

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

**FUNCIONES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES DEL ESTADO ZULIA**

Autora: Idamis Martínez

Tutor: Fredy Benti

Rubio, Junio de 2021

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

**FUNCIONES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LOS
CENTROS EDUCATIVOS RURALES DEL ESTADO ZULIA**

Trabajo de grado de la Maestría en Gerencia Educativa

Autora: Idamis Martínez.

Tutor: Fredy Benti.

Rubio, Junio de 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"
SECRETARÍA**

A C T A

Reunidos el día martes, quince del mes de junio del dos mil veintiuno, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Ciudadanos: **FREDDY BENTTI (TUTOR), JOSÉ MÁRQUEZ** y **JOHAN OCHOA**, Cédulas de Identidad Nros. V.-1.583.804, V.- 5.255.566 y V.- 15.437.809, respectivamente. Jurados designados en el Consejo Directivo N° 489, con fecha del 03 de julio de 2018, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: **"FUNCIONES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES"**, presentado por la participante **MARTÍNEZ CHINCHIA IDAMIS DEL CARMEN**, Cédula de Identidad N° V.- 17.913.606, como requisito parcial para optar al título de **Magister en Educación Mención Gerencia Educativa**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO, POR SU APOORTE A LAS FUNCIONES GERENCIALES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES**, en fe de lo cual firmamos.

DR. FREDDY BENTTI
C.I. N° V. - 1.583.804
TUTOR

MSc. JOSÉ MÁRQUEZ
C.I. N° V. - 5.255.566

MSc. JOHAN OCHOA
C.I. N° V. - 15.437.809



ÍNDICE GENERAL

	pp.
Página de Título.	I
Aceptación del Tutor.	li
Índice General.	lii
Lista de Cuadros.	Iv
Resumen	V
Introducción.	1
Capítulo.	
I. EL PROBLEMA.	3
Planteamiento del Problema.	3
Objetivos del Estudio.	7
Justificación.	8
II. EL MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes del Estudio.	13
Bases Teóricas.	
Funciones Gerenciales en el Ámbito Educativo	15
La Función de Planificación.	16
La Función de Organización	17
La Función de Dirección.	18
La Función de Control.	19
Bases Legales del Estudio	26
Operacionalización de Variables	29
III. EL MARCO METODOLOGICO	
Naturaleza del Estudio.	38
Tipo de Investigación	39
Diseño de la Investigación	39
Población y Muestra	40
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	41
<i>Validez del Instrumento</i>	41
Procedimiento para el Análisis de Datos	42
IV. INFORME DE RESULTADOS	43
Procedimiento Técnico Cumplido.	43
Presentación y Procesamiento de los Datos.	45
Análisis e Interpretación de los datos.	54
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
Conclusiones.	78
Recomendaciones.	80

LISTA DE CUADROS

No	TÍTULO	pp.
1	Operacionalización del Objetivo Específico # 1	30
2	Operacinalización del Objetivo Específico # 2	32
3	Operacionalización del Objetivo Específico # 3	34
4	Tabla de Codificación.	45
5	Tabulación de Respuestas Codificadas.	47
6	Medias Aritméticas de Respuestas por Ítem..	50
7	Medias Aritmética por Ítem.	52

LISTA DE GRÁFICOS

No	Título	pp
1	Marco General de Interpretación para Ítemes con Sentido Negativo (Arriba) y en Sentido Negativo (Abajo)	54
2	Demostración del Resultado del Ítem No. 1	55
3	Demostración del Resultado del Ítem No. 2	56
4	Demostración del Resultado del Ítem No. 3	57
5	Demostración del Resultado del Ítem No. 4	58
6	Demostración del Resultado del Ítem No. 5	59
7	Demostración del Resultado del Ítem No. 6	60
8	Demostración del Resultado del Ítem No. 7	61
9	Demostración del Resultado del Ítem No. 8	61
10	Demostración del Resultado del Ítem No. 9	62
11	Demostración del Resultado del Ítem No. 10	63
12	Demostración del Resultado del Ítem No. 11	64
13	Demostración del Resultado del Ítem No. 12	65
14	Demostración del Resultado del Ítem No. 13	65
15	Demostración del Resultado del Ítem No. 14	66
16	Demostración del Resultado del Ítem No. 15	66
17	Demostración del Resultado del Ítem No. 16	67
18	Demostración del Resultado del Ítem No. 17	68
19	Demostración del Resultado del Ítem No. 18	69
20	Demostración del Resultado del Ítem No. 19	70
21	Demostración del Resultado del Ítem No. 20	71
22	Demostración del Resultado del Ítem No. 21	71
23	Demostración del Resultado del Ítem No. 22	72
24	Demostración del Resultado del Ítem No. 23	74
25	Demostración del Resultado del Ítem No. 24	76
26	Demostración del Resultado del Ítem No. 25	77

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
Maestría en Educación: Mención Gerencia Educacional

FUNCIONES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES DEL ESTADO ZULIA

Autora: Idami Martínez.
Tutor: Fredy Bentti.
Fecha: Junio de 2021.

RESUMEN

Los centros educativos rurales se agrupan en núcleos que sufren una marcada reducción en la asignación de recursos incluyendo un personal directivo que debe multiplicarse por varias sedes, a quienes se demanda una eficiente gestión gerencial; pero, tradicionalmente, ésta resulta cuestionada. De allí, se aspira proponer lineamientos aceptables para el óptimo cumplimiento de las funciones gerenciales del personal directivo de los centros educativos rurales del sector Río Abajo, Municipio Catatumbo del Estado Zulia. En cuanto a la naturaleza de la investigación propuesta, se parte desde un paradigma epistemológico positivista por el interés de la autora por aplicar métodos y técnicas de recolección y análisis de datos cuantitativos. Pues, se aspira encuestar la comunidad educativa seleccionada, mediante la aplicación de cuestionarios estructurados mediante la escala de Likert para la valoración de las actitudes o reacciones ante la gestión gerencial cumplida en los centros educativos rurales seleccionados, por parte de veinticuatro docentes rurales de aula seleccionados como respondientes. En cuanto al tipo de investigación, se sitúa dentro de lo que se conoce como descriptiva con un diseño o abordaje no experimental. La validación de los instrumentos se soporta en los cuadros técnicos metodológicos desarrollados para evidenciar o demostrar la validez aparente o la estricta correspondencia de las variables y sus indicadores con la relevancia del contenido de los ítemes. Para la confiabilidad del cuestionario se aplicó la fórmula del coeficiente Alpha de Crombach. Los resultados destacan la mayor debilidad en las funciones gerenciales de planificación y control tanto o más agravada aún por la ausencia de supervisión y evaluación externa de dichas instituciones.

Descriptor: Instituciones de Educación Básica, Educación Rural, Gerencia Educativa.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos de cada uno de los países del mundo deben enfrentar la relevancia que ha adquirido el conocimiento, no sólo en el contexto social, sino en el sector productivo y la competitividad que ésta genera a nivel internacional; las cuales dependen cada vez más de las innovaciones tecnológicas. Así, el quehacer gerencial juega un rol importante al favorecer la satisfacción de las exigencias requeridas por un entorno cambiante en la búsqueda del bienestar social, a través del logro de la excelencia en su organización.

Las exigencias a la que es sometida la organización, por el medio social, enfocadas desde las perspectivas de la educación, comprometen cada vez más el sentido de calidad y pertinencia del modelo educativo, que los países tendrán que estimular. Así, el fin es darle énfasis a los conocimientos y las realidades, permitiendo con esto acceder al conglomerado científico y tecnológico actualizado, para utilizarlo con alto grado de responsabilidad. En relación a lo expuesto, el sistema educativo de los países latinoamericanos enfrenta un contexto volátil, cambiante y de renovación; por el cual, se amerita adaptarse a las transformaciones, donde el gerente debe tener la capacidad y responsabilidad de dirigir, según los procesos de cambio para lograr los fines deseados, tanto a nivel personal, profesional, como institucional.

Al respecto, es importante manifestar que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar. Por ello, es preciso señalar que la institucionalización de las organizaciones educativas representa hoy día el medio más expedito para utilizar el conocimiento en la satisfacción de las necesidades del individuo.

Lo expresado conlleva a 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 estos para fomentar un proceso de cambio y producción acordes con los intereses, necesidades y disposiciones. Ello implica que el personal directivo de las instituciones educativas, al actuar de manera incoherente en su gestión gerencial, por desconocimiento o por falta de iniciativas en la aplicación de las funciones de la administración y de la gerencia, puede generar problemas organizacionales, Ello afecta la eficiencia, como cualidad de las instituciones educativas en el servicio que prestan a la sociedad.

En franca sintonía, la presente investigación se realiza bajo el título Funciones Gerenciales del Personal Directivo de los Centros Educativos Rurales. Su objetivo es determinar las fortalezas y debilidades para orientar con ciertos lineamientos cómo superar éstas últimas, fundamentalmente.

Una propuesta que se planteó estructurada de la siguiente manera: El Capítulo I expone el problema de estudio, la formulación del problema, los objetivos, la justificación de la investigación y por último la delimitación. El Capítulo II presenta los antecedentes de la investigación y los marcos teórico y legal de la misma. El Capítulo III describe la metodología para realizar el estudio: el tipo y diseño de investigación, población, las técnicas e instrumento, validez y confiabilidad y las técnicas de análisis de datos. Mientras que en los capítulos finales, se reporta como Capítulo IV los hallazgos o resultados así como las conclusiones y recomendaciones en un Capítulo V.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La educación es un proceso continuo que debe ser evaluado constantemente, ya que está sometido a los innumerables problemas que afectan a la sociedad y a la complejidad que esta misma representa. Precisamente es la diversidad del proceso educativo lo que invita a centrar la atención en los actores del proceso, especialmente, porque son estos los que enfrentan continuamente los retos y las nuevas realidades que obligatoriamente deben considerarse en educación. Además, los cambios que se presentan afectan de manera directa o indirecta el área gerencial y la organización interna de las instituciones. En este contexto, la educación, como lo plantea Gessa (2007) es llamada a jugar “un papel cada vez más esencial, tanto como facilitadora del manejo educativo, como activadora de los impulsos que ayuden a los sujetos a su adaptación a las nuevas exigencias” (p.78).

De allí, la sociedad actual debe estar preocupada en cómo gestionar la calidad del sistema educativo. Una inquietud que surge como producto de los constantes cambios que se producen en el ámbito político, económico, cultural, científico y tecnológico, exigiendo respuestas innovadoras transformadoras de las políticas y planes educativos de un país. Por su parte, el sistema educativo de países de la América Latina como en el caso Venezuela actualmente requieren de gerentes y supervisores comprometidos y capacitados para ser agentes de cambio, que impulsen procesos de transformaciones culturales e institucionales acordes con las exigencias y los cambios estructurales por los cuales está atravesando el país y el mundo.

Por ésta razón, tal cual expresa Herrera (2009), la gerencia educativa es elemento clave para el mejoramiento de la calidad educativa de las escuelas básicas. Pues, “influye de manera determinante en el desarrollo de los procesos enseñanza-aprendizaje, la formación y el desempeño de los docentes y en los resultados pedagógicos de los planteles educativos” (p.85). Así, el elemento gerencial abarca los aspectos técnico-administrativos y técnico-docentes, lo que implica estudiarlo como parte esencial del trabajo que realizan los actores comisionados para ello, dentro de la organización escolar.

En este sentido, la gerencia educativa asume directamente la responsabilidad de la coordinación principal de la institución escolar: la del recurso humano. Así, debe planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera adecuada todo lo referente al funcionamiento de cada una de sus instituciones y comunidades educativas. Esta amplitud de funciones debería combinarse con la oportuna y permanente revisión de sus actuaciones. Al respecto, Harris (citado Medina, Camico y Urrieta 2012) en señala que la gerencia educativa es “una forma de obtener un desempeño óptimo y una manera adecuada de tomar decisiones en relación con la actividad supervisora que se realice en la búsqueda de la productividad escolar” (p.33).

En atención a lo anterior, la gerencia educativa cuando se aplica adecuadamente logra cambios significativos y positivos en las personas según las diferentes circunstancias. Pues, ofrece un servicio satisfactorio a quienes laboran dentro de la organización partiendo de los procesos de control que se implementen y permitiendo, a su vez, la adecuación de las necesidades de la institución a los objetivos y metas previstas. En tal sentido, y tal como lo refiere Chacón (2006), la capacidad del Director para obtener buenos resultados depende de su habilidad de apreciar, aconsejar, enseñar, elogiar y criticar constructivamente a los docentes, a través de la supervisión y en términos de logros. A través del análisis de los resultados de la

evaluación escolar, se asume “como meta la preparación del personal a su cargo y la organización del trabajo que permite mejorar la acción educativa” (p.53).

De acuerdo con Chacón (ob.cit.), es indiscutible que el Director de un instituto, empresa u organización debe reunir una serie de características en su perfil, tales como ser asertivo, a la vez que considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones. También debe caracterizarlo: el buen humor, la alegría y el disfrute en su intervención profesional, basado en un aprendizaje continuo, que serán clave para una competencia exitosa. De igual manera, como gerente debe llevar a cabo un liderazgo pedagógico centrado en la calidad de la enseñanza; y en el ejercicio de sus funciones debe procurar que las decisiones que tome, tengan en cuenta los fines educativos de la institución.

Ciertamente, según el Ministerio de Educación (ME, 1996), el Director escolar ejerce liderazgo como gerente supervisor cuando toma parte activa en los asuntos que se refieren a la creación de equipos de trabajo, las relaciones que se establecen entre el equipo directivo y los demás docentes, la introducción de innovaciones curriculares, la evaluación del progreso del alumnado, la observación y el asesoramiento didáctico, la orientación en general del desarrollo profesional y la formación permanente en las escuelas.

Así como el gerente tiene que adoptar una función organizadora y coordinadora de las tareas de los demás docentes y, a la vez, facilitarles las estrategias que favorezcan la renovación didáctica y el buen desempeño del docente en el aula. Como lo afirma Briceño (2021): “en la institución escolar se aprende a trabajar en equipo y se desarrolla el pensamiento sistémico, todos estos, aspectos fundamentales de las organizaciones inteligentes” (p.31) De tal modo, la calidad de los procesos de supervisión y dirección está fundamentalmente en manos de los profesionales que trabajan unidos en forma continua y sistemática, bajo la tutela y responsabilidad del Director.

Sin embargo, ocurre en la actualidad que muchos de los directores en las escuelas de educación primaria, quienes antes de ser promovidos a directores fueron docentes de aula, en la mayoría de los casos carecen de una formación en la administración y la dirección escolar. Pues, la promoción de los mismos se realiza en su mayoría por encargo, por cuanto no se realizan concursos para optar al cargo y poseer titularidad en el mismo; lo cual va en detrimento de la normativa legal vigente expresada tanto en la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), como en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (REPD, 2000). Tanto o más grave aún esta problemática en las escuelas de las zonas rurales.

En relación a lo planteado, es necesario señalar que existe una problemática gerencial evidenciada por la autora en las escuelas que conforman el Circuito de Educación Rural del Zulia (CERZ), ubicadas en Rio Abajo Catatumbo, sector Hierba Buena, Municipio Catatumbo del Estado Zulia. Allí se materializan o hacen palpables las fallas en la gerencia que realizan los directores de las instituciones escolares rurales en sus labores cotidianas, quienes no se encuentran familiarizados con los procesos de la gestión del conocimiento o del manejo de la información, como un elemento básico de la empresa educativa moderna.

Así mismo, muestran dificultades para el manejo de los aspectos formales y no formales de la gerencia educativa, tanto en el sistema escolar como en la comunidad; además, muestran dificultades para la conducción efectiva de los recursos financieros y humano. Elementos de base provistos por el sistema educativo cuya eficiencia depende de la calidad y el desempeño de la gestión que se realiza en estos centros educativos.

En consecuencia, para la autora del presente trabajo de investigación ha sido importante abordar la situación actual de la gerencia, haciendo énfasis en los procesos que deben ejecutarse en las instituciones educativas, a fin de recomendar el mejoramiento de aquellos aspectos que así lo requieran. Por consiguiente, surge la necesidad de generar mecanismos

para fortalecer el desempeño de los directores, y que los lleven a la valoración de la práctica gerencial rural; tomando en cuenta la posibilidad de implementar una crítica positiva, en la que se pretenda alcanzar un mayor conocimiento y control de las variables que concurren en la vida gerencial dentro de las instituciones educativas.

Más concretamente, interesa responder algunas interrogantes específicas: ¿Qué funciones gerenciales son más problemáticas o limitadas para el personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo? , ¿Cuáles son aquellas más satisfactorias, álgidas o importantes para garantizar el desempeño del personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo?, ¿ Cuáles lineamientos habría que establecer como más pertinentes para velar por el mejor cumplimiento de las funciones gerenciales a superar del personal directivo de los centros educativos rurales seleccionados?

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Determinar con base en las opiniones del personal docente las fortalezas y las debilidades en el desempeño de las funciones gerenciales por parte de los directores de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo, Estado Zulia.

Objetivos Específicos

1. Identificar las funciones gerenciales más problemáticas o limitantes para el personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo, en opinión del profesorado seleccionado.
2. Describir las funciones gerenciales desarrolladas en forma satisfactoria o aceptablemente por los directores de instituciones de

educación rural según la opinión o reacción del profesorado ante el desempeño demostrado del personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo.

3. Interpretar los lineamientos vigentes para el correcto cumplimiento de las funciones gerenciales del personal directivo a la luz de la realidad reportada en los centros educativos rurales seleccionados.

Justificación de la Investigación

La educación, a través del tiempo, ha experimentado continuos cambios producto del protagonismo de sus actores; los cuales han sido inducidos por las continuas transformaciones sociales, económicas y políticas, previstas o no, intencionadas o no, que se han generado a nivel mundial, en todos los escenarios. Por tal razón, las organizaciones tienden a generar acciones protagónicas y antagónicas, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo.

En relación a lo expresado, el Director de instituciones de educación básica rural, como el principal gerente educativo en la realidad campesina, debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y su entorno social, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el Estado a través de los gobiernos nacionales, regionales y locales; por ello, la presente investigación está dirigida a establecer el debido cumplimiento de las funciones gerenciales del personal directivo de los Centros Educativos Rurales venezolanos como en el caso del sector Río Abajo Catatumbo, estado Zulia.

Cabe destacar, desde la perspectiva teórica, que la presente investigación se justificó; pues los aportes de la misma permitieron la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte o, mejor dicho, profundice en las teorías de la administración pública y la gerencia educativa rural. Pues, aquí no se trató de generalizar sino de particularizar

las posibles fallas en opinión de propios y extraños a las comunidades educativas, es decir, de los agentes de cambio o fuerzas vivas de las comunidades rurales. Todo lo cual redundó en lineamientos orientadores de la gestión gerencial con mayor pertinencia social.

Desde la perspectiva práctica, la presente investigación aportó elementos necesarios para identificar más puntualmente la gestión gerencial de los directores y lograr que estos obtengan cierta realimentación sobre las fortalezas a consolidar y las debilidades a superar, no tanto materiales sino desde la información y el conocimiento, para cumplir idóneamente su función directiva. A su vez, se determinó en particular su desempeño en las actividades pedagógicas y administrativas, a partir de las apreciaciones del profesorado y tomando en consideración las disposiciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación, sobre los indicadores de gestión de las organizaciones, a fin de asegurar la calidad.

En cuanto a la perspectiva metodológica, ésta es relevante porque los instrumentos de recolección de la información, una vez corroboradas su validez y confiabilidad, para medir las funciones gerenciales de los directores desde la apreciación de las comunidades educativas, constituye una herramienta que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a instituciones similares en contextos similares del sistema educativo venezolano; a su vez, dicho abordaje metodológico sirve a los antecedentes para el abordaje de otros estudios con variables similares.

CAPITULO II

EL MARCO TEÓRICO

La fundamentación teórica determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, y categorías atendiendo a un determinado paradigma teórico. A partir de estos señalamientos, Balestrini (2006) indica al respecto que “el marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.91). De allí, este capítulo tendrá como objetivo elaborar una búsqueda sobre investigaciones anteriores, así como examinar enfoques teóricos más establecidos dentro de la literatura especializada que sustenten las variables objeto de estudio.

Antecedentes de la Investigación

Específicamente, la sección de antecedentes de la investigación muestra los estudios recientes presentados con la mayor vigencia; los cuales desde lo conceptual o lo operativo están relacionados con esta intención investigativa. Los estudios encontrados aportan un valor y permiten aclarar información básica relacionada con las variables y con el objeto de estudio y su abordaje. Para dar inicio a esta fase de la investigación, se consideró pertinente la revisión y posterior análisis de algunas investigaciones, cuyos propósitos se ajustan de manera efectiva al presente estudio.

Garáfalo (2014), realizó un trabajo de investigación denominado

“Diagnóstico de las necesidades de capacitación para el cumplimiento de la función Gerencial del personal Directivo de las Escuelas Básicas,” a través de la modalidad de proyecto factible y basado en una investigación de campo de tipo descriptivo. Involucró una población de 10 docentes llegando a la conclusión de que toda entidad educativa tiene el deber de comprometerse con su desarrollo personal y con el de su organización, “estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales; además, promover una actitud gerencial que asegure el permanente progreso a las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia.”

La relevancia que tiene la investigación de Garáfalo sobre el presente trabajo, es que asumió un objeto de estudio y un abordaje metodológico coincidente; también, se aspiró contribuir a la mejora del desempeño de la gerencia educativa mediante la actualización y capacitación constante del Director de dichas instituciones.

Otra investigación importante es la de García (2002), titulada: “Evaluación del desempeño gerencial del personal directivo en el contexto de la Reforma Educativa de la I y II etapa de Educación Básica en la Parroquia El Morralito, Distrito Escolar N° 12 del Estado Zulia”. Se desarrolló a través de una investigación de campo de carácter evaluativo, lo cual dio como resultado que el perfil gerencial del equipo directivo, aunque cumple con lo establecido en la normativa legal vigente, no se ajusta a las exigencias del perfil de un gerente educativo como agente de cambio por su desempeño gerencial deficiente en cuanto al liderazgo, orientación académica, nivel profesional y capacitación en el área gerencial.

Al respecto, López (2003) adelantó su estudio con el título: “Función gerencial del director y la calidad educativa de los docentes en las escuelas básicas de la parroquia Rafael Raúl Leoni del Municipio Autónomo Maracaibo”. El mismo tuvo como propósito determinar la influencia gerencial del director y la calidad educativa de la institución. La metodología se basó en una investigación descriptiva, con una muestra calculada a través de la

formula sierra Bravo, donde resultó un total de 190 docentes: (176) docentes de aula y 14 directivos. Los resultados evidenciaron la necesidad de mejorar el desempeño del directivo como gerente dentro del proceso educativo. Esto conllevó a aportar posibles alternativas, proposiciones y recomendaciones que fomenten el mejoramiento que actualmente reclama la educación Venezolana.

En consecuencia, la relevancia que tiene esta investigación sobre el trabajo en cuestión, es que aspiró también optimizar el desempeño gerencial mediante la actualización y capacitación constante del director.

Por su parte Wilhelm (2014), en su trabajo: “la planificación y la organización realizadas por los directores y su influencia sobre la gestión escolar de las escuelas básicas del distrito escolar N° 10 del Municipio Baralt”. Se presentó como objetivo determinar la relación que existe entre ambas funciones del proceso administrativo en la gestión escolar cumplida por los directores seleccionados. Así, se realizó una investigación de campo de tipo correlacional, tomando como muestra a directores, subdirectores y docentes para lo cual aplicó cuestionarios distintos; los cuales expresan como resultado de su análisis que existe una influencia positiva de la planificación y organización de la gestión escolar de las escuelas básicas estudiadas a nivel de directores y una influencia negativa para los docentes.

Esta investigación se asoció con el presente estudio, porque invita al fortalecimiento de la administración para asumir de manera responsable y efectiva la planificación y organización que deben desempeñarse en la gerencia el personal directivo de toda institución educativa.

Así mismo, Sánchez (2009) diseñó: Propuesta de solución instruccional dirigida a directores de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Libertador del Estado Mérida en el área de Gerencia Educativa. Su estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. La muestra estuvo conformada por 6 directores y 45 docentes. Utilizó dos cuestionarios y se llegó a la conclusión que: las respuestas de los

docentes no coinciden en su opinión respecto a las funciones de planificación, organización, ejecución, control y evaluación con las respuestas de los directores.

Este estudio aportó a la presente investigación indicadores de gestión importantes sobre las funciones gerenciales en una institución educativa tales como: organización, ejecución, control y evaluación; los cuales se consideraron fundamentales para mejorar el desempeño del personal directivo de cualquier plantel.

Otro trabajo relevante es realizado por Celis (2006), denominado: La planificación estratégica en el proceso organizativo de la Unidad Educativa “Rómulo Gallegos”, Caicara del Orinoco, Edo –Bolívar. La metodología utilizada corresponde a una investigación descriptiva con un diseño de campo. Se concluye que la planificación del directivo y los docentes es de tipo normativa y presenta además debilidad en la ejecución de la función gerencial del personal directivo expresada en la forma de comunicación, toma de decisiones, uso de métodos y técnicas de gestión que no permiten el desarrollo cabal del Proyecto Educativo Integral Comunitario.

Es importante destacar la relación de esa investigación con el presente estudio respecto a que la manera en que el Director planifique sus estrategias y se comunique, será determinante para la toma de decisiones y gestión del proyecto de la institución. Pues, la planificación es factor determinante en la gerencia institucional así como promover la participación activa en su formulación por parte de los actores que hacen vida en la institución.

Bases Teóricas

Administración y Gerencia

Monagas (2003.), citando a Guzmán, reafirma que la gerencia es “el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posibles

actividades para alcanzar los objetivos de la organización” (p. 21). Sólo que dicho concepto proviene del contexto privado o empresarial que busca la eficiencia y la productividad en la organización. De allí, se tiende a utilizar el término de gestión que apenas “se enmarca en los procesos de orden técnico que tienen lugar en la esfera directiva”.

Sin embargo, la gerencia en términos generales está referida al funcionamiento de una institución, en cuanto al uso racional de sus recursos, atendiendo a un conjunto de principios teóricos y filosóficos, principalmente, pertenecientes a las disciplinas: económicas, sociales y psicológicas; los cuales son determinantes para que se produzcan resultados positivos encontrándose como el recurso más importante el talento humano (Monagas, ob.cit.)

Este mismo concepto aplica en la Gerencia Educativa, particularmente, en la gerencia de instituciones de educación básica concebida “como el manejo de los procesos administrativos y académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales” (ob.cit.). De allí, es muy importante la preparación y el conocimiento administrativo del gerente educativo para el logro de la eficiencia gerencial. Pues, éste debe representar un factor integrador y motivador del conglomerado humano bajo su responsabilidad, así como multiplicador del impacto de los recursos materiales y presupuestarios disponibles.

Retomando el estudio de la gerencia como ciencia en su devenir histórico o diacrónico, García y García (2016) consideraron conveniente partir del concepto de Administración como disciplina histórica y social de gran productividad para el desarrollo integral de las organizaciones. Citando aportes de Henry Silks en 1979, los autores en mención definen la administración como “coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.” (ob.cit., p. 21).

Ya citando el trabajo de Fernández en 2004, García y García (ob.cit.) definen la administración como, “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.” (Idem) En esta definición se introduce la noción de “satisfacción” no sólo como logro al desplegar de manera organizada recursos técnicos, materiales y equipos sino como resultados del esfuerzo humano motivado y entusiasta; en el cual, los yh las docentes tienen un papel protagónico o una responsabilidad compartida..

En este sentido, Drucker (1999) señala que la gerencia “es el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar las metas organizacionales”. (p. 30) Así, se enfatiza la importancia de la técnica gerencial de delegar y/o la delegación de tareas en otras personas al desarrollar las función de dirección aunque se insista como diferencia que la responsabilidad nunca se puede delegar por permanecer siempre en manos de la persona al frente de la gerencia.

Desde estas últimas definiciones, surge un elemento que se considera esencial en el presente estudio: “el humanismo, es decir, darle el verdadero valor al ser humano y a la condición humana.” (García y García, ob.cit., p. 21). Más aún en el contexto de las instituciones educativas de todos los niveles donde, en opinión de los mismos autores en referencia, se hace imperativo, hoy día, promover la generosidad, la compasión, y la preocupación por la valoración de los atributos y aportes del talento humano.

En consecuencia, reafirman la postura acerca de que:

El recurso más valioso con el que puede contar una organización es el recurso humano, las capacidades intelectuales, así como las habilidades para la creatividad e innovación que tienen los individuos no puede ser nunca reemplazado por una máquina o por algún objeto material. (ob.cit., p. 22)

Bajo esta perspectiva, se hace perentorio recurrir en el corto plazo, según los mismos autores *in comento*, a una nueva manera de gerenciar las instituciones educativas entre las cuales se cuenta, a los efectos del presente estudio, a las de educación básica en un primer plano de responsabilidad.

Gerencia Educativa Emergente

García y García (ob.cit.) califican con el presente subtítulo la categoría conceptual de una nueva perspectiva dentro de la gerencia educativa que esté acorde con la realidad actual que demanda responder a las exigencias del entorno educativo, social y comunitario. Ya Jessica Suarez como la prologuista de la obra en referencia, atribuye a los gerentes la mayor responsabilidad en proveer un ambiente organizacional idóneo para que los miembros de la organización se identifiquen con ella; no sólo en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos. También, con las necesidades de su potencial humano, “a fin de preservar la motivación y la satisfacción de quienes dirigen los proyectos formativos.” (p. 1)

En este sentido, una gerencia educativa emergente sería aquella “orientada hacia la búsqueda de un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el talento humano” (ob.cit., p. 2) Más exactamente, la prologuista en mención advierte que la eficiencia organizacional, “dependerá de la forma como se oriente al personal y la manera como éste se interrelacione con el medio donde desempeñe sus funciones laborales. Por ello es de relevancia que cada trabajador se encuentre satisfecho.” (Idem). Tal es la preocupación de la presente autora al explorar las funciones gerenciales específicas en las cuales pueden ser acertados o desacertados los directores de las instituciones rurales seleccionadas.

Así, el nuevo pensamiento gerencial que promueven García y García (ob.cit.), hace inminentemente necesario pensar la gerencia educativa desde

una visión holística que, “tome en cuenta no sólo la parte técnica sino también la parte social y humana.” (p. 20) Bajo esta perspectiva, puntualizan que se hace perentorio recurrir en el corto plazo a la gerencia de las instituciones educativas:

Dando paso a estructuras más flexibles y abiertas a la incorporación de nuevas tendencias e innovaciones que contribuyan con el desarrollo integral, estratégico y sistemático de las mismas, por lo cual se amerita del reforzamiento del conocimiento dentro de la cultura organizacional y por ende del talento humano. (ob.cit., p. 26)

Tal gestión del conocimiento, se asocia así al interés por sus beneficiarios y su desarrollo. En otras palabras, los autores en referencia acotan de seguidas que, “las instituciones educativas deben centrar su interés en la gestión del talento humano, donde los conocimientos no sólo sean adquiridos sino también compartidos por todos los miembros de la organización” (Idem). Como acota la misma fuente, de tal manera, las personas tienden a sentirse bajo un espíritu de pertenencia grupal y comprometidas con los procesos de trabajo internos asimilados como propios; todo lo cual conlleva a un clima o ambiente propicio para la búsqueda de nuevos conocimientos y tecnologías. Pues, éste se caracteriza por lograr el crecimiento humano mediante la cooperación, integración y participación activa de sus miembros; entre los cuales, las mujeres son indispensables por cuanto suelen ponderarse no sólo por su potencial contribución como individuos sino como la mitad de todo conglomerado humano.

Tal visión holística y humanística de la gerencia contemporánea, así como de la gestión del talento humano, por parte de los autores en mención, se fundamenta también en el principio de la complejidad; por el cual, es inevitable entender la incertidumbre del mundo de hoy en tanto que, “jamás

(se podrá) tener un saber total: la totalidad es la no verdad” (paréntesis agregados). (Morín, citado en García y García, ob.cit., p. 27)

Sin embargo, el paradigma de la complejidad permite: “sembrar una actitud de búsqueda constante, ya que es difícil llegar a la completud; pero pueden hacerse aproximaciones consecutivas al objeto de estudio.”(Idem) De allí, toma mayor sentido la exhortación o pauta de promover como gerentes la más amplia participación ante la magnitud “monstruosa” del reto que significa la explosión de la información a procesar, multiplicada a gran velocidad en tiempos de la globalización y la transformación socioeconómica y política; un reto ante al cual debe garantizarse la plena participación y el aporte de las mujeres dentro de toda organización.

Tal énfasis en la participación llama al ejercicio del liderazgo del gerente educativo para, “gestionar el uso de los recursos de manera óptima en función del interés común que reúne a una comunidad específica.” (Contreras y Crespo, citados en García y García, ob.cit., p. 28) Pues, corresponde al gerente, “buscar el modo de gestionar la organización de tal suerte que los distintos individuos inmersos en la lucha (puedan) cooperar en función del logro de unos objetivos.” (Paréntesis agregados). (Idem)

Esta misión representa un reto más difícil aún para la gerencia educativa en tanto involucra el cumplimiento satisfactorio de álgidas responsabilidades, tales como: “ser capaz de manejar y solucionar los diferentes conflictos que se puedan suscitar dentro de la organización...así como trabajar con grupos de personas que posean visiones distintas manteniendo siempre una postura respetuosa hacia los demás.

Todo lo cual es posible cuando el gerente ejerce el trascendente rol de liderazgo que Koontz (citado en García y García, ob.cit.) define igual que la educación, es decir, como, “el proceso de influencia, es decir, de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.” (p. 29) Un liderazgo que, a su vez,

debe ser “orientado hacia la búsqueda del bien común que dé el ejemplo y sea modelo para todos los miembros de su organización.” (Idem)

La estrategia por excelencia, sugerida por los autores en estudio a tales efectos, es la construcción de una gerencia integral e integradora a través de la más amplia participación; la cual pasa por, “la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan a las organizaciones.” (ob.cit., p. 31) Una estrategia que, a su vez, se construye sobre la premisa o pauta de que, “la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo, la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social ...y la autogestión bajo los principios de libertad y equidad.” (Idem) Todo lo cual conforma un apropiado marco de referencia para justificar y legitimar las aspiraciones de las mujeres académicas a una mayor participación dentro de la democracia política universitaria como se espera examinar, al menos, en el contexto de las universidades públicas venezolanas, muy especialmente, en el escenario de una universidad tecnológica y agro industrial tan controlada por los hombres tradicionalmente.

Funciones Gerenciales en el Ámbito Educativo

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, exigen 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 de instituciones educativas, se desarrollan en la dimensión académica y administrativa gerencial.

Vistas integradamente, el proceso administrativo se desarrolla mediante las funciones gerenciales; las cuales conforman una buena práctica

sinérgica determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización educativa. Desde los planteamientos de Chiavenato (2006), “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) Trasladas al ámbito de la educación pública, se demanda y orienta al uso racional de los recursos para lograr los objetivos y fortalecer los indicadores de calidad.

En tal sentido, se requiere que el Director de una organización oriente sus conocimientos y experiencias a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución. Así, debe partir por llevar a cabo desde el análisis o la detección de necesidades institucionales hasta la evaluación del logro o la satisfacción de las mismas mediante el seguimiento y control de las actividades desarrolladas, frente a situaciones reales bajo su jurisdicción o competencia. Pues, la gestión gerencial es una disciplina con vocación científica y parámetros sistémicos en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar en los objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (ob.cit.) en cuanto a que, “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). En efecto, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente de centros educativos rurales, se demanda ser operativo también en la relación y la comunicación interpersonales antes que ser simplemente eficaz, dado el cúmulo de áreas a su cargo; es decir, la conceptualización no es suficiente, también deben ser capaces de actuar en forma oportuna, asertiva y armónica.

Dentro de las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertada o efectivamente. Para ello se requiere, según Baterman (2004), formular: “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). Estas cualidades personales y estilos gerenciales son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

La Función de Planificación

La planificación constituye un proceso esencial para el gerente. Pues, todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de la reflexión sobre las actividades previamente concebidas, a los efectos de garantizar su revisión, concatenación y continuidad; las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve. En efecto, según Chiavenato (ob.cit.), “la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, se consideran los aspectos principales de un buen plan de acción” (p. 105).

Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que está regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver. Pues, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras. Así, todo acto que ejecuta el Director debe ser el producto de un proceso sistemático y sistémico que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela; la cual debe estar orientada a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo con las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros. De acuerdo con 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)

En relación a lo expresado, la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuáles son los objetivos a cumplir; y rige sobre qué debe hacerse para alcanzarlos. Por 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 Venezolana. Pues, las nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad, son utilizadas como palanca del desarrollo y bienestar social.

La Función de Organización

La organización es una función de la administración y de la gerencia que consiste en el arreglo y la distribución de las actividades y tareas necesarias para lograr el objetivo; a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las respectivas tareas. En este sentido, la organización es importante por cuanto crea los mecanismos para poner los planes en acción e identifica quién se debe rendir cuentas directamente sobre el éxito o el fracaso con los mismos.

En efecto, la estructura organizacional, según León (2017), debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de burocracia y un máximo de eficiencia. Por 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 a cargo.

Como complemento, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial. Al efecto, ésta es considerada en Koontz, Weihrich, Cannice, (2012)., “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p.31). La organización, pues, vela por contar con una buena arquitectura, todos sus componentes funcionando armoniosamente y en correspondencia a la misión y visión de ésta, dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

La Función de Dirección

La Dirección es una función propia de todo proceso administrativo y recae sobre la gerencia de toda organización o institución; la cual debe ser bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes. De acuerdo con las ideas expresadas en Zeus y Skiffington (ob cit), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos” (p. 91). A esta visión holística e integral del rol del Director, se le suman todos los elementos de una gerencia emocional o humanística.

En efecto, la Dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones en común acuerdo o consensuadas. De acuerdo con Robbins (1999), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, industrial, comercial, educativo, público o privado.

Por otra parte, es importante acotar en relación a los equipos directivos, según 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. (p. 141)

De allí, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las actitudes del Director y las relaciones humanas que promueva para obtener los resultados deseados en la institución; en tal sentido, se estudia cada día con más frecuencia el importante papel de las condiciones de personalidad y estilo en la gestión gerencial.

Así mismo es necesario destacar que la dirección, según Chiavenato (ob.cit.) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo” (p.286). Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica. Siendo así, la dirección comprende o asume directamente la responsabilidad visible o palpable por la ejecución de los planes; la cual, no obstante, suele entenderse que es compartida con quienes ostentan los demás cargos directivos que integran la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación para la mancomunidad de esfuerzos del grupo o tren directivo en el logro de los objetivos.

En relación a lo expresado, la función de dirección en las instituciones educativas es muy importante. Pues, se espera que el Director, como gerente de la institución, posea un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, así como madurez personal y experiencia profesional, para liderar la ejecución del plan o programa institucional; transmitir información pertinente; orientar el proceso de toma de decisiones; y generar la necesaria realimentación sobre las actividades desarrolladas. Esto implica que dichas

funciones gerenciales llevadas a cabo integradamente, se reflejan en la calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del producto educativo.

La Función de Control

El Control es la función de la administración y de la gerencia que permite verificar si todo el proceso ocurre conforme a lo previsto y si satisface los estándares de logro. Tiene, asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o insuficiencias para rectificarlas, contener e impedir que se produzcan nuevamente tales fallas en el logro de los objetivos. En relación a esta función; Chiavenato (ob,cit,), plantea que consiste en, “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p.105).

En este contexto, el control se vincula con la planeación; pues, las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación. Así, en las instituciones educativas, el Director debe controlar lo planificado; todo debe llevarse a cabo en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas. Esto demanda una evaluación continua, un juicio de valor y realimentación que debe traducirse en correctivos puntuales y concretos.

En Venezuela, desde el antes denominado Ministerio de Educación, se le ha asignado la función de control administrativo y académico principalmente al Director, a través del Manual del Director (ME, 1996). Entre sus atribuciones se encuentran:

- (a) Establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución;
- (b) compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual;
- (c) hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito;
- (d) vela por el mantenimiento

del plantel; (e) supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, instituye expedientes y establece los correctivos del personal; (f) lleva control de la asistencia del personal; supervisa el trabajo de los subdirectores; (g) revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones. (p. 35)

En referencia a lo anterior, todas las funciones administrativas que estableció desde entonces el Ministerio de Educación, le dan al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática. Pues, está facultado para establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en las instituciones para llegar a una calidad de gestión. También, a través de la gerencia participativa, genera beneficios, entre éstos: mayor disponibilidad para aceptar los cambios y acercamientos, controles y compromisos entre las personas.

En ese sentido, Baterman (ob.cit.), considera al “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento (p. 349). Esta última, una misión indisoluble del control puesto que posibilita el seguimiento administrativo, técnico y científico; pues, se basa en el tratamiento y análisis de la información recabada, de tal manera, que se pueda replantear de forma objetiva y permanente.

En relación a lo expresado, en las escuelas, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en un marco de protección y bienestar social como el alto costo de la vida e hiperinflación económica. En su defecto, todo el panorama educativo actual se asocia con los fenómenos de la exclusión, la repitencia, la desnutrición, la violencia, la inseguridad personal, la diáspora migratoria y la educación intelectualista. Todos los cuales pueden ser combatidos con las únicas armas de la educación física y la recreación; el desarrollo cultural y moral; y la práctica deportiva permanente, como partes esenciales a rescatar para una verdadera formación integral.

Así, se debe promover el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas institucionales que tradicionalmente se calificaban como extracurriculares; pero que, hoy día, entran o consolidan una sola definición del ámbito y el alcance del currículo para promover un aprendizaje significativo, en un ambiente de solidaridad, en armonía y respeto, que garantice la eficiencia en el uso de recursos y la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Bases Legales del Estudio

Esta fundamentación suele confundirse entre el tema u objeto de estudio y la estrategia propuesta para su abordaje. Tanto peor cuando se cubren varias páginas con la transcripción de textos constitucionales y legales pretendiendo legitimar la selección del tema cuando cualquier tema puede y debe ser estudiado sin censura alguna. Al respecto, la autora comparte la posición de juristas y metodólogos al advertir que en una sociedad civilizada, moderna o democrática, se garantiza la libertad como valor, es decir, el derecho de seleccionar libre y legalmente cualquier objeto de estudio o tema.

Como bien lo enseña Brewer Carías (2000), la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999, art. 2) consagra entre los valores como Nación la libertad de sus ciudadanos; ésta se entiende como el principio constitucional que faculta para hacer cualquier cosa que no esté expresamente prohibida en el ordenamiento jurídico nacional.

Así, no tiene mucho sentido reseñar, ampliamente en el presente caso, que el estudio de las funciones directivas de los docentes rurales tiene fundamentación legal. Ciertamente, éstas se contemplan entre las atribuciones del ejercicio profesional de la enseñanza en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009):

Artículo 77. El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos.

Son profesionales de la docencia los egresados de los institutos universitarios pedagógicos, de las escuelas universitarias con planes y programas de formación docente y de otros institutos de nivel superior, entre cuyas finalidades esté la formación y el perfeccionamiento docentes. La Ley especial de la educación superior y los reglamentos respectivos determinarán los requisitos y demás condiciones relacionadas con este artículo. (Subrayado agregado)

De tal manera, queda claro el mandato legal en cuanto a las atribuciones o el alcance de las funciones docentes más allá de lo estrictamente pedagógico. Particularmente, se subrayan aquellas que más directamente inciden dentro de las funciones directivas; las cuales se proponen mejorar como objeto de estudio en la presente investigación.

Otra cosa muy distinta que se debe soportar legalmente es entender lo que resulta asociada o pertinente a la viabilidad legal de cualquier iniciativa investigativa. Por cuanto la libertad o el derecho de estudiar cualquier tema termina donde comienza el derecho de los demás. Así, desde la planificación o formulación de proyectos de investigación, se debe entrar en la reflexión y previsión sobre la premisa que las buenas intenciones no bastan y, mucho menos, el principio maquiavélico de que: “el fin justifica los medios”.

En efecto, llegada la hora de actuar para la autora, durante la ejecución del presente proyecto, --tal vez, podría equivaler a una intervención—un trabajo de campo como el propuesto dentro de la realidad de las instituciones educativas o de cualquier otro ámbito, público o privado; de allí, podrían emerger de su seno serias reacciones. Algunas de las cuales, deben estudiarse y prevenirse como verdaderas restricciones legales a la ejecución o el desarrollo de la investigación propuesta (García Córdoba, 2005).

Particularmente, puede que se compartan los loables fines propuestos como en toda investigación; pero, se objete la estrategia o el abordaje propuesto para la recolección de la información. Por ejemplo, puede objetarse en tiempos de la pandemia Covid 19 cualquier intento de visita a las instituciones educativas para la observación directa de su cotidianidad o de entrevistas en profundidad como conversatorios e interacciones personales. De allí, es importante delinear o especificar un procedimiento alternativo más adelante.

Por ahora, basta demostrar que en el cumplimiento de las exigencias legales, se ha arrancado con pie firme la presente investigación al solicitar una carta de Apoyo Institucional. Empezando por casa y bajo la premisa que no hay investigación sin un ente promotor, la Universidad y la Coordinación de los estudios de postgrado en los cuales se inscribe y obedece esta iniciativa, deben emitir una comunicación formal en la cual se contemple la naturaleza de la investigación (título) y el alcance (objetivos) al solicitar la colaboración de las autoridades y demás miembros de la comunidad educativa seleccionada como contexto, escenario; e, incluso, para lograr el consentimiento informado de los sujetos del estudio propuesto.

Además, para la autora, constituye un requisito final para alcanzar el grado de Magister en Educación: Mención Gerencia Educacional. Claro está que perteneciendo, generalmente, a la comunidad educativa seleccionada como escenario, el ser miembro del personal docente en servicio activo, y dada la experiencia de los directivos a este nivel hoy día, se obvie el paso de la solicitud en referencia por ser del conocimiento general la investigativa en ciernes.

Sin embargo, los expertos hablan de garantizar de antemano el Acceso a la Información vital para el estudio. De manera que al acusar recibo de la comunicación del ente patrocinante del estudio, los directivos de la institución seleccionada deben confirmar formalmente la autorización o el consentimiento informado para llevarlo a cabo sin mayores restricciones

legales de último momento. También, sirven para ilustrar con más detalle la investigación propuesta, consignar o anexar los cuadros que se desarrollan en la sección a continuación, los cuales reportan hasta los ítemes o reactivos sobre los cuales se solicitará la opinión de los informantes o colaboradores.

Operacionalización de las Variables

Como en las ciencias sociales los objetos de estudio no son entes materiales sino abstractos y tomando en consideración las exigencias del método inductivo o analítico, es menester que las variables en estudio sufran un tránsito de razonamiento de lo general a lo particular, de la variable a los ítemes o reactivos; a los efectos de determinar qué debe ser observado y medido en la forma más consistente que sea posible. Este tránsito de desagregación y concreción de cada variable comienza desde el momento en que el Objetivo General de la investigación propuesta, se descompone o desglosa en varios objetivos específicos; cada uno tendrá su respectiva variable, una sola a la vez, por aquello de la unicidad del objetivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Cumplido este primer paso, en el primer capítulo del presente informe, se continua ahora la operacionalización de cada variable mediante los llamados Cuadros Técnicos Metodológicos (CTM) a continuación; los cuales deben ser diagramados en formato horizontal por contener mucha información y llevar como encabezamiento Operacionalización del Objetivo Específico # 1 (al comenzar). El encabezamiento continúa con una segunda fila que abre espacio para la presentación del texto completo del respectivo objetivo específico;

Conforme a Hernández Sampieri y otros (ob.cit.), en los CTM sigue una tercera fila para identificar con los encabezamientos correspondientes cuatro columnas: Las primeras corresponden a la Variable seguida de sus Dimensiones o Subvariables; las últimas son para los

Indicadores/Subindicadores y, finalmente, la columna para los respectivos ítemes. Según la mayoría de los autores más recientes, éstas sirven para demostrar cómo las definiciones nominales o teóricas de las variables seleccionadas, explicadas en las secciones anteriores de éste capítulo, se deben transformar en definiciones operacionales, concretas, manipulables. (*Ibid.*)

Esto último implica un proceso de razonamiento deductivo que parte por lo más general indicando en la primera columna de la izquierda (de 3.5 cms., de ancho, aproximadamente), la palabra Variable, (en singular). Allí, se ubica sólo la denominación de la variable contenida en el objetivo correspondiente (i.e. Objetivo Específico # 1). La columna siguiente, de igual diámetro a la anterior, lleva por encabezamiento Dimensiones / Subvariables, es decir, los tipos o las características en que suele manifestarse la variable en estudio. La tercera columna varía, ya con 7 u 8 cms de ancho, aproximadamente, al llevar por encabezamiento: Indicadores/Subindicadores. Es decir, las características que detallan lo máximo posible en términos empíricos, observables, tangibles, es decir, aquello que se expresa o se refiere en términos prácticos, en cada una de las dimensiones de la variable.

Llegando a esta parte, se debe tener el mayor cuidado al ordenar los textos en forma sucinta para garantizar que los CTM tengan una lectura horizontal y en estricta línea recta; la cual empalme los textos de las columnas anteriores con las siguientes. De tal manera, se podrá pasar a la cuarta y última columna, ésta también de 7 u 8 cms. de ancho, encabezada con el término: Ítemes o Reactivos. Así, los subindicadores pasan a ser incluidos, recogidos, contenidos o vistos en forma textual, preferiblemente, dentro de la redacción o formulación de la idea o contenido de el o los ítem(es) o reactivo(s) respectivos.

Nótese que así, los cuadros técnicos metodológicos (CTM) sirven para visualizar y contrastar, en forma retroactiva, la pertinencia del contenido de

los ítemes con los respectivos subindicadores e indicadores así como entre éstos y las dimensiones de la variable correspondiente. En otras palabras, los CTM apoyan o comprueban la validez de contenido o validez aparente del cuestionario o instrumento utilizado: Cuando sus ítemes están midiendo o centrados exactamente en lo que se quiere medir a la vista de los indicadores/subindicadores respectivos. Entonces, es una práctica viciada que daña por completo el propósito de los CTM el pretender identificar los ítemes sólo con números.

Entre otras implicaciones de presentar ítemes apenas enumerados, vacíos de texto o contenido, es muy importante resaltar que sólo cómo se describieron, los CTM pasan a constituirse en elementos de prueba sobre la vital Validez de Contenido o Validez Aparente, Según esta propiedad, se debe evidenciar el alcance o la cobertura de un instrumento de recolección de datos; pues, cada ítem mostrará al lector o evaluador de qué trata, de dónde proviene y qué tan exhaustivamente, en su conjunto, los ítemes cubren las dimensiones propias de la variable estudiada; un constructo o teoría, para entonces, ya nominal y operacionalmente definida. (Idem)

Cuadro 1
Operacionalización del Objetivo Específico # 1

Variable	Subvariables/ Dimensiones	Indicadores y Subindicadores.	Ítemes en Sentido Negativo (Escala de Likert)
Funciones gerenciales problemáticas para el personal directivo de centros educativos rurales seleccionados.	Planificación	Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración en sus planes de acción. Previene dónde se quiere llegar en el futuro de la organización y las acciones para llegar allí.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La comunidad educativa es indiferente respecto a los objetivos propuestos en la planificación institucional. 2. Los directivos suelen imponer cada año nuevas metas institucionales. 3. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo. 4. El trabajo diario en la institución está sobrecargado en algún ámbito o sector.
	Organización	<p>Arquitectura organizacional: se asignan autoridades y sus ámbitos de competencias; responsabilidad y rendición de cuentas.</p> <p>Sistematización: procesos fluidos, eliminación de trabas, definición de indicadores de eficiencia, cargas y equipos de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico. 2. En la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos.
	Ejecución	<p>Conflictos versus relaciones armoniosas con el personal. Asesoría, orientación y entrenamiento</p> <p>Liderazgos Multifuncionales: Dominio de múltiples técnicas, ejercicio de mando y autoridad; disciplina y manejo de la legislación; claridad en los objetivos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones.

Cualidades personales: don de gente, sensibilidad social y solidaridad, relacionista, orientador y realimentador. **Mediador de conflictos:** Conciliador, motivador y conformador de equipos de trabajo.

Control

Evaluación y juicio de valor: Verificar si todas las etapas planificadas se cumplieron fielmente; debilidades, errores o insuficiencias. **Realimentación:** Correctivos puntuales y concretos, posibilidad de seguimiento. **Supervisión:** Instruye expedientes, hace cumplir planes y asistencia al trabajo, revisa trabajos, genera beneficios.

4.. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.
5. Los directivos difícilmente reportan fallas u errores.
6.. La supervisión instruye expedientes que nunca se conocen a cabalidad.

Fuente: Martínez (2019).

Cuadro 2

Operacionalización del Objetivo Específico # 2

Objetivo Específico # 2: Describir las funciones gerenciales desarrolladas en forma satisfactoria o aceptablemente por los directores de instituciones de educación rural según la opinión o reacción del profesorado ante el desempeño demostrado del personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo.

Variable	Subvariables/ Dimensiones	Indicadores y Subindicadores.	Items en Sentido Positivo (Escala de Likert)
Funciones gerenciales desarrolladas en forma satisfactoria	Planificación	Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración en sus planes de acción. Previene dónde se quiere llegar en el futuro de la organización y las acciones para llegar allí.	1. La planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa. 2. Los directivos ganan el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar. 3. La comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas.
	Organización	Arquitectura organizacional: se asignan autoridades y sus ámbitos de competencias; responsabilidad y rendición de cuentas. Sistematización: procesos fluidos, eliminación de trabas, definición de indicadores de eficiencia, cargas y equipos de trabajo.	4. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo. 5. La institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un organigrama. 6. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.
	Ejecución	Liderazgos Multifuncionales: Dominio de múltiples técnicas, ejercicio de mando y autoridad; disciplina y manejo de la legislación; claridad en los objetivos. Cualidades personales: don de gente, sensibilidad social y solidaridad, relacionista, orientador y realimentador. Mediador de conflictos: Conciliador, motivador y conformador de equipos de trabajo.	7. Los directivos se preocupan por detectar origen de las fallas u errores institucionales. 8. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones. 9. Los directivos son consultados a la hora de aclarar problemas institucionales. 10. Los directivos se solidarizan con los problemas personales de miembros de la comunidad educativa. 11. Los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño individual.

Control

Evaluación y juicio de valor: Verificar si todas las etapas planificadas se cumplieron fielmente; debilidades, errores o insuficiencias. **Realimentación:** Correctivos puntuales y concretos, posibilidad de seguimiento. **Supervisión:** Instruye expedientes, hace cumplir planes y asistencia al trabajo, revisa trabajos, genera beneficios.

-
12. Los directivos motivan el trabajo en equipo.
 13. Los directivos asesoran sobre las metas y las acciones trazadas para su logro.
 14. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.
 15. Los directivos aplican los correctivos necesarios oportunamente.
 16. Los directivos hacen el seguimiento de los procesos académico y administrativo.
 17. La institución recibe las visitas de supervisión externa.
 19. la supervisión reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores.
-

Fuente: Martínez (2019).

Cuadro 3
Operacionalización del Objetivo Específico # 3

Objetivo Específico # 3: Interpretar los lineamientos vigentes para el correcto cumplimiento de las funciones gerenciales del personal directivo a la luz de la realidad reportada en los centros educativos rurales seleccionados.

Variable	Subvariables/ Dimensiones	Indicadores y Subindicadores.	Cuestionario para Directivos (Escala de Likert)
Lineamientos vigentes para el cumplimiento de las funciones gerenciales	En cuanto a la Función de Planificación.	Manifestaciones de insatisfacción o desacuerdo con aspectos mejorables, estos son, aquellos ítemes presentados en sentido negativo respecto a cada función gerencial.	1. La planificación debe ser mejorada en su institución educativa.
	En cuanto a la Función de Organización.	(Idem).	2. En su institución educativa hace falta orientar hacia dónde debería marchar.
	En cuanto a l Función de dirección o Ejecución.	(Idem).	3. El funcionamiento institucional debe rechazar las críticas.
	En cuanto a la Función de Control.	(Idem).	4. La fluidez de los trámites académicos y administrativos en la institución es incuestionable.
			5. Los directivos de la institución están fallando con más frecuencia.
			6. Las competencias gerenciales son inmejorables.
			7. El fiel cumplimiento de las actividades programadas se podría verificar mejor.
			8. Debilidades, errores o insuficiencias suelen ser frecuentes en la gestión gerencial de su institución.
			9. La supervisión en su institución educativa es inmejorable.

Fuente: Martínez (2019)

CAPÍTULO III

EL MARCO METODOLOGICO

Naturaleza del Estudio

El marco metodológico cumple una función importante en la recolección de la información por cuanto se establecen los principios, los métodos y las técnicas específicas y reconocidas en las literatura especializada para el logro del mismo. A partir de estas consideraciones, Balestrini (2006) enfatiza que, “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, protocolos, con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. (p.126). De este modo, el marco metodológico es considerado la herramienta fundamental para dar respuestas a las interrogantes planteadas en un estudio.

Ahora bien, la presente investigación exigió la selección, construcción y aplicación de métodos y técnicas afianzados en su rigurosidad científica permitiendo de esta manera ajustar el estudio al problema, a los objetivos y a la teoría que sustenta la investigación propuesta. Por lo cual, fue necesario utilizar criterios metodológicos que permitieran seguir el procedimiento y los pasos necesarios a fin de darle carácter científico a la investigación. Desde esta perspectiva, para generar conocimiento, el enfoque cuantitativo, según De la Cruz (2020), “se fundamenta en el método hipotético–deductivo, que delinea teorías y de ellas se derivan hipótesis” (p. 3).

Así, se apela al método inductivo bajo el paradigma positivista. Pues, según De la Cruz (ob.cit.), “la investigación educativa se propone el estudio

de las relaciones y regularidades con el fin de descubrir leyes universales que explican y rigen la realidad educativa” (p.38); la cual se apoya en los principios de objetividad, enfatizando la evidencia empírica y la cuantificación. Esto permite la confrontación de los supuestos teóricos y empíricos para generalizar sobre el estado actual de un hecho, una situación o persona. Su objetivo se basa en manifestar la realidad gerencial existente sin modificarla considerando, a su vez, que todo enunciado tiene sentido si es verificable.

Tipo de Investigación

El tipo o nivel de la presente investigación es descriptivo, donde se caracterizan los hechos y los objetivos que fueron considerados para analizar la variable objeto de estudio. En tal sentido, Chávez (2003) sostiene que la investigación descriptiva: “es aquella que se orienta a recolectar información del estado real de las personas, sujetos, objetos, situaciones o fenómenos tal como se presenta en el momento de su recolección. Por otra parte, Hernández Sampieri y otros (ob.cit) señalan que el propósito con este tipo de investigación es presentar situaciones y eventos, es decir, cómo son y cómo se manifiestan determinados fenómenos.

Diseño de la Investigación

Desde el enfoque cuantitativo, se considera esta investigación dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación del comportamiento espontáneo de la variable en la vida real o cotidianidad y no la manipulación de ésta. De la misma manera, este estudio tiene la característica de diseño transversal, porque se estudian y describen los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones.

Población y Muestra

La población se contextualiza en espacio y tiempo. Para Tamayo y Tamayo (2002), la población está determinada por la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común; la cual se estudia y da origen a los datos que se necesitan para la investigación. Es decir, donde las unidades de ésta poseen una característica común; la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Como resultado, la población es entendida como el grupo de personas u objetos; a los cuales van a estar referidos los resultados del estudio.

Dentro del mismo contexto, Arias (2012) indica que la población objetivo, en términos más exactos, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Partiendo que en el presente estudio la población es finita y accesible totalmente a la investigadora, y tomando en cuenta lo expresado por los autores consultados, no se requiere la aplicación de la técnica de muestreo sino adelantar un censo poblacional o encuesta censal. De este modo, al autor colombiano Tamayo y Tamayo (ob.cit.) enuncia que el censo poblacional abarca todos los miembros de la población. Por su parte, Hernández Sampieri y otros (ob.cit.), se refieren al censo como la totalidad de los elementos que incluye la población.

En tal sentido, la población de la presente investigación está conformada por las escuelas rurales que conforman el CERZ, ubicadas en el sector Río Abajo, municipio Catatumbo del estado Zulia. Concretamente, se incluye la consulta a los profesores o maestros de aula que son veinticuatro (24); todos los cuales integrados como respondientes.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para Arias (2012), la técnica de recolección de datos es “una estrategia oral o escrita, cuyo propósito es obtener información” (p. 32). Igualmente, los instrumentos propios para la investigación mediante la técnica de la encuesta censal es el cuestionario estructurado. Según Hurtado (2000), “el cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre la cual el investigador desea obtener información” (p. 469).

Su aplicación se hace especialmente aconsejable en los casos en que la investigación presente limitaciones de factibilidad, para reunir de una sola vez a un cierto número de personas, y aplicarlo al mismo tiempo a través del contacto directo con los encuestados en el sector seleccionado. Sin embargo, en tiempos de la pandemia sanitaria Covid 19, sólo fue posible contactar a los informantes o respondientes mediante las posibilidades y limitaciones que ofrecen las nuevas tecnologías (NNTT/TIC).

Validez del Instrumento

La validez, según Hurtado (ob.cit.), se refiere “al grado que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir, y mide sólo lo que quiere medir” (p. 433). La validación permite la unificación de criterios de medición. En cuanto a la investigación objeto de estudio, los instrumentos serán validados en su contenido mediante la elaboración y revisión de los cuadros técnicos metodológicos (CTM); los cuales evidencian la operacionalización o el tránsito consistente desde cada variable hasta los ítems del cuestionario estructurado con la escala de Likert. Así, según Hernández Sampieri y otros (ob.cit,) el guión con las preguntas será revisado según su validez aparente

con base y en correspondencia con los cuadros técnicos metodológicos (CTM).

Procedimiento para el Análisis de los Datos

Cabe destacar que según Seltis (citado en Balestrini, ob.cit.), el procesamiento de datos consiste en “reducir los datos de una manera comprensible para poder interpretarlos y poner a prueba algunas relaciones del problema estudiado”. Los datos se clasifican o categorizan para ser codificados y transformados en símbolos numéricos que se tabularán, una vez aplicado los cuestionarios, para una mejor presentación, comprensión y análisis estadístico. Se presentarán en cuadros y gráficos para su mejor comprensión e interpretación (Landeró Hernández y González Ramírez, 2007; Hernández Sampieri y otros, ob.cit.).

En este punto se describen las distintas operaciones a las que se sometieron los datos obtenidos, con la finalidad de ser procesados para generar análisis o resultados, producto de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento mediada por las nuevas tecnologías (NN/TT o TIC).. Para los ítems estructurados en una escala de Likert, se comenzó por la codificación de las alternativas de respuesta para discriminar la diversidad de sentidos y significados positivos y negativos de las actitudes medidas en el instrumento.

Luego, se utilizaron las técnicas estadísticas para el análisis de la escala de Likert. Como explican Hernández Sampieri y otros (ob.cit.), “las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina *escala aditiva*. (...) Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones.” (p. 242)

Es decir, se establece un marco de referencia general a partir del cálculo de la puntuación mínima posible. Esta es, cuando todos los

respondientes se inclinaban por seleccionar el valor mínimo de la escala de Likert. Igualmente, se calcula la puntuación máxima posible. Es decir, cuando todos los respondientes se inclinaban por seleccionar y marcar la opción con el valor más alto tomando como base la tabla de codificación. Luego, se aplica la fórmula de puntaje mayor menos puntaje menor entre el número de ítems o afirmaciones. En este marco general, se ubicó el resultado o media aritmética alcanzada por cada ítem para demostrar e ilustrar su interpretación.

Por lo demás, se descarta el cálculo de medidas de dispersión por cuanto que, “ la escala de Likert es, en sentido estricto, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo. (Hernández Sampieri y otros, ob,cit., p. 243) Baste agregar que, según Crewel 2005, Pell, 2005 y Garifio y Perla, 2007 (citados en la misma obra), “puede forzarse (no considerarse) a un nivel de medición por intervalos porque ha sido probada en múltiples ocasiones durante décadas y las personas están acostumbradas a escalar sus verbalizaciones con números.” (Idem).

CAPÍTULO IV
INFORME DE RESULTADOS
Procedimiento Técnico Cumplido

Entrando en la fase de ejecución del presente proyecto, se procedió conforme a los pasos siguientes:

Paso 1. Tal como se planteó en el marco metodológico, la validación del instrumento desarrollado se cumplió mediante el cumplimiento de la validación de contenido o aparente, con base en los cuadros 1, 2 y 3 reportados en marco teórico del presente estudio. Estos cuadros técnicos metodológicos (CTM) permitieron la operacionalización de las variables no sólo para construir el instrumento de recolección de datos del presente estudio sino apreciar, a un solo golpe de vista, la consistencia o correspondencia entre el objetivo general y cada objetivo específico así como entre éste y sus respectivas variables y dimensiones o subvariables así como entre el contenido expresado en los indicadores; los cuales deben ser recogidos o reflejados fielmente en sus respectivos ítemes.

Paso 2. Se aplicó el cuestionario prototipo o modelo a veinticuatro docentes directivos (N=24), entre el total de aquellos preseleccionados a utilizar. De hecho, la mortalidad o pérdida de respondientes fue relativamente poca así como los ítemes dejados en blanco que apenas alcanzaron un diez por ciento (10%). Un éxito o resultado preliminar satisfactorio dada la época de cuarentena y aislamiento social decretado por la pandemia del Covid 19 y vigente durante todo el proceso de planificación y ejecución de la presente investigación.

Presentación y Procesamiento de los Datos

Paso 3. Aplicado el cuestionario y para evitar cualquier confusión del respondiente, se procedió a la codificación de las alternativas de respuesta empleando la Escala Likert; con las opciones Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Es de destacar que éstas no tenían siempre el mismo valor o ponderación entre 1 y 5, sino todo lo contrario, como se aprecia en la parte superior izquierda de cada casilla del Cuadro 4.

Pues, la ponderación depende del sentido positivo o negativo declarado en la redacción de cada ítem; así, se trató de evitar o prevenir que las respuestas se concentraran en una o dos alternativas de respuesta como suele ocurrir, es decir, que no se marcaran o concentraran las respuestas en una sola columna. Pues, el instrumento denotaría así, una gran falla: Falta de poder discriminatorio; por la cual deben eliminarse o anularse los instrumentos que aparecieran respondidos de esa forma. En tal sentido, el diseño del cuestionario con la formulación de respuestas mixtas intercaladas o contrarias entre sí obligaría al respondiente a discriminar o reflexionar sobre las diferentes opciones antes de responder o marcar la de su preferencia mecánicamente.

Cuadro 4
Tabla de Codificación

ITEMES	S	CS	AV	CN	N
1. La comunidad educativa es indiferente respecto a los objetivos propuestos en la planificación institucional.	1	24	3	4	5
2. Los directivos suelen imponer cada año nuevas metas institucionales.	1	2	3	4	5
3. La planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1
4. Los directivos ganan el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar.	5	4	3	2	1
5. La comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas.	5	4	3	2	1
6. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
7. La institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un	5	4	3	2	1

organigrama.					
8. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.	5	4	3	2	1
9. Los directivos se preocupan por detectar origen de las fallas u errores institucionales.	5	4	3	2	1
10. El trabajo diario en la institución está sobrecargado en algún ámbito o sector.	1	2	3	4	5
11. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico.	1	2	3	4	5
12. En la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos.	1	2	3	4	5
13. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones.	5	4	3	2	1
14. Los directivos son consultados a la hora de aclarar problemas institucionales.	5	4	3	2	1
15. Los directivos se solidarizan con los problemas personales de miembros de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1
16. Los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño individual.	5	4	3	2	1
17. Los directivos motivan el trabajo en equipo.	5	4	3	2	1
18. Los directivos asesoran sobre las metas y las acciones trazadas para su logro.	5	4	3	2	1
19. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.	5	4	3	2	1
20. Los directivos difícilmente reportan fallas u errores.	1	2	3	4	5
21. Los directivos aplican los correctivos necesarios oportunamente.	5	4	3	2	1
22. Los directivos hacen el seguimiento de los procesos académico y administrativo.	5	4	3	2	1
23. La institución recibe la visitas de supervisión externa.	5	4	3	2	1
24. La supervisión instruye expedientes que nunca se conocen a cabalidad.	1	2	3	4	5
25. la supervisión reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores.	5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Paso 4. Tabuladas todas las respuestas encontradas, éstas se indican en la parte inferior derecha de la casilla correspondiente a cada opción o alternativa de respuesta, tal como se muestran los resultados por alternativa de respuesta en el Cuadro 5.

Cuadro 5
Tabulación de Respuestas Codificadas

ITEMES	S	CS	A V	CN	N
1. La comunidad educativa es indiferente respecto a los objetivos propuestos en la planificación institucional.	22	22	30	40	50
2. Los directivos suelen imponer cada año nuevas metas institucionales.	18	2	3	4	5
3. La planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa.	5	10 4	0 3	2 2	0 1
4. Los directivos ganan el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar.	10 5	12 4	0 3	2 2	0 1
5. La comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas.	0 5	0 4	18 3	2 2	2 1
6. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo.	2 1	16 2	0 3	4 4	0 5
7. La institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un organigrama.	4 5 4	6 4 6	12 3 6	0 2 6	0 1 0
8. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.	5 4	4 8	3 0	2 4	1 4
9. Los directivos se preocupan por detectar origen de las fallas u errores institucionales.	5 2	4 16	3 0	2 2	1 2
10. El trabajo diario en la institución está sobrecargado en algún ámbito o sector.	1 4	2 6	3 12	4 2	5 0
11. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico.	1 4	2 14	3 2	4 0	5 0
12. En la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos.	1 2	2 8	3 0	4 6	5 0
13. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones.	5 2	4 10	3 4	2 4	1 0
14. Los directivos son consultados a la hora de aclarar problemas institucionales.	5 2	4 12	3 8	2 0	1 0
15. Los directivos se solidarizan con los problemas personales de miembros de la comunidad educativa.	5 12	4 6	3 2	2 4	1 0
16. Los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño	5	4	3	2	1

individual.	22	0	0	0	2
17. Los directivos motivan el trabajo en equipo.	5	4	3	2	1
18. Los directivos asesoran sobre las metas y las acciones trazadas para su logro.	22	2	0	0	0
19. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.	5	4	3	2	1
20. Los directivos difícilmente reportan fallas u errores.	12	4	8	0	0
21. Los directivos aplican los correctivos necesarios oportunamente.	5	4	3	2	1
22. Los directivos hacen el seguimiento de los procesos académico y administrativo.	2	14	0	2	0
23. La institución recibe las visitas de supervisión externa.	1	2	3	4	5
24. La supervisión instruye expedientes que nunca se conocen a cabalidad.	5	4	3	2	1
25. la supervisión reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores.	2	16	0	2	0
	5	4	3	2	1
	4	12	0	4	0
	5	4	3	2	1
	2	14	2	2	2
	1	2	3	4	5
	0	0	22	2	0
	5	4	3	2	1
	20	0	0	2	0

Fuente: Elaboración propia.

Paso 5. Adelantadas la codificación y la tabulación, ítem por ítem,, opción por opción de respuesta, se procedió a indicar la media aritmética alcanzada por cada opción o alternativa de respuesta; para lo cual, se multiplicó el resultado de la tabulación de cada opción de respuesta por la codificación asignada a la misma; estos resultados, se indican en el centro de cada casilla y en medio de los valores en mención como se muestra en el Cuadro 6.

Cuadro 6
Medias Aritméticas de Respuestas a Ítemes.

ITEMES	S	CS	A V	CN	N
1. La comunidad educativa es indiferente respecto a los objetivos propuestos en la planificación institucional.	1	2	3	4	5
	22	4	0	0	0
	22	2	0	0	0
2. Los directivos suelen imponer cada año	1	2	3	4	5

nuevas metas institucionales.	8	20	0	8	0
	8	10	0	2	0
3. La planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1
	50	48	0	4	0
		12		2	
	10		0		0
4. Los directivos ganan el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar.	5	4	3	2	1
	0	0	54	4	2
	0				
		0	18	2	2
5. La comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas.	5	4	3	2	1
	10	64	0	8	0
	2	16	0	4	0
6. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
	4	12	36	0	0
	4	6	12	0	0
7. La institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un organigrama.	5	4	3	2	1
	20	24	18	12	0
	4				
		6	6	6	0
8. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.	5	4	3	2	1
	20	32	0	8	4
	4				
		8	0	4	4
9. Los directivos se preocupan por detectar origen de las fallas u errores institucionales.	5	4	3	2	1
	10	64	0	4	2
	2	16	0	2	2
10. El trabajo diario en la institución está sobrecargado en algún ámbito o sector.	1	2	3	4	5
	4	12	36	8	0
	4	6	12	2	0
11. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico.	1	2	3	4	5
	4	28	6	0	0
	4		2		
		14		0	0
12. En la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos.	1	2	3	4	5
	2	16	0	24	0
	2				
		8	0	6	0
13. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones.	5	4	3	2	1
	10	40	12	8	0
	2	10	4	4	0
14. Los directivos son consultados a la hora de aclarar problemas institucionales.	5	4	3	2	1
	10	48	24	0	0
	2				
		12	8	0	0
15. Los directivos se solidarizan con los problemas personales de miembros de la	5	4	3	2	1
	60	24	6	8	0

comunidad educativa.					
			6		
16. Los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño individual.	12 5 110	4 0	2 3 0	4 2 0	0 1 2
17. Los directivos motivan el trabajo en equipo.	22 5 110	0 4 8	0 3 0	0 2 0	2 1 0
18. Los directivos asesoran sobre las metas y las acciones trazadas para su logro.	22 5 60	2 4 16	3 3 24	0 2 0	0 1 0
19. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.	12 5 30	4 56	8 3 0	0 2 4	0 1 0
20. Los directivos difícilmente reportan fallas u errores.	6 1 2	14 2 112	0 3 6	2 4 8	0 5 10
21. Los directivos aplican los correctivos necesarios oportunamente.	2 5 10	56 4 64	2 3 0	2 2 4	2 1 0
22. Los directivos hacen el seguimiento de los procesos académico y administrativo.	2 5 20	16 4 48	0 3 0	2 2 8	0 1 0
23. La institución recibe la visitas de supervisión externa.	4 5 10	12 4 56	0 3 6	4 2 4	0 1 2
24. La supervisión instruye expedientes que nunca se conocen a cabalidad.	2 1 0	14 2 0	2 3 66	2 4 8	2 5 0
25. la supervisión reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores.	0 5 100	0 4 0	22 3 0	2 2 4	0 1 0
	20	0	0	2	0

Fuente: Elaboración propia.

Paso 6. Se procedió a estimar la media de cada ítem mediante la suma de los valores parciales alcanzados por cada categoría u opción de respuesta. Sus resultados se indican en la última columna a la derecha del Cuadro 7.

Cuadro 7
Medias Aritméticas por Item del Cuestionario Codificado.

ITEMES	S	CS	A V	CN	N	X
1. La comunidad educativa es indiferente respecto a los objetivos propuestos en la planificación institucional.	1 22	2 4	3 0	4 0	5 0	26
2. Los directivos suelen imponer cada año nuevas metas institucionales.	1 8	2 20	3 0	4 8	5 0	36
3. La planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa.	5 50	4 48	3 0	2 4	1 0	102
4. Los directivos ganan el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar.	10 5	12 4	0 3	2 2	0 1	60
5. La comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas.	0 5	0 4	18 3	2 2	2 1	82
6. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo.	10 2	64 16	0 0	8 4	0 0	82
7. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo.	1 4	2 12	3 36	4 0	5 0	52
8. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo.	4 5	6 4	12 3	0 2	0 1	74
9. La institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un organigrama.	20 4	24 6	18 6	12 6	0 0	74
10. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.	5 20	4 32	3 0	2 8	1 4	64
11. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.	4 5	8 4	0 3	4 2	4 1	80
12. Los directivos se preocupan por detectar origen de las fallas u errores institucionales.	10 2	64 16	0 0	4 2	2 2	80
13. El trabajo diario en la institución está sobrecargado en algún ámbito o sector.	1 4	2 12	3 36	4 8	5 0	60
14. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico.	4 1	6 2	6 3	6 4	0 5	38
15. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico.	4 4	14 28	2 6	0 0	0 0	38
16. En la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos.	1 2	2 16	3 0	4 24	5 0	42
17. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones.	2 5	8 4	0 3	6 2	0 1	70

	2	10	4	4	0		
14. Los directivos son consultados a la hora de aclarar problemas institucionales.	5	4	3	2	1		
	10	48	24	0	0		70
	2	12	8	0	0		
15. Los directivos se solidarizan con los problemas personales de miembros de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1		
	60	24	6	8	0		98
	12	6	2	4	0		
16. Los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño individual.	5	4	3	2	1		
	110	0	0	0	2		112
	22	0	0	0	2		
17. Los directivos motivan el trabajo en equipo.	5	4	3	2	1		
	110	8	0	0	0		118
	22						
	2	0	0	0	0		
18. Los directivos asesoran sobre las metas y las acciones trazadas para su logro.	5	4	3	2	1		
	60	16	24	0	0		100
	12	4	8	0	0		
19. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.	5	4	3	2	1		
		56	0	4	0		90
	30						
	6	14	0	2	0		
20. Los directivos dificilmente reportan fallas u errores.	1	2	3	4	5		
	2	112	6	8	10		138
	2	56	2	2	2		
21. Los directivos aplican los correctivos necesarios oportunamente.	5	4	3	2	1		
	10	64	0	4	0		78
	2	16	0	2	0		
22. Los directivos hacen el seguimiento de los procesos académico y administrativo.	5	4	3	2	1		
	20	48	0	8	0		76
	4	12	0	4	0		
23. La institución recibe la visitas de supervisión externa.	5	4	3	2	1		
	10	56	6	4	2		78
	2	14	2	2	2		
24. La supervisión instruye expedientes que nunca se conocen a cabalidad.	1	2	3	4	5		
	0	0	66	8	0		74
			22				
	0	0		2	0		
25. la supervisión reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores.	5	4	3	2	1		
	100	0	0	0	0		104
	20	0	0	4			
				2			

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación de los Datos

Paso 8. Para el análisis de los datos o resultados de cada ítem, se procedió al cálculo de la media aritmética general para el instrumento aplicado a veinticuatro docentes (N=24), bajo la fórmula de puntaje mayor posible (PMp) menos puntaje menor posible (Pmp) dividido entre 2. El puntaje mayor posible es el supuesto que todos los respondientes del cuestionario marquen la opción con el valor mayor (5); es decir, $24 \times 5 = 120$. A su vez, el puntaje menor posible sería que todos los respondientes indiquen la respuesta con la ponderación menor (1); por lo que se tendría: $24 \times 1 = 24$. Además, se tendría que restar al puntaje mayor posible (120) lo calculado como puntaje menor (24). Entonces, $120 - 24 = 96$. Así, 96 sería la media general (XG) que servirá de referencia para ubicar o contrastar la media de cada ítem reportada en el Cuadro 7.

Luego, en términos gráficos, se procedería a indicar los resultados de cada ítem ubicándolos y mostrándolos en el continuo entre el puntaje menor posible y el puntaje mayor posible; en el cual caerían todos los valores o las medias acumulativas de cada ítem, tal como se muestra a continuación en el caso de los ítems en sentido negativo en los que Siempre equivale a 1 y Nunca a 5.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
S _____	CS _____	AV _____	CN _____	N _____
Pm= 24	48	72	96	PM=120

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
S _____	CS _____	AV _____	CN _____	N _____
Pm= 120	96	72	48	PM=24

Gráfico 1. Marco General de Interpretación para Ítems con Sentido Negativo (arriba) y en Sentido Positivo (abajo).

Análisis del Ítem No. 1

ITEMES	S	CS	AV	CN	N	X
1. La comunidad educativa es indiferente respecto a los objetivos propuestos en la planificación institucional.	1 22	2 4	3 0	4 0	5 0	26
	22	2	0	0	0	

S _____ I _____ CS _____ AV _____ CN _____ N _____
 Pm= 24 I _____ X=72 _____ PM=120
 I
 X1=26

Gráfico 2. Demostración del Resultado del Ítem No. 1.

Interpretación: Nótese que la media del ítem No. 1 tiene una media de 26 ($X_1=26$); lo cual significa que para los 24 respondientes es casi unánime la opinión que la comunidad educativa Siempre es indiferente a los objetivos propuestos en la planificación institucional. Tal circunstancia debilita o mengua los esfuerzos por una planificación educativa y sus atributos, según Chiavenato (ob.cit.) de garantizar: “la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, (que) se consideran los aspectos principales de un buen plan de acción” (p. 105).

Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que está regido por una serie de principios que sirven de eje central al binomio de la comunidad educativa y su personal directivo para direccionar los cambios o intervenir de forma conjunta en los problemas que se han propuesto resolver. Pues, la planificación constituye el factor principal para prever y consensuar las acciones futuras. Así, todo acto que ejecuta el Director debe ser el producto de un proceso sistemático y sistémico de consulta que determine la manera, cómo se deben desarrollar las actividades en la escuela; la cual debe estar orientada a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo con las necesidades de los docentes, alumnos,

necesidades expresadas por los docentes, alumnos, representantes, entre otros.

Análisis del Ítem No. 3

3. La planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1	
	50	48	0	4	0	102
	10	12	0	2	0	

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
S _____	I CS _____	AV _____	CN _____	N _____
Pm= 120	I 95	72	48	PM=24
	I		I	
	X3=102			

Gráfico 4. Demostración del Resultado del Ítem No. 3.

Interpretación. Se observa que el ítem No. 3 fue respondido por el grupo de respondientes con un promedio de $X3=102$, lo que en su opinión como grupo significa que Casi Siempre la planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa. Esta posición contradice los lamentables resultados antes reportados, por estar aquellos más lejos de los lineamientos teóricos comentados en dichos apartados.

Análisis del Ítem No. 4

4. Los directivos ganan el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar.	5	4	3	2	1	
	0	0	54	4	2	60
	0	0	18	2	2	

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
S _____	CS _____	AV _____	I CN _____	N _____
Pm= 120	96	72	I 48	PM=24
			I	
	X4=60			

Gráfico 5. Demostración del Resultado del Ítem No. 4.

Interpretación. Los resultados del Ítem No. 4 indican que para los respondientes en general los directivos apenas ganan Algunas Veces o Casi Nunca el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar. Un hecho congruente con los resultados de los primeros ítemes en cuanto a la pretensión que suele caracterizar a los directores de las instituciones educativas de aislarse y acaparar la función de planificación “entre bastidores” para centrarla en su perspectiva personal antes que en la consulta y el consenso con la comunidad educativa en pleno.

Obviamente, esta segunda opción implica mayor trabajo, esfuerzo y dedicación al proceso de planificación. Pero, este esfuerzo extra al principio, se verá recompensado con creces después. Esto es, una vez que perciba el efecto sinérgico y la fluidez de las acciones entusiastas de solidaridad y participación activa en el logro de las metas propuestas en pleno por la comunidad educativa.

Análisis del Ítem No. 5

5. La comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas.	5	4	3	2	1	
	10	64	0	8	0	82
	2	16	0	4	0	

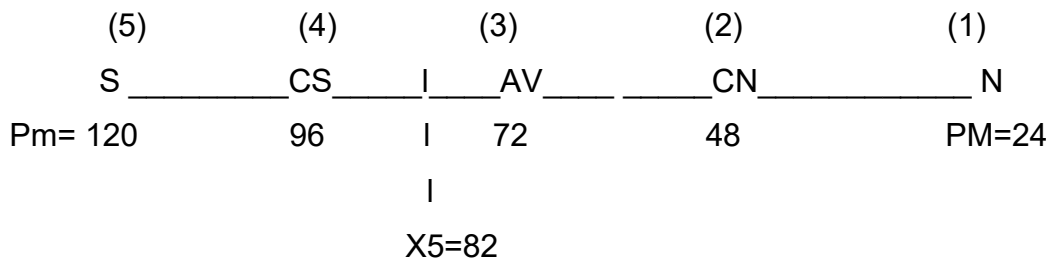


Gráfico 6. Demostración del Resultado del Ítem No. 5.

Interpretación. El ítem No. 5 alcanzó una media de X5=82; la cual está ligeramente por encima de la media general (X=72); de allí, puede pensarse que para los respondientes Algunas Veces la comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas. Un resultado que extraña o sorprende dada la tradicional queja o reclamo de las comunidades

en que realmente se cumplen los lineamientos teóricos contenidos en el marco referencial del presente estudio. A continuación vendrá otra serie de ítemes enfocados en la función de Organización bajo la responsabilidad también del Director o gerente educativo.

Análisis del Ítem No.7

7. La institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un organigrama.	5	4	3	2	1	
	20	24	18	12	0	74
	4	6	6	6	0	

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
S _____	CS _____	I AV _____	CN _____	N _____
Pm= 120	96	I 72	48	PM=24
		I		
		X7=74		

Gráfico 8. Demostración del Resultado del Ítem No. 7

Interpretación. El ítem No 7 alcanzó una media de 74; la cual está junto a la media general; lo que significa que los respondientes coincidieron en sus respuestas en cuanto a que apenas Algunas Veces la institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un organigrama. Este resultado evidencia cierta falla o descuido en cuanto a difundir la estructura organizativa de la institución educativa que seguramente existe “como un secreto bien guardado”. En tanto que, según León (ob.cit.), tal estructura debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de burocracia y un máximo de eficiencia.

Análisis del Ítem No. 8

8. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.	5	4	3	2	1	
	20	32	0	8	4	64
	4	8	0	4	4	

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
S _____	CS _____	AV _____	I _____	CN _____
Pm= 120	96	72	I 48	PM=24
			I	
			X8=64	

Gráfico 9. Demostración del Resultado del Ítem No. 8.

Interpretación. El Ítem No. 8 refleja la posición del grupo de respondientes de que los directivos Casi Nunca saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren. Similar al hecho comentado en el ítem anterior, esta desinformación suele deberse a la falta de difusión de la estructura organizativa y los ámbitos de las diferentes dependencias que la conforman.

Análisis del Ítem No. 9

9. Los directivos se preocupan por detectar origen de las fallas u errores institucionales.	5	4	3	2	1	
	10	64	0	4	2	80
	2	16	0	2	2	

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
S _____	CS _____	I _____	AV _____	CN _____
PMp= 120	96	I 72	48	Pmp=24
		I		
			X8=80	

Gráfico 10. Demostración del Resultado del Ítem No. 9.

Interpretación. El ítem No. 8 alcanzó una media casi igual al promedio general; lo que significa que los respondientes coincidieron en señalar que apenas Algunas Veces los directivos se preocupan por detectar el origen de las fallas o los errores institucionales; lo cual refleja poco interés de los directores en establecer o formalizar una estructura organizativa institucional.

Análisis del Ítem No. 11

11. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico.	1	2	3	4	5	
	4	28	6	0	0	38
	4	14	2	0	0	

S _____ CS | _____ AV _____ | CN _____ N
 Pm= 24 | X=72 |
 PM=120

$$X_{11}=38$$

Gráfico 12. Demostración del Resultado del Ítem No. 11.

Interpretación. El ítem No. 11 muestra la opinión de los respondientes muy por debajo de la media general; por lo que se quiere acusar que Casi Siempre los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico. Un resultado extraño en tanto que el sistema educativo nacional, y el ordenamiento jurídico que lo rige, establecen requisitos de entrada para el ascenso a personal directivo de las instituciones educativas, tales como: Ser profesional de la enseñanza y, más aún, tener otros logros académicos y una experiencia profesional reconocida o avalada por varios años de servicio para alcanzar la categoría académica o jerarquía exigida o que debe ostentarse para aspirar dichos cargos;

. Por todo lo cual, es casi imposible prever que todo el tiempo sean los directivos quienes menos sepan hacer el trabajo docente en el cual hubieron de pasar largos años de ejercicio, al menos, que se haya viciado completamente la práctica administrativa a este respecto con la anuencia de los sindicatos docentes así como de la sociedad de padres y representantes quienes esperan por la designación de directivos docentes que cumplan dichos requisitos legales así como el perfil correspondiente.

Análisis del Ítem No. 12

12. En la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos.	1	2	3	4	5	
	2	16	0	24	0	42

		2	8	0	6	0		
S	_____	ICS	_____	AV	_____	CN	_____	N
Pm= 24		I		X=72				PM=120
				X12=42				

Gráfico 13. Demostración del Resultado del Ítem No. 12.

Interpretación. El ítem No. 12 arroja un resultado mediante el cual los respondientes indicaron en conjunto que Casi Siempre en la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos. Un resultado muy alarmante en tanto que la función de organización es considerada en Koontz y otros (ob.cit.), “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p.31). En su defecto, las consecuencias de no coordinarse las acciones serían desastrosas.

Pues, la organización debe velar por contar con una buena arquitectura, donde todos sus componentes funcionen armoniosamente y en correspondencia a la misión y visión de ésta, dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas. Pero, lo expresado en el resultado del ítem 12 parece todo lo contrario, es decir, se está más cerca de la anarquía, el desorden y el caos institucional.

Análisis del Ítem No. 13

13. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones.	5	4	3	2	1					
	10	40	12	8	0	70				
		2	10	4	4	0				
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)						
S	_____	CS	_____	I	_____	AV	_____	CN	_____	N
Pm= 120		96		I	72		48			PM=24
				I						
										X13=70

Gráfico 14. Demostración del Resultado del Ítem No. 13.

Interpretación. El ítem No. 13 alcanza una media ligeramente por debajo de la media general; lo cual significa que para los respondientes apenas Algunas Veces los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones. Tal debilidad legalista evidencia, sin embargo, algo negativo por contradictorio; pues, la formación legal suele estar muy asociada con el estilo burocrático antes referido y que suele predominar en los gerentes de la administración pública cuando se sobrecargan los lineamientos legales con manuales de normas y procedimientos; los cuales suelen tener vigencia por muy poco tiempo pero siempre coartan cualquier iniciativa creativa dentro de la comunidad institucional.

Valga la interpretación de los ítems 7 al 13 centrada en la función de Organización propia del proceso administrativo o gerencial. A continuación, se pasará al estudio de las implicaciones concreta de la función de Dirección propiamente dicha a la luz de una serie de ítems.

Análisis del Ítem No. 14

14. Los directivos son consultados a la hora de aclarar problemas institucionales.	5	4	3	2	1	
	10	48	24	0	0	70
	2	12	8	0	0	

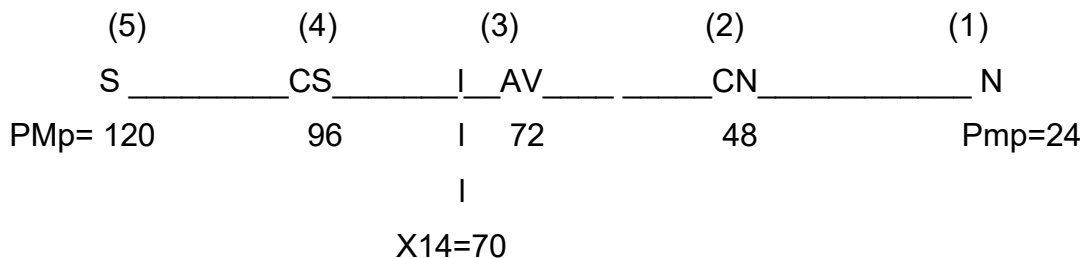


Gráfico 15. Demostración del Resultado del Ítem No. 14.

Interpretación. El ítem No. 14 corroboró una media coincidente con la media general del cuestionario aplicado a los docentes; lo que ubica la tendencia central de la preferencia de los respondientes de considerar que sólo Algunas Veces los directivos son consultados a la hora de aclarar

En efecto, la Dirección también consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones en común acuerdo o consensuadas. De acuerdo con Robbins (ob.cit.), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, industrial, comercial, educativo, público o privado.

Análisis del Ítem No. 16

16. Los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño individual.	5	4	3	2	1	
	110	0	0	0	2	112
	22	0	0	0	2	

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
S	I	CS	AV	CN	N
Pm= 120	I 96	72	48	PM=24I	X16=112

Gráfico 17. Demostración del Resultado del Ítem No.16.

Interpretación. El ítem 16 alcanzó una media que es casi igual al puntaje mayor posible. Es decir, los respondientes están casi por unanimidad de acuerdo en que Siempre los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño individual. Así, se confirma lo dicho por Robbins (ob.cit.), respecto a la formación que los directivos deben a sus trabajadores como se comentara en el ítem inmediato anterior.

Análisis del Ítem No. 17

17. Los directivos motivan el trabajo en equipo.	5	4	3	2	1	
	110	8	0	0	0	118
	22	2	0	0	0	

Análisis del Ítem No. 19

19. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.	5	4	3	2	1	
		56	0	4	0	90
	30					
		14	0	2	0	
	6					

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
S _____	CS_I _____	AV _____	CN _____	N _____
Pm= 120	96	I 72	48	PM=24
	I			
	X19=90			

Gráfico 20. Demostración del Resultado del Ítem No.19.

Interpretación. El ítem No. 19 alcanzó una media muy alta que permite ubicar la posición de los respondientes en que Casi Siempre los directivos verifican el fiel cumplimiento de lo planificado. Al respecto, es importante acotar en relación a los equipos directivos que el éxito o fracaso en la gestión, según Álvarez (ob.cit.) depende no 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.

De allí, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las actitudes del Director y las relaciones humanas que promueva para obtener los resultados deseados en la institución; en tal sentido, se confirma la necesidad de estudiar con más frecuencia el importante papel de las condiciones de personalidad y estilo en la gestión gerencial.

En efecto, es necesario destacar que la Dirección, según Chiavenato (ob.cit.) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo” (p.286). Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica. Siendo así, la dirección comprende o asume directamente la responsabilidad visible o palpable por la ejecución de los planes; la cual, no obstante, suele entenderse que es

compartida con quienes ostentan los demás cargos directivos que integran la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación para la mancomunidad de esfuerzos del grupo o tren directivo en el logro de los objetivos.

En resumen, los ítemes No. 14 al 18 han comprendido rasgos o aspectos de la función de Dirección o ejecución; los cuales permitieron repasar algunos aspectos dentro del conglomerado de cualidades y características personales tanto como habilidades y técnicas gerenciales que directamente demanda dicha función. De seguidas, se pasa a revisar una serie de ítemes enfocada a estudiar actuaciones gerenciales atinentes a la función de control.

Análisis del Ítem No. 20

20. Los directivos difícilmente reportan fallas u errores.	1	2	3	4	5	
	2	112	6	0	0	120
	2	56	2	0	0	

S _____ CS _____ AV _____ I_CN _____ I_N _____
Pm= 24 X=472 I
PM=120
I
X20=120

Gráfico 21. Demostración del Resultado del Ítem No.20.

Interpretación. El ítem No. 20 alcanzó una media tan alta como el puntaje mayor posible que, en este caso, significa para los informantes tanto como criticar que Nunca o muy difícilmente los directivos reportan fallas u errores. Así, se bloquea el estudio sobre la función de Control. Pues, ésta debe ser entendida, según Chiavenato (ob,cit,), como la comprobación y comunicación de que todas las etapas de proceso gerencial marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Pues, negarse a reportar fallas u errores atenta

contra el objetivo de todo proceso gerencial en cuanto a ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan.

Análisis del Ítem No. 21

21. Los directivos aplican los correctivos necesarios oportunamente.	5	4	3	2	1	
	10	64	0	4	0	78
	2	16	0	2	0	

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
S _____	CS _____	I AV _____	CN _____	N _____
Pm= 120	96	I 72	48	PM=24
		I		
		X21=78		

Gráfico 22. Demostración del Resultado del Ítem No.21.

Interpretación. El ítem No. 21 está algo por encima de la media; lo que implica que, para los respondientes, los directivos sólo Algunas Veces aplican los correctivos necesarios oportunamente. Este resultado marcha paralelamente al del ítem inmediato anterior. Pero, aquí se confirma lo señalado en el Manual del Director (ME, 1996), que el Director tiene asignadas directamente atribuciones que bien vale repasar a continuación:

- (a) Establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución;
- (b) compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual;
- (c) hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito;
- (d) vela por el mantenimiento del plantel;
- (e) supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, instituye expedientes y establece los correctivos del personal;
- (f) lleva control de la asistencia del personal; supervisa el trabajo de los subdirectores;
- (g) revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones. (p. 35)

Todas y cada una de estas facultades obligan al Director a tomar decisiones que, generalmente, implican la aplicación oportuna y frecuente de medidas correctivas. Por esta actitud se le crítica, casi hasta la inconformidad como característica; por la cual bien se le conoce y hasta puede ganar enemistades o resentimientos del personal corregido e, incluso, amonestado. Pero, si el Director se abstiene de actuar en este particular sentido o rol de aplicar correctivos corre el riesgo de pecar por omisión; pues, al ser o hacerse el indiferente (“ciego, sordo y mudo” ante los conflictos y problemas). Ello puede no sólo perjudicar a aquellos trabajadores en desavenencia sino conducir al desorden y al caos a toda la institución por la siempre criticada falta de autoridad gerencial o de no “sostener el timón de la organización” con mano firme aun embarcados y en medio de tiempos tormentosos o de crisis.

Análisis del Ítem No, 22

22. Los directivos hacen el seguimiento de los procesos académico y administrativo.	5	4	3	2	1	
	20	48	0	8	0	76
	4	12	0	4	0	

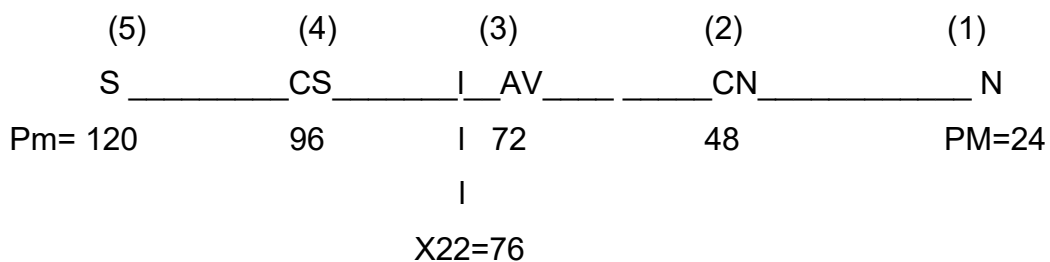


Gráfico 23. Demostración del Resultado del Ítem No.22.

Interpretación. El ítem No. 22 alcanzó una media que lo ubica muy cerca de la media general; lo cual significa que los respondientes concentraron su respuesta al señalar como crítica que apenas Algunas Veces los directivos hacen el seguimiento de los procesos académicos y administrativos. Tal como se comentara en el apartado inmediato anterior, la gerencia educativa suele pecar más por omisión que por comisión a la hora

de pensar y decidir la aplicación de los correctivos que demandan las situaciones problemáticas o deficitarias.

Ello suele criticarse como una política demasiado liberal el predominio de actitudes de indolencia por parte del Director o caracterizarse siempre por la indiferencia al “dejar hacer” o dejar pasar” (*laissez faire, laissez passer*) los problemas y los conflictos sin resolverlos o superarlos sistemáticamente pero sí agravándose o profundizándose cada día más.

En ese sentido, Baterman (ob.cit.), considera al “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento (p. 349). Esta última, una misión indisociable del control puesto que posibilita el seguimiento administrativo, técnico y científico. De hecho, se basa en el tratamiento y análisis de la información recabada; de tal manera, que se pueda replantear de forma objetiva y permanente cualquier ajuste necesario para rescatar el rumbo perdido o mantenerse en el carril correcto.

Análisis del Ítem 23

23. La institución recibe las visitas de supervisión externa.	5	4	3	2	1	
	10	56	6	4	2	78
	2	14	2	2	2	
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
	S _____	CS _____	I AV _____	CN _____	N _____	
	Pm= 120	96	I 72	48	PM=24	
			I			
			X21=78			

Gráfico 24. Demostración del Resultado del Ítem No.23.

Interpretación. El ítem 23 alcanzó una media acumulativa que casi coincide con la media general; lo cual significa que para los respondientes apenas Algunas Veces la institución recibe las visitas de supervisión externa. Ante la debilidad crónica de la función de control en el sistema educativo

venezolano y de quienes ejercen directamente la dirección de las instituciones educativas, es inexplicable teóricamente la virtual ausencia de una supervisión externa, regular y sistemática..

En este contexto, la función de control se vincula indisolublemente con la función de planeación; pues, las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación. Así, en las instituciones educativas, el Director debe controlar lo planificado; todo debe llevarse a cabo en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas. Esto demanda una evaluación continua, un juicio de valor y realimentación que debe traducirse en correctivos puntuales y concretos, con la ayuda y asesoría de las instancias supervisoras.

Análisis del Ítem No. 24

24. La supervisión instruye expedientes que nunca se conocen a cabalidad.	1	2	3	4	5	
	0	0	66 22	8	0	74
	0	0		2	0	

S	_____	CS	_____	AV		_____	CN	_____	N
Pm= 24				X=72					PM=120
				I					
				X24=74					

Gráfico 25. Demostración del Resultado del Ítem No.24.

Interpretación. El ítem No. 24 alcanzó una media acumulativa que casi coincide con la media general; ello significa que para los respondientes sólo Algunas Veces la supervisión instruye expedientes que se conozcan a cabalidad. Peor aún, es cada día más difícil encontrar o saber, dentro de la comunidad magisterial, de casos en los cuales la supervisión haya concretado los informes de las evaluaciones institucionales y, menos aún, que se hayan aplicado los cambios correspondientes.

Análisis del Ítem No. 25

25. La supervisión reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores.	5	4	3	2	1	
	100	0	0	4	0	104
	20	0	0		0	
				2		

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
S	I	CS	AV	CN	N
Pm= 120	I	96	72	48	PM=24
	I				
		X25=104			

Gráfico 26. Demostración del Resultado del Ítem No.25.

Interpretación. El ítem No. 25 alcanzó una media muy aproximada al puntaje mayor posible; lo cual significa que para los respondientes Siempre la Institución reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores. Estos reportes solían concentrar la atención tanto de los directivos como de los supervisores; pero, igualmente, parecen extinguidos dentro de las instituciones educativas rurales y urbanas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente estudio resultó más con carácter exploratorio que descriptivo. Pues, permitió revisar las diferentes funciones gerenciales que cumplen los directores de instituciones de educación rural a nivel de educación básica primaria. A tales efectos, se comenzó por consultar al personal docente de aula encontrándose tanto reacciones de aceptación o reconocimiento sobre algunas así como de rechazo o crítica sobre otras.

Entre los primeros hallazgos destaca el reconocimiento a las funciones de Organización y de Dirección o ejecución. Por cuanto se tiende a avalar el desempeño en materia organizativa dentro de la institución educativa aunque se interpreta como tradicionalmente burocrática. Pues, aparte de contar con los lineamientos administrativos nacionales, es decir, emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), el interés de los directores locales es generar más normativas adicionales por cumplir tales como Manuales de Normas y Procedimientos por los cuales debe regirse la comunidad educativa; tal exceso de legalidad suele perder vigencia demasiado pronto pero deja una estela de confusión al extremo que los propios docentes confiesan desconocer la estructura organizativa; los ámbitos de competencia de las diferentes dependencias en curso; y a quien rendir cuentas como jefe inmediato.

A pesar de lo cual se le reconoce a los directores de los circuitos o núcleos de educación rural (NER), la apertura de su liderazgo en cuanto a promover la participación activa del profesorado en la toma de decisiones institucionales. Así, se contribuye a superar el distanciamiento y la apatía de

los diferentes sectores de las comunidades educativas, al desconocer las debilidades y fortalezas institucionales así como de los propios planes de acción, los problemas comunes, objetivos y metas a alcanzar.

Sin duda, la fortaleza que más se le reconoce a los directores rurales es el desempeño de la función de ejecución o dirección particularmente. Ésta actuación se asocia con el estilo gerencial inclinado a las relaciones públicas. Esto es, en términos de preocuparse por un trato afable y atento en su actuación con todas las personas, especialmente, aquellas de los diferentes sectores de la comunidad educativa a su cargo, a los efectos de escuchar sus planteamientos así como de orientarlos y motivarlos. Sin embargo, no se les reconoce experticia en materia pedagógica que soporte el interés por tales consultas.

Por no haber sido consultados directamente al respecto, no puede reportarse como resultado del presente estudio que los docentes encuestados identifiquen directamente a los directores como expertos en relaciones humanas. Tampoco, los directores de las escuelas rurales pueden practicar hoy día, como hacían sus homólogos de antaño, una gestión cargada de celebraciones de eventos sociales y recreativos, dados los altos costos económicos y el marco de la actual crisis política venezolana que ha generado tanta división y discriminación entre ciudadanos de la sociedad venezolana. A todo lo cual, se suma la crisis sanitaria mundial por la pandemia Covid 19 con sus mandatos de cuarentena y aislamiento social, encaminada a su segundo aniversario, al menos, en Venezuela.

Esas fortalezas en el desempeño de las funciones de organización y dirección contrastan con las apreciaciones de los docentes consultados en cuanto a las funciones de planificación y control; las cuales son calificadas aún por los respondientes en forma desfavorable o negativamente. Respecto a lo primero, destaca la falta de participación y consenso en la definición de los problemas y las metas institucionales; por lo que se tiende a desconocer o reaccionar con apatía ante los planes de acción.

El mayor vacío y la crítica se enfoca en la función de control. Pues, los directores como grandes relacionistas humanos no están prestos ni se destacan por la oportuna aplicación de las medidas correctivas necesarias. Esta vacilación ante los diferentes tipos de irregularidades administrativas ha dado cabida a un estilo gerencial demasiado liberal. Se acusa ese patrón de indiferencia e indolencia que hace de los directores seres completamente inertes bajo la filosofía de un dejar hacer o dejar pasar (*laissez faire/laissez passer*) aun presenciando conflictos e irregularidades que demandan sus acciones correctivas inmediatas para superarla.

El panorama de inacción e, incluso, impunidad ante comportamientos individuales y grupales desviados, se complica aún más cuando en muy poco tiempo se multiplican los problemas geoméricamente al extremo de amenazar la estabilidad institucional y colectiva. Es decir, se pierden las oportunidades de progreso cuando no se toman las decisiones ni aplican las medidas necesarias oportunamente; pues, se espera ingenuamente que los problemas se resuelvan por si solos, mediante períodos de espera y el sólo transcurrir del tiempo.

Recomendaciones del Estudio

El presente objeto de estudio debe ser continuado mediante propuestas o nuevos proyectos de investigación que en el mismo contexto abarquen la consulta a un mayor número de docentes ya no bajo el diseño de estudios de caso sino estudios intermunicipales y regionales, al menos. La redimensión del presente objeto de estudio debería abarcar la consulta a los directores rurales directamente; cuestión que no se pudo concretar en el presente año por las limitaciones de la época de pandemia sanitaria, cuarentena y aislamiento social.

Así, se recomienda la ampliación de la presente iniciativa que demandaría un abordaje combinado con el enfoque cualitativo. Pues, éste

permitiría el empleo de métodos hermenéuticos y fenomenológicos, fundamentalmente, mediante entrevistas en profundidad a dichos directivos. También, se espera que muy pronto sea posible la observación directa o etnográfica de la gestión directiva dentro de las instituciones educativas reabiertas post-pandemia, así como la observación participante respecto a la gestión gerencial dentro de los escenarios propios de la educación básica, bien sea en contextos urbanos o rurales. También sería deseable leer los pormenores de la experiencia de vida de directores con una trayectoria consagrada y de reconocido éxito a través de método biográfico y las historias de vida que seguramente tendrán mucha luz que arrojar sobre la gerencia educativa como una gestión pública que suele desarrollar sus pormenores y detalles mayormente en un ámbito personal, confidencial y casi íntimo.

También cabe recomendar la ratificación de los programas de postgrado, al menos, de especialización y maestría en gerencia educativa a nivel de educación básica. Pues, sus directores como egresados con esta formación y perfil académico tienen el reto de servir, además, como facilitadores y multiplicadores así como de promotores de la integración socioeducativa de los miembros de las comunidades educativas a su cargo; todo ello, como quedó evidenciado en el presente estudio, a solicitarse y cumplirse por parte del Director como líder dentro del contexto de las instituciones educativas, sobre todo del medio rural .

Además, se deben superar mediante tal formación de postgrado los desequilibrios que representa saber o dominar unas funciones gerenciales menos que otras. Ello significa tanto como ser gerente o Director formado a medias. Un perfil profesional comparable con el del piloto de aviones que aprendió o alcanzó el dominio de las competencias del despegue y el control en el aire pero nunca dominó las competencias para el aterrizaje.

Una preocupación mayor que se asocia con la urgente necesidad de superar las marcadas debilidades en el desempeño de ese binomio

planificación—control. Porque si —de alguna manera—las cosas comienzan mal para una institución educativa, sin un rumbo y una estrategia consensuados, el desarrollo de la vida institucional parece destinado a marchar tras entuertos, esfuerzos perdidos y medidas de urgencia que se alejan de lo importante por hacer; y, en consecuencia, el destino final tiende a ser aún peor para la institución educativa en general y sus miembros en particular.

REFERENCIAS

- Arias, F (2012). El proyecto de Investigación. (6ª ed). [Libro en línea]. Disponible:
https://www.academia.edu/23573985/El_proyecto_de_investigaci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_Fidias_G_Arias_FREELIBROS_ORG [Consulta: 2021 febrero 22].
- Balestrini, M (2006). Como se elabora el proyecto de Investigación. Para los estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. (7ª ed). [Libro en línea]. Disponible:
<https://drive.google.com/file/d/0B1sTclvKGVsYt1FFa0JYMXFEejg/view?resourcekey=0-q-4eI4j8N4MSEkr7B1O9Vg> [Consulta: 2021 febrero 22].
- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Editorial McGraw-Hill. México.
- Brewer Carías, A.R. (Comentarista). (2000). *La constitución de 1999*. (2a.ed.). Caracas: Arte/ Editorial Jurídica Venezolana.
- Briceño, Y.(2021). Las Organizaciones Educativas Inteligentes: Una Indagación de sus aspectos funcionales. Revista Arbitrada Del Cieg - Centro De Investigación Y Estudios Gerenciales (Barquisimeto – Venezuela [REVISTA en línea]. 48 Disponible:
[http://www.grupociieg.org/archivos_revista/Ed.48\(219-231\)-Briceno%20Yraima_articulo_id758_articulo_id758.pdf](http://www.grupociieg.org/archivos_revista/Ed.48(219-231)-Briceno%20Yraima_articulo_id758_articulo_id758.pdf) [Consulta: 2021 febrero 24].
- Celis (2006), La planificación estratégica en el proceso organizativo de la Unidad Educativa “Rómulo Gallegos”, Caicara del Orinoco, Edo –Bolívar. [Documento en línea]. Disponible:
<https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/PROPUESTA-DE-UN-MANUAL-DE-DESCRIPCION-Y-ESPECIFICACION/2993787.html> [Consulta: 2021 febrero 22].
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ª.ed.). G.A. Villamizar (trasd.). R. García Madariaga (rev. Tec.). México: MacGrawHill. (Publicación orinal no reportada).
- De la Cruz, P. (2020), El hipotético-deductivismo en la explicación de las ciencias sociales Horizonte de la Ciencia [Revista en línea]. Disponible:

[https://www.google.com/search?q=Albert+%282007%29%2C+se+fundamenta+en+el+m%C3%A9todo+hipot%C3%A9tico%E2%80%93deductivo%2C+que+delinea+teor%C3%ADas+y+de+ellas+se+derivan+hip%C3%B3tesis+%28p.+37%29.pdf&biw=1366&bih=657&sxsrf=ALeKk00hxosn7Zx824_oUDAWBx2fj9POKw%3A1624111680310&ei=QPrNYMWkEqGm_QbvzI7ADQ&oq=Albert+%282007%29%2C+se+fundamenta+en+el+m%C3%A9todo+hipot%C3%A9tico%E2%80%93deductivo%2C+que+delinea+teor%C3%ADas+y+de+ellas+se+derivan+hip%C3%B3tesis+%28p.+37%29.pdf&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEc6BwgAEEcQsANQyGhY04cBYMGNAWgAcAR4AIABAlgBAJIBAJgBAqABAaoBB2d3cy13aXrIAQjAAQE&scient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjFxFxJ6-76PxAhUhU98KHW-mA9gQ4dUDCA4&uact=5#](https://www.google.com/search?q=Albert+%282007%29%2C+se+fundamenta+en+el+m%C3%A9todo+hipot%C3%A9tico%E2%80%93deductivo%2C+que+delinea+teor%C3%ADas+y+de+ellas+se+derivan+hip%C3%B3tesis+%28p.+37%29.pdf&biw=1366&bih=657&sxsrf=ALeKk00hxosn7Zx824_oUDAWBx2fj9POKw%3A1624111680310&ei=QPrNYMWkEqGm_QbvzI7ADQ&oq=Albert+%282007%29%2C+se+fundamenta+en+el+m%C3%A9todo+hipot%C3%A9tico%E2%80%93deductivo%2C+que+delinea+teor%C3%ADas+y+de+ellas+se+derivan+hip%C3%B3tesis+%28p.+37%29.pdf&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEcyBAgAEEc6BwgAEEcQsANQyGhY04cBYMGNAWgAcAR4AIABAlgBAJIBAJgBAqABAaoBB2d3cy13aXrIAQjAAQE&scient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjFxFxJ6-76PxAhUhU98KHW-mA9gQ4dUDCA4&uact=5#) [Consulta: 2021 febrero 20].

Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. [Libro en línea]. Disponible: https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=xt6Ae6clxcsC&oi=fnd&pg=PP9&dq=drucker+1999&ots=5EDd2C97fO&sig=fWqWdGgyzWEg5Adu5DPJd_0dD-k#v=onepage&q=drucker%201999&f=false [Consulta: 2021 febrero 20].

García Córdoba, F. (2005). La investigación tecnológica: Investigar, idear e innovar en *ingenierías y ciencias sociales*. (2ª.ed.). México: LIMUSA.

García, L. y García, J. (2016). *Gerencia educativa emergente: Prospectiva para la gestión educativa del tercer milenio*. Santa Ana de Coro, Venezuela. Disponible: fundacionkoinonia.com.ve/publicaciones/Gerencia%20educativa%20emergente.pdf (Consulta: 2020: Noviembre 15)

García, P (2002). *Evaluación del desempeño gerencial del personal directivo en el contexto de la reforma educativa de la I Y II etapa de educación básica en la parroquia el moralito Distrito Escolar N-° 12 del Estado Zulia*. Trabajo de grado para optar a Magister no publicado Universidad Bicentenario de Aragua, Maracay Venezuela. [Resumen en línea]. Disponible: http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/postgrado/tde_arquivos/11/TDE-2011-02-06T19:52:16Z-568/Publico/sanchezoswaldo.pdf
https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=xt6Ae6clxcsC&oi=fnd&pg=PP9&dq=drucker+1999&ots=5EDd2C97fO&sig=fWqWdGgyzWEg5Adu5DPJd_0dD-k#v=onepage&q=drucker%201999&f=false [Consulta: 2021 febrero 22].

- Garáfalo, S. (2004). *Diagnóstico de las necesidades de capacitación para el cumplimiento de la función gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas*. Trabajo de grado para optar a Magister no publicado. [Resumen en línea]. Disponible: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13500/1/Silvia%20Cachomacho.pdf> [Consulta: 2021 febrero 20].
- Gessa, M (2007). *Estrategia Educativa para la Motivación Profesional de los estudiantes que ingresan en la carrera de Agronomía en las Facultades de Montaña*. Trabajo de grado para optar a Doctor no publicado de la Universitat de Girona España. [Resumen en línea]. Disponible: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8005/tmmgg.pdf?sequence=4&isAllowed=y> [Consulta: 2021 febrero 20].
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). México: MacGrawHill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación*. (3a. ed.) Caracas: SYPAL
- Koontz, H.; Weihrich, H-; Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14 ed) México: Mc GrawHill
- Landero Hernández, R. y González Ramírez, M. (2007). *Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Editorial Trillas
- León, M. (2017). *Gestión directiva ante el proceso de calidad educativa en la Institución Santa María Del Rio De Chía – Cundinamarca*. Trabajo de grado de maestría no publicado de la Universidad de Cundinamarca. [Libro en línea]. Disponible: <https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/603/Mari%20Luz%20Leon.pdf;jsessionid=9602D79D5698567353ADD93E2A21D94D?sequence=1> [Consulta: 2021 febrero 20].
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela*. No 5.929 [Extraordinario] Agosto 15
- López, R. (2003) *Función Gerencial del director y la calidad educativa de los docentes en las escuelas básicas de la parroquia Rafael Raúl León del municipio autónomo Maracaibo, Venezuela*.
- Martínez Miguélez, M. (2002). *El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. (2ª.ed.). México: Trillas.

- Medina, A. Camico, T. y Urrieta, O- (2012). Gerencia y Supervisión en Educación Primaria. Trabajo de grado para optar a Licenciado en Educación de la Universidad Central de Venezuela. [Resumen en línea]. Disponible: <http://190.169.30.62/bitstream/123456789/2918/1/TESIS.pdf> [Consulta: 2021 febrero 20].
- Ministerio de Educación. (1996). *Manual del Director*. Caracas: Autor.
- Monagas, D. (2003). Consideraciones sobre la gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias. *Actualidad Contable FACES*, año 6, No. 6, enero-junio 2003, Mérida, Venezuela. Disponible: erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/viewFile/11107/21921922214 (Consulta: 2019, Junio 17).
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.496 [Extraordinario] Octubre 31 .
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. Décima Edición.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flórez, J. y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.
- Sánchez, O (2009). Propuesta de solución instruccional dirigida a directores de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Libertador del Estado Mérida en el área de Gerencia Educativa. Trabajo de grado no publicado para optar a Magister en Informática y Diseño Instruccional de la Universidad de los Andes. [Resumen en línea]. Disponible: http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/postgrado/tde_archivos/11/TDE-2011-02-06T19:52:16Z-568/Publico/sanchezoswaldo.pdf [Consulta: 2020, noviembre 20].
- Serna, H. (2006). Índices de gestión: Como diseñar un sistema integral de medición de gestión (3 ed). Bogota;3R editores.
- Suarez, J. (2020). El Employer Branding en el Proceso Gerencial de los Docentes Universitarios. Revista Aula Virtual generando conocimiento. [Rev en línea]. Disponible: https://www.google.com/search?q=se+espera+que+los+directivos+sean+multiples+que+dominen+m%C3%BAltiples+t%C3%A9cnicas+que+tengan+don+de+gente+y+sean+capaces+de+formar+equipos.pdf&sxsrf=ALeKk008IWxKpgAZegZ8tKGcm8bY_3rxnw%3A16242468649

66&source=hp&ei=UArQYNmiN-aVwbkP9p-EiAc&iflsig=AINFCbYAAAAAYNAYYERFW8ADlYlksFYwae3nejq9eVSD&oq=se+espera+que+los+directivos+sean+multifuncionales%2C+que+dominen+m%C3%BAitiples+t%C3%A9cnicas%2C+que+tengan+don+de+gente+y+sean+capaces+de+formar+equipos.pdf&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EANQmBpYuzZg8jhoAHAAeACAAQCIAQCSAQCYAQKgAQKgAQGqAQdnd3Mtd2l6&sclient=gws-wiz&ved=0ahUKEwjZiqSL56fxAhXmSjABHfYPAXEQ4dUDCAc&uact=5# [Consulta: 2020, noviembre 20].

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la Investigación científica. México: Limusa.*

Wilhelm, M. (2014). *Planificación y organización realizada por los directores y su influencia sobre la gestión escolar de las escuelas básica del distrito escolar N-° 10 del municipio Baralt Estado Zulia. Trabajo de grado para optar a Magister de la Universidad Bicentenario de Aragua*[Resumen en línea]. Disponible: http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/postgrado/tde_arquivos/11/TDE-2011-02-06T19:52:16Z-568/Publico/sanchezoswaldo.pdf [Consulta: 2020, noviembre 20].

Anexos

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

**FUNCIONES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES**

Objetivo General

Generar lineamientos teórico- administrativos para la mejora de las funciones gerenciales del personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo, estado Zulia.

Objetivos Específicos

1. Identificar las funciones gerenciales más problemáticas o limitantes para el personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo.

2. Describir los indicadores de gestión respecto a las funciones más álgidas o importantes para mejorar el desempeño del personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo.

3. Establecer los lineamientos pertinentes para velar por el mejor cumplimiento de las funciones gerenciales a superar del personal directivo de los centros educativos rurales seleccionados.

Cuadro 1

Operacionalización del Objetivo Especifico # 1

Objetivo Especifico # 1: Identificar las funciones gerenciales más problemáticas o limitantes para el personal directivo de los centros educativos rurales del sector Rio Abajo Catatumbo, Estado Zulia.			
Variable	Subvariables/ Dimensiones	Indicadores y Subindicadores.	Ítems o Reactivos (Escala de Likert)
Funciones gerenciales del personal directivo de centros educativos rurales.	Planificación	Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración en sus planes de acción. Previene dónde se quiere llegar en el futuro de la organización y las acciones para llegar allí.	1. La comunidad educativa es indiferente respecto a los objetivos propuestos en la planificación institucional. 2. Los directivos suelen imponer cada año nuevas metas institucionales. 3. La planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa. 4. Los directivos ganan el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar. 5. La comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas.
	Organización	Arquitectura organizacional: se asignan autoridades y sus ámbitos de competencias; responsabilidad y rendición de cuentas. Sistematización: procesos fluidos, eliminación de trabas, definición de indicadores de eficiencia, cargas y equipos de trabajo.	6. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo. 7. La institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un organigrama. 8. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.
	Ejecución	(CONTINÚA) Liderazgos Multifuncionales: Dominio de múltiples técnicas, ejercicio de mando y autoridad; disciplina y manejo de la legislación; claridad en los objetivos. Cualidades personales: don de gente, sensibilidad social y solidaridad, relacionista, orientador y realimentador. Mediador de	9, Los directivos se preocupan por detectar origen de las fallas u errores institucionales. 10. El trabajo diario en la institución está sobrecargado en algún ámbito o sector.

	Control	<p>conflictos: Conciliador, motivador y conformador de equipos de trabajo.</p> <p>Evaluación y juicio de valor: Verificar si todas las etapas planificadas se cumplieron fielmente; debilidades, errores o insuficiencias.</p> <p>Realimentación: Correctivos puntuales y concretos, posibilidad de seguimiento. Supervisión: Instruye expedientes, hace cumplir planes y asistencia al trabajo, revisa trabajos, genera beneficios.</p>	<p>11. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico.</p> <p>12. En la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos.</p> <p>13. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones.</p> <p>14. Los directivos son consultados a la hora de aclarar problemas institucionales.</p> <p>15. Los directivos se solidarizan con los problemas personales de miembros de la comunidad educativa.</p> <p>16. Los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño individual.</p> <p>17. Los directivos motivan el trabajo en equipo.</p> <p>18. Los directivos asesoran sobre las metas y las acciones trazadas para su logro.</p> <p>19. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.</p> <p>20. Los directivos difícilmente reportan fallas u errores.</p> <p>21. Los directivos aplican los correctivos necesarios oportunamente.</p> <p>22. Los directivos hacen el seguimiento de los procesos académico y administrativo.</p> <p>23. La institución recibe la visitas de supervisión externa.</p> <p>24. La supervisión instruye expedientes que nunca se conocen a cabalidad.</p> <p>25. la supervisión reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores.</p>
--	---------	--	---

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Mención Gerencia Educativa

Estimado: Encuestado (a)

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de afirmaciones con la finalidad de recabar su opinión acerca del trabajo de grado titulado:

FUNCIONES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO
DE LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES

Se le garantiza que la información suministrada será tratada con confiabilidad, en tal sentido, se necesita objetividad y sinceridad al momento de responder cada uno de los ítems propuestos, por cuanto de estos depende el éxito en la investigación. Marcar con una X la opción que considere conveniente teniendo en cuenta que: S = Siempre; CS = Casi Siempre; AV = Algunas Veces; CN = Casi Nunca y N = Nunca.

Gracias por su colaboración

Atentamente,

Prof. Idamis Martínez

ITEMES	S	CS	A V	CN	N
1. La comunidad educativa es indiferente respecto a los objetivos propuestos en la planificación institucional.					
2. Los directivos suelen imponer cada año nuevas metas institucionales.					
3. La planificación es compartida por todos los sectores de la comunidad educativa.					
4. Los directivos ganan el entusiasmo de su comunidad sobre dónde se quiere llegar.					
5. La comunidad cuenta con asesores para llevar a cabo las acciones propuestas.					
6. Los directivos abarcan u ocupan varios puestos de trabajo.					
7. La institución tiene clara la división por unidades o departamentos en un organigrama.					
8. Los directivos saben a quién reclamar directamente las fallas o irregularidades en el funcionamiento cuando ocurren.					
9. Los directivos se preocupan por detectar origen de las fallas u errores institucionales.					
10. El trabajo diario en la institución está sobrecargado en algún ámbito o sector.					
11. Los directivos suelen ser los menos que saben cómo hacer el trabajo pedagógico.					
12. En la comunidad nadie obedece instrucciones de los directivos.					
13. Los directivos dominan las implicaciones legales de sus acciones.					
14. Los directivos son consultados a la hora de aclarar problemas institucionales.					

15. Los directivos se solidarizan con los problemas personales de miembros de la comunidad educativa.					
16. Los directivos realimentan a los trabajadores sobre su desempeño individual.					
17. Los directivos motivan el trabajo en equipo.					
18. Los directivos asesoran sobre las metas y las acciones trazadas para su logro.					
19. Los directivos verifican fiel cumplimiento de lo planificado.					
20. Los directivos difícilmente reportan fallas u errores.					
21. Los directivos aplican los correctivos necesarios oportunamente.					
22. Los directivos hacen el seguimiento de los procesos académico y administrativo.					
23. La institución recibe la visitas de supervisión externa.					
24. La supervisión instruye expedientes que nunca se conocen a cabalidad.					
25. la supervisión reporta las revisiones de la asistencia del personal a sus labores.					

Guión de Entrevista al Personal Directivo

Febrero de 2020

La presente entrevista obedece al trabajo de grado para culminar los estudios de Maestría en Educación, Mención Gerencia Educativa; el cual lleva por título:

FUNCIONES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES

Así, la presente entrevista se enfoca en la siguiente pregunta básica o general:

¿Qué lineamientos teórico- administrativos puede usted sugerir para la mejora de las funciones gerenciales del personal directivo de los Centros Educativos Rurales del sector Río Abajo Catatumbo, Estado Zulia?

Dicha en otras palabras, más particularmente interesa saber:

- ¿Qué aspectos de la planificación deben ser mejorados en su institución educativa? ¿Hacia dónde cree usted que debería marchar o reorientarse su institución educativa?
 - ¿Qué críticas o aportes haría usted para mejorar el funcionamiento institucional?
 - ¿Cómo se podría mejorar la fluidez de los trámites académicos y administrativos en la institución?
 - ¿Dónde considera usted que están fallando con más frecuencia los directivos de la institución? ¿Cuáles serían las competencias gerenciales que deben mejorar?
5. ¿Cómo se podría verificar mejor el fiel cumplimiento de las actividades programadas? ¿Qué debilidades, errores o insuficiencias suelen ser más frecuentes en la gestión gerencial de su institución? ¿Qué se podría señalar en su opinión para mejorar la supervisión en su institución educativa?

¡Muchas Gracias!

Profa. Idamis Martínez

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- ¿Considera que el instrumento da a conocer el propósito que se persigue relacionado con **FUNCIONES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES?**

SI _____ NO _____

Explique:

- Los objetivos específicos planteados se ajustan al objetivo general.

SI _____ NO _____

Explique.

- ¿Es necesario agregar más ítems?

SI _____ NO _____

Explique:

- ¿Tiene alguna observación que hacer al cuadro de variables?

SI _____ NO _____

Explique:

HOJA DE REGISTRO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

ITEM	CRITERIOS					OBSERVACIÓN
	P	A	C	R	E	
1						
2						

DATOS PERSONALES

3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

P = Pertinente

C = Claridad

E = Eliminar

A = Ambiguo

R = Reformular

Sugerencias:

Nombre del Validador	Título de Postgrado	Firma

DATOS PERSONALES

Nombres: Idamis del Carmen		Apellido: Martínez Chinchia		
Cédula de Identidad N°: V-17913606	Edad: 34 AÑOS	Estado Civil: SOLTERA	Nacionalidad: VENEZOLANA	Sexo: FEMENINO
Teléfono(s): 04166757810	Fecha de Nacimiento: 14/10/1986	Lugar de Nacimiento: ENCONTRADOS MCPIO CATATUMBO ESTADO ZUIA		
Dirección Habitación: AVENIDA SAN JUAN, CASA N°17 ENCONTRADOS, MCPIO. CATATUMBO, EDO. ZULIA				
Correo Electrónico: Idamisdeldcarmen2018@gmail.com				

DATOS ACADÉMICOS / ESTUDIOS REALIZADOS

Educación Básica	E.B.E. DR. ALBERTO RONCAJOLO
Lugar: CATATUMBO, EDO. ZULIA	ENCONTRADOS, MCPIO.
Título Obtenido:	CERTIFICADO DE SEXTO GRADO
Educación Secundaria:	U.E BENITO PUCHE
Lugar:	ENCONTRADOS ESTADO ZULIA
Título:	BACHILLER EN CIENCIAS
Año:	2003

EXPERIENCIA LABORAL

- DOCENTE DE EDUCACION PREESCOLAR
- INSTITUCION: E.B.E. RODOLFO VALBUENA
- INSTITUCION: E.B.E ROMULO GALLEGOS

ESTUDIO REALIZADOS

TSU	EDUCACION PRESCOLAR
LUGAR: ESTADO ZULIA	ENCONTRADOS MCPIO CATATUMBO
TITULO:	TSU EDUCACION PREESCOLAR
EDUCACION SUPERIOR:	UPEL
LUGAR: ESTADO ZULIA	ENCONTRADOS MCPIO CATATUMBO
TITULO:	PROFESORA EN EDUCACION INICIAL

Síntesis Curricular:

Idamis Martínez