



# LA GESTIÓN GERENCIAL EDUCATIVA, FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

## Educational Managerial Management, a determining factor in institutional performance

**Yennis María Mendoza Soto.**

Doctorando en Ciencias de la Educación  
Universidad Fermin Toro - Barinas, Venezuela.  
[yennis\\_mendoza\\_11@hotmail.com](mailto:yennis_mendoza_11@hotmail.com); [ymsjrms@gmail.com](mailto:ymsjrms@gmail.com)

### DATOS DEL ARTICULO

**Recepción:** 19/10/2021

**Aprobación:** 14/01/2022

### Correspondencia a:

[yennis\\_mendoza\\_11@hotmail.com](mailto:yennis_mendoza_11@hotmail.com);

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

(Yennis María Mendoza Soto)

### Palabras Claves:

Acción Efectiva, Gestión Gerencial Educativa, Desempeño Institucional.

### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar la acción efectiva de la gestión gerencial educativa, factor determinante en el desempeño institucional del Liceo Nacional "Cachicamo la Erika", Parroquia El Regalo, municipio Sosa, estado Barinas. Metodológicamente, se enmarcó bajo el enfoque cuantitativo, investigación de campo y diseño descriptivo. La población estuvo conformada por quince sujetos: coordinadores, docentes, obreros y administrativos de la institución, a quienes se aplicó un instrumento con escala de Lickert: siempre, algunas veces y nunca, la validez del instrumento se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad se determinó usando Alfa de Cronbach (0.97). Los resultados evidencian que las debilidades encontradas fueron: procedimientos y/o tareas no comunicados a través de medios impresos, la poca asignación de las labores al personal por escrito, procesos de comunicación entre los directivos y el resto del personal poco eficaces, lo cual afecta el desempeño institucional. Se concluye que el directivo, dentro de su gestión gerencial, no ejecuta acciones efectivas que fortalezcan el rendimiento laboral del personal, no se fomenta la formación permanente del directivo y los docentes como un medio de viabilizar nuevas opciones a nivel administrativo que permitan el surgimiento de un nuevo enfoque de acción en la gestión escolar.



## ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the effective action of educational management, a determining factor in the institutional performance of the "Cachicamo la Erika" National High School, El Regalo Parish, Sosa municipality, Barinas state. Methodologically, it was framed under the quantitative approach, field research and descriptive design. The population consisted of fifteen subjects: coordinators, teachers, workers and administrators of the institution, to whom an instrument with a Likert scale was applied: always, sometimes and never, the validity of the instrument was carried out through expert judgment and reliability was determined using Cronbach's Alpha (0.97). The results show that the weaknesses found were: procedures and/or tasks not communicated through print media, little assignment of staff work in writing, ineffective communication processes between managers and other staff, which affects institutional performance. It is concluded that the manager within his managerial management does not execute effective actions that strengthen the work performance of the staff, the permanent training of the manager and the teachers is not encouraged as a means of making new options viable at the administrative level that allow the emergence of a new action approach in school management.

### Keywords:

Effective Action, Educational  
Management, Institutional  
Performance.



## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en la educación, se están gestando una serie de cambios de índole social, político y cultural que requieren de una gestión gerencial efectiva que planifique, dirija y coordine acciones efectivas para la conducción hacia el logro de un adecuado desempeño institucional de todos los actores que hacen vida en las escuelas. Para Villegas y Castillo (2010), ese es un escenario, al cual no escapa el Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela, donde “se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo nuestro sistema educativo depende en parte de la calidad de la gestión escolar” (p.14).

En este sentido, las instituciones educativas demandan el enfoque de un directivo escolar que cuente con competencias directivas y analíticas para responder a los retos actuales, que promueva la innovación educativa y sea además gestor de cambios dentro del contexto escolar, con un alto grado de autoridad formal, con capacidades y habilidades para tomar decisiones asertivas que repercutirán invariablemente en las actividades académico administrativas de la institución, pero ante todo debe ser un gerente que lleve a cabo acciones efectivas dentro de su gestión gerencial que permitan el fortalecimiento del desempeño institucional, reconociendo la labor del personal que tiene a su cargo.

Uno de los problemas más comunes que se encuentran en el sector educativo de Venezuela, es la deficiente labor gerencial que ejercen en su mayoría los principales directivos de los centros escolares. Esta situación se remonta desde la creación y funcionamiento de las instituciones educativas. De acuerdo con Ávila (2005), el término gestión "comprende los procesos de planteamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos" (p.2). En este sentido, se debe considerar la gestión como una acción planeada para orientar la marcha de las decisiones que solventen las necesidades que se presentan dentro de una organización, bien sean individuales o colectivas.

Por otra parte, Rico (2015) indica, sobre la acción efectiva de una institución educativa, que la misma “es entendida como un proceso de organización cuyo fin es mejorar de acuerdo a los nuevos cambios educativos,”. (p.67). El gerente de hoy debe conocer y llevar a la práctica el proceso de una dirección segura, involucrando a la comunidad educativa, lo cual ayuda a tener claro lo que se quiere alcanzar en el proceso de calidad, de allí la importancia de que el administrador educativo conozca y lleve a la práctica la acción efectiva, dentro de la institución.



Ante lo planteado, el seminario de integración sobre la “Dirección Efectiva para una Administración Educativa de Calidad”, Universidad Panamericana de Guatemala (2012), tuvo como objetivo: Contribuir con el desarrollo del conocimiento de una gestión administrativa exitosa en los líderes educativos, concluyendo que para lograr una verdadera Dirección Efectiva es necesario que todo director maneje herramientas actualizadas, se comprometa a su labor y conozca de las características y del perfil del director efectivo, maneje planes de contingencia, se actualice constantemente en el marco legal de la legislación educativa y sistematice su trabajo aplicando las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

En función a lo anterior y en contraste con los antecedentes empleados en el momento de investigación, la autora hace referencia a García (2021), por su gran aporte al perfilar “La Gestión Gerencial para promover la participación ciudadana en la institución educativa Antonio José de Sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander” planteando como objetivo principal el análisis de las estrategias empleadas en la gestión gerencial para motivar la participación ciudadana, arrojando que el personal directivo no promueve la participación ciudadana. Situación que desfavorece la proyección de la institución educativa motivado a la ausencia de participación de los actores del hecho educativo.

Por otra parte, es relevante mencionar a Hernández (2021) por su estudio sobre “La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta”. Esta investigación estudio el problema de los factores y aspectos de la gerencia educativa, dentro y fuera de las aulas, y su impacto en los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Al examinar el desempeño gerencial y su influencia en el personal se determinó que existe una incidencia desfavorable de la gestión gerencial sobre el rendimiento académico de los estudiantes.

Otro trabajo investigativo que llama la atención es el expresado por Pérez (2020), en su artículo titulado “Gerencia Educativa: Transformación e Innovación”, donde señala la importancia de instaurar un clima organizacional satisfactorio a través de las competencias gerenciales en el ámbito escolar para mejorar institucional y personalmente la gestión educativa al crear un ambiente adecuado y transformador de culturas y creador de modelos sociales mediante la guía de un líder efectivo dentro y fuera de la institución.

Todas estas investigaciones sostienen la importancia tanto del desempeño que debe ejercer el director como del compromiso de dirigir una institución educativa, a los fines aplicar estrategias que sean más efectivas al afrontar los retos actuales en la búsqueda de nuevos paradigmas en el



área de la enseñanza. Se percibe renuencia, falta de vocación y ausencia del sentido de pertenencia por parte del personal para cumplir las funciones que les corresponden.

Se demuestra así un gran deterioro del rol de líder por parte del directivo, que influye en la toma de decisiones para conseguir las metas organizacionales, en la desviación del papel a desempeñar y en las carencias de habilidades para analizar variables contingentes que correspondan a situaciones específicas. Por lo antes planteado, esta investigación tuvo como objetivo analizar la acción efectiva de la gestión gerencial educativa, factor determinante en el desempeño institucional del Liceo Nacional "Cachicamo La Erika", Parroquia El Regalo, municipio Sosa, estado Barinas.

## 2. TEORÍA MÉTODOS Y RESULTADOS

### A) FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### Gestión Gerencial Educativa

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones; asimismo, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones. La gerencia educativa, según Ramírez (2016), "es un proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por medio de una eficiente gestión y donde el gerente lidera y dirige sus equipos hacia las metas de la organización" (p.7). El gerente, en consecuencia, es la persona que consigue que se hagan las tareas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. Al respecto, Chiavenato (2002) señala que los gerentes son

Responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos (p.2).

De allí que, el gerente educativo, para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles donde asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones, condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación en pro de las metas institucionales, consciente del valioso recurso humano que su cargo posee.



Desde la perspectiva educativa, los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde el aspecto técnico - docente y administrativo para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país. Cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

A tal efecto, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

### **El Gerente como Líder**

Con respecto al gerente como líder, se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. Al respecto, Ramírez (2012) expresa: "Un gerente debe ser un líder, capaz de usar las técnicas administrativas para lograr las metas de la organización. Un gerente líder debe tener la habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible y en diferentes circunstancias." (p.90).

Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, Vivas, citado en Tigse (2014), señala: "La gerencia como un proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas, que incluye destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en las organizaciones" (p.20). Para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones.



Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos. Lo que sí está claro es que el Gerente Educativo debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización, éste debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

Al respecto Chiavenato (2001), expresa: "La influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos" (p.137). Implica, entonces, que el Gerente Educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un gerente en una organización educativa, puesto que es el ductor, el motor y el profesional que, haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia, ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Muchas son las investigaciones que han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye, sin duda alguna, el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la Gerencia Educativa sea efectiva.

Cada individuo, en el desempeño de sus funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderar. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Gómez (2008) lo define como: "La persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales" (p.162).

Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo. En este orden de ideas, se asume, entonces, que el líder debe ser una persona que genere, con su ejemplo, conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización. De igual manera, Godoy y Bresó (2013) expresan que, se entiende por liderazgo gerencial, "Una habilidad que



puede ser desarrollada de forma natural o puede ser entrenada, sin embargo, el líder debe cumplir con unas características especiales que debe emplear de forma eficaz" (p.60).

Esta conceptualización involucra, en primer término, a otras personas, dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder. Este en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante. Por otra parte, el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar de distintas maneras.

Se infiere como tercer aspecto en la definición, la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y finalmente la combinación de los tres primeros aspectos, reconoce que el liderazgo es cuestión valores. Esto implica que el líder debe ofrecer imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo; la ética y esta se aprende de las personas se admiran y se respetan. Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar.

Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimiento, y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe, el liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional. Según Chiavenato (2001), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos" (p.137).

En este sentido, el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control. En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal.



## Desempeño Institucional

Según Chiavenato (2001), el desempeño laboral “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.358), ya que es el recurso más importante dentro de las organizaciones, dependiendo de la utilidad de cada uno se obtendrá el alcance de las metas fijadas. En ese mismo orden de ideas, el citado autor afirma que el desempeño institucional es un “Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global de la unidad, constituye una función esencial que debe efectuarse en toda organización” (p.359). Su objetivo consiste en unificar resultados de las competencias individuales para el logro de los objetivos en un tiempo determinado, se debe procurar mantener una retroalimentación efectiva para el mayor progreso en el cumplimiento de las actividades y contribución a la institución.

## B) MÉTODOS

En cuanto a la naturaleza de estudio, el presente trabajo adopta la naturaleza cuantitativa y se trata de un estudio de profundidad de un caso particular, una institución educativa. La investigación se considera de campo, puesto que se recogieron los datos directamente de la realidad. Balestrini (2001), señala que la utilización de la investigación de campo, permite recoger datos de interés de forma directa de la existencia mediante un tangible, a partir de la experiencia práctica adquirida, producto del aporte personal de la investigación en curso. El estudio de acuerdo a sus objetivos y propósitos se enmarcó bajo un diseño descriptivo.

En este caso, la población objeto de estudio es finita, según Hernández, Fernández y Baptista (2001) “La población finita y contable, se utiliza cuando esta es menor a 100 unidades” (p.45). Por ello que la población está conformada por quince (15) personas distribuida de la siguiente manera: 3 coordinadores, 8 docentes de aula, 1 administrativo y 3 obreros. Para la recolección de los datos se utilizó como técnica un instrumento con escala de Lickert, bajo la escala de frecuencia: 3-Siempre, 2-Algunas veces, 1-Nunca, dirigido de manera personal a la muestra seleccionada.

Para comprobar la validez del constructo, se recurrió a la técnica juicio de expertos, tomando en cuenta las observaciones realizadas entre los ítems y los objetivos de la investigación. Igualmente, se aplicó una prueba piloto a un grupo de cinco (05) sujetos con características similares a las de la muestra con el objeto de verificar pertinencia y factibilidad a través de una hoja de cálculo Excel. Mediante el cálculo del Coeficiente de Consistencia Interna de Alfa de Cronbach, arrojando como resultado 0.97, siendo muy alta. Seguidamente, el proceso el análisis e interpretación de la



información se realizó en función de las estadísticas descriptivas frecuencias y porcentajes, resultados del instrumento aplicado.

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento en cada dimensión que tiene como finalidad organizar e interpretar éstos para dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, procediendo a dar una “Explicación detallada de los resultados basada en criterios estadísticos cuando se trata de datos cuantitativos”, (Salinas, 2005, p.125).

**Dimensión:** Cultura Organizacional; **Variables:** Gestión Gerencial Educativa; **Indicadores:** Liderazgo, Innovación, Orientación, Comunicación.

Análisis de la variable Gestión Gerencial Educativa en relación a la Dimensión Cultura Organizacional, bajo los indicadores Liderazgo, Innovación, Orientación, Comunicación: De acuerdo a los resultados en la tabla1, ítem 1, se evidenció que el 66,6% de la población en estudio manifestó que “Nunca” la proyección del director del centro educativo es la más adecuada, mientras que un 20% expresó que solo “Algunas veces” y el 13,3% restante “Siempre”. Por su parte, el ítem 2 demuestra que de acuerdo a la opinión de los encuestados, 53,3% asume que “Algunas veces” se sienten satisfechos con el estilo de liderazgo que ejercen sus superiores, 26,6% “Nunca”, mientras que el 20% señaló que “Siempre”.

En este sentido, Adair (2005) señala: “La preparación del directivo como gerente educativo es determinante para su actuación en el marco de las habilidades básicas que coadyuven a su trabajo como líder institucional” (p.35). Dentro de esta perspectiva, se deduce que el líder debe ser capaz de liderar e influenciar en el rendimiento de los miembros del grupo para el cumplimiento de objetivos individuales, grupales u organizacionales.

En el ítem 3, se muestran las diferentes opiniones de los encuestados en cuanto a si su superior inmediato presenta un nivel gerencial educativo acorde para el cargo que desempeña, a lo que el 73,3% asume que “Algunas veces”, el 20% que “Siempre” y un 6,6% expresó que “Nunca”. Del mismo modo, en el ítem 4 en cuanto a: Promueve el directivo la innovación permanente del personal que labora en la institución, se evidencia que el 66,6% considera que “Algunas veces”, seguidamente 20% precisó que “Nunca” y 13,3% expresó que “Siempre”.

Asimismo, en el ítem 5 se observan las opiniones en cuanto a en qué medida el personal directivo propicia la actualización del personal docente, a lo que 53,3% señaló que “Algunas veces”, otro 33,3% “Siempre” y 13,3% respondieron que “Nunca”. Estos señalamientos indican



que el personal que ejerce los cargos superiores en la institución educativa objeto de estudio, no siempre poseen un nivel académico en concordancia al cargo que desempeñan. Al mismo tiempo, se observa que la mayoría de los encuestados coinciden en que no se promueve de manera permanente la innovación y actualización del personal docente.

Parafraseando a Chiavenato (2002), el gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica, docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país. Cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás.

Ello debe conllevar a los directivos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso. Por otra parte, deben promover la formación permanente del docente para que adquiera las competencias necesarias que les permita lograr un óptimo desempeño institucional, como una vía para obtener el logro de los objetivos propuestos.

Para Salazar (2008) la actualización del docente viene dada por “La adquisición y dominio de conocimientos, determinándose su calidad según la amplitud de contenidos o saberes que considera el currículo de formación” (p.78). En este orden de ideas, señala el autor que con la llegada e incorporación de nuevas tecnologías, la globalización y la creación de nuevas políticas educativas, es relevante la formación docente ya que no solo sirve para actualizarse si no que permite además obtener herramientas y habilidades para interpretar y comprender los cambios constantes que ocurren en la educación.

Considerando las respuestas de los encuestados en el ítem 6, sobre si el director orienta las acciones que se desarrollan en el Centro Educativo, el 53,3% manifestó que solo “Algunas veces”, el 26,6% dijo que “Nunca” y 20% asumió que “Siempre. Estos resultados obedecen a que el directivo de la institución, no está asumiendo su rol de orientador en el proceso educativo, a través de un sistema de trabajo que propicie la motivación, el liderazgo y que involucre acciones enfocadas al logro de los objetivos institucionales.

En lo que respecta al ítem 7, se evidencia que el 53,3% de los encuestados consideraron que “Nunca” las asignaciones de sus labores con respectivos procedimientos son claramente comunicados, un 33,3% asumió que “Algunas veces”, mientras que el 13,3% señaló que



“Siempre”. De igual manera, el ítem 8 muestra los resultados en cuanto a si el proceso de comunicación entre el personal directivo, docente, administrativo y obrero se da de forma eficaz, a lo que 80% expresó que “Algunas veces”, el 13,3% que “Siempre”, y un 6,6% que “Nunca”.

Todo lo anteriormente expuesto, limita en gran medida las acciones efectivas de la gestión gerencial, ya que al existir fallas en la comunicación se ve afectado el desempeño institucional y por ende, toda la estructura organizacional. De allí que, Guédez (2003), plantea que “La comunicación eficaz ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión y ayuda a trascender las limitaciones del trabajo, exige la ruptura de vínculos autoritarios y unidireccionales” (p. 35).

Es por ello, que toda institución educativa en vías de lograr la acción efectiva en su gestión gerencial, debe asignar en su estructura organizacional, tal como lo expresa Valera (2007), un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, la integración y la convivencia, para el logro de una verdadera interacción a nivel interno, de manera que contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos como: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

**Tabla 1.** Distribución de frecuencia en relación a la Dimensión Cultura Organizacional variable: Gestión Gerencial Educativa; Indicadores: Liderazgo, Innovación, Orientación, Comunicación.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	La proyección del Director del centro educativo es la más adecuada.	2	13,3	3	20	10	66,6
2	Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores.	3	20	8	53,3	4	26,6
3	Su superior inmediato presenta un nivel gerencial educativo acorde para el cargo que desempeña.	3	20	11	73,3	1	6,6
4	Promueve el directivo la innovación permanente del personal que labora en la institución.	2	13,3	10	66,6	3	20
5	En qué medida el personal directivo propicia la actualización del personal docente.	5	33,3	8	53,3	2	13,3
6	Orienta el Director las acciones que se desarrollan en el centro educativo.	3	20	8	53,3	4	26,6
7	Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados.	2	13,3	5	33,3	8	53,3
8	El proceso de comunicación entre el personal directivo, docente, administrativo y obrero se da de forma eficaz.	2	13,3	12	80	1	6,6

Elaboración propia, 2016.



**Dimensión:** Funcionabilidad; **Variables:** Desempeño Institucional; **Indicadores:** Efectividad, Toma de Decisiones, Compromiso, Motivación.

Análisis de la variable Desempeño Institucional en relación a la Dimensión Funcionabilidad, bajo los indicadores Efectividad, Toma de Decisiones, Compromiso, Motivación:

En la tabla 2, ítem 9, el 66,6% de los encuestados expresó que “Algunas veces” la influencia del superior inmediato está enfocada en alcanzar las metas institucionales, mientras que 20% indicó que “Siempre” y un 13,3% señaló que “Nunca”. Por su parte, en el ítem 10 se muestran los resultados en cuanto a si la acción de mando del personal directivo hacia los encuestados es la más efectiva, por lo que el 46,6% sostuvo que “Algunas veces”, a su vez un 33,3% contestó que “Siempre” y el 20% remanente alegó que “Nunca”.

En este mismo orden de ideas, el ítem 11 presentó la opinión de los encuestados en relación a si es factor determinante la acción efectiva de la gestión educativa en el desempeño institucional, por lo que el 66,6% afirmó que “Siempre”, mientras que el 33,3% dijo que “Algunas veces”. De acuerdo con Roca (2002): “El desempeño institucional es un proceso que se desarrolla en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en el contexto educativo” (p.14). Debe estar orientado a promover un aprendizaje diferenciado, continuo y comprometido, que atienda las competencias laborales, para lograr, en su desempeño, un resultado superior en correspondencia con las exigencias de la actividad pedagógica o laboral que caracterice su entorno de trabajo.

El desempeño institucional se ve afectado en muchas ocasiones por el comportamiento que los gerentes educativos tengan sobre él, influyendo positiva o negativamente a como se manejan las acciones de la gestión gerencial, la cual implica aplicación de estrategias comunicativas, motivación, toma de decisiones que se empleen en las instituciones. En relación al ítem 12, el 60% del personal encuestado señaló que “Algunas veces” no han estado seguro de quien es su jefe, mientras que el 40% aseveró que “Siempre”. En lo que respecta al ítem 13, el 80% consideró que solo “Algunas veces” su superior inmediato consulta con ellos al tomar una decisión que afecte el rendimiento de sus actividades, mientras que el 13,3% que “Siempre” y un 6,6% arrojó que “Nunca”.

De acuerdo con el ítem 14, el 60% de los entrevistados consideró que “Algunas veces” el directivo les permite hacer sugerencias en la toma de decisiones que vayan en beneficio de la institución, mientras que el 33,3% certificó que “Siempre” y el 6,6% que “Nunca”. Los resultados evidenciados demuestran que la mayoría del personal encuestado no siempre tienen claro quién



es su jefe, probablemente esto se debe a que generalmente los directivos no tienen una adecuada formación gerencial, mostrando dificultades en el logro del ejercicio de la autoridad, en función del conjunto de actividades que debe desarrollar el personal docente, administrativo y obrero.

Según Pírela (2008): “La formación de los recursos humanos para la gerencia educativa está desvinculada de los distintos procesos administrativos que debe cumplir como directivo de la escuela en la era informática” (p.18). Ante esta aseveración, cabe agregar que algunos docentes que cumplen funciones gerenciales tienen una formación gerencial deficiente por lo que incumplen con algunos procesos administrativos y la acción directiva que deben ejercer en la institución, lo que ha dado lugar a que parte del personal docente, administrativo y obrero sientan dudas sobre quien es la persona que ejercer la mayor autoridad en la institución.

**Tabla 2.** Distribución de frecuencia en relación a la variable: Desempeño Institucional, Dimensión: Funcionabilidad; Indicadores: Efectividad, Toma de Decisiones, Compromiso, Motivación.

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
9	La influencia del superior inmediato está enfocada a alcanzar las metas institucionales.	3	20	10	66,6	2	13,3
10	La acción de mando del personal directivo hacia su persona es la más efectiva.	5	33,3	7	46,6	3	20
11	Es factor determinante la acción efectiva de la gestión gerencial educativa en el desempeño institucional del centro educativo.	10	66,6	5	33,3	---	---
12	En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su jefe.	6	40	9	60	---	---
13	Su superior inmediato consulta con usted al tomar una decisión importante que afecte el rendimiento de sus actividades.	2	13,3	12	80%	1	6,6
14	El directivo le permite hacer sugerencias en la toma de decisiones que vayan en beneficio de la institución.	5	33,3	9	60%	1	6,6
15	Los directivos estimulan a la cooperación, ayuda mutua entre el personal docente, administrativo y obrero de la institución.	---	0	2	6,6	13	86,6
16	Ha recibido algún estímulo por parte del personal directivo para motivar su desempeño laboral.	---	---	1	6,6	14	93,3

Elaboración propia, 2016.



#### 4. Conclusiones

Basado en los resultados alcanzados a través de la aplicación del instrumento, dirigido a los docentes, administrativos y obreros del Liceo Nacional Cachicamo La Erika, se evidenció que en algunos miembros del personal administrativo, obrero y docente existe compromiso y disposición hacia el trabajo, pero esto no es extensivo a todos los trabajadores, concurre un clima escolar sumergido en ciertas tensiones y conflictos que dificultan el establecimiento de relaciones positivas de trabajo, no se incentiva la cooperación ni ayuda mutua entre ellos, y a nivel gerencial no se orienta de manera sistemática la organización de las actividades a desarrollar dentro del Centro Educativo.

Todos estos elementos contemplados a lo largo de la investigación, demuestran que el directivo no lleva a cabo acciones efectivas dentro de su gestión gerencial que represente un factor determinante en el desempeño institucional. De allí que, "Algunas Veces" el rendimiento de los trabajadores se ve mermado por la falta de planificación de acciones contundentes que promuevan un alto desempeño en el personal, clima de trabajo colaborativo y de participación, compromiso del gerente, docentes, administrativos y obreros con la realidad educativa vivenciada en el día a día, asertividad en la toma de decisiones e integración entre todos los actores del quehacer educativo.

Es por ello que, el directivo, como máxima autoridad de la institución, docentes, personal administrativo y obrero deben ante todo iniciar un proceso de reflexión acerca de su práctica pedagógica y de la labor que desempeñan en el centro educativo, cada uno debe autoanalizarse en la búsqueda de las respuestas óptimas que permitan disipar las situaciones evidenciadas hasta ahora así adoptar un estilo de liderazgo acorde al cargo que ejercen, beneficiando a todo el proceso educativo al propiciar mayores acciones efectivas como parte de la gestión gerencial que al futuro se conviertan en un factor clave para mejorar el desempeño institucional.



## REFERENCIAS

- Adair, J. (2005). Liderazgo Basado en la Acción. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Ávila, E. (2005). *Gestión Docente*.(p.36). Caracas-Venezuela.
- Balestrini, M. (2001). Como se elabora un proyecto de Investigación. Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, Proceso Administrativo. Editorial Mac Graw Hill, España.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Colombia.
- García, R. (2021). La Gestión Gerencial para promover la participación ciudadana en la institución educativa Antonio José de sucre, municipio de Arboledas Norte de Santander. Revista Educa. <https://orcid.org/0000-0003-0834-3262>. [Consultado: 2022, enero 09].
- Godoy, R., y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 29, (2), p.59-64.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento & Gestión., 157-194. Obtenido de Pensamiento & Gestión.
- Guédez, L. (2003). Programa de capacitación sobre comunicación efectiva para directores de escuelas básicas de la primera y segunda etapas. Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa.
- Hernández, D. (2021). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1), 5-16. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1.742>. [Consultado: 2022, enero 11].
- Hernández, Fernández y Baptista. (2001). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill
- Pérez, N. (2020). Gerencia Educativa: Transformación e Innovación. Revista Educare ISSN 2244-7296.Volumen 24 Nº 2 Mayo-Agosto 2020. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6002-6654>. [Consultado: 2022, enero 10].
- Pírela, C. (2008). Formación gerencial de los directores de la educación básica. Universidad del Zulia.
- Ramírez, L. (2016). Aspectos gerenciales de la gestión del conocimiento que contribuyen a la gerencia educativa colombiana. Manizales: Universidad Católica de Manizales.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. Revista de Ciencias Sociales(RCS), XVIII(1), 89 – 98. <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24964/25578>. [Consultado: 2015, mayo 11].
- Rico, M. (2015). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>. [Consultado: 2015, junio 10].



- Tigse, S. (2014). Gestión de Enfermería para el Manejo de Postquirúrgico en el Servicio de Pediatría Hospital Eugenio Espejo. Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES". Ambato-Ecuador.
- Salazar, G. (2008) Comunicación, Personalidad y Desarrollo. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.
- Salinas, P. (2005). Iniciación Práctica a la Investigación Científica. Mérida, ULA. (Colección didáctica. serie educación).
- Seminario de Integración (2012). La dirección efectiva para una administración educativa de calidad. Universidad Panamericana de Guatemala.
- Valera, D. (2007). Programa de comunicación para optimizar la Interrelación facilitador-participante en el subprograma de Educación del Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa. Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa.
- Villegas, D. y Castillo. N. (2010). La responsabilidad social y el servicio comunitario en la educación universitaria. [Documento en línea] disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2011-1-7\(94-110\)](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2011-1-7(94-110)) [Consultado: 2015, junio 05].**