

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

En este capítulo se especifica el tema sobre el cual versa el estudio y contiene los siguientes aspectos: Planteamiento del problema, objetivos y justificación.

#### **A.- Planteamiento del Problema**

Uno de los aspectos más relevantes de todo proceso educativo se encuentra representado por la forma como se lleva a cabo la planificación, organización, coordinación, toma de decisiones y supervisión, aspectos constituyentes de la función directiva. Esta actividad remite, en términos actuales, a lo que se define como Gerencia Educativa, práctica en la cual se posibilita la orientación y el establecimiento de los alcances que debe tener una determinada acción en el ámbito escolar.

Las décadas de los ochenta y los noventa se caracterizaron por el planteamiento de un enfoque gerencial dentro de la escuela, que parte de la premisa acerca de que la misma puede y debe ser considerada como un sistema social, como una organización que debe desarrollarse de manera permanente de acuerdo a la dinámica de cambios que se produce en la sociedad en la cual se encuentra.

De esta premisa se deriva la posibilidad de aplicar los principios de la gerencia moderna estratégica dentro de la organización del sistema escolar y, por ende, a todos y cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan en el ámbito educativo, a los fines de que los procesos desarrollados en la escuela tengan la pertinencia social que requieren para consolidarse dentro de parámetros de calidad.

Venezuela, al igual que otros países latinoamericanos, atraviesa en la actualidad una situación crítica, que necesita la implementación de soluciones para solventar los diversos problemas, específicamente los relacionados con la calidad educativa y la gerencia escolar.

En los últimos años, se han pretendido aplicar los modelos conceptuales de la administración educativa dentro de la normativa legal venezolana en las instituciones educativas. Cabe señalar que no se ha realizado un estudio exhaustivo de la acción gerencial, a través de la cual se pueda evaluar la aplicabilidad de estos principios conceptuales que rigen estas teorías y su efectividad dentro de estas organizaciones.

No obstante, la realidad que se evidencia en el contexto de las escuelas venezolanas refleja una situación crítica expresada en hechos como los que reseña Esté (1998), cuando hace referencia al:

- Escaso o nulo apoyo de las comunidades a las escuela, que las perciben como un enclave extraño al no expresar su cultura y expectativas.
- Falta de pertinencia de los aprendizajes propuestos.
- Escaso rendimiento y poca disposición de los docentes para crear y comprometerse en cursos de cambio (p. 80).

Estos hechos tendrían relación directa con el ejercicio de la función directiva, pues en la práctica de una gerencia educativa de avanzada, se encuentra la conformación de una estructura escolar abierta, dinámica y constantemente en sintonía con las transformaciones que se hacen presentes en la realidad social.

La situación actual de algunas instituciones de Educación Básica expresa una serie de características que dificultan el cambio cualitativo en

las prácticas de aprendizaje y, en consecuencia, el logro de una mayor eficiencia que contribuya a resolver los problemas que día a día deterioran la calidad de la educación venezolana.

En tal sentido, el director de una institución educativa, como gerente, debe cumplir ciertas funciones para lograr las metas previstas en la organización escolar, funciones tales como: planificador, coordinador, administrador de recursos materiales, humanos y financieros, tomador de decisiones y así lograr que las actividades planificadas se ejecuten con eficiencia. En lo que respecta a la planificación Molins (1988), dice que:

El sujeto planificador debe tener una gran capacidad científica y técnica, acompañada de talento creador y de una profunda cultura general... Aparte de los conocimientos y de la aptitud conceptual y operativa, el sujeto planificador debe ser capaz de describir lo esencial del objeto, saber aprehenderlo con las técnicas más adecuadas y ser capaz de explicar la situación con la información recogida y organizada... debe apreciar la importancia, utilidad y restricciones de las teorías y técnicas en uso y demanda y debe esforzarse para adaptarlas a la realidad concreta del objeto y de su ambiente externo inmediato (p.119).

En el ámbito educativo, el Director constituye la figura donde reside la mayor responsabilidad para que se den las condiciones necesarias que posibiliten una planificación eficaz, en virtud de unas prácticas gerenciales que se aboquen a la incorporación activa de los diferentes integrantes de la organización escolar, así como de las personas que forman parte activa de la comunidad.

No obstante, este rol no ha sido asumido por el directivo, problemática que se manifiesta en muchas instituciones educativas del país donde las actividades gerenciales no se corresponden con un medio social y

cultural cambiante, ni con los requerimientos internos de la institución, tal vez por los temores a aplicar nuevos principios en el modelo gerencial.

De acuerdo con lo planteado por Marín (1997), en la Gerencia Escolar:

A lo largo de los años se han venido acumulando defectos y fallas, no realizándose las innovaciones y ajustes gerenciales necesarios para ponernos al día de acuerdo con las exigencias del país e incluso del mundo, que ha sufrido grandes cambios, no solamente en la ciencia y la tecnología sino también a nivel político e ideológico. Es conveniente crear un clima social favorable y constructivo, un ambiente de calidad, donde se fomente el trabajo en grupo, la comunicación, la discusión constructiva, la solución en común de los problemas para lo cual se requiere un espíritu de verdadera cooperación y motivación (p.97).

De acuerdo a lo anterior se considera que para elevar la calidad de la educación, el proceso debe iniciarse a nivel gerencial, es decir, promover una toma de conciencia sobre el verdadero rol de la gerencia educativa, a través de la cual sea posible asimilar los nuevos paradigmas, no solo en cuanto a ciencia y tecnología, sino también en función de la evolución cultural y la optimización de los factores sociales que rodean la institución educativa, de tal manera que la educación pueda llenar un espacio significativo en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Por otra parte, es importante asumir que toda acción directiva debe estar dirigida a conseguir resultados por la organización a través de la conducción de otras personas. Dicha conducción sólo puede lograrse por un ejercicio gerencial, donde se planifiquen, organicen, integren y se pongan en práctica las diferentes funciones de la escuela, en los términos de una visión

estratégica y de conjunto, donde se tomen en cuenta todos los factores que inciden en el desarrollo de las actividades educativas.

Los directivos de los planteles escolares, tienen en la actualidad el reto y la responsabilidad de confrontar no sólo la dinámica propia de las instituciones que dirigen y liderizan, sino también los hechos de la propia dinámica social, los cuales inciden notablemente en la efectividad de la acción escolar. En tal sentido, esta es la realidad que hay que afrontar, ya que en la medida que se revitalice y optimice la ejecución del rol del gerente educativo, en esa misma medida se incrementará la posibilidad de dar respuestas positivas a la infinidad de problemas que acompañan a la educación actualmente.

Se puede afirmar que el rol protagónico que desempeñen los directivos en las instituciones educativas determinará la marcha y el funcionamiento de dichas instituciones, pues el ejercicio efectivo del liderazgo por parte de los directores es un factor de importancia central para el desempeño de la organización escolar y la consecución de las metas en niveles de eficacia, excelencia y calidad.

En ese sentido, se espera que el rol a cumplir por parte de los directivos sea dinámico y acorde con los paradigmas vigentes de gerencia educativa propuestos por el Estado venezolano, en virtud de los cambios sociales y los conceptos de Gerencia Estratégica que predominan en las organizaciones modernas.

Sin embargo, se ha detectado que en la mayoría de las organizaciones educativas del país, la práctica predominante por parte muchos directivos de las Escuelas Básicas se centra exclusivamente en la realización de tareas administrativas sencillas y rutinarias, descuidando en

un alto grado sus verdaderas funciones, entre las cuales se puede destacar la planificación general del plantel.

Esta situación se expresa en la presencia de una baja calidad educativa que puede ser percibida en aspectos tales como los que destaca el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE, 1998):

Deficiente comunicación organizacional tanto en dirección horizontal como vertical; desmotivación y baja satisfacción laboral por parte de los docentes; desorganización total de los aspectos técnico-administrativos; ausencia de autoridad por quien corresponde hacerlo; incumplimiento de los horarios por parte del personal docente y administrativo; falta de planificación, evaluación y supervisión del trabajo; deficiente dotación de materiales didácticos (p. 196).

Lo antes planteado conlleva a afirmar que pese a todo el reformismo que ha acompañado desde hace un buen tiempo el intento de modernización de las instituciones educativas, la persistencia de una organización tradicional pesa enormemente en el diseño de la planificación escolar, cuya gestión tiende a acoplarse con las dinámicas de inercia y resistencia al cambio, rigidez administrativa, procedimientos informales en el mecanismo de decisión y estilo de organización burocrático-normativo del trabajo.

Las condiciones que se observan en el contexto nacional respecto a la planificación gerencial en las instituciones educativas permite abordar la realidad de Ciudad Bolívar, donde se percibe una situación problemática en cuanto a la realización de la función directiva. Dicha situación se encuentra reflejada en el informe emanado de la Zona Educativa del Estado Bolívar (2000), donde se puntualiza lo relativo al ejercicio de la dirección en los planteles del Municipio Autónomo Heres:

- Planificación no acorde con la realidad de la escuela y de la comunidad.
- Escaso interés por parte de padres y/o representantes en los problemas y situación de la institución escolar.
- Deterioro de las relaciones interpersonales directores-docentes.
- Escasa participación en la escuela de los entes más representativos de la sociedad civil, tales como: familia, organizaciones vecinales y comunitarias y la comunidad en general.
- Toma de decisiones centralizada en la figura del director (p. 21).

Esta realidad refleja una evidente situación crítica en los planteles del Municipio Autónomo Heres, la cual podría estar relacionada con el desarrollo de los procesos dirigidos a poner en práctica la función directiva por parte de las personas que tienen esa responsabilidad en los planteles de la localidad.

La situación referida podría estar presente en los planteles que funcionan en la Parroquia la Sabanita, toda vez que, al parecer, el personal directivo no aplica los principios gerenciales necesarios para que se desarrolle con eficiencia y eficacia el proceso de enseñanza y aprendizaje y se supere el manejo de un modelo burocrático de organización y gestión que permita el mejoramiento de la eficacia de las instituciones escolares en el proceso de formación de los educandos.

En este sentido y de acuerdo a lo antes planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿El personal directivo está apto para planificar eficientemente las actividades de la institución?, ¿Las actividades y estrategias planificadas satisfacen las necesidades de la institución?, ¿La planificación se hace acorde a los lineamientos del Ministerio de Educación Cultura y Deporte?, ¿Cuál es el nivel de conocimientos que posee el personal directivo en materia de planificación estratégica? y ¿Desearía el

director implementar la planificación estratégica en la institución para la cual labora?

Estas interrogantes han estimulado la realización de esta investigación, que permitirá, analizar la práctica de la función directiva, a los efectos de plantear una propuesta, a través de la cual se pueda evidenciar la importancia de la Planificación Estratégica como herramienta clave que orienta el desempeño del personal directivo en las Escuelas Básicas de la I y II Etapa que funcionan en la Parroquia La Sabanita de Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

## **B- Objetivos de la Investigación**

### **B.1.- Objetivo General**

Analizar la importancia de la planificación como herramienta clave que orienta el desempeño del Personal Directivo en las Escuelas Básicas de la I y II Etapa que funcionan en la Parroquia La Sabanita de Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

### **B.2.- Objetivos Específicos**

- Analizar los basamentos teóricos que fundamentan el proceso de la planificación en la Gerencia Educativa.
- Identificar las características de la planificación que elabora el personal directivo en las instituciones objeto de estudio.
- Analizar la praxis en materia de Planificación realizada por el Personal Directivo.

- Determinar la efectividad de la Planificación que ejecuta el Personal Directivo en las escuelas referidas.
- Determinar el nivel de conocimientos que posee el Personal Directivo en materia de Planificación Estratégica, en las Escuelas Básicas de la I y II Etapa que funcionan en la Parroquia La Sabanita de Ciudad Bolívar.
- Proponer lineamientos que permitan orientar al Personal Directivo en el manejo de la Planificación Estratégica.

### **C.- Justificación de la Investigación**

Es importante reflejar que el Director como Gerente de una escuela, debe estar consciente de que se encuentra en una sociedad cambiante, donde a diario surgen nuevas teorías, técnicas de referencia que necesariamente tiene que tomar en cuenta para efectuar cambios que le permitan planificar su trabajo y el de su equipo.

Ante esta realidad, la Planificación Estratégica, surge como una herramienta efectiva, pues ella ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización, objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación ayuda a prever los problemas antes de que surjan y afrontarlos antes que se agraven. Esta consiste en ayudar a los Gerentes a reconocer las oportunidades seguras o riesgosas, y a elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece, suministra la mayor cantidad de la información que necesitan para tomar decisiones óptimas.

En este sentido, los resultados de la investigación pueden servir de punto de partida para futuras investigaciones sobre el tema, de igual manera, los lineamientos propuestos representarán un valioso aporte para

los directivos de las Escuelas Básicas de la I y II Etapa que funcionan en la Parroquia La Sabanita de Ciudad Bolívar- Estado Bolívar, al proporcionar elementos teóricos- prácticos que les permita participar conjuntamente en un proceso de mejoramiento de la gestión escolar.

POSTGRADO DE EDUCACION

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo está referido a los Antecedentes de la Investigación y el desarrollo de los aspectos relacionados con la Planificación General, el Proceso de Planificación en el Contexto del Currículo Básico Nacional del Nivel de Educación Básica, la Planificación por Proyectos, el Proceso de la Planificación como Elemento Inherente de la Gerencia Educativa, Perfil Ideal del Gerente Educativo como Planificador, la Planificación Estratégica Educativa, Bases Legales y Definición de Términos Básicos.

#### **A.- Antecedentes de la Investigación**

Existen investigaciones significativas relacionadas con el tema, desarrolladas tanto a nivel Internacional como Nacional. En el contexto de otros países, es importante dar a conocer lo planteado por Alonso (1994), en un estudio sobre la Planificación como un Modelo de Investigación Acción, válida para elaborar y desarrollar Proyectos Pedagógicos de intervención en la realidad, encaminados a racionalizar y sistematizar la acción educativa con la finalidad de tomar decisiones conducentes a mejorar su eficiencia. El autor de este trabajo, concluye exponiendo lo siguiente:

... la planificación es un proceso integral y continuo, que se desarrolla a través de tres modelos o subprocesos secuenciales: el analítico, el normativo y el operativo. De esta última forma parte el diseño. Por tanto, la planificación es el todo, la gestalt; el diseño, como integrante del modelo operativo, no es más que un subproceso, condicionado por otros previos, del proceso de planificación, que sólo puede ser abordado, de manera racional, a partir del modelo analítico y normativo, en los cuales se fundamenta, en tanto en cuanto éstos le proporcionan, respectivamente, el conocimiento del

sistema objeto de planificación y su final deseado (p.81).

En el planteamiento anterior se deduce que la planificación, está integrada por subprocesos entre ellos, el analítico, el normativo y el operativo. Este último se encuentra entre los lineamientos que establece la Planificación Estratégica. De esta forma, el subproceso operativo se presenta como una parte condicionada por otras previstas del proceso de planificación.

Ortega (1995), en su trabajo Calidad Educativa, Participación y Gerencia Educativa: Una Trilogía para Reflexionar, expone:

En la mayoría de las instituciones educativas latinoamericanas, se observa una gran brecha entre el deber ser y el poder ser, lo cual se manifiesta en la praxis de la gerencia, pero que en honor a la verdad no es exclusivo del sector educación, sino que abarca a la gerencia pública en todo el contexto de la región, y que en ambos casos acusa confusión por la velocidad de los cambios que ocurren en las estructuras institucionales, por lo tanto, se continúa actuando de espaldas a los cambios paradigmáticos que traen nuevas realidades, nuevas circunstancias caracterizadas por la globalización, la complejidad, en las exigencias y un progresivo deterioro en la capacidad de respuestas (p. 257).

Al analizar lo expuesto por el autor se observa que la discrepancia en la praxis gerencial educativa se debe a la resistencia al cambio que se palpa en toda la administración pública en el ámbito latinoamericano.

Saenz y Débon (1995), en su estudio Teorías sobre el Deterioro de la Dirección Escolar, plantean que:

... el deterioro de la dirección es complejo por los procesos que lo acompañan y que lo pueden enmascarar. La asfíxia burocrática, la impreparación técnica, la soledad decisional, la falta de recursos, el control político, la

beligerancia de las familias, etc. se asocian con frecuencia con la disfunción directiva. El hecho de que muchas de estas situaciones disruptivas aparezcan ligadas a la dirección conflictiva puede producir la impresión de que algún tipo de patología está necesariamente presente en la dirección ineficaz o desacreditada (p. 194).

Indudablemente que la dirección está atravesando un estado de deterioro tal, que debe ser enfrentado con urgencia, para lo cual se requiere que los organismos y entes responsables de dirigir el proceso educativo, diagnostiquen las causas de su patología y afronten las soluciones desde la realidad, con el fin de lograr la supervivencia de las instituciones escolares.

Venegas (1998), en una investigación sobre: El por qué y para qué de la planificación, expone:

La planificación tiene que ver con el ordenamiento y estructuración de acciones con el fin de obtener metas y fines propuestos de antemano. En administración educativa, las metas y fines deberían dirigirse a facilitar la formación de individuos que tiendan a su realización y superación personal dentro de una sociedad determinada. La planificación es o debería ser, por lo tanto, un proceso consciente y adecuado al entorno en el cual se desenvuelven aquellas personas involucradas. Es decir, la relación de actores y su contexto histórico y geográfico (p.94).

Analizando lo expuesto, se concluye que el abordaje del referido proceso de planificación, depende de la concepción que se tenga de la misma, y tiene que ver con el ordenamiento de acciones para el logro de fines y metas propuestas, y con la utilización de recursos que por lo general son insuficientes. La forma de implementar el proceso de planificación y su aplicación, depende también de la concepción o visión de la realidad que tienen los actores, es decir, del enfoque, conceptualizando éste como una manera de ver o más bien una manera de concebir algo.

Por otro lado, Meza (1998), en su trabajo: Modelos de Administración Educativa Local: Una alternativa para el Desarrollo Educativo Pertinente, destacó que la mayoría de los Directores Escolares perciben la Planificación Escolar como: “(a) Determinar objetivos y metas a realizar en el proceso enseñanza – aprendizaje; (b) Lineamientos básicos para el logro de objetivos y, (c) Labor docente y cumplimiento de objetivos” (p.36).

Esta concepción, que manejan la mayoría de los directores de escuela, de centrar la planificación en determinar objetivos y metas, es muy propia de la administración clásica, relegando a un segundo plano los componentes que presiden una Planificación Estratégica de la educación, así como las bases filosóficas y políticas, los fines educacionales, los principios y el perfil que orienta la labor educativa del docente en el aula y del centro educativo en su conjunto.

A nivel nacional, cabe destacar la investigación realizada por Correa (1991), sobre la Efectividad y Eficiencia del Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica, en la cual determinó que aquellos directores efectivos en su labor, resultaron ser líderes carismáticos, promotores y con autoridad, atributos o características que le permiten tener un mejor desarrollo de sus funciones gerenciales y, por consiguiente, lograr un adecuado desempeño en el manejo del personal docente, administrativo y obrero de la institución que les corresponde gerenciar.

No obstante, de manera general, la función directiva dentro de los planteles que sirvieron de muestra, no cumple con las expectativas creadas en el personal, esto en relación a la percepción que tienen los docentes, manifestando que estos directivos tienen características sobresalientes para ser buenos gerentes, pero en su desempeño no logran cumplir las expectativas del personal a su cargo (p.78).

Por su parte, López (1994), en un estudio sobre La Comunicación y el Desempeño Laboral de los Gerentes en la Zona Educativa del Estado Aragua, basado en un diagnóstico realizado en esta dependencia educativa mediante una investigación de Campo Cualitativa, de tipo Descriptivo. Obtuvo como resultados que el proceso de la gerencia, más que desarrollarse en función de una planeación racional, depende de la calidad del personal que labora en cada una de las Oficinas.

También se determinó, en la referida investigación que la planificación es aislada; no existe coordinación entre departamentos; la toma de decisiones es prerrogativa, exclusiva del Director de la Zona; no se delega autoridad, ni responsabilidades. Igualmente, la comunicación es sectorizada, no hay cultura comunicacional, ni respeto por los canales regulares, lo cual incide negativamente en el desarrollo de las actividades (p.68).

Govea (1995), en un estudio sobre: Propuesta de un Modelo de Planificación Gerencial Estratégica dirigido a los Supervisores Educativos, del Municipio Maracaibo, Estado Zulia, plantea que la Planificación Estratégica es de grandes perspectivas y enfoques y que, sin dejar de ser relativamente dependiente, los actores son capaces de autorregularse, autogestionarse y cogestionarse puesto que su aplicación involucra y compromete a todo el personal que labora en las instituciones, facilitando el uso de nuevos métodos para llevar a cabo las acciones de problemas existentes (p.34).

En un estudio realizado por López (1996), relacionado con La Planificación Gerencial, en forma general destaca que:

Los directores se ocupan generalmente, de organizar, es decir, planificar horarios, suplencias, preparar formularios y formatos oficiales, transmitir alguna información, reparar

calendario y de los consejos docentes, etc. Estas tareas cotidianas, administrativas y de diligencias institucionales, se vislumbran como una posible consecuencia que conllevan a que los directores se alejen cada vez más de la gestión pedagógica de la escuela (p. 43).

Esta aseveración permite constatar la razón de la ineficiencia e ineficacia de la planificación que ejecutan los directivos en las instituciones escolares, situación que amerita un cambio de actitud por parte de éstos, ya que el gerente debe ser fundamentalmente un formador que favorezca el desarrollo de todos los entes que conforman la organización y a su vez debe orientarla hacia el deber ser, potenciando la innovación de sus acciones.

Por su parte, García (1998), en su trabajo sobre Las Competencias Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño del Directivo de Educación Básica, realizado bajo la investigación de campo de tipo descriptivo con una muestra conformada por los directivos de las diferentes instituciones ubicadas en el Municipio Atanasio del Estado Aragua, concluye que: Los directores de estas escuelas no siempre aplican las políticas educativas que le sirven de herramienta de trabajo para mejorar el funcionamiento de sus instituciones, de igual forma no planifican de acuerdo con el nivel donde gerencian, lo que le resta efectividad al proceso administrativo, debido a que no le permite tomar decisiones del cómo, cuándo hacer y quiénes deberán realizar las actividades en función de la necesidades (p.58).

Los antecedentes presentados, demuestran que la función gerencial que desempeñan los directivos diariamente en las instituciones escolares no está acorde con las innovaciones que continuamente se producen en el ámbito de la administración en general, lo que conlleva a que no se produzcan los cambios tanto en las instancias personales como grupales e institucionales que se esperan por parte de la sociedad en cuanto a la

eficiencia del proceso educativo.

### **B.- Aspectos Generales sobre la Planificación Escolar.**

Partiendo del hecho que la planificación implica el establecimiento de procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y a su vez proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas que conduzcan a una acción sistemáticamente organizada, se puede afirmar, que ésta constituye el proceso fundamental en la administración de cualquier institución, ya que se puede considerar como la herramienta que resolverá los diversos problemas que enfrentan las organizaciones modernas y como el único camino viable que les permitirá dar respuestas rápidas y adecuadas a dichos problemas.

En tal sentido, Jiménez (1981) define la planificación como “el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos. O, dicho en otros términos, es entender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor” (p.100).

Por su parte, Terry (1985), plantea que: “Planificación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados” (p.14)

En consecuencia, la planificación comprende un ordenamiento racional de los recursos, tras objetivos precisos e implica una formulación y ejecución en síntesis armónica. Por otra parte, involucra la idea central de racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de que existiendo una multitud de posibilidades de acciones, se elija racionalmente cuáles son las mejores alternativas. La planificación en la función directiva de una institución

escolar, es la primera actividad que se ha de diseñar para establecer de manera coherente, el desarrollo de las actividades.

Es importante destacar, que la planificación debe ser de manera democrática, para que permita la participación en igualdad de condiciones a todos los entes que intervienen en el programa de trabajo de la institución, de manera que a nivel educativo, el director y demás miembros del plantel, formen un equipo para establecer las políticas de acción de la escuela. La Planificación debe ser real y concreta, porque debe fundamentarse en la realidad nacional, regional y de la comunidad local donde está el plantel.

En el mismo orden de ideas, se puede decir, que en todo proceso de planificación se debe tener claro las metas, objetivos y fines, así mismo conocer los medios y recursos con que se cuenta y las limitaciones resultantes de las relaciones de los diversos elementos que intervienen en el proceso. Al respecto, Meza (1998), plantea que la planificación ayuda a determinar:

**Qué**, lo cual implica dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de escuela quiere ser?; ¿Qué tipo de educación quiere brindar a su comunidad?; ¿Qué tipo de proyecto educativo va a diseñar?; ¿Para una educación productiva?; ¿Pasiva?; ¿o se trata más bien de una educación crítica y reflexiva?; ¿que le sirva al alumno (a) para transformar el medio o su realidad?

El **Cómo** realizar los procesos educativos, es reflexionar y planificar cooperativamente entre todos los miembros de la comunidad educativa sobre las estrategias metodológicas y los recursos adecuados que sirven para desarrollar debidamente el proyecto educativo/ curricular trazado.

El **Cuándo** es planificar acertadamente los espacios y el tiempo que se dispone para ejecutar el proyecto educativo/curricular, bajo el principio de flexibilidad, que implica la metodología activa, participativa y sociorreconstruccionista en los procesos educativos.

El **Dónde** es ubicar la planificación educativa y curricular dentro de la realidad cultural, socioeconómica y política concreta donde funciona la escuela.

El **Por qué** de la planificación, radica en darle contenido filosófico y político al proyecto educativo/curricular de escuela. Es decir, establecer bajo qué postulados, fundamentos y principios va a inscribirse y a funcionar (pp. 37-38).

Lo planteado anteriormente por la autora permite afirmar que previo a cualquier hecho de planificación, debe haber jornadas de meditación, ya que esto permitirá dar respuestas a cada una de las preocupaciones e interrogantes arriba descritas, las cuales llevan implícitas acciones de diagnóstico para poder planificar el quehacer educativo culturalmente pertinente en un centro escolar determinado.

Con base a lo expuesto acerca de los procesos de planificación en una institución escolar, se debe tener plena claridad de la misión y visión con el fin de poder cubrir tanto las necesidades de la organización como las de su entorno y así lograr ajustar las decisiones y adaptar las acciones. Más que respuestas definitivas, lo importante para la planificación es tener preguntas actualizadas y ejercer respuestas pertinentes.

En cuanto a la misión de la escuela como institución, se puede decir, que ésta debe establecer y definir el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia del plantel, los propósitos y funciones que desea

satisfacer. En tal sentido, al declarar la misión de una organización, esta debe ser congruente con los valores esenciales deseados de la misma y con la filosofía de operaciones requeridas, de lo contrario, no realizará la tarea esperada, como es suministrar una guía mediante la cual se puede dirigir la organización.

En lo referente a la visión, se tiene, que ésta debe surgir de un diagnóstico organizacional, debe proyectarse más allá de los límites impuestos a los objetivos trazados y debe partir de la misión de la institución. En tal sentido, el director, como organizador principal de la escuela, debe saber definir bien la misión y la visión de la misma, debe hacer que todos los miembros de la organización estén comprometidos con ellas, que sepan qué es lo que se requiere de ellos, adónde realmente se quiere llegar, para de esta manera, llevar a feliz término la planificación del trabajo escolar.

### **C.- El Proceso de Planificación en el Contexto del Currículo Básico Nacional del Nivel de Educación Básica.**

Es conveniente citar que durante el siglo XX la educación venezolana ha sufrido muchas reformas, por encontrarse inserta en un sistema que vive problemas de índole económico, social, político, científico y tecnológico. Estas transformaciones se han gestado con el propósito de elevar el nivel cultural de la población, mejorar la calidad de la enseñanza y satisfacer expectativas de la sociedad venezolana; por estar urgidas de la construcción de un proyecto educativo que ayude a superar la pobreza espiritual, intelectual y material, aliviando así la tensión entre la competencia indispensable y la preocupación por la igualdad de oportunidades.

En tal sentido, el Estado venezolano propone la Educación Básica como el instrumento fundamental para lograr la democratización de la

enseñanza y mejorar las fallas que viene padeciendo el Sistema Educativo. La misma fue establecida por el Decreto Presidencial N° 646 del 13 de junio de 1980 y, posteriormente, fue consagrada como nivel educativo por la Ley Orgánica de Educación el 28 de junio del mismo año. No obstante, la División de Evaluación del Ministerio de Educación (1992), publicó un documento: Evaluación del Rendimiento Estudiantil de los Alumnos de Educación Básica. Informe Preliminar, en el cual se evidencian grandes fallas en el rendimiento de más de cuatro mil estudiantes de cuarto y sexto grado, particularmente en las áreas de lengua, matemática, sociales y ciencias naturales ( p.6 ).

Aunado a esta realidad descrita en el referido documento y otros, se consideraron otras razones que hacían inminente la revisión del modelo educativo existente, entre ellas, el avance de la Reforma del estado, los altos índices de repitencia y exclusión escolar, la falta de pertinencia y desarticulación de muchos contenidos programáticos, así como el excesivo fraccionamiento del saber, fácilmente detectable en los programas de estudios de las distintas etapas del nivel. Los mencionados problemas, han sido reconocidos en distintos procesos de diagnósticos entre los que merece la pena citar:

- El Informe de la Comisión Presidencial para el Estudio del Proyecto Educativo Nacional (1986).
- El Diagnóstico del Banco Mundial (1992).
- La Reforma Educativa: Una Prioridad Nacional (1994).
- El Plan de Acción del Ministerio de Educación (1995).

De los diagnósticos planteados en los referidos documentos, surge una visión del Nivel de Educación Básica que muestra su poca vinculación con las prioridades y expectativas que el país ha colocado en este nivel como instrumento de formación y transformación social. Desde esta perspectiva, se formula el Modelo Curricular de Educación Básica, el cual busca modificar la educación rutinaria por una educación viva, enfocada hacia el desarrollo de habilidades superiores de pensamiento y actitudes básicas para la convivencia solidaria.

El docente como clave esencial de la transformación pedagógica propuesta en el Nuevo Diseño Curricular, debe adquirir una nueva dimensión, con una serie de características tanto personales como profesionales. Esto significa que tendrá que ganar mayores niveles de democracia, autonomía, responsabilidad y control frente a la sociedad dentro de la cual se desarrolla la práctica escolar.

Por ello, el personal directivo, supervisor y docentes de aula deben estar conscientes de los cambios que se han generado en el Diseño Curricular de Educación Básica, en el cual se producen aspectos que demandan nuevos métodos de enseñanza y manejo de grupos, nuevos recursos para el aprendizaje e incluso nuevas formas de visualizar el proceso de planificación educativa. Cambio que implica en cierta forma, desarrollo, mejora de la organización que debe crecer y desarrollarse. Sin embargo, Sojo y otros ( 1997 ), expresan que:

Los cambios actitudinales de directivos en relación a las innovaciones y las resistencias respectivas se presentan de la manera siguiente: 7% son innovadores y autónomos en su gestión, 46% mantienen cierta apertura al cambio, 20% desarrollan variadas resistencias y 27% son indiferentes a los cambios propuestos, siendo 47% un porcentaje muy significativo de directivos que mantienen

una ideología tradicional y por ende, resistencia a laborar con lo novedoso, en este caso los Proyecto Pedagógico de Plantel ( p.36 ).

Considerando lo antes planteado, la Reforma Educativa para el Nivel de Educación Básica no sólo demanda un cambio a nivel curricular sino que exige un cambio en la gestión de los planteles a través de los Proyectos Pedagógicos de Plantel y de Aula, para impulsar el mejoramiento de la calidad de la acción educativa y ejecutar una práctica pedagógica acorde con las características, necesidades y problemas de la institución escolar.

Es importante señalar que con el Proyecto Pedagógico de Plantel específicamente, la autonomía de las instituciones escolares se concretiza, debido a que a través de estos se constituye el proceso mediante el cual se define el conjunto de intenciones, metas, objetivos, actividades y experiencias que se aspiran lograr en una escuela determinada, por lo que éste es en su esencia un proyecto dirigido a mejorar las prácticas escolares y por ende a elevar la calidad de los aprendizajes.

En consecuencia, el director es la persona idónea para influir en los alumnos, docentes, padres y representantes a realizar actividades y asumir conductas favorables que hagan posible el logro de los objetivos del grupo y de la institución educativa. Además, la labor gerencial del director debe ser principalmente una gestión que guíe a la organización hacia un ambiente, en el cual prevalezca una compenetración productiva, con capacidad de superación colectiva que conlleve a la consolidación de las instituciones escolares a través de la planificación por Proyectos Pedagógico de Plantel y de Aula.

## D.- Planificación Por Proyectos

Un Proyecto Pedagógico de Plantel es un plan de acción combinado con principios pedagógicos explícitos, que busca mejorar la formación impartida a los alumnos y el funcionamiento interno del plantel. Este debe ser elaborado, por todos los actores de la institución como son: directivos, docentes, alumnos, administrativos, obreros y representantes.

Los Proyectos de Plantel, según Herrera y López (1998), son originarios del Sistema Educativo francés, los mismos surgen a partir de 1982, con la Ley de Renovación de Escuelas. Afirman estos autores que los mencionados Proyectos, surgen como “una reflexión para proponer y ejecutar un conjunto de acciones coherentes donde las innovaciones pedagógicas no aparecían como una serie de acontecimientos independientes sino enmarcadas dentro de un proyecto de sociedad global (p.6).

Esta práctica francesa, se extiende por Europa y América Latina, algunas experiencias han señalado la conveniencia de los proyectos educativos para el progreso de la gestión de los planteles hacia un mejoramiento de la calidad de los procesos y de los resultados escolares.

En Venezuela, el Ministerio de Educación a través del Plan de Acción (1995), propone promover los Proyectos Pedagógicos de plantel con el fin de elevar la calidad del servicio educativo. Plantea el mencionado Plan que lo que se pretende con estos proyectos es:

Configurar un estilo de gestión propio de cada plantel, diferenciado y flexible, fundado en las fortalezas de su comunidad educativa, que desarrolle capacidades y formas propias de interactuar con su medio social, que asuma las necesidades educativas desiguales y que

trabaje teniéndolas en cuenta a lo largo de los años de escolaridad (p.17).

En tal sentido, corresponde a la escuela ser gestor autónomo de su propio proceso. Es la institución, quien debe estar apta para la formación del nuevo liderazgo, y para la promoción de la participación ciudadana. De esta manera los centros educativos constituyen el espacio para la implantación de los Proyectos Pedagógicos de Plantel, siendo estos los instrumentos estratégicos que conducirán al cambio del interior del plantel, como medio para transformar la escuela en una institución democrática.

Por otro lado, se puede afirmar que unas de las intenciones prioritarias del Nuevo Diseño Curricular es conceder a las escuelas mayores niveles de autonomía, misión autónoma que tiene compromisos de orden pedagógico, administrativo, social y cultural que la facilitan o limitan y que se concretiza en los Proyectos Pedagógicos de Plantel. Por tanto, el director como líder nato de la institución debe hacer factible su ejecución dentro de un ambiente armónico en el cual participen activamente todos los entes involucrados con el plantel. Partiendo de lo antes expuesto, el Ministerio de Educación (1997), manifiesta que:

Un Proyecto Pedagógico de Plantel, es una propuesta institucional de trabajo, formulada por un grupo de personas que interactúan en la escuela ( directivos, docentes, alumnos, padres, y representantes, administrativos, obreros y miembros de la comunidad local), con el fin de determinar e instrumentar decisiones fundamentales que tienen que ver con el tipo de institución que quieren tener, el tipo de sociedad que quieren formar, las acciones a desarrollar por el logro de los objetivos y los recursos disponibles y necesarios para su ejecución (p.12).

El Proyecto Pedagógico de Plantel involucra toda la vida de la escuela con miras a su permanente transformación, no puede ni debe ser elaborado únicamente por los directivos, sino que tiene que ser una construcción colectiva que recoja las experiencias, reflexiones y disposición a comprometerse de las personas involucradas en el quehacer educativo. Todos deben participar. El liderazgo lo debe ejercer el personal directivo, para lo cual se requiere de un perfil que tienda a satisfacer la misión de toda la institución, donde todos los participantes proyecten su visión hacia el deber ser.

Por otro lado, se puede decir que el Proyecto Pedagógico de Plantel es una propuesta integral, porque abarca todos los ámbitos de gestión que se desarrollan en la institución escolar, es decir, que estos proyectos no son exclusivamente un instrumento que fija su atención en el currículo, sino que fundamentalmente se refiere a los planteamientos y respuestas globales que la institución expresa en relación con los procesos de enseñanza y aprendizaje; igualmente tiene relación directa con las demás áreas y el ambiente circundante del plantel.

#### **D.1.- Características de los Proyectos Pedagógicos de Plantel.**

Las cualidades que distinguen a los Proyectos Pedagógicos de Plantel de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación (1998), son:

**La Autonomía:** Cada plantel tiene problemáticas propias, atiende a alumnos con características sociales, económicas y culturales diferentes, y sus recursos son diversos, por lo cual cada Proyecto Pedagógico de Plantel

diverge de un plantel a otro; y cada uno debe erigirse de acuerdo a sus necesidades.

**La Acción- Reflexiva:** En la ejecución del Proyecto Pedagógico de Plantel no se trata de actuar por actuar, sino de hacerlo reflexivamente, de emprender acciones con posibilidades de éxito, pues deben ser producto del consenso y de una evaluación minuciosa acerca de los logros a obtener.

**La Comunicación y la Implicación Individual Colectiva:** El Proyecto Pedagógico de Plantel es producto del trabajo colectivo de los actores del medio escolar liderizado por el personal directivo, de allí que este personal debe asumir su rol como agente de cambio, comunicador, motivador, incentivador, lo que es indispensable para el logro de los objetivos propuestos en el proyecto.

**La Factibilidad:** Todo Proyecto Pedagógico de Plantel debe tener posibilidades reales de ejecución, por lo tanto debe ser producto de reflexión, trabajo en equipo y de una evaluación objetiva que se realice de la factibilidad de obtener resultados en las acciones que se emprendan.

**La Descentralización:** Los Proyectos Pedagógicos de Plantel suponen una nueva manera de asumir localmente las dificultades, lo que implica una transferencia de poderes aunque de manera parcial, a las instancia de plantel. En este sentido, el plantel asume funciones y colabora con la ejecución de acciones tendientes a mejorar la calidad de la formación impartida a sus alumnos. De igual manera, estos proyectos representan una alternativa para desconcentrar la responsabilidad de la praxis educativa y asignarla a la instancia más cercana como lo es el plantel (pp. 10 – 11).

A través de los PPP se trata de consolidar la existencia de un plantel con alta capacidad organizativa, donde la integración de los componentes del

contexto y los elementos del entorno, posibilita la convergencia de prácticas que tienen pertinencia tanto desde el punto de vista social como cognoscitivo. Asimismo, a través de estos proyectos, se trata de lograr que la escuela adquiera el carácter de ente autónomo capaz de tomar decisiones en virtud de sus propias dinámicas organizacionales y sociales.

### **E.- El Proceso de la Planificación como Elemento inherente de la Gerencia Educativa.**

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una institución, es imprescindible para dirigir los asuntos de la misma, por lo tanto, es considerada como un proceso mediante el cual se establecen acciones de organización, coordinación, dirección y control de recursos variados para obtener un determinado producto. Al respecto, considera Guédez (1996), que:

En el proceso gerencial hay dos grandes dimensiones: Una dimensión estructurada, denominada así porque se apoya en principios válidos, sistematizados y pautados en manuales. Esta dimensión supone tres sub-procesos: planear, organizar y evaluar. La otra dimensión... es desestructurada y asistemática, en tanto que se desenvuelve dentro de una dinámica abierta y en unos escenarios muy impredecibles. Ella comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir (p.29).

Se puede apreciar en este planteamiento que la gerencia no sólo debe ser vista como el arte de dirigir ya que ésta implica aspectos relacionados con la planificación, organización y evaluación, de allí, que el Gerente como ente encargado de realizar las acciones inherentes al proceso de gerenciar, debe estar convencido del actual desenvolvimiento de la administración, de sus avances, de su enfoque holístico en la conducción

organizacional. Al mismo tiempo debe estar integrado con cuadros gerenciales participativos, con equipos de trabajos comprometidos con el logro de los objetivos planificados dentro de una institución.

En consecuencia, Senge (1991) citado por Guédez (1996), asocia las cualidades del gerente con la capacidad de favorecer orientaciones hacia el aprendizaje de la manera siguiente:

- Ejercer un aprendizaje generador y productivo, el aprendizaje es la base para expandir la aptitud creadora y para aplicarla en múltiples escenarios. Las organizaciones aprenden solamente a través de personas que aprenden.
- Fomentar una visión compartida, la visión tiene que comunicarse e internalizarse en toda la comunidad organizacional. El gerente es el responsable de este proceso. La visión compartida permite asumir riesgos y aceptar experimentación.
- Ejercer apertura, la apertura es un cambio espiritual, así como un conjunto de habilidades y prácticas. El impulso hacia la apertura es igual al amor, es decir, al empeño de servir al otro y a la disposición de ayudar para que los demás sean todo lo que desean y lo que pueden ser.
- Esclarecer unos valores y precisar una misión, la visión es la imagen de lo que buscamos. Los valores responden a la manera de actuar y a las creencias que nos impulsan. Finalmente, la misión se asocia con la razón por la cual existe una organización.
- Asumir un compromiso más allá de una obligación o del acatamiento, sentirse identificado y responsable de las acciones que se ejecutan.

- Ejercitar una integración diálogo-discusión, para fomentar el descubrimiento de una nueva visión y la exploración de lo complejo para tomar conjuntamente las decisiones adecuadas.
- Asumir un pensamiento sistémico, percibir la realidad holísticamente, para observar más las interrelaciones que las cadenas lineales de causa efecto.
- Balancear el aspecto personal con el profesional para así contribuir al desarrollo de la institución (pp.128 – 130).

De allí que resulta imprescindible que aparte de una formación gerencial, el individuo que se desempeña como gerente, tenga un modelo de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión. Lo que supone un cambio de mentalidad para los docentes, como gerentes y sus gerenciados, quienes deben adoptar compromisos basados en la calidad, innovación y participación.

#### **F.- Perfil Ideal del Gerente Educativo como Planificador.**

La institución escolar como el resto de las organizaciones sociales, requieren que la eficiencia del gerente esté dada por su capacidad de tomar decisiones acorde con la realidad institucional y con las finalidades de la Educación Básica. En tal sentido, López (1996) plantea que el director, en general, es:

El actor encargado de desencadenar los procesos tendientes a mejorar la calidad de la educación impartida en su escuela. La formación del director y del equipo directivo cobra, así una nueva dimensión, asumiendo el

seguimiento, planificación pedagógica, el apoyo a la labor docente y la formación de los maestros de su escuela (p.41).

En consecuencia, los directivos como gerentes educativos, representan la clave esencial para el funcionamiento, transformación o estancamiento de la escuela, ellos deben ser los primeros líderes del proceso educativo, por lo que es importante facilitarles técnicas o herramientas que les ayude a realizar su tarea directiva en las diferentes áreas o sectores, involucrando a todos, haciendo posible procesos participativos de organización y formulación.

Por ello se precisa de un perfil gerencial que pueda satisfacer las necesidades que el Currículo Básico Nacional en Educación Básica exige, dentro de ella está la Planificación por Proyectos, la cual reclama a este profesional reunir ciertas condiciones tales como: ser experto en currículo y didáctica; un comunicador eficaz, un organizador con habilidad, sentido y capacidad organizativa; líder, evaluador, motivador, coordinador, orientador y planificador.

La dirección es la dependencia que ejerce la coordinación principal de una institución educativa, en consecuencia se persigue una acción directiva que tome decisiones, planifique, organice, administre y coordine el proceso educativo, atendiendo a las técnicas y normas de la administración científica y a los basamentos legales que al respecto dictan los organismos competentes.

A continuación se detallan las funciones que describen el perfil ideal del personal directivo como gerente de una organización educativa:

**Toma de decisiones:** si algo caracteriza al ser humano y le confiere características de individualidad es la manera como toma sus decisiones,

cabe destacar que la necesidad de tomar decisiones se encuentra presente en cualquier organización. Ellas hay que tomarlas y desafortunadamente no existen guías o normas exactas que sirvan de modelo para todas las situaciones. En consecuencia, el director de un plantel es el responsable de los recursos humanos, materiales, económicos, técnicos y legales, que se usan para alcanzar los objetivos previstos. Por este hecho debe estar consciente de la toma de sus decisiones y cómo deberían ser tomadas. Al respecto señala López (1992), “que la toma de decisiones se refiere a problemas que van más allá de la necesidad de información y predicción. Los problemas de decisión requieren que se haga una selección en donde se dispone de varias posibilidades para elegir la más óptima” (p.20).

La decisión consiste en que existiendo varias posibilidades o alternativas de solución se toma una de ellas con el fin de realizar una acción determinada, o bien abstenerse de hacerlo. Esta decisión se toma usando la racionalidad y en base al estudio y análisis lógico de un problema.

Por ello, se debe hacer una evaluación de los hechos y una ponderación de las alternativas, así como también se debe tomar en cuenta las necesidades de las demás personas a quienes afecta esta decisión y las condiciones reales en que se enmarca la situación problemática. En el mismo orden de ideas, Manes (1999), define tres tipos de decisiones en función de las actitudes del responsable de tomarlas, “(a) Decisiones proactivas: aquellas que se toman anticipando los cambios, (b) Decisiones reactivas: aquellas que se toman reaccionando ante el cambio y (c) Decisiones pasivas: aquellas que se toman negando los cambios, o no se toman (p. 84).

La mencionada clasificación es importante para que los directivos realicen una autoevaluación en función del cúmulo de decisiones que pasan cada día por sus manos, ya que la permanente acción del gerente directivo

como tomador de decisiones se expresa en hechos concretos dentro de los cuales pueden mencionarse: decisiones a la hora de definir quién planifica, cómo se planifica, quién participa, quién la ejecuta; decisiones a la hora de definir a quién se le delega, quién es el responsable; decisiones para señalar qué curso debe tomar la organización, qué acciones deben corregirse, cuáles son los mejores medios para la comunicación, cómo se obtiene una mayor participación del personal involucrado en el hecho educativo, cuál es la mejor forma de ejercer la autoridad, cómo involucrar a las personas en la toma de decisiones.

**Planificación:** considerada una de las funciones más importantes a objeto del presente estudio. El director debe trazar los lineamientos a seguir en la planificación general del plantel, lo cual implica que de una manera racional y basándose en información del presente y del pasado, formule actividades que determinen la dirección que ha de tomar la organización, así como los medios para lograr los objetivos. En este sentido, Castillo (2001), plantea que la existencia de una planificación permite conseguir los siguientes objetivos:

- Elude la improvisación y la rutina y unifica criterios a favor de una mayor coherencia funcional, tomando en consideración la confluencia de diversos intereses.
- Disminuye la incertidumbre, las actuaciones contradictorias, los esfuerzos estériles y coordina la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente la de los docentes y los padres o representantes.
- Racionaliza las tareas de los docentes y los alumnos, potenciando las capacidades de unos y de otros, así como también favorece

el crecimiento personal y profesional. Al mismo tiempo garantiza el uso racional del tiempo.

- Genera motivación e incentivos para el trabajo docente y aumenta la cualificación de los miembros de la comunidad escolar, para una gestión más eficaz y por último desarrolla una evaluación de carácter periódico sobre la acción educativa (p. 17).

Por otro lado, la planificación del personal directivo determina qué debe hacerse, por quién, cuándo, dónde y cómo a fin de cumplir con la responsabilidad asignada a él y a los miembros de su equipo. Por consiguiente, planificar viene a ser una función que encierra aspectos que tomados en cuenta de manera relacionada y conjunta permitirán una labor educativa de calidad. Dichos aspectos lo conforman el tiempo, el ambiente físico, control, entre otros, donde conjugados vendrán a permitir una gerencia eficiente y eficaz.

**Organización:** el personal directivo de Educación Básica tiene dentro de las innumerables funciones que le compete desempeñar, la tarea de organizar, la cual consiste en estructurar la situación del trabajo para ordenar esfuerzos y crear un soporte adecuado a fin de facilitar que las personas trabajen eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos de la institución que gerencia y lideriza.

Así pues, esta función, se dirige fundamentalmente, a orientar y conjugar los esfuerzos para el logro de los objetivos o fin común, de manera que la organización de cualquier institución, consiste básicamente en distribuir en forma racional el trabajo entre sus miembros, así como también definir las relaciones que necesariamente deben existir entre las personas que van a cumplir dichas tareas y la forma como deben hacerla.

La problemática organizativa busca pese a la existencia de un esquema de división del trabajo y de una serie de competencias asignadas a los diferentes órganos y autores, que ésta responda en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de objetivos.

La definición de objetivos ofrece el marco general que necesita una adecuada traducción en objetivos operativos, estructuras, procesos organizativos, distribución de niveles de autoridad, especificación de funciones, actividades concretas, pautas y líneas de acción que, inspiradas en ellos definan y precisen de una manera viva y real la identidad de la institución y el modelo de educación que en ella imparten.

En tal sentido, se espera que el director al desempeñarse como organizador de una institución escolar tome en consideración los objetivos de la organización que surgen de la evaluación de necesidades reales; los elementos a considerar en el proceso educativo: alumnos, docentes, obreros, padres y representantes y recursos en general; el conjunto de las actividades necesarias para el logro de los objetivos; la estructura formal: niveles de mando, distribución de tareas y delegación de autoridad; el sistema de información; las relaciones interpersonales tanto con el personal que conforma el plantel como con la comunidad en general.

Estas consideraciones deben motivar al personal directivo a formular metas concretas de organización en sus instituciones educativas, ya que cuando existe una adecuada organización se puede esperar que todo el personal del plantel tenga un buen desempeño de sus funciones y en la organización se aprecie un buen clima organizacional.

**Administración:** para ejecutar óptimamente las actividades colectivas que persiguen el logro de objetivos comunes la sociedad moderna adopta los elementos y procesos, propios de la administración.

Las instituciones escolares no escapan de estas consideraciones, ya que para el logro de sus fines también recurren a la administración y toman de ella sus aspectos más importantes para desarrollarlos en el campo educativo. Bajo esta perspectiva, Kast y Rosenzweig (1990), plantean que la administración es:

La fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales, y los administradores son responsables del desempeño organizacional, tanto de los resultados actuales como del potencial. La administración incluye el elemento humano de liderazgo, así como la aplicación de diversas habilidades técnicas, como la toma de decisiones y la planeación (p. 419).

Según lo antes expuesto, la administración se encarga de la organización y dirección del elemento humano y de los recursos materiales para cumplir con los objetivos emanados tanto de la política educativa del Estado, como de la propia institución.

Asimismo, manifiestan los autores glosados que la labor administrativa incluye funciones básicas como son:

*Fijación de objetivos*, los cuales hacen énfasis en las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar.

*Planeación*, decidir de antemano qué se va hacer y cómo, lo cual implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales más

programas específicos y procedimientos. La integración de la toma de decisiones a través de la organización y en el tiempo.

*Integración de recursos*, tanto materiales, financieros, técnicos y humanos, para realizar los planes, el administrador debe vigilar que se integren y se utilicen eficientemente.

*Organización*, desarrollar y mantener una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes.

*Implementación*, desarrollar la capacidad para actuar y utilizar el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados, aplicando las acciones y controlando las actividades.

*Control*, medir, evaluar y ajustar a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar qué también ha realizado su labor el administrador. El control permite la retroalimentación y facilita la identificación de nuevas necesidades, para así emprender nuevos planes o cuando menos ajustar los existentes (pp. 423 – 425).

**Coordinación**, considerada como el orden de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a tiempo, monto y dirección de ejecución. El director de una institución escolar es el ente principal de ejercerla, pues de la adecuada ejecución de los procesos de dirigir, dependerá el logro de un trabajo integrado. En consecuencia, plantea Muñiz, citado por Martín (2001), que:

La coordinación adquiere una especial relevancia si consideramos el centro educativo como una unidad organizativa que tiene como misión posibilitar la eficaz consecución de objetivos educativos e instructivos de los alumnos, así como favorecer la adecuada integración de sus miembros, que lleva a mejorar su calidad profesional

y personal y una mayor satisfacción individual y colectiva (p. 84).

El proceso de coordinación se produce tanto dentro como fuera de una institución, es así como existe coordinación interna y externa.

La coordinación interna, está referida a la armonía y sincronización en el desempeño de las labores de una organización, en pro de la consecución de los fines generales de la misma, con un mínimo de esfuerzo. Cabe destacar que al obtener el apoyo de todo el personal que labora en una institución, el personal directivo puede ejercer esta función de una manera efectiva.

La coordinación externa, es la que debe existir entre la institución y los organismos externos u órganos superiores de los cuales depende en este caso del Ministerio de Educación Cultura y Deportes.

El perfil que tenga el director, dentro de una gerencia basada en las dimensiones antes señaladas será importante para determinar la eficacia, eficiencia y rendimiento de la organización y de la planificación que desarrolle, lo cual se logrará bajo el establecimiento de un liderazgo democrático que armonice, promueva y oriente las acciones de todos los miembros de la comunidad escolar hacia objetivos y metas de calidad.

Cabe resaltar, que en el liderazgo democrático debe desecharse el autoritarismo arbitrario para en su lugar establecer una autoridad racional, lo que implica concertar, dialogar y convencer, en lugar de ordenar simplemente, de igual forma no deben perderse los objetivos comunes de calidad, eficiencia y eficacia.

La reflexión anterior, conduce a plantear algunos rasgos y características que debe poseer el líder escolar democrático, al respecto, Oria (1999), sugiere:

- Determinar las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo, lo cual permitirá asumir las actitudes adecuadas con cada uno de los diferentes grupos de trabajo y fomentar en los miembros de la misma, el sentido de responsabilidad, con el fin de que cumplan las actividades escolares de su competencia.
- Desarrollar una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa para la realización de las acciones, así como estimular la participación de estos, para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos educativos.
- Impulsar el interés y entusiasmo por el trabajo escolar, con el fin de hacer posible el mejoramiento de la vida escolar, laboral y social y crear metas para el cumplimiento de los objetivos educativos, tomando en consideración las condiciones existentes, determinando lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto lo que debe hacer.
- Establecer mecanismos de participación, a fin de que se tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo del trabajo en el plantel e interpretar aquellas situaciones que afecten el desarrollo del trabajo escolar, procurando dar soluciones satisfactorias.
- Establecer una comunicación abierta y cordial con todos los miembros del personal a su cargo, brindar confianza a éstos y crear un ambiente de libertad, para que todos expresen sus opiniones sin temor a

represalias. Evitar la prepotencia y alentar con naturalidad a todos para que participen colectivamente en la realización del programa de gestión.

- Interesarse por dar oportunidad a todos y cada uno de los integrantes del personal del plantel para que éstos desarrollen su personalidad y busquen, su propia superación y progreso, así como fomentar la participación de todos los entes que conforman la organización, para mejorar el proceso educativo y aprovechar inteligentemente las opiniones de todos para asegurar la calidad de la educación (p. 35).

Estos rasgos y características que debe poseer el líder democrático, dan una clara imagen de la acción gerencial que debe asumir el director como gerente, para un mejor desenvolvimiento del trabajo educativo. Estas acciones implican un cambio de actitud tanto a nivel personal como profesional, como se plantea en el Nuevo Diseño Curricular de Educación Básica, con el fin de poder desarrollar iniciativas que conduzcan a un mejoramiento constante del hecho educativo y de las condiciones del medio social en el cual se desempeña. La exigencia que plantea el mencionado Diseño con respecto a la acción gerencial es tal vez el dejar la pasividad. Se está exigiendo un gerente activo, reflexivo, crítico, facilitador de procesos y promotor de cambios. Asumiendo estos roles, indudablemente que el director puede influir en el mejoramiento de la calidad educativa.

#### **G.- La Planificación Estratégica Educativa.**

La prosperidad de la Planificación Estratégica ha venido proporcionando un marco de referencia para la actividad organizacional, ya que mediante ella se pueden prever situaciones objetivas que permiten transformar cuantitativa y cualitativamente una situación, a partir del aprovechamiento de una oportunidad y a favor de unas aspiraciones

establecidas. En tal sentido, para mitigar la crisis que presenta el sector educativo, específicamente el nivel de Educación Básica, se hace indispensable una nueva forma de gerencia para planificar y mejorar la calidad del desempeño del director aplicando las herramientas de la Planificación Estratégica.

En consecuencia, Corredor (1992), define la Planificación Estratégica como “un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre” (pp. 56-57)

Por su parte, Guédez (1996) la conceptualiza como “un proceso que permite articular la captación, análisis, decisión, acción y evaluación de acuerdo con la previa determinación de una misión, de una visión y de unos valores. La articulación entre todas esas instancias se justifica por el alto grado de incertidumbre y de paradoja que prevalece en el entorno” (p. 90)

De las definiciones expuestas por los autores antes mencionados, se puede afirmar que el centro de la Planificación Estratégica tiene que ser un sistema articulado de discusiones en los distintos niveles sociales, que produzcan como resultado un flujo periódico de decisiones que preceda y presida la acción. En tal sentido, frente a este tipo de metodología se requiere consensuar y conciliar las necesidades en pos de un interés comunitario. Se debe buscar espacios de trabajo conjunto que permitan visualizar el futuro en común, acordar objetivos, y desarrollar estrategias de mejoramiento, orientadas a la calidad educativa.

En cuanto a la naturaleza de la planificación estratégica, Flores (1993), afirma: “ La planificación estratégica plantea una nueva forma de

diagnosticar la realidad, la explicación situacional, hasta surge de la necesidad de pensar en la realidad, no sólo a partir de muestras, autorreferencias, sino además desde la visión de otros (p. 11).

El mismo autor, caracteriza la planificación estratégica de la siguiente manera:

- La planificación estratégica situacional, identifica planificación con dirección y gobierno. La escuela gerencia la educación, para ello deberá tomar las decisiones pertinentes en la planificación, relacionadas con las directrices de la planificación estratégica.
- Casi siempre la planificación se hace en situaciones de poder compartido. La planificación estratégica es explícita porque toma en cuenta los actores que coexisten en la escuela y ellos podrán planificar a su vez.
- La planificación no se puede confundir con las normas que rigen el proceso educativo; ésta estará representada por las metas, objetivos y medios necesarios para alcanzarlos.
- Planificar exige una explicación situacional y hacer uso de la simulación humana. La existencia de varios actores en el medio educativo exige aceptar varias explicaciones posibles y que éstas sean todas verificables ya que cada uno tiene en sus funciones una explicación a su realidad. Por ende existirán varios diagnósticos que tendrán que jugar con el papel de ajuste en la planificación del director.
- En la planificación situacional, las categorías de situación, problemas y oportunidades son básicas, la misma se operacionaliza en cuatro instantes articulados y formalizados:

- a) La planificación en la coyuntura, sistematiza la toma de decisiones que aparecen día a día y su dirección de referencia en los planes de largo plazo.
- b) La planificación anual operativa representada en el plan anual.
- c) La planificación a mediano plazo: “guía direccional de la planificación en la coyuntura”.
- d) La planificación a largo plazo (pp. 11-12).

De lo anterior se deriva que el método de la planificación estratégica debe integrar la dimensión política y económica del proceso social, distinguiendo las áreas de consenso y de conflicto en el plan. Al mismo tiempo debe constituirse en un proceso democrático y descentralizado que libere las capacidades de identificar problemas y soluciones en todos los niveles, para así ligar permanentemente la planificación de las situaciones de coyuntura con las de situaciones de perspectivas a mediano y largo plazo y disponer de un plan de corto y largo alcance de permanente vigencia que preceda y presida la acción de intervención y producción social.

En concordancia con lo antes expuesto se hace necesario profundizar en el análisis de lo que representa la Planificación Estratégica, en cuanto a su contenido, significado y metodología. En tal sentido, es pertinente tomar en cuenta las diferencias que establece Guédez (1996) entre la Planificación Estratégica y la Planificación Tradicional o Convencional.

La Planificación Estratégica se sustenta en interrogantes actualizadas acerca de la realidad sobre la cual se quiere planificar, a

diferencia de la planificación tradicional, el sujeto que planifica está comprometido en la planificación y se asume como “objeto planificado”. El proceso de planificación no se plantea en los términos de una separación mecánica y rígida entre el planificador y lo planificado, puesto que el primero participa activamente en la realidad objeto de planificación y forma parte de la misma. La Planificación Estratégica enfatiza la interacción y el contraste como partes fundamentales en la ejecución de su proceso, lo que implica el desarrollo de una estructura de carácter horizontal y compartida en la cual se da apertura a una dinámica de interacción ecosistémica donde se consideran tanto los factores internos como externos de la organización, facilitando la flexibilidad y posibilidades de readaptación de los planes en función de los cambios que se produzcan tanto en el contexto como en el entorno de la institución.

Afirma también Guédez que el enfoque estratégico propugna una concepción de la planificación como elemento de mediación entre el conocimiento y la acción, al mismo tiempo, defiende un estilo de pensamiento que más que proyectarse al futuro tiende a hacer el futuro, aspecto que se explica porque cuando se actúa en el aquí y en el ahora, se asegura una secuencia rápida de avance. (pp. 73 – 76)

En ese orden de ideas, en la Planificación Estratégica la relación entre los aspectos ideales, los que se encuentran en proceso, los posibles y los que se realizan en el presente, se fomenta una dinámica flexible, abierta y por fases, por lo que la estructuración de todo plan estratégico se concibe en función del aprovechamiento de las oportunidades del presente para desarrollar las acciones que permitan hacer el futuro. Ello implica, de acuerdo a lo que señala Guédez, que la Planificación Estratégica se desplaza entre la

incertidumbre y la previsión en base a un modelo no acabado, cuya definitiva estructuración va a estar determinada por la dinámica de los hechos.

Se puede apreciar claramente, que la Planificación Estratégica no se sustenta en el establecimiento, ni en la secuencia de un proceso riguroso y lineal donde el gerente educativo, diagnostica, diseña su intervención, ejecuta y evalúa su acción. Por el contrario, la Planificación Estratégica, trata de establecer una relación dialéctica entre el objetivo de la planificación y los sujetos para quienes se planifica. Este tipo de planificación parte de un diagnóstico situacional que lleva a comprender e interpretar los problemas y necesidades sociales, para así definir los objetivos de su desarrollo.

### **G.1.- Dimensiones de la Planificación Institucional Estratégica.**

El desarrollo de la Planificación Estratégica en el ámbito de las instituciones se llega a comprender en función de las diferentes acciones que se despliegan para ponerla en práctica en dicho contexto. Estas acciones constituyen componentes claves, a través de los cuales se puede reconocer la naturaleza del proceso de evaluación, sus características y orientaciones fundamentales.

Las acciones que se incluyen en la planificación institucional estratégica, de acuerdo a Bixio (1996), se diseñan en base a las siguientes dimensiones:

- 1.- Dimensión Organizacional: es el conjunto de aspectos estructurales que determinan el estilo propio del funcionamiento de la institución escolar, tales como: organigramas, distribución de tareas, uso del tiempo y espacios. Se refiere a un orden de cuestiones que podrían considerarse fundamental en la acción escolar: la disposición de los

esfuerzos y de los recursos, estrategias, tácticas y técnicas de la dinámica organizacional para el logro de los aprendizajes.

2.- Dimensión Administrativa: consiste en planificar las estrategias, considerando recursos humanos y financieros, y el tiempo disponible. Evaluar la gestión y cada una de las acciones institucionales, buscando las correcciones necesarias para mejorarla. Debe incluir las estrategias y dispositivos que se diseñan y emplean para la generación, acumulación, tratamiento y distribución de la información relevante para la toma de decisiones, para la orientación general de la institución escolar, y para optimizar la vinculación con los restantes organismos y subestructura intra y extraescolares.

3.- Dimensión Didáctica - Pedagógica: Es la planificación de las actividades que definen a la institución escolar, en sus fines y objetivos educativos, diferenciándola de otras instituciones sociales. El eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos, incluyendo: modalidades de enseñanza, teorías de la enseñanza y el aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, valor y significado otorgado a los saberes, criterios de evaluación de los procesos y resultados.

4.- Dimensión Comunitaria: Se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de la institución; abarca tanto a los miembros de la comunidad educativa, como a diferentes instituciones de la localidad y al medio que rodea a la escuela (pp. 37-38).

Es importante destacar que el propósito fundamental de la presente investigación es proponer Lineamientos para el uso de la Planificación

estratégica Educativa. En tal sentido, para desarrollarla sugiere Manes (1999), que es imprescindible contar con una serie de elementos sustanciales tales como:

**a.) Evaluación del Entorno:** Existen diferentes metodologías de análisis del entorno. Una de las más empleadas es el análisis denominado FODA, que evalúa:

- Las oportunidades y amenazas del afuera por medio de indicadores o fuentes secundarias de información, incluso también las primarias por medio de investigaciones ad hoc realizadas en la comunidad amplia.
- Las fortalezas y debilidades del adentro investigando las expectativas y percepciones de la Comunidad Educativa.

Asímismo, es posible evaluar en el adentro la cultura de la institución educativa, lo que permite realizar un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional.

**b) Visión:** Es considerado este elemento en la Planificación Estratégica como una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución educativa. Está estrechamente vinculada con el liderazgo Directivo, porque se sustenta en el desafío, la inspiración y la motivación. Un líder Directivo debe tener claro qué espera de la institución en un año, en cinco o diez y esa expectativa debe compartirla con su Comunidad Educativa.

**c) Misión:** esta se manifiesta en los principios fundacionales, en el ideario, en el lema, en el himno y en todos aquellos elementos que la distinguen y le otorguen identidad propia. La misión institucional debe ser revisada con el transcurso del tiempo, a fin de que responda a las

necesidades de la comunidad donde se inserta la institución educativa, que refleje el pensamiento y los valores de los fundadores y conductores de los destinos institucionales y, fundamentalmente, que sea razonable y realista.

**d) Metas y Objetivos:** Son enunciados cuantificable con un plazo y un responsable de su cumplimiento. El desarrollo de objetivos debe responder a metas claras y consensuadas. Además, se relacionan con las áreas claves de resultados, por tanto, debe ser formulado con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos.

**e) Estrategias y Acciones:** Para el desarrollo de una estrategia, tiene que existir un objetivo a cumplir, un pensamiento creativo que desarrolle un conjunto de ideas que se articulen para alcanzar ese objetivo, un marco de eficiencia que establezca un cumplimiento del objetivo optimizando los recursos con que se cuenta. El planeamiento estratégico institucional finaliza en una estrategia global que abarca tantas estrategias como sean necesarias desarrollar.

**f) Organización y Sistema de Control:** Se hace necesario planificar la planificación, de manera que se institucionalicen espacios de planificación conjunta entre directivos, coordinadores y docentes. La necesidad y utilidad del desarrollo de una Planificación Estratégica en las instituciones educativas responden a los nuevos desafíos que plantea la transformación del Sistema Educativo y constituye una herramienta de gestión institucional que marca un rumbo: el mejoramiento de la calidad de la educación (pp.20-21).

De lo antes expuesto se deduce que la Planificación Estratégica para que sea eficaz debe desarrollar los elementos antes mencionados, a fin de que el gerente, sobre todo el del campo educativo, pueda lograr los diversos objetivos que se ha planteado en los Proyectos Pedagógicos de Plantel.

El mismo autor sostiene que la Planificación Estratégica debe asumir un papel protagónico, porque se ha demostrado que las instituciones educativas que la ponen en práctica son:

- a) Las que satisfacen mejor las necesidades de su Comunidad Educativa.
- b) Las más recomendadas por la calidad de sus servicios.
- c) Las que obtienen estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas en una planificación.
- d) Las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia.
- e) Las mejor preparadas para enfrentar contingencias.
- f) Las que aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas (pp.31-32).

La función establecida le otorga a la Planificación Estratégica un papel fundamental en la gestión directiva moderna. Sin embargo, se observa en la mayoría de las instituciones educativas, desconocimiento o resistencia a incorporar esta nueva forma de planificación.

#### **H.- La Administración Estratégica y la Gerencia Educativa.**

En las instituciones educativas de Educación Básica el director es la máxima autoridad. Pero gerenciar y administrar el proceso educativo es una misión cada vez más compleja por lo dinámico del proceso de enseñanza y aprendizaje y por los frecuentes cambios que experimenta la sociedad. Las incidencias de estos factores requieren de alternativas para dirigir las instituciones educativas. En tal sentido, la gerencia estratégica ofrece al personal directivo la oportunidad de mejorar la función gerencial en los planteles. Según David (1997), la administración estratégica es: "... el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos" (p. 4). En donde la

formulación permite planificar la misión de las escuelas en función de las oportunidades y amenazas, de los recursos y de las fortalezas y debilidades.

La administración estratégica permite que las organizaciones tomen parte activa y que controlen su propio destino; que tengan mejores estrategias; que las estrategias sean de fácil comprensión y que la planificación sea descentralizada dando mayor participación en los procesos administrativos.

Plantea Guédez (1996), que:

la gerencia estratégica es básicamente una gerencia situacional, en tanto que se administra de acuerdo con decisiones diferenciadas que se sintonizan con las características específicas del momento y que consideran la madurez técnica y emocional de las personas (p. 34).

En consecuencia, en el estilo de gerencia estratégica, las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se adoptan y se ajustan a las circunstancias temporales existentes, es decir, es primordialmente una gerencia situacional que se administra de acuerdo a las características específicas del momento y que consideran la capacidad, preparación e identificación del recurso humano con la actividad a desempeñar.

El gerente estratégico debe estar preparado para afrontar emergencias que ameritan respuestas creativas, reconocer y comprender el contexto situacional para encontrar las acciones que aseguren la sobrevivencia, la vigencia y la superación de la institución.

Hablar de gerencia situacional equivale a pensar en el sentido estratégico de la administración: lo situacional se inspira en una disposición estratégica y lo estratégico expresa una conducta situacional. Este estilo gerencial tiende a favorecer la capacidad laboral y el sentimiento institucional

del recurso humano, pues los lleva progresivamente desde una instancia de dirección (donde el responsable de la gerencia establece una orden, define con exactitud las especificaciones de una acción y vigila de cerca el cumplimiento del proceso), hasta el nivel de la delegación (donde el gerente encarga total o parcialmente una gestión a una determinada persona), y de esta manera el gerente podrá disponer de las oportunidades necesarias para ocuparse de cosas más importantes y para emplear sus capacidades y tiempo en requerimiento más estratégico.

### **I.- Bases Legales.**

La Normativa Legal vigente en lo concerniente a la educación, contempla una serie de disposiciones que sustentan la responsabilidad que tienen los Directores de los planteles de cumplir con una diversidad de funciones que involucran el Rol de Gerentes Líderes. Al respecto se enuncian a continuación las siguientes disposiciones.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (2000), en su Artículo N°104, Capítulo VI plantea:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con sus elevadas misiones... (p.22)

Tal aseveración permite afirmar que los educadores, en este caso el gerente educativo como parte responsable de la formación del hombre, deben tener una actuación ética y un nivel académico acorde a su elevada misión. Con el propósito de que pueda ejercer eficazmente sus diversas acciones, entre ellas, la de planificación.

El Artículo N° 77, de la Ley Orgánica de Educación, Capítulo I (1980), manifiesta:

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 determina 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 docente... (p.24).

En el artículo citado, se hace énfasis en la Planificación, en consecuencia, es necesario que el director, conozca los principios y factores básicos de la gerencia moderna para que pueda aplicar los métodos y técnicas de su labor gerencial, ya que éste como eje principal de la organización escolar debe dirigir la planificación de manera estratégica, así como asignar tareas y alcanzar el orden en el plantel de manera tal que se logre coherencia en las acciones a realizar, ajustados a la naturaleza de las metas y objetivos institucionales.

El Artículo N° 69, del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, (1980), plantea:

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, así como representar el plantel en todos los actos públicos y privados (p.68).

En tal sentido, al Director le corresponde desempeñar funciones que pueden ser organizadas de la manera siguiente: **Administrativa**, por ser el responsable de la organización de la institución, le corresponde planificar, organizar, administrar, coordinar y controlar las actividades con el resto del personal. **Representativa**, ya que representa al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes ante la Comunidad Educativa. Por lo que su actuación debe estar sujeta a normas profesionales, morales y técnicas, cuyo cumplimiento es la medida exacta de lo que el despacho exige a un Director. **Supervisora**, el Director de una institución educativa debe ser ante todo un supervisor, siendo éste la persona que está en mejor posición para hacer la supervisión del instituto por su contacto directo con los docentes, alumnos y demás personas vinculadas al plantel.

El Artículo N° 154, del mismo Reglamento establece diez numerales relacionados con la supervisión educativa que van desde el conocimiento permanente y actualizando de las condiciones en que se desarrolla el proceso educativo pasando por: impartir orientaciones, ejercer inspección y vigilancia, participar en el cumplimiento de las metas educativas, garantizar el cumplimiento del orden jurídico del sector, el mejoramiento y estímulo para la superación profesional; estimular hacia la participación comunitaria , evaluando el rendimiento del personal docente.

#### **I.- Definición de Términos Básicos.**

**Acción Estratégica.** “Acción alimentada por un juicio estratégico en un contexto de cálculo interactivo; el estratega no hace planes en base a comportamientos, aunque quizás es posible descubrir el código operacional en que se basa su juicio estratégico” (Requeijo y Lugo, 1995, p. 36).

**Administración Educativa.** “Se puede concebir como un proceso dinámico y evaluativo, que se adapta e influye continuamente en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr los objetivos que persigue en la forma más satisfactoria posible” (Venegas, 1998, p. 14).

**Eficacia Direccional.** “Es el efecto o impacto de un evento en la alteración de la realidad en la dirección escogida y expresada en la situación – objetivo” (Granel y otros, 1997, p.52)

**Estrategia.** “Es el conjunto de líneas de acción que precisan el camino a recorrer. Constituye la forma acción que sirve para ejecutar el proceso en un determinado sentido, dándole especificidad a las políticas. Sirven de guía para definir prioridades, establecer rumbos y asignar recursos racionalmente” (Manes, 1997, p. 19).

**Estudio Gerencial.** “Es el patrón de comportamiento que está enfocado a los intereses de la organización (Sistema Educativo) u del personal para alcanzar objetivos comunes” (Guédez, 1996, p. 132).

**Gerente Educativo.** “Persona que dentro de la estructura organizacional ocupa una posición tal, donde se presenta un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas, con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización” (Ibídem, p. 132).

**Liderazgo.** “Relación en la cual una persona (el líder) influye en la otra para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas, para alcanzar los objetivos deseados por el líder” (Oria, 1999, p. 34).

**Planificación.** “Es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados” (Terry, 1986, p. 14).

**Planificación Estratégica.** “Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre” (Corredor, 1992, pp. 56-57).

**Proyecto Estratégico.** “Es un conjunto intencional, orgánico y selectivo de operaciones, acciones de regulación que por su impacto totalizante es capaz de impulsar eficiente y significativamente el cambio situacional en la dirección de la situación – objetivo pretendida por el planificador. El proyecto estratégico incide generalmente sobre problemas actuales o potenciales terminales de alto valor para la población” (Gorrochotegui, 1997, p. 42).

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

En esta fase de la investigación se describe la metodología considerada para la realización del estudio. Se presenta el Tipo y Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Definición y Operacionalización de las Variables, Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información, Validez y Confiabilidad, Técnica de Presentación y Análisis de los Datos y Procedimientos para la Aplicación del Instrumento.

##### **A.- Tipo de Investigación**

El estudio realizado es de tipo descriptivo, que de acuerdo a Hurtado y Toro (1999), “buscan la medición precisa de las variables, para describir un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen” (p 87).

De acuerdo a lo planteado por los autores, la investigación permitirá obtener resultados sobre la situación planteada y así dar respuestas a las interrogantes del estudio.

##### **B.- Diseño de la Investigación**

El estudio tiene un diseño de campo, que según Arnal y otros (1994), “son los que se realizan observando al fenómeno en un ambiente natural” (p. 83). Por lo anterior la investigación se realizó sin apelar a la manipulación o control de variables, es decir, no se crean condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos en observación, ya que se realiza en su contexto social.

### C.- Población.

La población objeto de estudio, estuvo representada por 42 directivos y 380 docentes que laboran en la I y II Etapa de las Escuelas Básicas que funcionan en la Parroquia La Sabanita de Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, tal como se señala a continuación.

<b>Institución</b>	<b>N° de Directivos.</b>	<b>N° de Docentes.</b>
U.E. Tomas Gil Márquez	1	20
U.E. Anita Ramírez	3	25
U.E. Jesús Soto	1	25
U.E. Juan B. González	3	20
U.E. José Luis Afanador (E)	3	20
U.E. Las Margaritas	1	20
U.E. Ntra. Sra. de Coromoto.	2	25
U.E. Andrés Bello	2	20
E.B. Conc. 1000 – 35	2	15
E.B. Simón Rodríguez	3	20
E.B. Rosa Lusinchi	3	20
E.B. Elsa Montes de Rivas	3	20
E.B. Cruz del Valle Rodríguez.	3	20
E.B. Carlos Afanador Real	3	25
E.B. José Luis Afanador (N)	3	25
E.B. María de Morales	2	20
E.B. Simón Bolívar	2	20
E.B. Bicentenario	2	20
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>380</b>

**Fuente:** Departamento de Estadística de la Zona Educativa y Dirección de Educación del Estado.

#### D.- Muestra.

Para el caso del personal directivo se tomó la totalidad de la población, puesto que la cifra es manejable; mientras que para los docentes se aplicó la fórmula derivada del error típico de estimación para determinar el tamaño adecuado de la muestra, que a continuación se explica:

$$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{E^2 * (N-1) + P * Q * Z^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la Muestra.

N= Tamaño de la Población= 380.

P= Probabilidad de ser seleccionado= 0,5.

Q= Probabilidad de ser rechazado= 0,5.

e= Error típico de estimación= 0,05.

Z= Constante probabilística para 95% de confianza = 1,96.

$$n = \frac{380 * 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}{(0,05)^2 * (380-1) + 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{364,952}{0,9475 + 0,9604} = 191,28 \approx 191$$

Para la realización de la selección de la muestra de docentes se utilizó el muestreo probabilístico de modalidad estratificada, a los efectos de lograr

una distribución con la mayor precisión estadística posible que garantizará su confiabilidad, a los efectos de las conclusiones e inferencias que se hagan en la investigación. Para ello, se aplicó la fórmula de determinación de la fracción muestral de Kish (1995). Dicha fórmula se presenta de la manera siguiente:

$$f = \frac{n}{N}$$

Donde:

$f$  = Fracción Muestral.

$n$  = Tamaño de la muestra.

$N$  = Tamaño de la población

Se sustituyen los valores para la población y muestra de los docentes:

$$f = \frac{191}{380}$$

$$f = 0,50263 \approx 0,50$$

Esta constante se multiplica por cada fracción de población de docentes por plantel. De esa manera, la muestra de docentes quedó distribuida tal como se observa en el cuadro de la siguiente página:

Institución	N° de Docentes.
U.E. Tomas Gil Márquez	10
U.E. Anita Ramírez	13
U.E. Jesús Sato	13
U.E. Juan B. Gonzáles	10
U.E. José Luis Afanador (E)	10
U.E. Las Margaritas	10
U.E. Ntra. Sra. de Coromoto.	13
U.E. Andrés Bello	10
E.B. Conc. 1000 – 35	07
E.B. Simón Rodríguez	10
E.B. Rosa Lusinchi	10
E.B. Elsa Montes de Rivas	10
E.B. Cruz del Valle Rodríguez.	10
E.B. Carlos Afanador Real	13
E.B. José Luis Afanador (N)	12
E.B. María de Morales	10
E.B. Simón Bolívar	10
E.B. Bicentenario	10
<b>Total</b>	<b>191</b>

### E.- Definición y Operacionalización de las Variables

Una variable según expresan Hurtado y Toro (1999), “representa las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada, que varía en cuanto a su magnitud” (p. 75). En el estudio se consideraron las siguientes variables:

**Planificación:** Es el proceso mediante el cual se determinan los objetivos, establecen las condiciones y se indican las tareas para el logro de los mismos, optimizando los recursos disponibles y así responder a los deseos y aspiraciones del grupo social bajo la tutela de la institución.

**Proceso Gerencial:** Es el proceso realizado por el director de la institución, integrada por las funciones de planeación, organización, ejecución y control para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso

de los recursos materiales, humanos y financieros que posee.

La Operacionalización de las mismas quedó representada de la siguiente manera:

<b>VARIABLE NOMINAL</b>	<b>VARIABLE REAL (DIMENSIÓN)</b>	<b>INDICADORES</b>
<i>La Planificación</i>	<p><i>Planificación General</i></p> <p><i>Planificación Estratégica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigue lineamientos del MECD.</li> <li>- Determinación de las necesidades de la institución.</li> <li>- Planificación de las actividades de acuerdo a los recursos.</li> <li>- Búsqueda de alternativas de solución.</li> <li>- Control y evaluación de las actividades realizadas.</li> <li>- Conocimiento sobre la Planificación Estratégica.</li> <li>- Empleo de la Planificación Estratégica en la solución de problemas.</li> <li>- Participación de la comunidad.</li> <li>- Inclusión en la solución de problemas de la comunidad.</li> <li>- Opinión sobre la integración comunidad – institución para la solución de problemas.</li> </ul>
<i>Proceso Gerencial</i>	<p><i>Función de Planeación</i></p> <p><i>Función de Organización y Administración.</i></p> <p><i>Función de Ejecución, Control y Evaluación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación clara de objetivos a lograr.</li> <li>- Selección de tareas y recursos para el logro de objetivos.</li> <li>- Elección del recurso humano adecuado.</li> <li>- Asesoría y orientación al recurso seleccionado.</li> <li>- Delegación de funciones.</li> <li>- Comunicación y explicación de los objetivos a lograr.</li> <li>- Proceso comunicacional.</li> <li>- Innovación e intercambio.</li> <li>- Revisión de la ejecución de las actividades.</li> <li>- Comparación de los resultados obtenidos con lo planificado.</li> <li>- Evaluación de los resultados de acuerdo a la planificación previa.</li> <li>- Toma de decisiones adecuadas en caso de contrariedad.</li> <li>- Relaciones interpersonales.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>

## **F.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

La técnica que se utilizó fue la encuesta, a través del cuestionario como instrumento de recolección de la información. Se diseñaron dos cuestionarios de tipo respuestas cerradas, uno que se aplicó a los directivos y otro que se suministró a los docentes.

Hurtado y Toro (1999), en cuanto a este tipo de instrumento destacan lo siguiente:

Es una serie de preguntas ordenadas, relacionadas con la investigación; logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos, y se sujete a determinadas condiciones. Permite además, aislar ciertos problemas que nos interesan y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales... la redacción de las preguntas debe ser suficientemente sencilla para que sean comprendidas con facilidad. Deben estar formuladas en forma clara y precisa a fin de que se refieran directamente e indirectamente e inequívocamente al punto de información deseado (p. 90).

Los cuestionarios evaluaron los aspectos relacionados con el proceso de planificación y el proceso gerencial. El instrumento que se aplicó a los directivos, constó de tres partes y 30 ítems y el que se suministró a los docentes, constó de dos partes y 20 ítems.

## **G.- Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

La validez de contenido se realizó a través de un juicio de expertos: especialistas en Metodología, Gerencia y Planificación, a quienes le

correspondió revisar y hacer las correcciones pertinentes, a fin de que el instrumento quedara en condiciones de ser aplicado.

### **Confiabilidad**

Para establecer la confiabilidad del instrumento se realizó una Prueba Piloto a 5 directivos y 20 docentes, con el propósito de garantizar la consistencia de los resultados. Se empleó el coeficiente Alpha Cronbach, tomando en consideración que mientras más cercano a 1 sea el resultado, más confiable será el instrumento. Este coeficiente, según Hernández y Cols (1991), se expresa por medio de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Sp^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad

n = Número de Preguntas

$\sum Sp^2$  = Sumatoria de las varianzas por pregunta.

$St^2$  = Varianza total de la distribución.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de esta fórmula fueron los siguientes:

#### **Instrumento de los Directivos:**

$$\alpha = 26/26-1 * 1 - (0,23/47)^2$$

$$\alpha = 1,04 * (1 - 0,04)$$

$$\alpha = 1,04 * 0,96$$

$$\alpha = 0,99$$

#### Instrumento de los Docentes:

$$\alpha = 20/20-1 * 1 - (0,64/1,31)^2$$

$$\alpha = 1,0526 * (1 - 0,2387)$$

$$\alpha = 1,0526 * 0,7613$$

$$\alpha = 0,80$$

De acuerdo a la regla de decisión del estadístico, reseñada por Ruiz, C. (1998) el valor del instrumento de los directivos presenta una muy alta confiabilidad, mientras que el instrumento de los docente tiene alta confiabilidad. Este juicio permitió afirmar que los instrumentos en cuestión estaban en condiciones de ser aplicados a la población y muestra objeto de estudio:

#### Regla de Decisión

RANGOS	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz, C, (1998). Instrumentos de Investigación. Procedimientos para su Diseño y Validación. SIDE. Barquisimeto. Venezuela, p. 82.

## **H.- Técnica de Presentación y Análisis De Los Datos**

Los datos se presentaron en cuadros simples, los cuales constan de una columna de Frecuencias Relativas, una columna de Porcentajes y sus respectivos totales, seguidamente se realizó el análisis en forma descriptiva, lo que permitió analizar las coincidencias y discrepancias entre lo expresado por cada uno de los directivos y docentes seleccionados.

## **I.- Procedimientos para la aplicación del Instrumento.**

Se visitaron las instituciones educativas de la I y II Etapa de Educación Básica ubicadas en la Parroquia La Sabanita consideradas como objeto de esta investigación. En cada una de estas instituciones se explicó a los directivos y docentes la finalidad del estudio que se estaba realizando, agradeciendo la colaboración que al respecto pudieran prestar, luego se dejaron los instrumentos por un lapso de tiempo de 24 horas y posteriormente fueron recogidos.

POSTGRADO DE EDUCACION