

La gestión del directivo en las instituciones educativas públicas. Un caso de estudio

The management of the executive in public educational institutions. A case study

A gestão do executivo em instituições públicas de ensino. Um estudo de caso

MERVIS ANTONIO GARCÍA BUSTILLOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

MERVISGB@GMAIL.COM

[HTTPS://ORCID.ORG/0000-0003-0574-057X](https://orcid.org/0000-0003-0574-057X)

JELLY KATHERINE LUGO BUSTILLOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

J.LUGO@UCT.EDU.PE

[HTTPS://ORCID.ORG/0000-0002-0108-3771](https://orcid.org/0000-0002-0108-3771)

ARIELYS NOHEMI POLANCO ESTEVES

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL "LIBERTADOR"

ARIELYS.NPE@GMAIL.COM

[HTTPS://ORCID.ORG/0000-0001-9657-9210](https://orcid.org/0000-0001-9657-9210)

Resumen

El propósito de la investigación fue indagar en la gestión del director en una institución educativa pública. El diseño de la investigación se basa en el paradigma cualitativo sociocrítico y en el método de la Investigación Acción Participativa. Las técnicas utilizadas en el diagnóstico fueron la entrevista semiestructurada aplicada focalizada y la observación participante. Los instrumentos integran el guion de entrevista, el cuaderno de notas, el grabador y las matrices de resumen de entrevistas. Se construyó una unidad hermenéutica a través del software Atlas ti 6.0. El informante clave resultó ser el director de la institución. Esta reflexión crítica permitió establecer una postura consensuada entre lo que se pone de manifiesto en la institución educativa con el ideal exigido desde la naturaleza de la dirección educativa, generando de esta forma, parámetros de gestión a partir de la acción participativa, que maximicen la operatividad de la institución bajo estándares de alto impacto gerencial. Por lo tanto, la gestión del director en las instituciones educativas se contempla como un proceso para administrar y controlar los procesos operativos de la institución en condiciones de calidad y eficiencia y conforme a los objetivos estratégicos declarados en el plan de gestión.

Palabras clave: Gestión del directivo, escuelas, competencias, operatividad.

Abstract

The purpose of the investigation was to investigate the management of the director in a public educational institution. The research design is based on the socio-critical qualitative paradigm and the Participatory Action Research method. The techniques used in the diagnosis were the semi-structured interview applied focused and participant observation. The instruments will integrate the interview script, the notebook, the recorder and the interview summary matrices. A hermeneutical unit was built through the Atlas ti 6.0 software. The key informant turned out to be the director of the institution. This critical reflection made it possible to establish a consensual position between what is revealed in the educational institution with the ideal required from the nature of educational management, thus generating management parameters based on participatory action, which maximize operability. of the insti-

tution under high management impact standards. Therefore, the management of the manager in the educational field must be considered as a process to organize and control resources within the optimal conditions to guarantee the achievement of previously established educational and administrative objectives.

Keywords: Executive management, schools, competencies, operability.

Resumo

O objetivo da investigação foi investigar a gestão do diretor em uma instituição pública de ensino. O desenho da pesquisa é baseado no paradigma qualitativo sócio-crítico e no método da Pesquisa-Ação Participativa. As técnicas utilizadas no diagnóstico foram a entrevista semiestruturada aplicada focalizada e a observação participante. Os instrumentos integrarão o roteiro de entrevista, o caderno, o gravador e as matrizes síntese da entrevista. Uma unidade hermenêutica foi construída através do software Atlas ti 6.0. O informante-chave acabou por ser o diretor da instituição. Esta reflexão crítica permitiu estabelecer uma posição consensual entre o que se revela na instituição de ensino com o ideal exigido pela natureza da gestão educacional, gerando parâmetros de gestão baseados na ação participativa, que maximizam a operacionalidade da instituição sob alto impacto gerencial padrões. Portanto, a gestão do gestor no campo educacional deve ser considerada como um processo de organização e controle de recursos em condições ótimas para garantir o alcance de objetivos educacionais e administrativos previamente estabelecidos.

Palavras Chave: Gestão executiva, escolas, competências, operacionalidade.



Introduction

El liderazgo directivo dentro de las organizaciones se concibe como un proceso integrador que refleja el dominio de competencias de gestión, así como la expresión de actitudes enfocadas a alcanzar los objetivos contemplados en el plan estratégico de cada institución educativa. Este proceso está fundamentalmente condicionado de acuerdo a los lineamientos estructurales y organizativos que emanan de las entidades reguladoras del sistema educativo de cada país en consonancia con los principios y reglamentos legales vigentes en cada año lectivo. Al respecto, Solís (2020), define la gestión gerencial como un “proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, el acto fundamental facilitador del éxito de una organización y su gente” (p.10). Esto es imperativo para las organizaciones educativas, el hecho de incorporar dentro del equipo de talento humano a personas con competencias profesionales y con habilidades de gestión que les permita trabajar de forma enfocada en el logro de los objetivos estratégicos.

Con atención al gerente educativo, estas competencias exigidas, según Villanueva Vera e Indriago (2020), servirán para el desarrollo de las funciones inherentes al cargo que ocupan, siendo de su objeto la planificación de estrategias y procedimientos administrativos, el desarrollo y control de la interacción educativa entre los miembros de la institución con el medio, de igual manera en el fomento de buenas prácticas educativas en cada uno

de los espacios de aprendizaje. Es así como, en función de lo planteado por el autor, se deja por sustentado que el gerente educativo cumple un papel protagónico en el desarrollo funcional y eficaz de las instituciones.

Por lo tanto, es importante precisar las características que definen la gestión del director, a fin de establecer importantes percepciones que vayan en función de las premisas antes descritas y así establecer comparaciones en el ser y el ideal de todos los directivos.

Quero (2020), señala que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos” (p.6).

En consecuencia, se reafirma la función de control que realiza el gerente educativo en cada una de las dimensiones de la institución educativa. Siendo de su responsabilidad la planeación, ejecución y control de cada uno de los procesos que se activen dentro de la organización. En este sentido es una exigencia que se cuente con un gerente educativo que entienda con propiedad cada una de las funciones de su cargo y a su vez que se involucre oportunamente en cada uno de los niveles de gestión a fin de poder tomar decisiones de manera oportuna y establecer estrategias en tiempo efectivo que favorezcan en la obtención de resultados conforme a los objetivos de la institución educativa.

Lo anteriormente expresado, demanda que el personal directivo de las organizaciones manifieste características y compromisos personales que se ajusten al medio en el que se desenvuelve la institución educativa que gerencia. Esto se manifiesta en la forma en cómo analiza las situaciones educativas y sociales preponderantes en esa realidad, así como en el manejo oportuno de las normas éticas en la práctica administrativa y pedagógica de la supervisión de procesos en la institución (Guerrero y Ayabaca, 2020). De acuerdo a lo anteriormente planteado, se concibe el interés de la investigación, que concibe la caracterización de la gestión directiva basado

en las expectativas de quien dirige una institución educativa de gestión privada del nivel de secundaria.

Problematización

El hecho de disponer de un equipo de gestión directiva eficaz dentro de las instituciones educativas que estén enfocados con los objetivos estratégicos de la organización, tanto en el desarrollo de metodologías que permitan la maximización de los recursos, como en la difusión de enfoques que permitan el crecimiento cultural, resulta una exigencia si lo que se busca alcanzar es el éxito en cada uno de los procesos pedagógicos y administrativos.

Las funciones gerenciales enmarcadas en planificar, organizar, dirigir y controlar que realizan los directores de una institución educativa se consideran importantes ya que deben cumplir con los lineamientos que exigen las leyes, el nivel de exigencia del cargo y hacer cumplir todas estas normativas al resto del personal bajo su ámbito laboral, y a su vez estar conscientes que no sólo el personal directivo le da vida al hecho educativo sino que es a través del consenso de todos los involucrados como se llega a los objetivos previamente establecidos para darle la operatividad a todos los procesos en la institución, (Pino y Pasmanik, 2021).

Por lo tanto, un director es un líder que gestiona y administra oportunamente cada una de las dimensiones de la institución educativa con la intención de obtener resultados efectivos conforme a las proyecciones realizadas dentro del plan integral de la organización. En este sentido el director de la organización debe posicionarse dentro de la misma como un agente competente, inspirador y motivacional, promoviendo espacios para que el equipo que le acompaña pueda elevar sus competencias técnicas y sociales. Esto facilitará las coordinaciones de las actividades para cada periodo escolar en donde se ponga de manifiesto las capacidades creativas y espontáneas de cada sujeto. Esto supone técnicas de gestión por procesos que son inusuales dentro del contexto educativo: la representación, la estandarización y el trabajo colaborativo (Nieto *et al*, 2022).

En este sentido cabe destacar, que la institución educativa sujeto de estudio, actualmente cuenta con un equipo directivo integrado por 01 director, 01 subdirector académico, 01 subdirector administrativo, 01 jefe de control de estudio, 01 coordinador de evaluación, 01 coordinador de bienestar estudiantil, 01 coordinador de cultura y 01 orientador. A saber, el director representa la máxima autoridad dentro de la organización y ejerce las funciones inherentes al cargo que ocupa, las mismas se corresponden con el accionar educativo y por ende con la conducción de las 73 personas entre directivos, docentes, administrativos y obreros que laboran y hacen vida en la institución, unido a los 912 estudiantes de 1^{ero} a 5^{to} año del nivel de Media General que conforman la matrícula estudiantil actual.

Al respecto, en Aparicio *et al.* (2020), están presentes las funciones que cada uno de este personal debe accionar para estar a tono con todas estas directrices que conllevan al cumplimiento del deber ser de cada institución educativa, lo cual su vez impacta en el establecimiento de un clima organizacional adecuado que promueva la participación y el compromiso de todos.

Con referencia al desempeño laboral específicamente del director de la institución, se observan situaciones que obstaculizan el normal desarrollo de los diversos procesos que se manejan a diario, los cuales deben llevar a darle viabilidad al proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que el mismo representa el eje central de todo centro educativo, donde el empleo del autoritarismo, el abordaje de manera frontal a las situaciones que emergen y dar a entender que sólo cuenta el punto de vista del director para la toma de decisiones, ha generado un clima de insatisfacción que poco a poco está transformando un entorno laboral adecuado en un ambiente de desgaste personal y acumulación constante de stress, (Duarte *et al.*, 2020).

En cuanto al manejo del liderazgo por parte del personal directivo de la institución se escuchan opiniones relacionadas a la diversidad de estilos ya que este equipo de trabajo presenta variedad de aptitudes, capacidades y habilidades, sin embargo, hay evidencia y ausencia de cohesión y complementariedad en la gestión que como equipo deben caracterizarlos.

En este sentido, es propicio reconocer la importancia de trabajar coordinadamente con bases en el trabajo colectivo, ya que genera un escenario para la expresión de pensamientos creativos categorizados conforme a las actividades delegadas, trayendo como resultados que los miembros de esa célula de trabajo se muestren comprometidos y motivados en aportar soluciones a los problemas que se puedan presentar (Rojas *et al.*, 2020).

Cabe señalar que la ruta investigativa centró esfuerzos en indagar la percepción sobre el desempeño laboral del equipo directivo de la institución, en atención a su importante tarea de permear de forma integral el abordaje de los procesos de enseñanza y aprendizaje, interacción laboral y participación socio comunitaria, teniendo como fundamentos los lineamientos axiológicos y de gestión que funcionan dentro del seno institucional con el aporte del colectivo que hace vida en el mismo.

En función de lo antes expuesto y a través de una investigación netamente cualitativa se buscó dar respuesta a como es percibido el desempeño del personal directivo, como en base al abordaje de cuatro aspectos puntuales: el funcionamiento de la institución, la comunicación con los estudiantes, las relaciones profesionales e interpersonales con el colectivo institucional y las relaciones con los entes socio comunitario y gubernamental.

Contextualización

La gestión directiva es entendida como un proceso efectivo en donde se ponen de manifiesto actitudes y conocimientos en pro de alcanzar unos determinados objetivos organizacionales, enmarcados en las diversas transformaciones curriculares que cada año escolar se determinan y son emanadas por las entidades reguladoras de la educación en cualquier territorio. y los intereses y aspiraciones establecidos en los estamentos legales de la nación. Al respecto, Pacheco-Ruiz *et al.* (2022), definen la gestión gerencial como un “proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, el acto fundamental facilitador del éxito de una organización y su gente” (p. 11). Esto significa que es importante que las organizaciones educativas cuenten con un equipo de

talento humano capaz de asumir responsabilidades dentro de la organización de manera enfocada.

En el caso del gerente educativo, estos conocimientos, habilidades y actitudes, según Artieda *et al.* (2021), son exigidas para el ejecutar diversas funciones desde la dimensión de la gestión de las estrategias del desarrollo de las organizaciones, así como también desde el aspecto pedagógico para la articulación de actividades educativas bajo paradigmas educativos pertinentes con la realidad. Es así como, en función de lo planteado por los autores, se entiende que el directivo cumple diferentes funciones, desde las cuales garantiza el eficaz funcionamiento de las instituciones.

Por lo tanto, es importante precisar las características que definen la gestión del director, a fin de establecer importantes percepciones que vayan en función de las premisas antes descritas y así establecer comparaciones en el ser y el ideal de todos los directivos.

Rojas *et al.* (2021), señala que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos” (p.9).

En consecuencia, los referidos autores puntualizan que las actividades que se realizan dentro de la gestión directiva se encuentran las de corte administrativa, al planear objetivos estratégicos y realizar un mapeo integral de control de objetivos, así como la ejecución y control de los procesos que se contemplan en el mismo. De igual manera se presenta las de índole pedagógico, centradas en el fortalecimiento de metodologías de mediación e intervención educativa. En este sentido, el gestionar las instituciones educativas demanda el desarrollo de actividades por parte del director, que va desde la administración del talento humano, el involucramiento y delegación de actividades, así como también el manejo de los recursos y materiales que se tienen para poner en práctica los diversos lineamientos que emiten las entidades reguladoras del sistema educativo.

Por otro lado, la función directiva según expresa Martínez y Moreno (2022) implica la “capacidad de conducir a los subalternos, es decir, a los miembros que forman parte de la institución educativa, como una organización” (p.6). Es decir, para aquel el equipo que aplique los lineamientos indicados por el director, se requiere en primera instancia que el equipo de tanto humano reconozca efectivamente la gestión del director, que respete y comparta los principios de liderazgo que este promueve. Esto le exige al director adecuar sus abordajes para que estos surjan desde la equidad, los valores y el profesionalismo.

Estrategia Metodológica

Las Expectativas sobre la gestión del director de la institución educativa sujeto de estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo, que se entiende como un proceso sistemático orientado al procesamiento y discusión de diversas fuentes de información como textos, imágenes, experiencias, con la intención de precisar diversas posturas que son reconocidas en la vida activa y social de una persona, destacando los significados que se pueden generar por esa persona (Sánchez, 2019).

De lo expuesto anteriormente, se puede inferir que el proceso investigativo se basa en experiencias que se transforman en evidencias orientadoras hacia la interpretación detallada del objeto de investigación junto con los propósitos del acto de construcción de investigaciones. Teniendo como fin la comprensión y análisis por medio de la aplicación de diversas rutas que derivan de la concepción y fundamentación de basamentos epistémicos, tales como la hermenéutica y el método inductivo.

La técnica de recolección de información fue la entrevista, mediante el instrumento de recolección de información de un guion de entrevista semi-estructurada.

La entrevista formal se desarrolló en un ambiente externo al contexto de la investigación, con condiciones de idoneidad espacial y temporal, con el director de la institución educativa, con más de veinte años de ejercicio

profesional, de los cuales diez años como docente de aula y tres años como director hasta la actualidad.

Luego del proceso de análisis e interpretación de las informaciones recogidas durante la aplicación de la entrevista en profundidad, se generaron códigos significativos que permitieron la creación de redes semánticas contentivas de cada uno de ellos. se generaron 64 códigos significativos que permitieron la creación de redes semánticas contentivas de cada uno de ellos.

Hallazgos Gerenciales

Luego del proceso de análisis e interpretación de las informaciones recogidas durante la aplicación de la entrevista en profundidad, al profesor que estuvo al frente de la dirección de la mencionada organización, se generaron 64 códigos significativos que permitieron la creación de redes semánticas contentivas de cada uno de ellos.

Para relacionar los códigos se utilizó la siguiente leyenda:

Cuadro 1. Codificación Abierta

| | | |
|--------|-----|-------------------|
| ASSO | == | "está asociado a" |
| BPT | [] | "es parte de" |
| CAUSA | = | "es causa de" |
| CONTRA | < > | "contradice a" |
| ISA | Isa | "es de" |
| PROP | *} | "pertenece a" |

Cuadro 2. Lista de códigos.

| N° | CÓDIGOS |
|----|----------------------------|
| 1 | ALCALDÍA |
| 2 | AMENAZAS ORGANIZACIONALES |
| 3 | APOYO DESDE LA EXPERIENCIA |
| 4 | ARTICULACION ESTRATÉGICA |
| 5 | AVANCES MÍNIMOS |

| | |
|----|---|
| 6 | CALIDAD EDUCATIVA |
| 7 | CARENCIA DE CONOCIMIENTOS |
| 8 | COMPROMISOS DE GESTIÓN |
| 9 | COMUNICACIÓN EFECTIVA |
| 10 | CONFRONTACIÓN DE SABERES |
| 11 | CUERPOS DE SEGURIDAD |
| 12 | DEFENSORÍA PÚBLICA |
| 13 | DEPORTE |
| 14 | DESCONOCIMIENTO |
| 15 | DESMOTIVACIÓN SOCIAL |
| 16 | DETERIORO EVIDENTE |
| 17 | DIAGNÓSTICOS |
| 18 | DIMENSIONES DEL SER HUMANO |
| 19 | DOCENTES APÁTICOS |
| 20 | ENSEÑAR CON EL EJEMPLO |
| 21 | ENTES COMUNALES |
| 22 | ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL |
| 23 | ESTUDIANTES COMPROMETIDOS |
| 24 | EXPECTATIVAS |
| 25 | EXTERIORIZAR AYUDAS |
| 26 | FORTALEZAS |
| 27 | IMPACTO NEGATIVO |
| 28 | IMPLICACIONES PERSONALES AL CARGO CONFERIDO |
| 29 | INFRAESTRUCTURA |
| 30 | INVERSIÓN EN TRABAJO |
| 31 | IRRESPECTO DE FUNCIONES Y NORMAS |
| 32 | JERARQUIZACION DE NECESIDADES |
| 33 | JORNADAS DE ALIMENTACIÓN |
| 34 | JORNADAS SOCIOPRODUCTIVAS |
| 35 | LIDER ENFOCADO |

| | |
|----|---|
| 36 | LOGRO DE OBJETIVOS |
| 37 | MAXIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN |
| 38 | MEDIOS DE COMUNICACIÓN |
| 39 | METAS Y LOGROS |
| 40 | MINIMIZACIÓN DE LOS ÍNDICES DE VIOLENCIA |
| 41 | MINISTERIO DE INTERIOR Y JUSTICIA |
| 42 | MINISTERIO DE SALUD |
| 43 | MORALIDAD |
| 44 | MOTIVACIÓN Y MEJORAMIENTO |
| 45 | MOVIMIENTOS RELIGIOSOS |
| 46 | ORDENAMIENTO JURIDICO VIGENTE |
| 47 | ORIENTACIÓN |
| 48 | PARTICIPACIÓN ACTIVA ESTUDIANTIL |
| 49 | PERSONAL CAPACITADO |
| 50 | PLAN |
| 51 | PROCESOS DE GESTIÓN |
| 52 | PROFESIONALISMO |
| 53 | PROSECUCIÓN ESTUDIANTIL EVIDENCIADA |
| 54 | PROTECCIÓN AL ESTUDIANTE |
| 55 | RECTITUD Y FLEXIBILIDAD |
| 56 | REIMPULSO |
| 57 | RELACIÓN INTERPERSONAL EQUILIBRADA |
| 58 | RELACIONES MANCOMUNADAS |
| 59 | RESPONSABILIDAD NO CONFERIDA |
| 60 | SANCIONES ADMINISTRATIVAS |
| 61 | SITUACIÓN DEL PAÍS |
| 62 | TRANSFORMACIÓN CURRICULAR E INSTITUCIONAL |
| 63 | UBICACIÓN GEOGRÁFICA |
| 64 | VALORES PERSONALES |

Resultados

La codificación de la información de la entrevista en el software Atlas Ti, permitió agrupar los datos recogidos en 5 categorías por subtemas explorados descritas a continuación. Las unidades categorizadas y su interpretación están complementadas con algunos descriptores textuales que representan una información destacada.

Valores profesionales que definen al Director

El significado de esta categoría se ilustra en la red (ver gráfico 1), infiriéndose como principal criterio en la gestión de todas las instituciones educativas el contar con un director que posea un perfil idóneo para dirigir la gestión que se le confiere. En donde a través de sus fortalezas pueda estar en la capacidad de orientar los procesos institucionales, mostrando actitudes de flexibilidad y rectitud para mantener una relación personal con óptimos niveles de equilibrio, permitiendo la generación de resultados efectivos en todas las dimensiones de la organización.

Al respecto, el código *profesionalismo*, está asociado a las *relaciones interpersonales equilibradas*, ya que es importante que desde las funciones directivas se garanticen el establecimiento de relaciones caracterizadas por el equilibrio y respeto por las normas. En atención a la información ofrecida por el informante clave. (Ver cuadro 3: Informante A), se puede establecer una relación importante con la postura que debe poseer el directivo de *enseñar con el ejemplo*, en tanto que el resto del equipo que conforma la planta de trabajadores de la institución puedan sentirse identificados con las actitudes positivas y profesionales que debe poseer un director.

A su vez, según los aportes arrojados por el informante clave (ver cuadro 3: Informante A) existe una asociación entre los códigos *motivación y mejoramiento* que puede incentivarse desde las funciones que cumple el personal directivo, haciendo valer las normas y ordenanzas emanadas por los organismos que regulan la educación venezolana, en correspondencia con

las aspiraciones del colectivo. Esto hará que haya una motivación hacia el mejoramiento de los procesos institucionales que incidirán sustancialmente en los estudiantes.

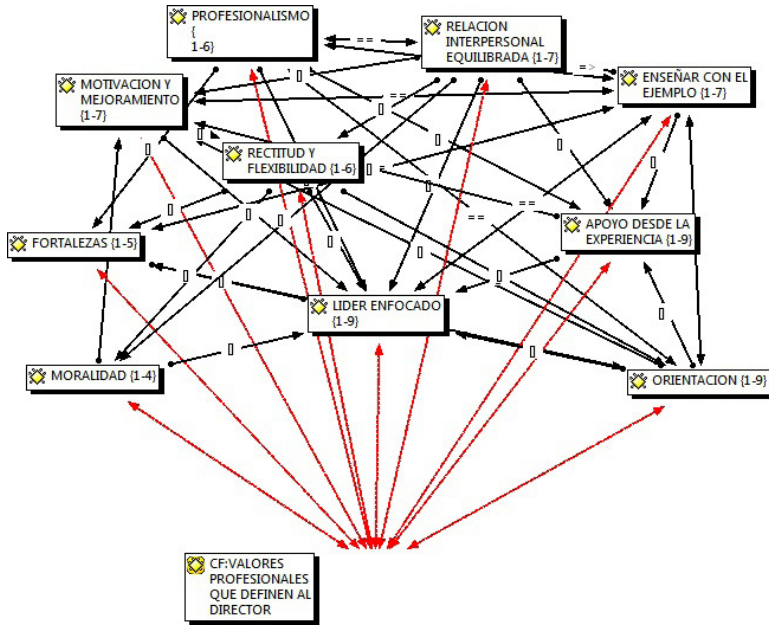
Por otro lado, la categoría reflejada en la red (ver gráfico 1), contempla que *la rectitud y flexibilidad* pertenece a las *fortalezas* que integran el perfil profesional de quien ocupa los cargos directivos, con la intención de ser firmes ante las adversidades y normativas en consonancia con lo que necesite la colectividad. De acuerdo a los aportes arrojados por el informante clave (ver cuadro 3: Informante A) está asociado también *al apoyo desde la experiencia*, puesto que en múltiples ocasiones la sabiduría de un director estará condicionada por lo que haya aprendido en su transitar por múltiples facetas que lo hacen ser el indicado para ocupar un cargo que existe para estar al servicio de otros.

Por su parte, *la moralidad* está asociado a la *orientación* que es parte de las cualidades de un *líder enfocado*, consiente de las diversas funciones que debe cumplir desde su funciones pedagógicas y administrativas, y darle cara a los diversos escenarios en donde se vea involucrada la institución educativa en la cual realiza su gestión como figura principal y garante de los debidos procesos políticos, pedagógicos y administrativos a los que esta llamada la institución educativa a participar (Ver gráfico 1).

Cuadro 3. Categoría: Valores profesionales que definen al director.

| | UNIDAD DE ANALISIS |
|--------------|--|
| INFORMANTE A | <i>Trato en lo posible de orientar y guiar el proceso de enseñanza –aprendizaje o técnico administrativo, como persona, profesional y director me ha tocado hacer y cumplir un sin fin de funciones y responsabilidades...</i> |
| | <i>...Quienes han venido siempre a mí, en busca de apoyo profesional, les proporciono herramientas de trabajo, desde mi experiencia...</i> |

Gráfico 1. Valores profesionales que definen al director.



Metas establecidas desde la dirección

En atención a esta categoría, se presentan las metas como un aspecto clave dentro de la gestión institucional y para lo cual el director es el garante de la consolidación y cumplimiento de la misma. Como directores de las instituciones educativas, los esfuerzos deben estar encaminados en el mejoramiento de la calidad educativa del estudiantado, motivando la participación activa de quienes hacen vida en la institución y garantizando la prosecución en los grados superiores hasta que cumplan con su escolaridad total.

Para lograr lo expresado en el párrafo anterior, es importante que el director se establezca dentro de sus proyecciones de metas y evaluación de logros el mejoramiento de la infraestructura, optimizar los deterioros evidentes que pudieran ocasionarse en todos los espacios, para esto, es clave que exteriorice las necesidades más apremiantes y establezca relaciones mancomunadas con los organismos y organizaciones que hacen vida alre-

dedor de la institución, sin importar la ubicación geográfica que presente la misma.

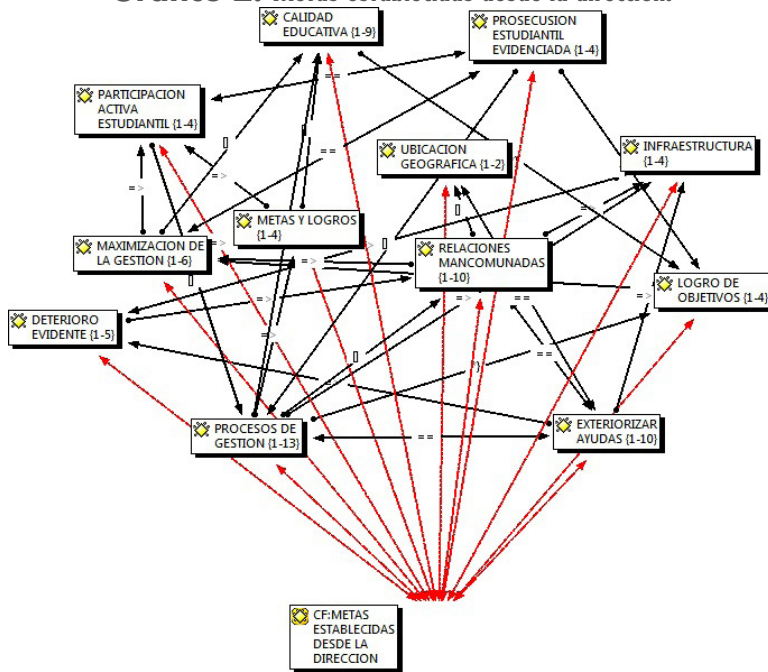
Los códigos claves que conceptualizan esta categoría, se ilustran en la red (ver gráfico 2), en donde se establecen relaciones importantes de significado. Al respecto, la calidad *educativa* está asociada a la *prosecución estudiantil*, como enfoque principal de todos *procesos de gestión* de índole educativa consolidando resultados efectivos para la comunidad estudiantil e impactando sustancialmente en el progreso de las comunidades. De acuerdo a lo expresado por el informante clave (ver cuadro 4-Informante A) el *exteriorizar ayudas* es propiedad del *deterioro evidente*, a fin de consolidar *relaciones mancomunadas* que se verán reflejadas en el mejoramiento de la *infraestructura* y en la *maximización de la gestión* que está asociado al *logro de objetivos*.

Por otro lado, la red de significados (ver gráfico 2) presenta una asociación fundamental entre la *participación activa estudiantil*, y el resto de las personas que hacen vida en las instituciones escolares, que de acuerdo a los planteamientos expresados por el informante clave (ver cuadro 4) giran en función de dos ámbitos importantes: la pedagógica y la técnica, con el fin de obtener beneficios importantes para la colectividad en general sin importar la *ubicación geográfica* donde se encuentre ubicada la institución ni de las amenazas que imposibiliten la gestión y el logro de las metas establecidas desde la dirección.

Cuadro 4. Categoría: Metas establecidas desde la dirección.

| | |
|------------|---|
| INFORMANTE | UNIDAD DE ANALISIS |
| | <i>Las expectativas como director del plantel giran en función de dos vertientes: La pedagógica-comunitaria y la técnico-administrativa...</i> |
| | <i>...Un objetivo general que se resume: "reimpulsar la estructura organizativa, mejorar la planta física y motivar la integración corresponsable de la triada educativa, con el fin de elevar los niveles de la calidad educativa.."</i> |

Gráfico 2: Metas establecidas desde la dirección.



Estrategias gerenciales aplicadas como director

En este aspecto, dentro de las funciones conferidas en el cargo de director, debe aplicar una gama de estrategias gerenciales con el objetivo de alcanzar las metas establecidas dentro de la institución y las emanadas por el ministerio correspondiente. Estas estrategias estarán condicionadas principalmente por dos criterios o fases, la primera asociada a factores externos y a elementos tangibles y visibles que condicionan la organización, estableciendo una jerarquización de necesidades y exteriorizando ayudas otras con la intención de sumar esfuerzos colectivos para subsanarlas.

Por otro lado, la segunda, hace referencia a los elementos internos de la organización, enfocados especialmente al manejo del personal. Bien es cierto que contar con personal comprometido en la gestión, que invierten esfuerzos hacia el trabajo responsable, es la guía y orientación de su quehacer cotidiano. Estos dos criterios condicionan la aplicación de estrate-

gias gerenciales para el establecimiento de relaciones mancomunadas y de crecimiento organizacional que impulsan sustancialmente la transformación curricular e institucional.

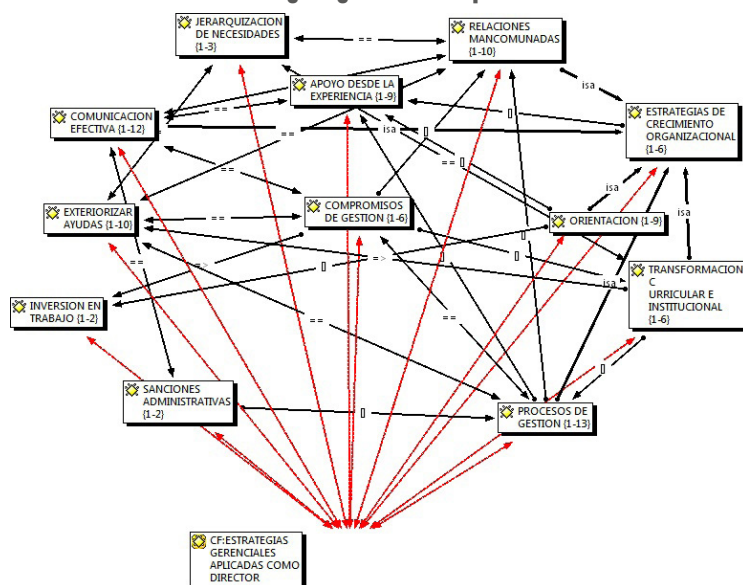
La red de significados, (ver gráfico 3) contempla que las estrategias gerenciales aplicadas como director se basan fundamentalmente en *Apoyo desde la experiencia*, que pertenece a las *estrategias de crecimiento organizacional* que el responsable directo de la organización educativa debe ejecutar constantemente. Este código está asociado a los *compromisos de gestión* que de acuerdo a lo expresado por el informante clave (ver cuadro 5) representa una estrategia clave representada principalmente por las *relaciones mancomunadas* en función de *jerarquización de necesidades* que se realice con el colectivo en general para garantizar la *transformación curricular e institucional* considerando los lineamientos establecidos por la legislación actual.

Por otro lado, las estrategias gerenciales aplicadas como director están atribuidas a la *orientación*, que está asociada a la *comunicación efectiva*, puesto que se parte de la premisa de que lo que bien se expresa, se ejecuta de buena manera. Es importante destacar, que desde las funciones directivas se deben considerar las *sanciones administrativas*, que pertenece a los *procesos de gestión*. Este código está asociado a la *inversión en trabajo* para lograr mejoras y beneficios para toda la organización educativa.

Cuadro 5. Categoría: Estrategias gerenciales aplicadas como director.

| | |
|------------|--|
| INFORMANTE | UNIDAD DE ANALISIS |
| | <i>Apegarme al ordenamiento jurídico vigente. Pero no de manera literal. En primera instancia se retomó mediante formaciones y conversatorios referentes al marco jurídico...</i> |
| | <i>Lo más importante es que a través de una campaña mediática, gracias a los medios de comunicación se logró que muchas instituciones públicas y privadas volcaran su mirada hacia el liceito. Mucho se logró...</i> |

Gráfico 3: Estrategias gerenciales aplicadas como director.



Amenazas hacia la gestión eficiente

Es importante que el director desde su gestión este siempre alerta de las amenazas que día a día están latente dentro y fuera de su organización. De igual manera, es necesario que el gerente este consciente de la situación actual del país y cómo este afecta el desempeño de su colectivo. Esto con la intención de minimizar el impacto negativo que pudiera ocasionarse. Además, accionar estrategias que permitan la transformación curricular que se ve afectada en muchas ocasiones por el desconocimiento de los actores del proceso educativo o por el irrespeto hacia las normas y funciones que se les confiere.

La red de significados (ver gráfico 4) presenta importantes enlaces entre el código *exteriorizar ayudas*, que está asociado al *deterioro evidente* que presentan las instituciones educativas de la actualidad, para lo cual el director como gerente responsable de la organización debe avocarse en establecer relaciones que le permitan subsanar el *impacto negativo*. Este código está asociado a *desmotivación social* ya que como lo expresa el informante clave (ver cuadro 6) la situación actual del país crea vicios y situaciones perjudi-

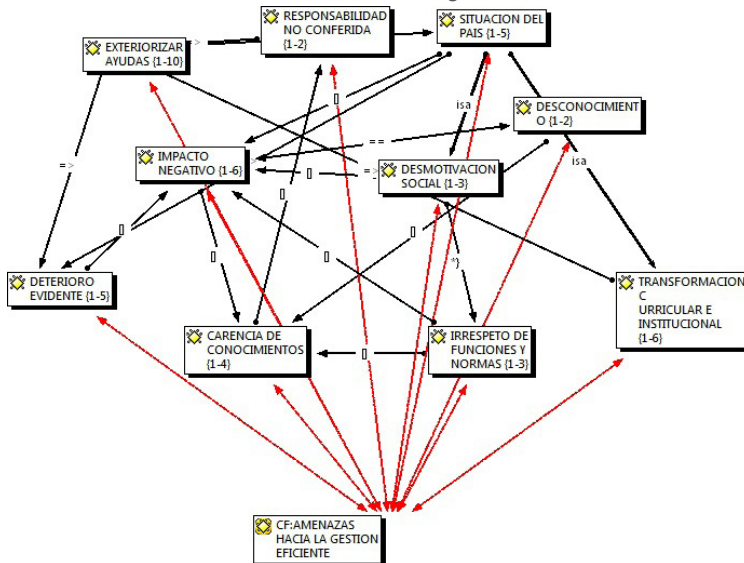
ciales que dañan la gestión eficiente de las instituciones educativas y condiciona la gestión que los docentes y el resto del personal realiza en la institución. Que contradice la debida *transformación curricular e institucional*

Otras de las amenazas que afectan la gestión eficiente del director, es la carencia *de conocimientos* que está asociado al *desconocimiento* de las funciones pedagógicas y administrativas que son conferidas en los cargos que ocupan el personal de la institución. Que contradice a las *responsabilidades conferidas* que pertenece al *irrespeto de funciones y normas* emanadas por el órgano regulador de la educación en el país.

Cuadro 6. Categoría: Amenazas hacia la gestión eficiente.

| | UNIDAD DE ANALISIS |
|------------|--|
| INFORMANTE | <i>La presencia de vicios laborales, no favorables al clima organizacional: tales como el establecimiento de horarios en función de la comodidad del docente...</i> |
| | <i>La situación actual política, económica y social que atraviesa el país, que ha conllevado al ausentismo del personal que labora en el plantel, prevaleciendo muchas veces la situaciones personales, por encima de la responsabilidad contraída con el sistema, irrespetando descaradamente el ordenamiento jurídico vigente...</i> |

Gráfico 4: Amenazas hacia la gestión eficiente.



Enlaces con organizaciones desde la gestión directiva

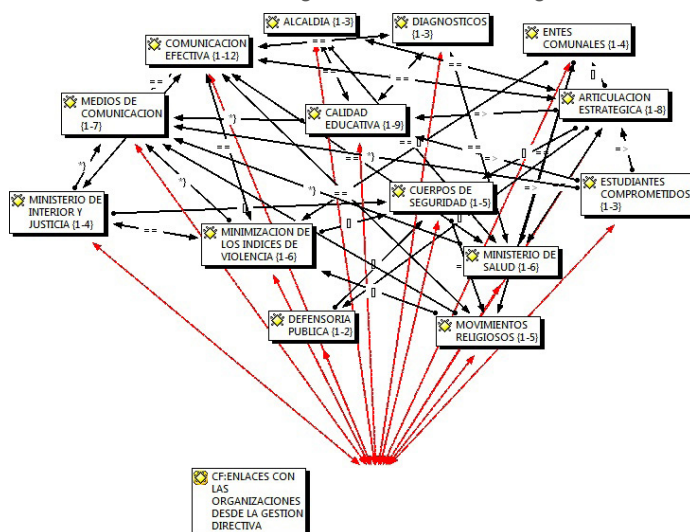
Esta categoría menciona un aspecto importante que debe considerar cualquier director, como lo es el establecimiento de enlaces con otras organizaciones a fin de mejorar la calidad de la gestión de los procesos dentro de las instituciones escolares. En primer lugar, como lo expresa el informante clave (ver cuadro 7) es necesario que desde la gestión del director se establezcan las necesidades arrojadas en los diagnósticos realizados, y a partir de estos, establecer planes con organizaciones sociales y entes gubernamentales que puedan ayudar significativamente a solventar los obstáculos que se pueden presentar. De igual forma, considerar todas las dimensiones del ser humano, y consolidar líneas estratégicas de gestión con movimientos religiosos, de salud y políticos, articulando acciones que mejoren la institución y contribuyan a la formación de estudiantes comprometidos con su casa de estudio.

La relación entre los códigos se contempla en la red (ver gráfico 5). Entre los enlaces que pueda establecer el director con otros organismos, es crucial garantizar el fortalecimiento de los procesos y solventar diversas situaciones que puedan atentar con el debido funcionamiento de la institución. Es importante destacar que los enlaces que se establezcan con el Ministerio de Interior y Justicia, puede elevar la mejoría de la seguridad en la institución que está asociado a la *minimización de los Índices de violencia* y realizar orientaciones oportunas con los *cuerpos de seguridad* cuando se evidencien actores delincuenciales en el seno escolar. Por otro lado, los *medios de comunicación*, están asociados a la *comunicación efectiva* para expresar a la colectividad en general sobre las iniciativas para solventar situaciones negativas desde la institución. Seguidamente se plantea una relación entre las instituciones educativas con la *alcaldía*, *Ministerio de Salud*, *Defensoría Pública*, a fin de garantizar una *articulación estratégica*, y obtener mejores beneficios para la comunidad estudiantil, sumando cada vez más *estudiantes comprometidos* a la gestión institucional.

Cuadro 7. Categoría: Enlaces con organizaciones desde la gestión directiva.

| | |
|------------|--|
| INFORMANTE | UNIDAD DE ANALISIS |
| | Considero que este ha sido uno de mis mayores logros, la apertura de la institución hacia los entes comunitarios... |
| | Es una relación estrecha, basada en el respeto y la comunicación constante con el fin de dar cumplimiento a todas las orientaciones emanadas de nuestro órgano rector, para prosecución de los objetivos trazados en el plan de la patria 2013-2019... |

Gráfico 5: Enlaces con organizaciones desde la gestión directiva.



Consideraciones y Síntesis Interpretativa

Las instituciones educativas plantean un sinnúmero de exigencias con la intención de darle cumplimiento a los requerimientos emanados por la legislación nacional de educación en cada país, para garantizar la prestación de servicios educativos con altos índices de calidad. Por lo tanto, es imperioso que cada una de las instituciones cuente con un “director” concebido como un gestor por procesos, con competencias y valores éticos que le permita planear y controlar cada una de las fases organizativas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Es imperioso que en todas las organizaciones educativas exista la figura de un líder capaz de transformar los escenarios en donde interactúa la institución. Este debe ser una persona con altos conocimientos teóricos y prácticos para accionar estrategias mancomunadas que impulsen al desarrollo efectivo de la organización.

Como director de alguna institución educativa, los esfuerzos deben estar encaminados en el mejoramiento de la calidad educativa del estudiantado, motivando la participación activa de quienes hacen vida en la institución y garantizando la prosecución en los grados superiores hasta que cumplan con su escolaridad total. Las estrategias gerenciales accionadas por el director, estarán condicionadas principalmente por dos criterios o fases, la primera asociada a factores externos y a elementos tangibles y visibles que afectan la organización, estableciendo una jerarquización de necesidades y exteriorizando ayudas, otras con la intención de sumar esfuerzos colectivos para subsanarlas. La segunda, hace referencia a los elementos internos de la organización, enfocados especialmente al manejo del personal.

Es importante que el director desde su gestión este siempre alerta de las amenazas que día a día están latente dentro y fuera de su organización. De igual manera, es necesario que el gerente este consciente de la situación actual del país y como este incida fundamentalmente en el desempeño de su colectivo; accionar estrategias que permitan la transformación curricular que se ve afectada en muchas ocasiones por el desconocimiento de los actores del proceso educativo o por el irrespeto hacia las normas y funciones que se les confiere.

Es imperioso que en toda organización educativa se cuente con un director con alto nivel de preparación y liderazgo a fin de garantizar soluciones efectivas ante las diversas situaciones que se pueden presentar y que atenten con el debido funcionamiento de los sistemas que integran la entidad escolar. Por lo tanto, asumir nuevos métodos de investigación da respuestas oportunas con elevado criterio de racionalidad.

Al respecto, indagar en el contexto educativo, partiendo del establecimiento concreto de las funciones de las distintas coordinaciones que integran el organigrama institucional conlleva a visualizar eficazmente hasta qué punto son cumplidas responsablemente las mismas, identificando los focos críticos y detallar insumos necesarios que representan las fortalezas de la institución. En este caso, la institución educativa sujeto de estudio cuenta con diversos planes de gestión emanados por las autoridades educativas vigentes que integran lo anteriormente planteado, entre ellos se encuentra el Proyecto educativo Integral Comunitario, (PEIC) realizado en conjunto con los organismos gubernamentales, civiles, estudiantiles y comunas que hacen vida en el contexto de la institución, con el objetivo de identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la institución, y centrar estrategias de gestión articulada. Esta planificación estratégica exige contar con un director con alto compromiso y sentido de pertenencia con la misión y visión institucional para darle cumplimiento a todas las estrategias contempladas en el documento y las leyes que rigen el sistema educativo de la actualidad.

Por otro lado, estos ideales del deber ser, son sustentados en los postulados teóricos establecidos por autores tales como: Solis (2020), quien plantea que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la consecución de los objetivos educativos y administrativos previamente establecidos” (p.6).

En otro aspecto, la función directiva demanda la manifestación de capacidades para trabajar con un equipo de talento humano, desde los docentes, el personal administrativo, el personal obrero y la comunidad en general. Entonces, para que los lineamientos puedan delegarse y ejecutarse efectivamente, se requiere que este equipo valore y reconozca el liderazgo de quien gestiona los procesos dentro de la organización.

En otro aspecto, luego de contextualizar el problema de investigación, se realizó el proceso metodológico cualitativo hermenéutico con los participantes involucrados directamente en el hecho investigativo. Se analizó

detalladamente la gestión del director y se establecieron los hallazgos gerenciales pertinentes que encausaran las expectativas y la evaluación oportuna de lo que se hace desde la gestión directiva escolar. En este aspecto, de acuerdo a opiniones manifestadas por el personal de la institución y la postura del autor de la investigación, el director pareciera no cumplir con todas las exigencias para el cargo conferido, puesto que su manera de abordar al personal carece de la sutileza, profesionalismo y claridad. De igual forma es importante destacar que para asumir cargo directivo, es importante que la persona haya estado al frente de alguna coordinación de la Institución, para que conozca con veracidad las implicaciones del cargo conferido.

Es importante destacar las diversas acciones que pueden continuarse realizando a fin de optimizar la gestión del director entre las que destacan:

Realización de talleres de formación como complemento académico en materia de estrategias y abordaje gerencial en entornos educativos.

Consideración de las opiniones del personal que labora en la institución para revisar de manera efectiva las aspiraciones y expectativas de ellos.

Formación completa de las responsabilidades y el perfil idóneo para el cargo de director.

Desarrollar un proceso de articulación las diferentes entidades que hacen vida en la institución educativa, para que apoyen la gestión que realiza el director.

Sincerar el cargo, a fin de garantizar que quien asuma los equipos directivos posean las competencias formativas necesarias para tal conferimiento.

Referencias

- Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Raval, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Artieda Rojas, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M. D. R., & Vayas Castro, G. S. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>
- Duarte, R. J. S., Sequeira, L. Y. C., del Socorro Villanueva, J., & Castro, C. M. (2020). Estrés laboral y su relación con las condiciones de trabajo. *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*, 3(1), 104-119. <https://doi.org/10.5377/recsp.v3i1.9794>
- Guerrero, P. N. P., & Ayabaca, D. M. G. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Sociedad & Tecnología*, 3(1), 29-38. <https://doi.org/10.51247/st.v3i1.59>
- Martínez Cruz, E., & Moreno Olivos, T. (2022). Las prácticas de dirección en la escuela primaria: Un estudio de casos múltiples. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(46), 55-75. <http://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.003>
- Nieto, O. S., Tello, K. O. S., Ramírez, C. L. A., Teves, R. M. V., & Masías, E. J. F. (2022). Gestión educativa y desempeño laboral de los directores de instituciones educativas de la provincia de Aymaraes, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 578-599. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2246
- Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2022). Gestión gerencial creativa de las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras (MIPYMES) para el desarrollo de mejoramiento constante. *Información*

tecnológica, 33(3), 67-80. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000300067>

- Pino Arcos, F., & Pasmanik, D. (2021). Creencias de directores de establecimientos educacionales municipales acerca del compromiso docente. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 47(1), 71-90. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052021000100071>
- Quero, E. R. M. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Científica*, 5(18), 276-288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rojas Fabris, M. T., Salas, N., & Rodríguez, J. I. (2021). Directoras y directores escolares frente a la Ley de Inclusión Escolar en Chile: entre compromiso, conformismo y resistencia. *Pensamiento educativo*, 58(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.7764/pel.58.1.2021.6>
- Sánchez Flores, Fabio Anselmo. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Solis, H. H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (3), 140-147. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>