, la honestidad, entre otros valores fundamentales para el desarrollo adecuado de la gerencia educativa. En efecto la axiología como ciencia de los valores debe guiar el

desarrollo de la gerencia educativa, pero a su vez debe convertirse en bandera que guía los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en la comunidad escolar.

Reflexiones Onto-Epistemológicas de la Gestión Educativa

Generar reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, implica el desarrollo de un accionar en torno a las categorías que surgieron de la información analizada, por ello, es pertinente sistematizar la misma de la siguiente manera:

Planificación

Dentro de las reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, en este sentido, Cerda (2007) expresa: “La planificación en general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades” (p. 79), al respecto el autor propone el presente gráfico:



**Gráfico 1.
Planificación**

En atención al gráfico anterior, es necesario manifestar que la planificación es un proceso sistemático que conduce a la revalorización de la construcción de planes que permiten el desarrollo de la gestión dentro de los centros escolares, es la planificación una de las funciones gerenciales fundamentales, para que de esa manera se conjuguen fenómenos que sirvan de base en la promoción de evidencias que permitan la consecución de una consolidación de escenarios educativos propicios para de esa manera contribuir con el desarrollo de un rol gerencial amparado en los más excelsos valores propios de la administración escolar.

En el mismo orden de ideas, la planificación es un proceso continuo en el cual se integran diversos aspectos, dentro de los cuales se integra la planificación curricular, es en este nivel, donde se desarrollan los planes que permiten el desarrollo de la planificación curricular, para de esa manera promover un cambio significativo dentro y fuera de las aulas de clase, los instrumentos para su sistematización son en el aula, los proyectos de aprendizaje y en la institución educativa los PEIC, los cuales se corresponden como una fusión en el desarrollo del currículo de educación bolivariana, los elementos continuos que se formulan en atención a ello, enriquecen el desarrollo de la gestión dentro de las áreas inherentes a las instituciones educativas.

De igual forma, dentro de la planificación interviene la estrategia organizacional, la cual es guiada por el ente directivo, quien desarrolla acciones a nivel organizacional mediante la planificación operativa para de esa manera lograr constituir elementos provisorios, donde se valore el entorno, pero más allá donde se promueva la participación como elementos inherentes a la constitución del fenómeno organizacional, por ello, allí se incluye un el proceso de toma de decisiones, donde se manifieste el compromiso de todos los involucrados, con la finalidad de ofrecer planeaciones equitativas y equilibradas que sirvan de base, para ser ejecutadas dentro de la realidad y que surtan un impacto positivo.

Todo ello, se lleva a cabo mediante el diseño, elaboración y ejecución de planes, mediante la planificación estratégica, la misma permite definir las estrategias que surjan de la realidad, para de esa manera promover el empleo de estrategias que mediante un compromiso se asuma como parte de la presencia de un gerente directivo, pero que de igual forma, se presenta como acciones que fortalece el desempeño organizacional dentro de las entidades educativas, la superación es parte fundamental de la planificación y por ende se logra la instauración de parámetros que redunden en el desarrollo de un trabajo significativo.

Rol de Planificador del Gerente Educativo

Una organización escolar, no es otra cosa que la escuela en sí, compuesta por una visión y una misión, para lo cual fueron ubicados allí sus miembros y para el cumplimiento de metas comunes dentro de la realidad que enfrenta esa escuela; la razón de ser de una entidad escolar, es encargarse de la formación del futuro de un país, a través del aprovechamiento de recursos no sólo de carácter humanos sino de todo cuanto está presente en el entorno para generar un aprendizaje significativo, independientes y autónomos ello permitirá que la escuela sea una organización respetada y admirada entre los miembros de una comunidad determinada y parte de esta responsabilidad se encuentra en el gerente educativo, específicamente en el directivo y en los docentes, quienes actúan como gerentes de aula. De acuerdo con ello, Duran (2007) expresa:

Es por esto que todo gerente debe considerar no solo los intereses generales propios de la empresa sino también la percepción que cada individuo tiene del medio ambiente laboral porque la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción que tienen de sí mismos. (p. 52).

Es por ello que en las entidades educativas, se debe partir del hecho de generar un ambiente ameno, donde los miembros de la comunidad educativa se sientan comprometidos por el rescate de la visión de formadora

de la escuela como tal, la escuela, es una organización social por excelencia, que permite la interacción de los miembros de la comunidad y la guía y conformación de nuevos saberes con la colaboración de los docentes. Es la organización educativa, un ambiente propio para crear estímulos que premien la labor docente, y todas las demás labores que se gestan en esta organización.

En las organizaciones escolares, muchas veces se presenta el hecho de que los miembros de la misma no reconocen la verdadera misión de la escuela, y es allí donde debe entrar el directivo a luchar para encaminar acciones que conduzcan al rescate del clima organizacional y de esta forma se logre evidenciar un trabajo conjunto guiado por la figura de un líder, en este caso el gerente educativo, bajo la figura de director, se trata de que los docentes, el personal administrativo, los miembros de la comunidad educativa en general, los mismos estudiantes, entiendan que forman parte de una sola organización y que la presencia de cada uno es de fundamental importancia para la puesta en marcha de actividades que permitan alcanzar las metas propuestas.

Al respecto, el gerente educativo en su desarrollo constante se presenta como un ente planificador que asume el desarrollo de las acciones, para ello, el autor propone el siguiente aporte teórico:

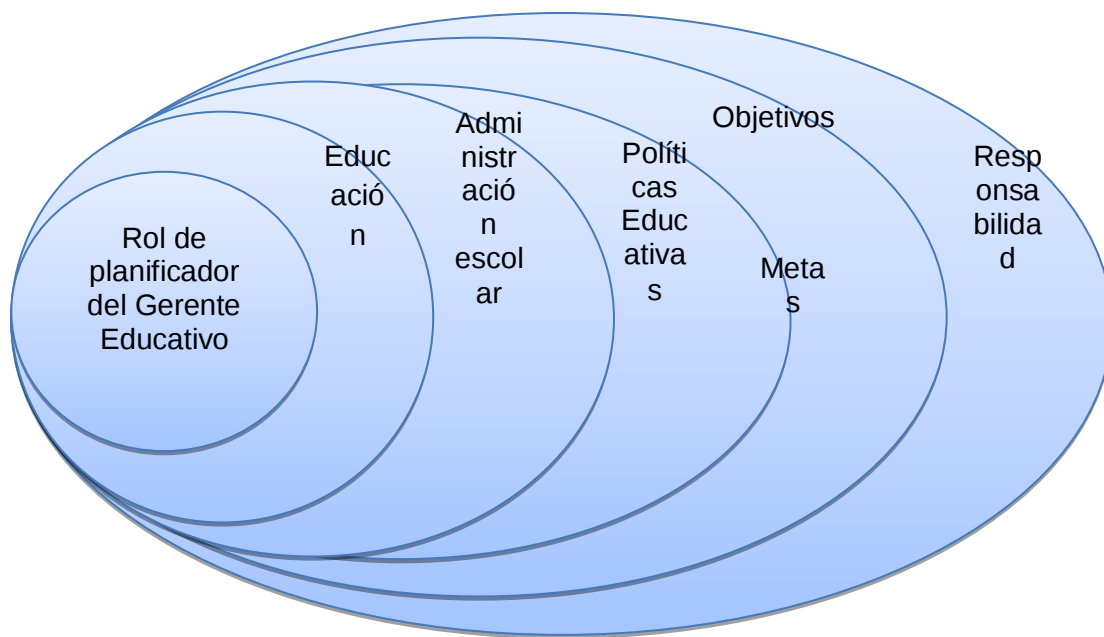


Gráfico 2.

Rol de Planificador del Gerente Educativo

Al teorizar acerca del rol de planificador del gerente educativo, es necesario, señalar que el gerente educativo como uno de los protagonistas principales, se manifiestan en función de situaciones operativas, donde se evidencie la importancia que el mismo le da a la educación, como un proceso formativo, donde intervengan diversos elementos, cuya razón de ser más importante se manifiesta en función de poner de manifiesto el desarrollo de acciones que permitan dinamizar la educación, desde esta perspectiva, el gerente educativo debe promover la planificación de acciones tendientes a aprovechar todas las potencialidades del entorno.

Lo anterior, conduce a la proposición de una administración escolar flexible, pero orientada bajo un pensamiento crítico y reflexivo, donde se demuestre la capacidad del gerente para planear acciones, pero además de

ello, para generar espacios que sirvan de base para poner de manifiesto los elementos inherentes a las demás funciones gerenciales, a saber la organización, la ejecución y el control, como base de la administración escolar, pero además de ello, el aprovechamiento del talento humano de la organización, así como la promoción de una comunicación asertiva y promoción a la participación de todos los entes para de esa manera generar una planificación sensible a las necesidades del entorno.

Dentro de la administración escolar, es necesario prestarle atención a las políticas educativas, puesto que es el gerente educativo, quien se encarga de la operatividad de las mismas, es decir, estas políticas son propuestas por el ejecutivo nacional, pero se cristalizan en la realidad mediante instrumentos propios de la administración, tal es el caso del programa alimentario escolar, los proyectos educativos, los proyectos de desarrollo endógeno, entre otros elementos que se destacan en la administración de las políticas educativas dentro de los espacios escolares.

Ahora bien, es necesario atender la proposición de objetivos claros que permitan la concreción de objetivos claros, precisos y concretos, donde se asuma la acción como base del mismo, es decir, sin muchos elementos que le adornen, deben redactarse de manera imparcial, equilibrada y equitativa para favorecer a todos los involucrados dentro de la labor gerencial que se lleva a cabo dentro de los entornos escolares. Una vez determinados los objetivos, es preciso señalar que si los mismos son claros, se alcanzaran metas precisas que redundaran en la mejora de la educación en el logro de la calidad de la misma, por ello, son las metas elementos inherentes al desarrollo social de la labor consensuada en materia administrativa.

El desarrollo de la planificación debe desarrollarse bajo un marco de responsabilidad, donde se conjugue el respeto por las ideas de los demás, es así como el gerente educativo encuentra en su rol de planificador, la concreción de estas funciones para de esta manera depurar el control de situaciones que se encaminen a sensibilizar el acto administrativo mediante

la inclusión de valores éticos que constituyan una marco de consolidación de la realidad escolar.

Función Planificadora en la Práctica Gerencial

Se parte entonces de la promoción de la planificación como parte de las funciones gerenciales, como lo son; organización, planificación, ejecución y control, las mismas sirven como herramientas en la consolidación del clima organizacional, lograr que el gerente directivo aplique cada una de estas funciones gerenciales de manera adecuada, permitirá un fortalecimiento en el desarrollo de la planificación. El desempeño gerencial visto desde sus funciones básicas, es inminente debido a su pertinencia dentro de una organización determinada.

A ello no escapan las instituciones educativas, donde la planificación como funciones gerenciales son fundamentales, porque allí se debe organizar, también se planifica, se ejecutan actividades constantemente y de manera regular se controla por medio de la evaluación. Al respecto el aporte teórico en este caso se sistematiza mediante el siguiente gráfico:

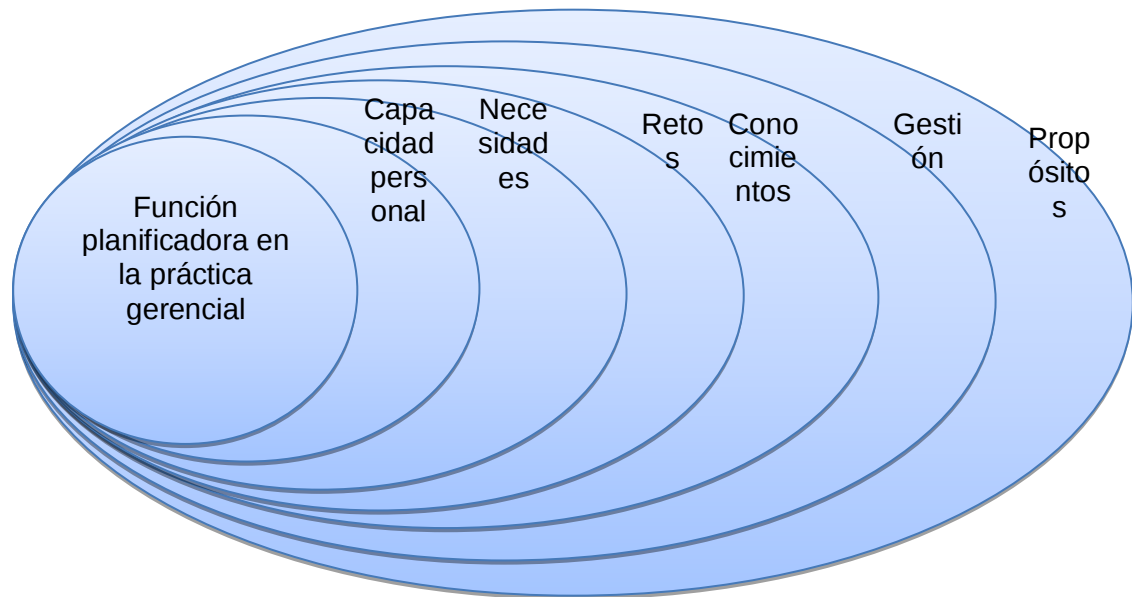


Gráfico 3.

Función Planificadora en la Práctica Gerencial

De acuerdo con los elementos previamente mencionados, es necesario manifestar que para que se desarrolle la función planificadora del gerente dentro de su práctica, es necesario demostrar una amplia capacidad personal, es decir, el gerente debe reunir una serie de competencias que sirvan de base para el aprovechamiento de todos los elementos dentro de la realidad que subyacen de la misma dinámica que conduzca hacia la consolidación de fenómenos inherentes a la planificación, con énfasis en la proposición de acciones donde se revalorice el trabajo del gerente educativo.

En el mismo orden de ideas, dentro de la función planificadora del gerente, es precisa la valoración de las necesidades para de esa manera constituir acciones que redunden en la mejora de los mismos, todo ello, se presenta como un reto para que los gerentes educativos pongan de manifiesto el desarrollo de una planificación adecuada, inherente a la superación de las necesidades, es así como las manifestaciones de la planificación permiten el perfeccionamiento de la realidad gerencial.

Dentro de la función planificadora en la práctica gerencial, intervienen los conocimientos del gerente directivo, puesto que los mismos se manifiestan en función de evidencias que se reflejan en la constitución del plan, es así como se mencionan infinidad de situaciones por lo cual se logra constituir la gestión como parte del desarrollo de las acciones, es gestión se desarrolla con énfasis en los propósitos que se manejan dentro del plan, para de esa manera lograr un impacto significativo dentro de la realidad de los centros educativos en los cuales se consolidan acciones que permiten la cristalización de la calidad de la educación.

Operatividad Gerencial

Este apartado conjuga lo concerniente a la ejecución como función gerencial y al clima organizacional, Con el propósito de comprender de manera adecuada la definición de clima organizacional, es necesario resaltar los siguientes elementos sugeridos por Peñaloza (2008):

1.- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. 2.- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. 3.- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. 4.- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). (p. 67)

Posterior al entendimiento del clima organizacional, el cual va más allá de la percepción per se que se genera al hacer presencia en una organización, es necesario referirse a las características del mismo, ello permite una clara connotación del objeto de estudio desarrollado en estas líneas. La organización incide de manera relevante en las motivaciones de los miembros de la organización y viceversa, es así como se logra ser eficiente y eficaz en una entidad determinada. Otra de las características es el comportamiento de los empleados, elemento muy importante porque es muy influyente en el desarrollo de las tareas en la organización. Litwin y Stinger (2009:87) señalan la presente clasificación de características inherentes al clima organizacional

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Conocer el clima organizacional, implica el análisis de factores como el comportamiento de los empleados que inciden en la organización del mismo, también es necesario referirse a la efectividad de las organizaciones, la cual en parte son producto de ese clima organizacional que se desarrolla en las organizaciones, el clima organizacional es un aspecto muy flexible porque permite la introducción de cambios significativos dentro de la realidad objeto de estudio, estos cambios pueden extenderse a todos los componentes de la organización y de esta forma se fortalece el clima organizacional.

Por ello, es preciso generar el presente gráfico:



Cuadro 4.
Operatividad Gerencial

Dentro de la operatividad gerencial, es necesario partir por la construcción de un trabajo significativo que permita el desarrollo de acciones que sirvan de base para el desarrollo de una acción gerencial que manifieste la puesta en marcha de un conjunto de funciones gerenciales, es así como el trabajo se convierte en dignificante y por lo tanto en la razón de ser de lo gerencial, asimismo es pertinente motivar al colectivo, para de esa manera lograr un impacto dentro del desarrollo de las funciones del gerente educativo.

El clima organizacional, es entonces el ambiente en el cual desempeñan su trabajo las personas pertenecientes a determinada organización, donde inciden diferentes aspectos dentro de los cuales destacan; el trato del gerente hacia los demás miembros de la organización, las relaciones interpersonales, entre los miembros de la organización y los clientes, la comunicación, la interacción, entre otros elementos que permiten la conformación del clima organizacional, en muchos casos se convierten estos aspectos en verdugos de la administración, pero es allí donde el ingenio del administrador logrará incorporar correctivos y alcanzar un verdadero clima organizacional.

Robbins (2006) define el entorno o clima organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (p. 78). No hay duda de que el clima organizacional afecta las interrelaciones presentes en la organización, porque el hecho de trabajar con seres humanos, hacen que el proceso administrador se convierta en incierto y en el hecho de asumir cambios cuando menos se esperan. En el caso de las empresas en muchos casos son estáticas, pero en el caso de las escuelas, estas son estructuras organizacionales dinámicas que requieren de un clima organizacional flexible y adecuado a la realidad comunitaria en la cual se encuentra.

De manera que es el comportamiento uno de los elementos determinantes dentro del clima organizacional, porque de él dependerá el éxito de una organización, más aún de una entidad educativa. En este caso es preciso referirse al comportamiento del docente el cual debe ser altamente efectivo para lograr la formación de conocimientos significativos, además de la inserción de los diferentes componentes de la escuela, desde las opiniones de los padres y representantes como del director como tal, e incorporarlas al proceso de planificación. Por ello, en una organización educativa se debe valorar el contexto comunal en el cual está la escuela con la finalidad de atender las necesidades más latentes en este sector. Esto

permitirá la proyección de un clima organizacional adecuado y la promoción de diversas actividades que promuevan el respeto por esta organización a nivel general.

De manera que la gerencia de una escuela, debe integrar dentro de su haber diferentes componentes, pero lo más importante aquí es el entendimiento a diversos elementos que conduzcan a una implantación de una organización significativa; en este caso, es preciso referirse a la psicología laboral, la cual indica que el comportamiento de los trabajadores, incide en la realización de las responsabilidades asignadas. También la psicología laboral considera algunos elementos que inciden en la forma en que el empleado acoge el ambiente laboral, a ello no escapan los trabajadores de la educación, es decir, las responsabilidades en las escuelas agrupan una serie de actividades que se deben cumplir de manera sistemática y su principal evaluador es el estudiante y la asociación de padres y representantes, Duran (2007) señala:

En las instituciones educativas se nota con preocupación como pocas veces se encuentran gerentes que consideren los factores mencionados anteriormente con interés de lograr mejoras en el clima organizacional procurando mejoras en el desempeño de sus trabajadores por cuanto se explicó anteriormente un clima de trabajo agradable logra comprometer a los individuos en el logro de los objetivos establecidos lo que finalmente se verá reflejado en el producto final, alumnos mejor educados y docentes más comprometidos en su labor de enseñanza. (p. 34)

No obstante, el hecho de aplicar modelos de gerencial empresarial a los centros escolares, ha hecho que en algunos casos se torne rigurosa la administración de las escuelas, y confunden a los estudiantes en algunos casos con la producción de productos, es necesario superar esta visión, con la finalidad de reorientar el proceso gerencial en las escuelas, se trata de entender a la escuela como una organización flexible, donde interaccionan seres humanos que luchan a diario por la formación de la generación de relevo incluso de sus propias actividades, tal como lo afirma Jiménez (2009):

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, para mejorar la claridad y hacer los canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar. En segundo lugar mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica partiendo de la claridad propiciando reuniones eficaces a los directivos, coordinadores, profesorado y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro del mismo. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia. (p. 48).

Es necesario, partir entonces en el hecho de que el clima organizacional dentro de las escuelas, sea; armónico, agradable, equilibrado, donde la administración se muestre como una comodidad, donde sea atractivo el hecho de prestar los servicios allí, es permitir a todos los miembros de la comunidad educativa la participación en la construcción de metas comunes y de planes de trabajo que beneficien a toda la comunidad en general, estas metas deben contemplar una organización efectiva que puedan cristalizarse en la realidad y de esta forma se logre evidenciar un verdadero trabajo compartido.

De allí la necesidad dentro de las organizaciones educativas de avanzar hacia la calidad inmersa en el clima organizacional, se requiere entonces, miembros de organizaciones educativas comprometidos con la realidad y con la construcción de un clima organizacional; integral, solidario, holístico, interesante, imparcial y justo, donde trabajar, se convierta en un compromiso personal y no en un castigo diario, uno de los elementos considerados por la autora para poner de manifiesto este cuadro dentro del contexto objeto de estudio son las funciones gerenciales.

CAPÍTULO VI

CONSIDERACIONES FINALES

El desarrollo de la investigación permitió la constitución de evidencias, tales como la generación de reflexiones onto-epistemológicas de la gestión educativa para una planificación efectiva del directivo de instituciones educativas, con la finalidad de que el gerente educativo centre su atención en la constitución de fenómenos que orienten el desarrollo de la administración de centros educativos, si bien la administración como ciencia escapa a la educación, también es necesario decir que la educación como ciencia ha tomado de la misma elementos que sirven de base para concretar fenómenos que son la base para constituir la organización, la planificación, la ejecución y el control.

En este sentido, dentro de las funciones gerenciales destaca la planificación como un elemento fundamental en la concreción de acciones que posteriormente se ejecutan en la realidad, en este marco de gestión se determinan aquellos recursos y estrategias que sirven de guía en la construcción de fenómenos orientados a fortalecer el desarrollo de la educación, a saber la formación del capital humano que en el futuro llevará el desarrollo del país. La complejidad que demuestra el hecho de aplicar la administración al campo de la educación constituye una visión reflexiva, dado a su rigurosidad, pero que requieren de una flexibilización para ser aplicados dentro de las realidades educativas.

Por ello, al estimar el proceso de planificación asumido por los directivos dentro de los centros de educación considerados para la investigación, se logró manifestar que el proceso de planificación es desarrollado constantemente como un proceso continuo, donde se promueve

la participación de los diversos entes que se encuentran involucrados en el entorno escolar. De igual forma, la planificación se considera como estrategia organizacional, la cual se concreta en la construcción de planes, es necesario acotar que se desarrollan diferentes tipos de planificación, dentro de los cuales destaca: planificación estratégica, operativa y curricular.

En cuanto a analizar el rol del directivo como planificador del proceso administrativo dentro de las entidades educativas, se logró asumir que la educación es el proceso fundamental en el desarrollo de la planificación, por ello, es pertinente el empleo de los postulados de la administración escolar, con énfasis en la construcción de evidencias que redundan en la conformación de fenómenos inherentes a la construcción de fenómenos que permiten la administración del centro escolar. Por ello, es necesario el conocimiento de las políticas educativas, lo cual permitirá la concreción de objetivos y metas pertinentes en el desarrollo de la institución educativa, con énfasis en la responsabilidad que deben demostrar los gerentes educativos.

Al interpretar el desarrollo de la función planificadora en la práctica gerencia administrativa dentro de las entidades educativas, se logró asumir que los gerentes directivos demuestran su capacidad personal, asumiendo y valorando las necesidades que se presentan en la realidad, los cuales son incorporados en la planificación como retos que presenta el contexto. Razón por la se requiere de un amplio conocimiento en materia de gestión, donde se logren visualizar los propósitos que persigue la planificación en las instituciones educativas.

El campo de la administración educativa, es un contexto cuyo valor es incalculable, en razón de ello, las bondades del mismo centran su atención en la sistematización del mundo de la educación, es allí donde subyace la gerencia educativa, vista desde la óptica de los directivos de los planteles educativos, estos tienen sobre sus hombros, una verdadera responsabilidad, el hecho de conducir la organización escolar hacia la consecución de metas compartidas. En este sentido, es preciso manifestar

que la gerencia educativa, es un proceso caracterizado por los procesos básicos de la administración, los cuales son; organización, planificación, ejecución y control, estos son dados de manera operativa y son promovidos por los entes gerenciales de la institución.

De allí la importancia de estos procesos en la administración escolar, los mismos permiten la reorientación de infinidad de situaciones presentes dentro de la estructura organizacional de las instituciones educativas, en fin, son estos procesos, que aunque llamados básicos son la columna vertebral de todo sistema administrativo. Estos procesos inciden de manera objetiva y subjetiva en el funcionamiento de la organización y por ende en el clima organizacional, el cual determina una serie de funciones dentro de sí, para que el mismo sea adecuado y pertinente con la labor gerencial y al mismo tiempo está última se proyecte bajo parámetros de una sana administración y apegada a las exigencias de las instituciones educativas.

REFERENCIAS

- Agudelo, A. (2011). La Planificación Estratégica en la Educación Bolivariana. Editorial Planeta: Caracas.
- Albornoz, M. (2009). La Gerencia Escolar. Administración Educativa. Ediciones Norma: Colombia.
- Alvarado, M. (2005). Filosofía, Educación y Sociedad Global. Ediciones Signo: Argentina.
- Álvarez y Santos. (2006). La Planificación Comunitaria Y Participación En Los Procesos De Decisión: Categorías De Análisis Y Argumentos. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, N° 216, Marzo.
- Álvarez, K. (2000). La Gestión Educativa Desde Una Perspectiva Humanista. Ediciones Siglo XXI: Chile
- Alves, C. (2011). La Planificación en Educación. Ediciones Océano: Caracas.
- Ander-Egg, E. (2003). Planificación Estratégica. Mac Graw Hillm ediciones México.
- Ávila, B. (2010). La Triangulación, una Técnica de Investigación. Universidad Nacional de Monterrey: México.
- Avolio, R. (2008). La Administración en la Escuela Bolivariana. Publicaciones El Nacional. Caracas.
- Avolio, S. (2006). La Tarea Docente. Ediciones Morata. España.
- Barrera, G. (2004). Algunas Consideraciones Sobre la Administración de la Educación. Documento en Línea. Disponible en: www.guiaeducacionyadmon/org.ar Consulta. Mayo de 2014.
- Barrueta, A. (2003). La Formación Administrativa del Directivo de la Escuela Básica. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Colombia: Bogotá.
- Bateman, S. (2004). Administración, Una Ventaja Competitiva. Mc Graw Hill. 1ª Edición: México

- Bermúdez, H. (2011). Planeación Educativa. Guía Práctica. Ediciones Norma. Colombia.
- Bojaca y Robayo (2009). Propuesta de gestión educativa para el Colegio Distrital Ciudad de Villavicencio desde la perspectiva de la ética del cuidado de sí. Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá.
- Bravo, L. (2010). La Educación en Tiempos de Chávez. Ediciones El Nacional: Caracas.
- Burbano, J. (2008). Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- Castillo, A. (2005). Liderazgo Administrativo: Reto Para El Director De Escuelas Del Siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación N° 20: Puerto Rico
- Castro, B. (2006). La Organización Educativa: una Aproximación desde la Complejidad? Estudios Pedagógicos: Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Cerda, H. (2007). Planificación Estratégica. Bogotá Colombia. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). Administración: Proceso Administrativo. Mac Graw Hill ediciones Interamericana: Argentina.
- Contreras, D. (2011). Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. Ediciones Norma: Colombia.
- Contreras, J. (2005). Hacia Un Nuevo Sentido De La Gerencia. Revista Venezolana de Gerencia, Vol 10: Caracas.
- Conway, Y. (2006). Studies In Empowerment: Introduction To The Issue. EEUU, Prevention Human Services
- Coromines, J. (2009). Diccionario Etimológico. Ediciones Morata: España.
- Cortés, G. (2008). La Planificación Educativa. Un Reto Para los Gerentes Educativos. Editorial Magisterio: Colombia
- Costa, J. (2015). Gerencia y Liderazgo. Ediciones Gedisa. España.

- Cunill, N. (2001). Participación Ciudadana. Dilemas Y Perspectivas Para La Democratización De Los Estados Latinoamericanos. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- Daft, W. (2004). Administración. Pretince New York.
- Díaz, M. (2011). La Administración Escolar. Editorial Siglo XXI. Argentina.
- Drucker, P. (2002). Los Desafíos De La Gerencia Para El Siglo XXI. Editorial Norma: Barcelona-España,
- Duran, A. (2007). Ensayos Críticos de la Administración Escolar. Norma: Colombia.
- Estebaraz, M. (2007). Gestión Educativa y Sociedad. Editorial Morata. España.
- Etkin, J. (2001). La Gestión de la Complejidad:¿Desafío o Condena?. Revista Enfoques: Buenos Aires
- Faria y Col (2011). Formación Gerencial de los Directivos de Educación Básica. Caracas: Universidad Santa María
- Fernández, C. (2003). Introducción Al Marketing Para Centros De Enseñanza. Ed. ESIC: Madrid
- García, C. (2000). La Administración Escolar. Perspectivas del Nuevo Siglo. Océano: Caracas.
- Giusti y Mejía (2008). ¿Por qué leer filosofía hoy?. Segunda edición. Fondo Editorial PUCP: Lima.
- Goncalves, R. (1997). Clima Organizacional. Trillas: México.
- González, M. (2009). Epísteme De La Gerencia Educativa Y La Arqueología Del Pensamiento Gerencial. Documento en Línea,. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art8.pdf> Consulta: Abril de 2014.
- Graffe, R. (2000). Administración y Recursos Humanos. Editorial Pirámide. Argentina.
- Guédez, C. (2002). Perspectivas de la Planificación Escolar. Ediciones Norma. Colombia.

- Holstein y Gubrium (2004). I like this interview; I get cakes and cats!': the effect of prior relationships on interview talk. Qualitative Research
- Ibañez, J. (2002). La Guerra Incruenta Entre Cuantitativistas Y Cualitativistas. Editorial Trillas. México.
- Jiménez, H. (2006). Realidades de la Educación en Venezuela. Ediciones el Nacional. Caracas.
- Jiménez, H. (2009). Clima Organizacional. Varmell ediciones: Argentina.
- Jiménez, H. (2012). Manifestaciones Sociales de la Educación. Ediciones Océano: Caracas.
- Junger, E. (2002). El trabajador. Dominio y figura. Ediciones Narcea: España:
- Kant, I. (2009). Filosofía de la Historia. Mac Graw Hill ediciones: España.
- Koontz y otros (2004). Administración: Una Perspectiva Global. México: Mc
- La Pierre, L. (2010). Gerenciar es Crear. Cátedra sobre liderazgo Pierre-Péladeau en HEC Montréal
- Litwin y Stringer. (2009). Teoría del Clima Organizacional. Mac Graw Hill ediciones Interamericana.
- López (2012). Diseño, Desarrollo Y Evaluación De Un Modelo De Gestión Del Conocimiento Para Un Colegio De Educación Primaria. Tesis Doctoral. Universidad Técnica Federico Santamaría: España.
- López, M. (2009). Métodos de Investigación. Ediciones Varmell Hermanos: España:
- Macha, F. (2010). Administración de la Educación. Ediciones Global. México.
- Manes, S. (2000). Gerencia Estratégica. Editorial Trillas. México.
- Marconi, M. (2011). Planificación social y organización de la comunidad. Alternativas avanzadas a la crisis. Editorial Popular. Madrid
- Martínez, M. (2009). El Paradigma Emergente. Trillas: México.
- Martner, G. (2012). Administración escolar. Editorial Trillas. México.

- Mayorga, A. (2008). La Dirección Educativa y su Problemática. Ediciones Saber: Perú.
- Mina, H. (2012). Realidades Educativas de Latinoamérica. Fondo Nacional de la Cultura: México.
- Mujica, M. (2000). Nuevas Estrategias Para Gerenciar, Una Visión Epistemológica. Ediciones la Muralla: España.
- O'Donnell, K. (2008). Elementos de la Organización. Mac Graw Hill Ediciones Interamericana.
- Odreman, N. (2011). Educación Bolivariana. Revista CENDIE-UPEL: Caracas.
- Orrego, A. (2003). Meditaciones Sobre La Universidad. Trujillo. Trilce Editores.
- Ortega, H. (2010). Formación Gerencial. Universidad Rafael Beloso Chacín: Zulía.
- Padrón, J. (2011). Epistemología en la Investigación. Universidad Simón Rodríguez.
- Peñaloza, J. (2008). Los Gerentes Educativos. Documento en Línea. Disponible en: www.gerenteeduc.admon.edu.co
- Pereira, A. (2009). La Labor del Docente en el Aula. Editorial Santillana. Perú
- Pérez, R. (2000). Gestión Escolar. Ediciones Cooperativa del Magisterio. Colombia.
- Pirela, C. (2008). Formación De Los Directores De Educación Básica. Tesis Doctoral. Universidad del Zulía. Maracaibo.
- Platón (2000). La República. Mac Graw Hill ediciones: España.
- Porter, M. (2003). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental: México
- Ramírez, C. (2007). Fundamentos De Administración. ECOE Ediciones: Colombia
- Rangel, P. (2009). Planificación Estratégica Para La Transformación De La Educación Superior. Tesis doctoral. Universidad Fermín Toro.

- Robbins, A. (2006). Poder sin Límites. Mac Graw Hill ediciones Interamericana.
- Rocha, M. (2011). Administración Escolar. Universidad Francisco de Paula Santander: Colombia.
- Roche, M. (2009). Los Valores en la Administración. Editorial Siglo XXI. Argentina
- Rodríguez, A. (2008). Las Ciencias Humanas. Revista Idea Virtual. Nº 38. Universidad Nacional de San Luis: Argentina
- Rojas, C. (2014). Administración General. Trillas: México.
- Romero, S. (2006). Aproximación A Una Sociología De La Gerencia Pública Y Compromiso Social. Editorial Santillana: Ecuador.
- Ruíz, F. (2000). La Participación Ciudadana. Ediciones El Nacional. Caracas.
- Sabino, C. (2009). Metodología de la Investigación. Ediciones Norma: Colombia.
- Salazar, U. (2008). El Trabajo en Equipo en la Escuela. Universidad Católica de Chile
- Scheller, M. (2004). El puesto del hombre en el cosmos. Editorial Lozada. 5ª edición. Buenos Aires.
- Senge, P. (2008). Las Organizaciones Inteligentes. Ediciones Morata. España.
- Silva, A. (2012). El Liderazgo en la Escuela. Ediciones Morata. España.
- Somarriba, H. (2005). Fundamentos Conceptuales De La Gestión De Riesgos. Editorial Oxfam: México.
- Spranger, X. (2004). La Comunicación en los Negocios. Ediciones Pirámide: Argentina.
- Stoner. (2003). Administración. Mac Graw Hill ediciones: México.
- Tedesco, J. (2000). Educar en la sociedad del conocimiento. FCE. México.
- Toffler, A. (1992). La Empresa Flexible. Morata ediciones. España.

Valera, S. (2009). Sociología de la administración. Ediciones Pirámide. Argentina.

Valerdi, M. (2011). Tiempo Libre en Condiciones de flexibilidad del Trabajo. Universidad autónoma de México.

Vargas, D (2013). Administración en la Escuela. Ediciones Homo sapiens: Argentina.

Vargas, P. (2009). Liderazgo. Ediciones del Magisterio. Colombia

Vázquez, A. (2001). El Conocimiento Gerencial. Varmell ediciones: Argentina.

Zorrilla, S. (2007). Introducción a la Metodología de la Investigación. México