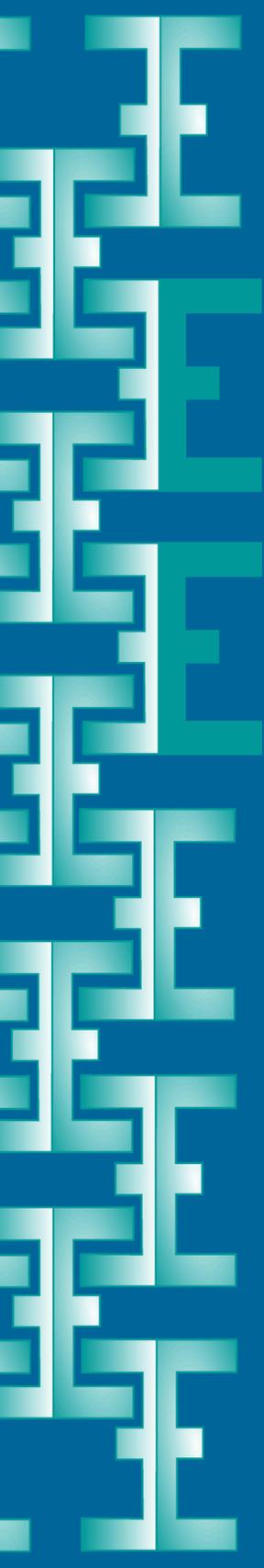


# Revista Especializada en Educación

ISSN 1315-4079 - Depósito legal pp 199402ZU41



# Encuentro

# Educacional

**Vol. 27**

**N° 2**

Julio - Diciembre

2 0 2 0

Maracaibo - Venezuela

## Encuentro Educacional

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 27 (2) julio - diciembre 2020: 220-239

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8195704>

# Estrategias gerenciales desde la perspectiva del personal directivo y docente de instituciones educativas colombianas

*Eliceth Padilla Castro*<sup>1</sup>; *Omar García Morales*<sup>2</sup> y *Aura Salcedo Narváez*<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*IED Técnica Agroecológica José Dadul. Pedraza-Colombia*

<sup>2</sup>*IED Nuevo Amanecer con Dios. Santa Marta-Colombia*

<sup>3</sup>*IED La Belleza-Los Libertadores. Bogotá-Colombia*

*valerymichelle27@hotmail.com; ogarciamorales83@gmail.com;*

*auramariasalcedo@yahoo.com*

## Resumen

Las estrategias en la gerencia moderna requieren de un proceso administrativo adecuado, para que los actores responsables sepan interpretar los objetivos y transformarlos en acciones mediante planeación, ordenación, dirección y control de actividades realizadas en las diversas áreas de las organizaciones, particularmente las educativas. El objetivo del estudio fue describir las estrategias gerenciales que deben ser consideradas en las instituciones educativas de básica secundaria en Santa Marta, Colombia, desde la perspectiva de directivos y docentes. Conceptualmente se fundamentó en criterios de autores como Núñez y Díaz (2017), Marín, Maury y Marín (2016), Robbins, DeCenzo y Coulter (2015), Griffin (2011), David (2013). La investigación fue descriptiva, con diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por 96 sujetos, entre directivos y docentes. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario tipo escala Likert, constituidos por 48 ítems, evaluado con criterios de validez y confiabilidad. Los datos fueron analizados utilizando estadística descriptiva. Los resultados indicaron que en general las estrategias gerenciales se ubican en categoría alta del baremo. Se concluye que las instituciones bajo estudio consideran necesarias las acciones de investigación, toma de decisiones, comunicación, liderazgo; los factores directivos, competitivos, políticos, legales y sociales; los directivos deben ejecutar las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar; desempeñar los roles interpersonales, informativos y de decisión, para cumplir los objetivos y alcanzar las metas con excelencia académica, en convivencia armoniosa.

**Palabras claves:** Estrategias gerenciales; gerencia; directivos; educación.

Recibido: 18-07-2020 ~ Aceptado: 29-10-2020

## Management strategies from the perspective of the directive and teaching staff of Colombian educational institution

---

### Abstract

The strategies in modern management require an adequate administrative process, so that the responsible actors know how to interpret the objectives and transform them into actions through planning, ordering, directing and controlling the activities carried out in the various areas of the organizations, particularly the educational ones. The objective of the study was to describe the managerial strategies that should be considered in the educational institutions of basic secondary in Santa Marta, Colombia, from the perspective of directives and teachers. Conceptually, it was based on the criteria of authors such as Núñez and Díaz (2017), Marín, Maury and Marín (2016), Robbins, DeCenzo and Coulter (2015), Griffin (2011), David (2013). The research was descriptive, with a field design, non-experimental and transectional. The population consisted of 96 subjects, between managers and teachers. The data collection instrument was a Likert scale questionnaire, consisting of 48 items, evaluated with validity and reliability criteria. The data were analyzed using descriptive statistics. The results indicated that in general management strategies are in a high category. It is concluded that the institutions under study consider necessary the actions of investigation, decision-making, communication, leadership; managerial, competitive, political, legal and social factors; managers must carry out the functions of planning, organizing, directing and controlling; perform interpersonal, informational and decision roles, to meet the objectives and achieve the goals with academic excellence, in harmonious coexistence.

**Keywords:** Managerial strategies; management; managers; education.

### Introducción

Hoy día, la aplicación de estrategias en la gerencia moderna requiere de un proceso administrativo adecuado, para que los gerentes sepan interpretar los objetivos y transformarlos en acciones por medio de la planeación, ordenación, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas de la organización, buscando el logro con eficacia y eficiencia. Las funciones

desempeñadas tienen como resultado final el cumplimiento de los propósitos organizacionales, en consonancia con los niveles de gestión.

En el contexto educativo se hace necesario que estas estrategias se orienten a transformaciones permanentes, en la búsqueda de un mejoramiento continuo de las competencias laborales del personal, con una gestión de calidad que involucre el desarrollo de

actitudes, conocimientos y habilidades en las responsabilidades directivas, en un ambiente idóneo de convivencia.

La gerencia y la administración son de gran importancia en la organización de las actividades y los procesos humanos, particularmente las relacionadas con la labor formativa; por esto, se deben abocar los esfuerzos para lograr los objetivos mediante la asignación adecuada de recursos, presupuestos y talento humano, y asumiendo las tareas de planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar. Las estrategias gerenciales permiten al personal directivo dar direccionalidad al sistema, orientar y conducir la labor docente y administrativa y sus relaciones con el entorno, ofrecer una educación de calidad, con el compromiso y el trabajo de todos los miembros de la comunidad (Marín, Maury y Marín, 2016; Graffe, 2002).

Según Hernández (2015), el gerente educativo debe manifestar competencias comunicativas, compromiso, innovación, creatividad, liderazgo, toma de decisiones, adaptación al cambio, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, que le permitan el logro de metas y objetivos que debe cumplir la institución, y desarrollar procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control.

En el ámbito colombiano, Rentería y Quintero (2009) plantean que un aspecto importante de la sociedad es la educación que reciben los niños y adolescentes como parte de su formación integral, la cual debe estar inmersa en un

entorno de armonía adecuado; por esto, uno de sus objetivos principales debe ser mejorar la convivencia escolar con la aplicación de estrategias gerenciales innovadoras por los directivos, por ser ellos los responsables de dirigir todos los procesos académicos y administrativos, ya que existen diversas manifestaciones de miembros de la comunidad donde exponen que ejecutar sus labores en ambientes hostiles, sin tolerancia, diálogo, compañerismo, respeto, cooperación, incide negativamente en el desarrollo de sus actividades; donde no se evidencia la acción académica y gerencial de sus actores responsables, con limitado liderazgo y toma de decisiones asertivas para resolver problemas.

Existe en algunas entidades de educación una problemática de formación de los directivos que agudiza las condiciones gerenciales; muchos profesores han asumido funciones directivas y sólo una minoría tiene estudios relacionados con la gerencia estratégica. Por otro lado, existe una discordancia entre las competencias que dicen tener y la que demuestran los gerentes educativos (académicas, administrativas, comunicativas y sociales), desde el punto de vista de los educadores. Esta situación amerita evaluar las estrategias que aplica realmente el personal directivo y docente, ya que tienen una gran responsabilidad social y ética con su capacitación, pero también las instituciones deben facilitar, motivar e implementar programas de formación y actualización permanente,

con el propósito de formar educandos no sólo con conocimientos científicos, sino también cultura ciudadana, valores universales, convivencia pacífica, inclusión, equidad, y lograr así el desarrollo y la calidad que se desea en manera plena (Calle, 2019; Núñez y Díaz, 2017; Rentería y Quintero, 2009).

El objetivo de la presente investigación fue describir las estrategias que deben ser consideradas en las instituciones educativas de básica secundaria en Santa Marta, Colombia, desde la perspectiva de directivos y docentes.

## **Fundamentación teórica**

### **Estrategias gerenciales**

A modo de dar una primera aproximación al término, David (2013) define la dirección estratégica como arte y ciencia de formular, establecer y evaluar decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones educativas deben poseer una estructura procedimental basada en la gerencia y aplicar las estrategias necesarias para su desarrollo; manejar un conjunto de acciones y mejorar los procesos pedagógicos y administrativos de manera eficiente y eficaz.

Borjas y Vera (2008), refieren que las estrategias gerenciales son todas las funciones administrativas establecidas para brindar al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones

de manera sistemática, promover los cambios pertinentes y llegar a una calidad de gestión, a través de una gerencia participativa que produce beneficios, con mayor disponibilidad de aceptar los cambios, control y compromiso entre las personas.

### **Acciones de estrategias gerenciales**

Los procesos gerenciales parten de un conjunto de acciones para desarrollar y aplicar estrategias que permitan evaluar su operatividad; verificar, mejorar y fortalecer la productividad; que se constituyan parte de la visión y misión de la gerencia; estas acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, donde los directivos deben controlar con base al tiempo previsto y bajo condiciones determinadas (Borjas y Vera, 2008),

Entre las acciones estratégicas se hace énfasis en las siguientes:

**a) Investigación.** La educación es un proceso constante de indagación de contenidos, métodos, estrategias, técnicas, recursos, normas, valores, que optimicen y fortalezcan las labores académicas y administrativas del personal directivo y de los profesores, en beneficio del aprendizaje de los estudiantes, y su incidencia en la comunidad donde se desenvuelven.

González et al. (2007) expresan que cualquier profesional vinculado al mundo de las entidades educativas, está llamado a desempeñar un

papel de investigador de su propia práctica con el propósito de mejorar su formación personal y desempeño laboral en la escuela y la comunidad para el logro de cambios organizacionales y transformaciones socioculturales. La investigación es una actividad ética que requiere de continua reflexión y cuestionamiento, donde participen todos los actores involucrados, en un compartir de saberes, experiencias, valores, creencias, actitudes, costumbres, en un clima armonioso e integrador.

- b) **Toma de decisiones.** Esta acción está basada en necesidades existentes de educadores y directivos que requieren respuestas de mejorar las condiciones operativas dentro y fuera de la institución. En tal sentido, la toma de decisiones (Arbeláez, Serna y Díaz, 2015) consiste en la elección de acciones futuras a partir de diversas alternativas, para lo cual es necesario establecer claramente los niveles de autoridad y capacidad de discernimiento, considerando que una buena práctica de gestión organizacional está orientada hacia la participación de los colaboradores en la toma de decisiones; estas deben estar sustentadas en hechos y datos soportados en información confiable y no sólo en supuestos.
- c) **Comunicación.** Es una de las acciones fundamentales dentro de las estrategias gerenciales para que fluya la información en una convi-

vencia pacífica y armoniosa entre todos los integrantes de la organización. En cada nivel jerárquico (Monroy, 2013), se desarrollará un trabajo eficiente y eficaz si se basa en un sistema de comunicación que integre la comunicación ascendente (con los directivos), descendente (con los docentes y alumnos) y horizontal (con los pares)

La comunicación eficaz es una habilidad aglutinante de las organizaciones y lograrla es un reto. Muchas dificultades laborales tienen su origen por falta de ella. Comunicarse de forma clara, concreta y precisa, de manera verbal, escrita y gestual con los miembros de la comunidad educativa, genera sinergias internas y externas y contribuyen al desarrollo institucional (Núñez y Díaz, 2017; Serna, 2010).

- d) **Liderazgo.** Un líder representa la visión y dirección de toda organización, por ser la persona con cualidades sobresalientes que maneja la información pertinente para generar posibles respuestas y soluciones ante los diversos problemas que se puedan presentar.

El liderazgo implica compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional, capacidad de análisis e interpretación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, motivación al logro, con la finalidad de propiciar una cultura organizacional de calidad.

Convertirse en líder es un procedimiento de aprendizaje que permite a los directivos facilitar y compartir con los otros miembros de la comunidad el logro de los objetivos personales e institucionales (Núñez y Díaz, 2017; Arbeláez, Serna y Díaz, 2015).

### **Factores de estrategias gerenciales**

Estos factores son aplicados por los directivos para la resolución de problemas dentro de la organización; allí se manejan elementos de praxis competitiva, políticas de estado, mecanismos legales y sociales que puedan afectar la enseñanza y el aprendizaje.

En atención a lo expresado, Medina (2015), define estos factores como un proceso continuo dirigido a mantener una organización acoplada de manera apropiada con su medio ambiente, siendo los más relevantes los que se explican a continuación.

**a) Factores directivos.** Cada entidad educativa está dirigida por un grupo de personas que representan su estructura organizacional gerencial, quienes ejecutan los planes estratégicos operativos y las políticas educativas establecidas por el Estado y garantizar una educación de calidad para los miembros de las organizaciones de carácter formativo.

En diversos casos, los directivos tienen una excelente preparación profesio-

sional, experiencia docente e investigativa, pero carecen de competencias gerenciales, lo que dificulta el logro de los objetivos institucionales. La competitividad implica un trabajo interdisciplinario, sistemático con personas que tengan capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores. Un directivo exitoso debe tener un alto nivel de capacidades en su área de conocimiento y en las funciones que desempeña; pero además mostrar un conjunto de aptitudes referidas a la motivación al logro, toma de decisiones e iniciativa; diseñar estrategias que permitan el óptimo desarrollo de las actividades académicas, administrativas y de relaciones personales, propiciando una visión operativa donde todos los factores interactúan de forma eficiente (Marín, Maury y Marín, 2016; Serna, 2010).

**b) Factores competitivos.** Los elementos competitivos son esenciales para el mejor funcionamiento institucional; posibilitan entender las características de la organización y evaluar los resultados de forma constante, mejorando sobre la base de las necesidades observadas.

La competitividad mide la capacidad de los directivos de producir servicios de calidad y lograr éxito y aceptación dentro de una comunidad, cumpliendo con eficiencia, eficacia y efectividad la administración de recursos humanos y materiales en el cumplimiento de los objetivos,

por medio de autoridad, responsabilidad, disciplina, desarrollo del talento humano, conformación de equipos efectivos de trabajo, mejoramiento continuo en busca de la calidad y por lo tanto ser competitivos (Hernández, 2015; Serna, 2010).

- c) **Factores políticos.** Las diferentes políticas aplicadas dentro de las organizaciones formativas están dirigidas a optimizar los procesos educativos, tomando en consideración las necesidades establecidas por la población estudiantil y mejorar las actividades académicas con métodos novedosos.

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias; deben estar interrelacionadas y contribuir a obtener las aspiraciones de la institución; su redacción será clara, concreta, accesible, de contenido realista y su interpretación uniforme. Incluyen directrices, reglas y procedimientos determinados; son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes; se pueden establecer y aplicar de forma total en la organización o parcial por departamentos específicos (Flores, 2015; David, 2013).

- d) **Factores legales.** Las normas legales son las fuentes que garantizan el buen funcionamiento de las entidades educativas, el respeto y la

convivencia, lo cual regulará las conductas, los patrones de comportamiento y las actitudes del colectivo.

Medina (2015), plantea que el desarrollo de una gestión requiere del conocimiento de las leyes, normas y reglamentos que deben cumplir, con el compromiso y acción de los directivos, inmerso en un marco legal que delimita sus funciones como ejecutores y supervisores del servicio ofrecido, con el fin de satisfacer las necesidades de la institución manteniendo los principios, equidad y bien común. A su vez, Núñez y Díaz (2017) exponen que la demostración de sus competencias gerenciales conducirá a una mejora continua de la educación sustentada en las normas internacionales y los modelos de calidad.

- e) **Factores sociales.** Estos elementos son primordiales en el comportamiento de los individuos y se ven manifestados en la aplicación de valores en la comunidad educativa y hacia entorno en el cual se desempeñan.

Los factores sociales afectan el modo de vivir de la gente, incluyendo sus valores en educación, salud, creencias, cultura, trabajo; siendo capaces de influir de forma positiva sobre sus características individuales y en su desenvolvimiento en la sociedad. Desde una perspectiva de responsabilidad social, se hace énfasis en la obligación de los

directivos de aplicar y hacer cumplir a todos los integrantes de la institución la protección y cuidado del medio ambiente, evitando al extremo la contaminación y contribuyendo con la formación de temas relacionados en esta área (Medina, 2015; Griffin, 2011).

### **Gestión de los directivos**

El acto directivo se relaciona con un grupo de personas que asumen el reto de aplicar la gestión o conducción mediante un análisis estratégico basado en acciones que garanticen la calidad de los servicios dentro de la organización. En las entidades educativas colombianas de este estudio, los directivos están conformados por el rector, quien es la máxima autoridad, los coordinadores académicos y los coordinadores de disciplina, los docentes directores de grupo y los docentes directores de área; estos profesionales dirigen toda la estructura organizativa y sobre su actuación recae al buen funcionamiento de la misma.

Al respecto, Oquendo (2014) explica que gestionar estas organizaciones consiste en fusionar el trabajo de las personas, distribuir tareas, asesorar, guiar, controlar, manejar recursos materiales y humanos con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Particularmente, una gestión por competencias es una buena alternativa de desarrollar las labores del gerente educativo, ya que le presenta un modelo de gestión para adecuar los propósitos corporativos de la institución con los

particulares o grupales; con énfasis en la gerencia de recursos humanos, en la selección, formación, capacitación y evaluación (Marín, Maury y Marín, 2016).

### **Funciones administrativas**

Los métodos administrativos son funciones básicas que sirven de herramienta en el control de los procesos formativos, sustentados en aspectos académicos, pedagógicos y estructurales con la finalidad de garantizar la calidad de los servicios ofrecidos. De acuerdo con Robbins, DeCenzo y Coulter, (2015), los gerentes educativos cumplen esencialmente cuatro funciones administrativas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

**a) Planificar.** El proceso educativo se basa en la planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación de todas las actividades académicas, administrativas y comunitarias, bajo la dirección y organización de los directivos, atendiendo las políticas establecidas por el estado en el logro de los estándares más altos de calidad.

Planificar es una acción desplegada por el hombre desde su existencia como ser racional en su supervivencia. Abarca la definición de metas, el establecimiento de estrategias para alcanzarlas y el desarrollo de una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Por medio de la planificación es posible definir qué hacer, con qué recursos y cuáles métodos aplicar;

posibilita prever la efectividad de la enseñanza y el aprendizaje partiendo del sistema educativo, el contexto y las características estudiantiles (Nova, 2016; Robbins, DeCenzo y Coulter, 2015).

- b) Organizar.** Es preciso ordenar coherentemente todas las actividades, establecer las metas y gestionar de manera efectiva, preparando con detalle los aspectos académicos y administrativos requeridos en la ejecución del plan.

Según Robbins, DeCenzo y Coulter (2015) y David (2013), organizar tiene como propósito lograr esfuerzos coordinados estableciendo relaciones entre las tareas y la autoridad; consiste en diseñar la estructura de la organización; incluye determinar tareas, formas de realizarlas, sujetos que las ejecutarán, modos de agruparlas, jerarquía de los sujetos. En síntesis, significa determinar quién hace qué y quién informa a quién.

- c) Dirigir.** Permite establecer un seguimiento de los procesos dentro de la estructura organizativa; conduce y orienta las actividades para cumplir los objetivos y alcanzar las metas satisfactoriamente mediante una supervisión constante.

Dirigir es otro componente de la administración que implica motivación del talento humano, coordinar los equipos de trabajo, elegir un canal de comunicación eficaz, delegar responsabilidades, resolver conflictos, satisfacer necesidades labo-

rales, resaltar los valores morales, ejecutar lo planeado con la participación de todos los integrantes de la comunidad (Robbins, DeCenzo y Coulter, 2015; David, 2013).

- d) Controlar.** Esta función está orientada a verificar y evaluar las actividades académicas y administrativas dentro de las organizaciones formativas y su entorno, para garantizar que el plan establecido se corresponda con los resultados observables; esta evaluación permitirá generar transformaciones orientadas al control de todos los procesos y realizar las correcciones pertinentes.

Los directivos tienen que confrontar el desempeño real con las metas establecidas. El control hace posible vigilar todas las acciones y comparar los resultados antes, durante y después de la ejecución de los planes, estos servirán en tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios al reducir al mínimo las deficiencias y mejorar la operatividad de la organización. El control y la evaluación son tareas conjuntas; designan la capacidad que deben tener los directivos y garantizar el cumplimiento de los procedimientos (Marín, Maury y Marín, 2016; Robbins, DeCenzo y Coulter, 2015; David, 2013).

## Roles de los directivos

Los directivos desempeñan un conjunto de roles para ejercer la conducción de todos los miembros de la comunidad

educativa y los asuntos académicos y administrativos, por medio de un conjunto de estrategias gerenciales conducentes al logro de los objetivos institucionales de forma eficiente y eficaz.

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la institución, las diversas actividades que allí se ejecutan al asegurar la calidad, optimizando la aplicación de un currículum pertinente y actualizado; y las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. Sin importar sus niveles dentro de una organización, todos los gerentes deben cumplir ciertos roles y mostrar ciertas habilidades que definen su comportamiento de ser exitosos en sus funciones (Griffin, 2011; Graffe, 2002). En este sentido, se concretan los roles agrupados en tres categorías básicas: interpersonales, informativos y de decisión.

**a) Interpersonales.** Las relaciones de los directivos con los miembros internos y externos de la comunidad educativa son esenciales para una gerencia óptima de la organización; su quehacer debe estar orientado al trabajo en equipo con la participación activa y el compromiso de los involucrados en los asuntos pedagógicos y administrativos. Al respecto, Robbins, DeCenzo y Coulter, (2015), explican que los roles interpersonales están relacionados con la visibilidad de los gerentes frente a la comunidad y sociedad en general, cumplimiento de deberes legales y sociales, liderazgo, auto-

riedad, responsabilidad, motivación, enlaces internos y externos, entre otras actividades.

**b) Informativos.** El manejo de la información obtenida de diferentes fuentes facilitará a los directivos tener una perspectiva de lo que acontece dentro y fuera de la institución, le permitirá realizar los ajustes necesarios y pertinentes a las estrategias gerenciales y encaminar de manera correcta hacia el logro de los objetivos propuestos en la planificación. Robbins, DeCenzo y Coulter (2015), señalan que estos roles consisten en buscar, recibir, difundir y almacenar información, actualizada y de interés para la organización, siendo portavoz por diferentes medios, digitales, impresos, llamadas telefónicas, acerca de planes, políticas, resultados, informes, entre otros datos.

**c) De decisión.** La toma de decisiones forma parte del proceso de planificación que comprende la elección, por parte de los directivos, de ciertas acciones dentro de diversas opciones, de manera fundamentada y no al azar, con la finalidad de mantener la eficacia organizacional, garantizar la calidad del servicio educativo y orientar los escenarios futuros.

La toma de decisiones contribuye, luego de establecidas las metas organizacionales, elegir la mejor forma de alcanzarlas; los directivos deben poseer ciertas habilidades y la capacidad de reconocer los proble-

mas o las oportunidades y luego optar por el curso de acción más conveniente. Es en tiempos difíciles, cuando las decisiones son más difíciles de tomar y resolver los problemas con mayor celeridad, evitando inconvenientes severos. Los principales roles de decisión son: *emprendedor*, el gerente desarrolla ideas para la innovación; *gestor de anomalías*, resuelve conflictos y toma medidas correctivas; *asignador de recursos*, analiza, revisa y autoriza los aspectos de presupuesto; *negociador*, representa y participa en las negociaciones (Robbins, DeCenzo y

Coulter, 2015; Griffin, 2011).

## Metodología

El paradigma epistemológico utilizado en esta investigación fue positivista, con una metodología cuantitativa, mediante la recolección de datos válidos y confiables en un único momento; descriptiva, con diseño de campo, no experimental y transeccional; sin manipulación intencional de variables y en la realidad donde ocurren los hechos (Arias, 2016; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La variable, dimensiones e indicadores del estudio se presentan en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Operacionalización de la variable**

Variable	Dimensiones	Indicadores
Estrategias gerenciales de los directivos	Acciones de estrategias gerenciales	a) Investigación b) Toma de decisiones c) Comunicación d) Liderazgo
	Factores de estrategias gerenciales	a) Directivos b) Competitivos c) Políticos d) Legales e) Sociales
	Funciones administrativas	a) Planificar b) Organizar c) Dirigir d) Controlar
	Roles de los directivos	a) Interpersonales b) Informativos c) De decisión

Fuente: Elaboración propia (2020)

La muestra estuvo conformada por 24 directivos (Dir) y 72 docentes (Doc), pertenecientes a tres Instituciones Educativas Departamentales (IED) de educación básica secundaria de Santa

Marta Colombia, seleccionadas intencionalmente (Otzen y Manterola, 2017) de acuerdo a la accesibilidad geográfica y disposición de colaboración de este personal (tabla 1).

**Tabla 1. Distribución de la muestra**

Instituciones (IED)	Directivos	Docentes	Total
José Benito Vives de Andrés	12	35	47
Macondo	6	19	25
Humberto Velásquez	6	18	24
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>72</b>	<b>96</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

La técnica de recolección de datos implementada fue la encuesta. El instrumento fue un cuestionario diseñado con cuarenta y ocho (48) ítems, empleando la escala tipo Likert con alternativas de respuestas múltiples, de la siguiente manera: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1). Este cuestionario fue sometido a criterios de validez por cinco (5) expertos en gerencia educativa y metodología de la investigación, y de confiabilidad mediante la prueba de

Alfa de Cronbach, resultando un valor de 0,837, equivalente a muy alta.

El análisis de datos se realizó mediante estadística descriptiva a través del programa SPSS, tabulando los porcentajes y las medias aritméticas en cada dimensión y sus respectivos indicadores. Para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, se construyó un baremo ponderado categorizando la media aritmética por intervalos específicos (tabla 2).

**Tabla 2. Baremo para la interpretación de la media aritmética ( $\bar{X}$ )**

Intervalo de $\bar{X}$	Categoría
3,71 – 5,00	Alta
2,31 – 3,70	Moderada
1,00 – 2,30	Baja

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Resultados y discusión

Los resultados obtenidos en la dimensión **Acciones de estrategias gerenciales**, con sus respectivos indicadores: *investigación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo*, se presentan en la tabla 3. Se muestra que, en promedio, el 77,77% de los directivos y el 75,23% de los docentes consideran que **casi siempre** es necesario realizar investigaciones edu-

cativas y tomar decisiones para orientar, resolver problemas y conflictos; igualmente la comunicación y el liderazgo son acciones para buscar soluciones a los diferentes conflictos y asumir responsabilidades. La media aritmética total en esta dimensión fue de 4,20 para los directivos y 4,23 para los educadores, ubicándose ambas en la categoría Alta del baremo de interpretación.

**Tabla 3. Dimensión: Acciones de estrategias gerenciales**

Indicador	Alternativas (%)										Media (X̄)	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Investigación	22,23	24,55	75,00	74,07	2,77	1,38	0	0	0	0	4,19	4,23
Toma de decisiones	16,68	22,22	81,94	75,92	1,38	1,86	0	0	0	0	4,15	4,20
Comunicación	23,62	25,00	76,38	75,00	0	0	0	0	0	0	4,23	4,25
Liderazgo	22,23	24,07	77,77	75,93	0	0	0	0	0	0	4,22	4,24
<b>X̄ Total</b>	<b>21,19</b>	<b>23,96</b>	<b>77,77</b>	<b>75,23</b>	<b>1,04</b>	<b>0,81</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,20</b>	<b>4,23</b>
<b>Categoría</b>	<b>Directivos X̄ = 4,20; Alta – Docentes X̄ = 4,23; Alta</b>											

Fuente: Elaboración propia (2020)

Estos resultados se corresponden a los planteamientos de Núñez y Díaz (2017); Arbeláez, Serna y Díaz (2015); Monroy (2013); Serna (2010); Borjas y Vera (2008) y González et al. (2007), quienes enfatizan en la importancia de la investigación como una actividad continua de reflexión y cuestionamiento, donde se comparten saberes y experiencias; la toma de decisiones es fundamental en la elección de buenas

prácticas de gestión organizacional; la comunicación es indispensable para una convivencia pacífica y armoniosa; y el liderazgo efectivo propicia una cultura institucional de calidad, donde se resuelven los conflictos con compromiso y responsabilidad.

En la tabla 4 se presentan los datos emanados para la dimensión **Factores de estrategias gerenciales**, con sus

indicadores: *directivos, competitivos, políticos, legales y sociales*. En promedio, el 74,73% de los directivos y el 72,68% de los profesores consideran que **casi siempre** debe existir dentro de las instituciones formativas: un personal directivo responsable con liderazgo y competencias en la toma de decisiones asertivas; un proceso de competitividad positiva para optimizar y garantizar la calidad de los servicios;

estrategias de políticas educativas que mejoren eficiencia académica; normativas legales que viabilicen las solución de problemas y conflictos laborales; y participación social de los integrantes de la institución en la toma de decisiones estratégicas. La media aritmética total en esta dimensión fue de 4,24 para los directivos y 4,26 para los docentes, ubicándose ambas en la categoría Alta.

**Tabla 4. Dimensión: Factores de estrategias gerenciales**

Indicador	Alternativas (%)										Media ( $\bar{X}$ )	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Directivos	27,77	35,18	72,23	64,82	0	0	0	0	0	0	4,29	4,35
Competitivos	22,22	26,85	77,78	73,15	0	0	0	0	0	0	4,22	4,27
Políticos	15,27	14,35	84,73	85,65	0	0	0	0	0	0	4,15	4,14
Legales	29,16	28,71	70,84	71,29	0	0	0	0	0	0	4,29	4,29
Sociales	27,79	28,24	68,05	68,51	4,16	3,25	0	0	0	0	4,23	4,25
$\bar{X}$ Total	<b>24,44</b>	<b>26,67</b>	<b>74,73</b>	<b>72,68</b>	<b>0,83</b>	<b>0,65</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,24</b>	<b>4,26</b>
<b>Categoría</b>	<b>Directivos <math>\bar{X} = 4,24</math>; Alta – Docentes <math>\bar{X} = 4,26</math>; Alta</b>											

Fuente: Elaboración propia (2020)

En correspondencia con los resultados exhibidos en la tabla 4, diversos autores plantean que los factores de estrategias gerenciales están dirigidos a mantener la organización acoplada de modo apropiado con su entorno; el personal directivo, quienes ejecutan los planes estratégicos operativos y las políticas educativas deben tener una excelente preparación profesional y competencias gerenciales modernas; con

competitividad en la producción de servicios óptimos, lograr éxito y aceptación dentro de la organización; con eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos; atendiendo las políticas, directrices, reglas, procedimientos, reglamentos y leyes que se den cumplir y que garantizan el buen funcionamiento, el respeto, la convivencia, los valores individuales y culturales, el trabajo en equipo con

participación activa de la comunidad, lo cual regulará las conductas, patrones de comportamiento y actitudes del colectivo, sustentados en normas internacionales y estándares de calidad (Calle, 2019; Núñez y Díaz, 2017; Marín, Maury y Marín, 2016; Medina, 2015; Flores, 2015; Hernández, 2015; David, 2013; Griffin, 2011; Serna, 2010).

A continuación, se exponen en la tabla 5 los resultados de la dimensión **Funciones administrativas**, con sus correspondientes indicadores: *planificar, organizar, dirigir y controlar*. Se observa que, en promedio, el 80,55%

de los directivos y el 80,44% de los profesores consideran que **casi siempre** existe una estructura organizacional que desarrolla un plan estratégico y debe vincular las necesidades pedagógicas, administrativas y sociales, organizar las estrategias, dirigir las actividades y controlar los procesos, con la finalidad de asegurar la excelencia académica. La media aritmética total para esta dimensión fue de 4,12 para los directivos y 4,14 para los docentes, ubicándose ambas en la categoría Alta del baremo de interpretación.

**Tabla 5. Dimensión: Funciones administrativas**

Indicador	Alternativas (%)										Media ( $\bar{X}$ )	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Planificar	13,88	13,89	83,34	84,73	2,78	1,38	0	0	0	0	4,11	4,12
Organizar	13,88	17,14	81,94	79,62	4,18	3,24	0	0	0	0	4,09	4,14
Dirigir	13,88	14,35	79,16	81,03	6,96	4,62	0	0	0	0	4,07	4,09
Controlar	20,85	21,75	77,77	76,38	1,38	1,87	0	0	0	0	4,19	4,22
$\bar{X}$ Total	15,62	16,78	80,55	80,44	3,71	2,78	0	0	0	0	4,12	4,14
<b>Categoría</b>	<b>Directivos <math>\bar{X} = 4,12</math>; Alta – Docentes <math>\bar{X} = 4,14</math>; Alta</b>											

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados evidencian los aportes teóricos de Marín, Maury y Marín (2016); Nova (2016); Robbins, DeCenzo y Coulter (2015); Oquendo (2014); David (2013), al afirmar que gestionar las organizaciones comprende distribuir tareas, asesorar, guiar, controlar, manejar recursos materiales y

humanos con el fin de alcanzar las metas propuestas; la planificación vislumbra todo el proceso gerencial y posibilita prever la efectividad de la enseñanza y el aprendizaje; organizar coherentemente todas las actividades coadyuva a obtener esfuerzos coordinados estableciendo relaciones entre

tareas y autoridad; dirigir implica motivación del talento humano, promover comunicación eficaz, delegar responsabilidades, resolver conflictos, satisfacer necesidades laborales; verificar y evaluar las actividades académicas y administrativas dentro de las organizaciones educativas y su entorno hace posible comparar el desempeño real con las metas establecidas y asegurar el cumplimiento de los procedimientos.

Los datos obtenidos para la dimensión **Roles de los directivos**, con sus respectivos indicadores: *interpersonales, informativos, de decisiones*, se presentan en la tabla 6. Se muestra que,

en promedio, el 77,78% de los directivos y el 73,46% de los docentes consideran que **casi siempre** los directivos, como líderes, deben: manejar relaciones interpersonales adecuadas con el resto de los miembros de la institución, aplicar un proceso informativo eficiente y tomar decisiones fundamentadas y acertadas para garantizar para la aplicación exitosa de las estrategias gerenciales en entidades educativas de básica secundaria en Santa Marta, Colombia. La media aritmética total para esta dimensión fue de 4,19 para los directivos y 4,24 para los profesores, ubicándose ambas en la categoría Alta.

**Tabla 6. Dimensión: Roles de los directivos**

Indicador	Alternativas (%)										Media (X̄)	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Interpersonales	22,22	27,31	73,61	69,44	4,17	3,25	0	0	0	0	4,18	4,24
Informativos	18,05	19,44	81,95	80,56	0	0	0	0	0	0	4,18	4,20
De decisiones	22,23	29,63	77,77	70,37	0	0	0	0	0	0	4,22	4,29
<b>X̄ Total</b>	<b>20,83</b>	<b>25,46</b>	<b>77,78</b>	<b>73,46</b>	<b>1,39</b>	<b>1,08</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,19</b>	<b>4,24</b>
<b>Categoría</b>	<b>Directivos X̄ = 4,19; Alta – Docentes X̄ = 4,24; Alta</b>											

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados expuestos en la tabla 6 se corresponden con las opiniones de investigadores quienes consideran que los roles desempeñados por los directivos son necesarios para ejercer la conducción de todos los miembros de la comunidad educativa y los asuntos académicos y administrativos;

las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución les dan visibilidad frente a la comunidad y la sociedad en cumplimiento de deberes legales y sociales, liderazgo, autoridad, motivación; el manejo de la información actualizada y de interés obtenida de diferentes fuentes facilitará

su difusión y almacenamiento; la toma de decisiones, luego de establecidas las metas organizacionales, hará posible elegir formas asertivas de alcanzarlas, para lo cual deben poseer habilidades de reconocer problemas u oportunidades y luego seleccionar el curso de acción más conveniente para la calidad, eficacia y eficiencia de la institución (Robbins, DeCenzo y Coulter, 2015; Griffin, 2011; Graffe, 2002).

## Conclusiones

En virtud del objetivo general planteado y el análisis de los resultados realizados en la investigación, se formulan las siguientes conclusiones:

Las acciones de estrategias gerenciales con mayor necesidad, expresadas por los directivos y docentes, en las instituciones de educación básica secundaria en Santa Marta, Colombia, que formaron parte del estudio, fueron las relacionadas con la investigación para contrastar y compartir conocimientos y experiencias; toma de decisiones favorables en resolver problemas y conflictos; comunicación eficaz entre todos los integrantes de la comunidad y un liderazgo efectivo que permitan mejorar los procesos de académicos y administrativos de forma constante, garantizando una calidad en el servicio educativo.

En forma similar, al describir los factores de estrategias gerenciales se ubicaron en categoría Alta del baremo de interpretación, que se traduce en considerar directivos con elevadas

competencias; competitivos y garantizar la excelencia académica; concedores de políticas educativas estratégicas y normativas legales y sociales que coadyuven a una convivencia escolar armoniosa.

Las funciones administrativas que ejercen los directivos, demandadas por todo el personal con un alto porcentaje, son las de planificar estratégicamente con eficacia y eficiencia; organizar y dirigir las actividades racionalmente; y controlar cada etapa de los procesos detalladamente para el funcionamiento óptimo de las entidades formativas.

Los roles que deben desempeñar los directivos de las instituciones de educación básica secundaria de Santa Marta, Colombia, se ubicaron en categoría Alta del baremo, que se interpreta en viabilizar las relaciones interpersonales intra y extra escolar con permanente presencia y convivencia armoniosa; en un manejo de información actualizada y de interés para todos los miembros, y en toma de decisiones asertivas para cumplir los objetivos y alcanzar las metas que tanto requiere la institución y la sociedad.

## Referencias bibliográficas

- Arbeláez, John; Serna, Humberto y Díaz, Alejandro. (2015). **Modelos gerenciales**. Segunda Edición. Fondo Editorial Cátedra María Cano. Medellín, Colombia. Disponible en: <https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20>

- conceptual%20da%20Ed%202015.pdf. Recuperado el 11 de noviembre de 2019.
- Arias, Fidas. (2016). **El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Séptima Edición, Editorial Episteme, Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- Borjas. Francisco y Vera. Luis. (2008). Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas. **Negotium. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales**. Vol. 11, N° 4, pp. 70-103. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2876093>. Recuperado el 21 de octubre de 2019.
- Calle, Vianet. (2019). Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia. **TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**. Vol. 21, N° 3, pp. 564-590. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/525506>. Recuperado el 23 de febrero de 2020.
- David, Fred. (2013). **Conceptos de administración estratégica**. Decimocuarta Edición. Pearson Educación, México.
- Flores, Silvia. (2015). **Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS Jinotega 2010 - 2013** (Trabajo de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Matagalpa, Nicaragua. Disponible en: [https://www.academia.edu/39412895/Tesis\\_Procesos\\_Administrativo\\_y\\_gesti%C3%B3n\\_empresarial\\_en\\_COPROABAS\\_UNIVERSIDAD\\_NACIONAL\\_AUTONOMA\\_DE\\_NICARAGUA](https://www.academia.edu/39412895/Tesis_Procesos_Administrativo_y_gesti%C3%B3n_empresarial_en_COPROABAS_UNIVERSIDAD_NACIONAL_AUTONOMA_DE_NICARAGUA). Recuperado el 10 de diciembre de 2019.
- González, Nelia; Zerpa, María Laura; Gutiérrez, Doris y Pirela, Carmen. (2007). La investigación educativa en el hacer docente. **Laurus. Revista de Educación**. Vol. 13, N° 23, pp. 279-309. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102315.pdf>. Recuperado el 09 de septiembre de 2019.
- Graffe, Gilberto (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. **Revista de Pedagogía**. Vol. 23, N° 68, pp. 495-517. Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007). Recuperado el 22 de octubre de 2019.
- Griffin, Ricky. (2011). **Administración**. Décima Edición. Cengage Learning Editores. México
- Hernández, Nesly. (2015). **La importancia de la gerencia en las instituciones educativas del sector público de la ciudad de Bogotá** (Trabajo de especialista). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7412/>

- HERNANDEZPARRANESLY201?sequence=1. Recuperado el 18 de enero de 2020.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2014). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill, México.
- Marín Juan; Maury, Sara y Marín, Andrea. (2016). La administración y la gerencia en las organizaciones educativas. **Tejidos Sociales Revista Virtual**. Vol. 2, N° 1, pp. 111-128. Disponible en: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/tejsociales/issue/view/193>. Recuperado el 10 de febrero de 2020.
- Monroy, Jennifer. (2013). **Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente. Caso de estudio: Escuela Estatal “Rafael Saturno Guerra”**. Valencia-Estado Carabobo (Trabajo de maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>. Recuperado el 18 de septiembre de 2019.
- Nova, Adriana. (2016). El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas. **Revista Itinerario Educativo**. Vol. 30, N° 68, pp. 115-130. Disponible en: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Itinerario/article/view/2951/2513>. Recuperado el 29 de enero de 2020.
- Núñez, Nemecio y Díaz, Doris. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. **Revista Estudios Pedagógicos**. Vol. 43, N° 2, pp. 237-252. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n2/art13.pdf>. Recuperado el 05 de febrero de 2020.
- Medina, María. (2015). **Estrategia gerencial para el área de seguridad industrial, ambiente e higiene ocupacional en empresas avícola en el municipio la Cañada de Urdaneta**. (Trabajo de maestría). Universidad Dr. Rafael Bellosso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Oquendo, Carmen. (2014). Gestión del gerente educativo en el acompañamiento docente en las escuelas rurales de la parroquia Altigracia, municipio Miranda, estado Zulia. **CICAG. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales**. Vol. 11, N° 2, pp. 107-118. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1511/1468>. Recuperado el 28 de noviembre de 2019.
- Otzen, Tamara y Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. **International Journal of Morphology**. Vol. 35, N° 1, pp. 227-232. Disponible en: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-9502201700100037&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-9502201700100037&script=sci_arttext). Recuperado el 29 de enero de 2020.

Rentería, Luis y Quintero, Néstor. (2009). **Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana** (Trabajo de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/219>. Recuperado el

29 de octubre de 2019.

Robbins, Stephen; *DeCenzo*, David y Coulter, Mary. (2015). **Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones**. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México.

Serna, Humberto. (2010). **Gerencia estratégica**. Segunda Reimpresión de la Décima Edición. 3R Editores, Bogotá. Colombia.



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

Revista Especializada en Educación

**E**ncuentro  
**E**ducacional

Vol. 27, N° 2 Julio - Diciembre 2020

Esta revista fue editada en formato digital y publicada en Diciembre de 2020, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, **Universidad del Zulia**. Maracaibo-Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[www.produccioncientificaluz.org](http://www.produccioncientificaluz.org)