

 **Impacto Científico**

**Revista arbitrada venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 9 N° 2, 2014, pp. 245 - 260

## **Planificación en las escuelas de la parroquia Alonso de Ojeda municipio Lagunillas**

**Romelia Padrón, Zolange Lugo, Egilde Zambrano y Sunny Perozo**

*Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago*

romeligabriela@hotmail.com, zolangeluz@gmail.com

egilde@yahoo.es, sunperozo@gmail.com

### **Resumen**

El objetivo del artículo que se presenta, es identificar el proceso de planificación que lleva a cabo el personal directivo de las escuelas de la parroquia Alonso de Ojeda, municipio Lagunillas. Se consultaron autores como Chiavenato (2009), Batistón y Ferreira (2005) y Koontz y Weihrich (2004), entre otros. La investigación es descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. Se empleó un censo poblacional, para un total de quince (15) sujetos de investigación, pertenecientes al personal directivo, subdirectores y coordinadores de la Escuela Básica Nacional Libertador, Escuela Básica Nacional Ciudad Ojeda y Grupo Escolar Eleazar López Contreras. Para recolectar la información, se aplicó un cuestionario conformado por trece (13) ítems, con un 0,96 de confiabilidad según el coeficiente Alfa Crombach. Se concluye que el proceso de planificación se lleva a cabo medianamente, dado que se presentan debilidades en los indicadores que lo conforman, a saber: análisis de la situación actual, determinación de objetivos, elección de estrategias y determinación de recursos.

**Palabras clave:** planificación, gestión, situación actual, estrategia, determinación de recursos.

## *Planning in Schools of the Alonso Ojeda Parish, Lagunillas Municipality*

### **Abstract**

The aim of the article is to identify the planning process performed by the management of schools in the Alonso de Ojeda parish in the Lagunillas municipality. Authors such as Chiavenato (2009), Batistón and Ferreira (2005) and Koontz and Weihrich (2004) were consulted, among others. The research is descriptive, with a non-experimental, cross-sectional, field design. A population census was used for a total of fifteen (15) research subjects who were managers,

---

RECIBIDO: 16/05/2014 ACEPTADO: 29/10/2014

assistant principals and coordinators at the Libertador National Basic School, the Ciudad Ojeda National Basic School and the School Group Eleazar López Contreras. To collect data, a questionnaire composed of fifteen (15) items was applied, producing a Cronbach alpha coefficient of 0.96 reliability. Conclusions are that the planning process is conducted at a medium level, given that there are weaknesses in its indicators, namely: analysis of the current situation, determining goals, choice of strategies and identification of resources.

**Keywords:** planning, management, current status, strategy, identification of resources.

## Introducción

En los últimos años, se viven tiempos cambiantes en todos los contextos del desarrollo humano. En lo que se refiere a las organizaciones, la tarea fundamental de la gestión gerencial es conducir las acertadamente para garantizar su adaptación a los cambios que se presentan.

La gestión gerencial es un proceso que deviene de la gerencia, la cual es definida por Chiavenato (2009, p. 146) como "las actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos". Sin embargo, es preciso aclarar, que este proceso asociado a fines económicos se ha expandido a todos los ámbitos que comprometen a una organización, de tal manera que el beneficio sea de índole social, jurídico, ético, entre otros. Vista la gerencia como un proceso de la gestión, tiene que ver con el cumplimiento de cuatro funciones básicas para hacer que la organización pueda ser exitosa y se encamine a los logros establecidos, tales son: planificación, organización, dirección y control.

Es importante destacar que cada una de estas funciones vistas como procesos, contienen a su vez una serie de sinergias que los contemplan para poder ser efectivas. Chiavenato (2009) y otros autores como Koontz y Weilhrich (2004) exponen diferentes indicadores para cada una de ellas. En el caso de la planificación, la comprenden el análisis de la situación actual, determinación de los objetivos, elección de estrategias organizacionales y determinación de los recursos necesarios para lograr las metas.

La gestión gerencial es precisamente el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una organización hacia los objetivos fijados para cada una de ellas; esto mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades, posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos, mediante sus procesos.

En el caso de la educación, la gestión gerencial se orienta al igual que otras gerencias, a los procesos asociados a la planificación, organización, dirección y control; considerando la integralidad en el desempeño de tales procesos, se llega al logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad. Sin embargo, estos

procesos en ocasiones han sido un tanto lentos respondiendo a los actuales tiempos de transformaciones, a pesar de ser considerado como un sistema abierto y que debe mantener una interacción permanente con su medio. En otras palabras, debe adaptarse al cambio, y la tarea del gerente educativo es aplicar una adecuada gestión en la práctica de los procesos ya indicados.

Las instituciones educativas deben adelantar adecuados procesos gerenciales, y darle sentido a estos es responsabilidad del gerente educativo, con base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de la misma son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas (Senge, 1992; Mantrola y González, 2000).

Es importante que las instituciones educativas venezolanas fortalezcan sus procesos gerenciales de manera que los gerentes educativos logren ejercer eficazmente la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como una adecuada administración de los recursos que aseguren la calidad del servicio que se ofrece, así como las relaciones de la escuela con su entorno.

En estas escuelas, al igual que las otras dependencias educativas pertenecientes al Gobierno Nacional, la responsabilidad recae en el Director o Directora y en los Subdirectores o Subdirectoras en las áreas administrativas y docentes; tienen como funciones, planificar, organizar, direccionar y controlar todos los procesos en cuanto a gestión gerencial se refiere. Según observación de las investigadoras, se evidenció debilidades en ella, situación que se refleja en la falta de participación de la comunidad educativa en las actividades a planificar y por ende a ejecutar, en la toma de decisiones, ausencia de mecanismos de control y acciones correctivas, entre otras situaciones.

Llevar a cabo planificaciones deficientes, implica que la institución educativa correría el riesgo de presentar problemas de tipo funcional y operativo, que repercutirían por tanto en la forma de tomar decisiones, en el logro de los objetivos y las metas establecidas por la organización, así como también en las relaciones con el recurso humano, el uso de los recursos organizacionales, entre otros, con su inmediata repercusión en la calidad de la enseñanza que se imparte.

Con base a los planteamientos anteriores, surge la inquietud de identificar el proceso de planificación que lleva a cabo el personal directivo de las escuelas ubicadas en la parroquia Alonso de Ojeda, municipio Lagunillas, toda vez que este proceso es el punto de partida en la gestión gerencial y reviste primordial importancia, ya que es dónde inicia toda la compleja dinámica organizacional, definiéndose objetivos, diseñándose estrategias y determinándose recursos. El éxito del resto de los procesos en lo particular, y la gestión en general, dependen en mucho de una adecuada planificación.

## Gestión gerencial

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2008), el término gestión proviene del latín *gestio*, y el mismo hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Al definir gestión se puede decir que comprende las guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

En función a lo expuesto, se puede conceptualizar la gestión gerencial como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar (Ivancevich y col., 2005, p.12). Se entiende entonces a la gestión gerencial como un proceso que permite a un número determinado de personas dirigir y coordinar a otras, de manera tal que la realización de sus actividades laborales estén conectadas y encaminadas a lograr los objetivos establecidos por la organización a través de los resultados deseados por ella.

La gestión gerencial es determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2009, p. 146), quien señala que “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”.

El concepto de gestión gerencial en el ámbito de la administración científica no es nuevo, pues Fayol (1916) citado por Moreno (2001), lo definió como:

“El proceso que comprende determinadas funciones ejecutadas por los niveles de gestión para distribuir los recursos (humanos y económicos), y coordinar el trabajo y el rendimiento de los demás empleados, que no están en el área de gestión con la finalidad de producir (bienes y servicios) que satisfagan las necesidades de sus clientes, de manera que se alcancen los objetivos de la empresa con un alto nivel de calidad. O sea, es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a cabo al logro de los objetivos previamente establecidos” (p. 26).

Se establece entonces que el proceso de gestión define las funciones que realizan los niveles de gerencia, con el objeto de que los recursos materiales y humanos sean utilizados racionalmente y ocasione como resultado, bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

En consecuencia la gestión gerencial es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones. Cuando se estudia la gestión gerencial como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es

vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución.

Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso de forma separada. Como resultado, podría parecer que es una serie de funciones disgregadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida individualmente.

En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua, todas o algunas de las cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control (Bateman y Snell, 2001). Tales funciones se consolidan en procesos que conforman la gestión gerencial, y son determinantes para el logro de los objetivos organizacionales. En esta oportunidad, la presente investigación se orienta a la identificación del proceso de planificación en el personal directivo de las escuelas.

## **Planificación**

La planificación constituye un proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración de la institución donde se desenvuelve.

Ivancevich y col. (2005) conciben la planificación como una función del proceso gerencial que proporciona las bases sobre las cuales se desarrolla la acción; según estos autores, consiste en especificar los objetivos que se deben alcanzar y anticiparse a las acciones a ejecutar. Entre las actividades de planificación se encuentran: el análisis de las situaciones actuales, anticipación al futuro, determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la organización, elección de estrategias organizacionales y determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2004), señalan que la planificación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. Para David (2005), la planificación comprende “todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas”.

De acuerdo a las definiciones anteriores, se observa que en la planificación se establecen procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos, proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, conducentes a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

En el ámbito de la educación, Graffe (2002, p. 6), argumenta que:

“...en esta fase el gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo orientador de los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección”.

Se evidencia igualmente que con una buena planificación se evita en las organizaciones educativas, la improvisación, es decir, hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas. Desde esta perspectiva no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar de la organización o empresa en pro de sus metas u objetivos. Como puede observarse, esta fase representa la forma de prever el futuro, determinando las metas que asumirá la empresa, asegurándose la efectividad, eficiencia y productividad sobre la base de los recursos disponibles.

En función de todos los planteamientos realizados con relación a la planificación como proceso gerencial, se comprende que es importante porque con los planes, las organizaciones funcionan mejor y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Por lo tanto, se considera como una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde un punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización, además de que se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Adicionalmente, a través de la planificación se propicia el desarrollo de la organización ya que establece métodos de utilización racional de los recursos, disminuyen los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, preparando a la organización para hacer frente a las situaciones que se presenten con mayor posibilidades de éxito, se mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas, además se promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

Es importante destacar que los gerentes educativos, a saber, directores, subdirectores y coordinadores deben cumplir con las siguientes funciones inherentes a la planificación (López, 2012):

- Procesar todo lo concerniente a lineamientos de las políticas educativas emanadas de los organismos superiores: nivel central, zona educativa, municipio escolar, sector, entre otros.
- Formular el diagnóstico real de la institución que incluye todos los elementos del proceso enseñanza- aprendizaje.
- Determinar los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual de la institución.

- Prever el presupuesto requerido por la institución acorde con las necesidades prioritarias.
- Promover actividades que han de servir de refuerzo al proceso enseñanza-aprendizaje.
- Realizar el plan anual de la institución con el equipo técnico docente.
- Diagnosticar y evaluar conjuntamente con sus asesores los problemas y prioridades de la institución.
- Planificar jornadas de motivación e información con los docentes a fin de dar a conocer y analizar documentos fundamentales en materia educativa, según el nivel y el área.
- Presentar al Consejo General de Docentes, los diversos lineamientos que han de servir de base para la elaboración del plan anual.
- Elaborar el presupuesto, siguiendo instrucciones específicas del Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Controlar rigurosamente la inversión de partida de gastos generales, fondos de la sociedad de padres y representantes.
- Procesar los lineamientos en materia política y educativa, emanados de la dirección y el consejo directivo.
- Formular un diagnóstico de la institución relacionado con el proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Prever conjuntamente con el director, el presupuesto para solventar necesidades en el plantel.
- Elaborar el plan anual de la subdirección juntamente con el consejo directivo y los coordinadores de departamentos.
- Elaborar y actualizar el manual de procedimientos administrativo del plantel.
- Jerarquizar las actividades en el plan anual o trimestral.
- Precisar el orden de prioridad, las necesidades a solventar al inicio del año escolar.

Se comprende entonces, considerando el planteamiento de Chiavenato (2009), que la planificación es el proceso que permite determinar con claridad los objetivos y la manera en que estos puedan ser realizados por la organización, para lo cual se deben aprovechar y utilizar de la mejor manera posible los recursos humanos y materiales, y por ello se definen estrategias para lograrlo. En síntesis, para realizar una planificación sistemática, se requiere hacer un diagnóstico real de la institución educativa. Con base a ese diagnóstico se formulan políticas, objetivos, metas, para definir las estrategias de acuerdo a los lineamientos del Estado.

En este sentido, Chiavenato (2009) establece como indicadores asociados al proceso de planificación el análisis de la situación actual, determinación de objetivos, elección de estrategias organizacionales y determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización. A continuación se explican.

## **Análisis de la situación actual**

El análisis de la situación actual, como actividad del proceso gerencial de planificación, se refiere al análisis de los datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base para planificar de la manera más acertada posible. Al respecto, David (2005), plantea que tal análisis conlleva al conocimiento realista y detallado de los factores internos como externos que inciden en la gestión de la organización y se constituyen en factores fuertes o débiles, así como también de la comprensión de los problemas que se desean resolver y por qué.

A juicio de Koontz y Weihrich (2004), los propósitos fundamentales del análisis de la situación son:

- Identificar y analizar tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación de implantación de estrategias.
- Examinar y evaluar en forma apropiada los cambios del medio ambiente. Hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales.
- Es un foro para compartir y tratar puntos de vistas divergentes acerca de cambios ambientales relevantes.
- Las opiniones indefinidas acerca de diferentes partes del análisis de situación pueden hacerse más explícitas en el proceso.
- El ejercicio intelectual junto con el análisis de la situación debería servir para estimular el pensamiento creativo.
- Proporciona una base para el proceso de planificación en todas sus fases.

Para el caso educativo, Morales (2006) señala que el análisis de la situación actual, también denominado diagnóstico, es el inicio de toda planeación; consiste en la reunión de elementos de calidad y cantidad, que permiten visualizar los problemas educativos de manera real y objetiva para identificar los factores influyentes en las deficiencias, y así, proporcionar las bases para la determinación y alcance de metas.

Durante esta etapa del proceso de planificación, Batistón y Ferreira (2005), plantean que debe efectuarse con estrategias tanto convencionales como no convencionales de recolección de información que incluya la aplicación de metodologías de construcción colectiva, en los que son importantes los aprendizajes, sobre la propia realidad personal, institucional, comunitaria y la convalidación de los datos tanto a través de reuniones como trabajo en equipo, con metodología participativa.



El resultado de esta actividad es el diagnóstico de la realidad educativa y comunitaria; así como también se analiza, jerarquiza y seleccionan las situaciones evidenciadas por grupos de actores. Esta etapa de la planificación es determinante en la consecución de las metas, ya que provee un importante marco referencial a los directivos de las escuelas para la toma de decisiones.

## **Determinación de objetivos**

El término objetivos, según el Diccionario de la Real Academia (2008), proviene de ob-jactum, que significa a donde se dirigen nuestras acciones. David (2005), conceptualiza los objetivos como enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado; deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se siga en la empresa.

Por su parte, Koontz y Wehrich (2004), conceptualizan los objetivos como los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, representa no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización. Salleneve (2002), expone que toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades. Además manifiesta que un objetivo tiene cuatro componentes, siendo estos: un atributo, es decir, una dimensión específica que lo define; una escala de medida; una norma y un horizonte temporal.

Los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión; los objetivos deben ser cuantitativos, estimulantes, flexibles, medibles, realistas y factibles de alcanzar. En el ámbito educativo, los objetivos constituyen criterios importantes en la evaluación y eficacia de los resultados finales de la educación, determinan el contenido, las formas de organización y los restantes componentes, lo que contribuyen al desarrollo del proceso como un sistema y representan un carácter rector (Morales, 2006). Los objetivos le dan coherencia al desarrollo de las organizaciones, marcan la pauta hacia dónde se quiere llegar. En el ámbito educativo, permiten sistematizar la labor de los actores del proceso para alcanzar los resultados esperados.

## **Formulación y elección de estrategias**

Koontz y Wehrich (2004), definen las estrategias como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Desde otra perspectiva, David (2005) conceptualiza el término estrategia como el plan de acción ideado por la gerencia para alcanzar los objetivos organizacionales (serie de acciones netamente concatenadas y relacionadas) para alcanzar determinados objetivos.

Por su parte, Morales (2006), plantea que la estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la institución. Así, la estrategia de convierte en un plan maestro integrador para la organización. Da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la institución y sus capacidades internas.

La formulación de estrategias es el proceso dentro de la función gerencial de planificación conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas. Las estrategias se constituyen en el plan de acción que permite poner en marcha la dinámica organizacional a través de una metodología de trabajo.

## **Determinación de los recursos**

Los recursos son todos los elementos de orden humano, técnico, material y financiero que la institución requiere para su desarrollo. Al hablar de la planificación de recursos, David (2005) señala que se debe prever los recursos materiales y técnicos que son los instrumentos más elementales con que cuentan los recursos humanos y presentan una estrecha relación entre ellos. Según este autor, los recursos deben integrarse, incrementarse y protegerse, ya que son el patrimonio de la organización.

Por su parte, Batistón y Ferreira (2005) plantean que la ejecución de las actividades requiere de medios o recursos, los cuales se clasifican en: humanos, considerados como el personal necesario para la ejecución de las funciones; financieros, caracterizados por el dinero disponible y necesario para adquirir los instrumentos necesarios; materiales, representados por los insumos, cosas, sustancias, con las que se elaboran los productos y técnicos, representados por los soportes tecnológicos, tales como maquinarias, artefactos, instrumentos; así como las habilidades para manejarlos; la eficiencia, especialización, oficio que se necesita para el desempeño de las funciones.

En el contexto educativo, Morales (2006), señala que los recursos materiales y técnicos tienen que ver con la planta física, las instalaciones, adquisiciones de materiales y demás recursos requeridos por la institución para su funcionamiento. La adquisición de estos, debe estar acorde con las necesidades de consumo y políticas establecidas en cuanto a costo, cantidad, calidad, disponibilidad, aspectos que deben ser tomados en cuenta al momento de elaborar planes, programas y demás tareas y actividades dentro de un ente educativo.

En lo que respecta a la planificación de los recursos humanos a nivel docente, el gerente educativo, según Morales (2006) debe mirar la calidad y cantidad de éstos, es decir, conocer su nivel de preparación, y capacitación, necesidades y motivación. Es oportuno señalar, que además de los recursos antes señalados, las organizaciones cuentan con el recurso financiero, los cuales dependen de las donaciones, subvenciones de organismos y empresas, así como de los ingresos generales por matrícula. Estos recursos son muy escasos y deben ser planificados a través del presupuesto programa que toda institución debe elaborar al inicio del año académico. El gerente educativo debe prestar atención a la planificación acertada de sus recursos, toda vez que son éstos los que permitirán que la escuela se mantenga operativa.

## Metodología

La investigación es descriptiva con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo constituida por quince (15) personas correspondientes al personal directivo, subdirectores y coordinadores de las instituciones educativas objeto de estudio, a saber: Escuela Básica Nacional Libertador, Escuela Básica Nacional Ciudad Ojeda y Grupo Escolar Eleazar López Contreras, únicas unidades educativas públicas ubicadas en la Parroquia Alonso de Ojeda, municipio Lagunillas. Esta información se muestra en el Cuadro 1.

Con la finalidad de dar mayor confiabilidad a los resultados obtenidos y aunado a la factibilidad práctica de precisar la información de cada uno de los sujetos que conforman la población, es importante destacar que fue analizada en su totalidad por su tamaño y acceso a la información, razón por la cual se aplicó un censo poblacional.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, siendo el instrumento de recolección de datos un cuestionario, conformado por trece (13) preguntas, elaborado bajo la escala de Lickert con cinco alternativas de respuestas: Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre. El cuestionario fue validado por el juicio de expertos y la confiabilidad medida a través del coeficiente Alfa Crombach, resultando 0,96 su valor.

**Cuadro 1.** Población de Estudio

INSTITUCIÓN	Director	Subdirector	Coordinador	TOTAL
E.B.N "Libertador"	01	01		02
E.B.N "Ciudad Ojeda"	01	03	06	10
G.E "Eleazar López Contreras"	01	02		03
TOTAL	03	06	06	15

Fuente: Elaboración propia (2013).

La información obtenida se procesó utilizando la estadística descriptiva, a través de frecuencias absolutas (Fa), frecuencia relativa (Fr) y promedio por indicador y la medida de tendencia central la media. En el Cuadro 2 se presenta el baremo empleado para la interpretación de los resultados.

## Resultados y discusión

Para dar respuesta al objetivo identificar el proceso de planificación que lleva a cabo el personal directivo de las escuelas ubicadas en la parroquia Alonso de Ojeda municipio Lagunillas, se consideraron sus indicadores: análisis de la situación actual, determinación de los objetivos, elección de estrategias y determinación de recursos, tal como fue planteado con anterioridad. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

Para el análisis de la situación actual, se observan los valores mayores en las alternativas siempre con un 57,78% y casi nunca con un 22,22%, ubicándose la media en 1,97. De acuerdo al baremo diseñado para interpretar los resultados, este indicador es valorado en mediano cumplimiento.

Tal situación se contrapone al planteamiento de David (2005), quien expresa que el conocimiento realista y detallado de los factores tanto internos como externos que inciden en la gestión de la organización, se constituyen en factores de comprensión de los problemas a resolver y por qué. Esto pone de manifiesto debilidades en el análisis de la situación actual, lo que implica riesgos en el proceso de planificación.

Con respecto al indicador determinación de objetivos, se observa un 55,56% de la población respondiendo en la categoría casi siempre; sin embargo, llama la atención un 22.22% ubicado en siempre y un 22,22% ubicado en que casi nunca determinan los objetivos a cumplir en la planificación. Se observa entonces a la mitad de la población afirmando que casi siempre determinan los objetivos, en contraposición al resto de la población que lo hace siempre y casi nunca. Tales resultados posicionan la media en un valor de 2,00 indicando a su vez que medianamente se determinan los objetivos a cumplir en la planificación institucional.

Esta situación refleja que no se tiene claridad en los objetivos que a largo plazo la institución aspira lograr, objetivos que deben ser cuantitativos, estimulantes, fle-

**Cuadro 2.** Baremo de interpretación

Alternativa	Concepto	Límites	Significado
3	Siempre	2,28-3	Alta gestión
2	Casi siempre	1,52-2,27	Mediana gestión
1	Casi Nunca	0,76-1,51	Baja gestión
0	Nunca	0-0,75	Muy baja gestión

Fuente: Elaboración propia (2013).

**Tabla 1.** Proceso Planificación

Alternativas	Análisis de la situación actual		Determinación de objetivos		Elección de Estrategias		Determinación de los recursos	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Siempre	9	20,00	10	22,22	7	23,33	19	25,33
Casi siempre	26	57,78	25	55,56	12	40,00	28	37,33
Casi nunca	10	22,22	10	22,22	10	33,33	27	36,00
Nunca	0	0	0	0	1	3,33	1	1,33
Total	45	100	45	100	30	100	75	100
Media del Indicador	1,97		2,00		1,83		1,87	
Media de la Dimensión							1,92	

Fuente: Elaboración propia (2013).

xibles, medibles, realistas y factibles de alcanzar. Los objetivos fijan el rumbo organizacional, presentar una mediana gestión de los mismos es una debilidad.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2004), conceptualizan los objetivos como los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole; representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización.

Los resultados del indicador elección de estrategias presentan su mayor porcentaje de respuestas en casi siempre 40% y casi nunca con 33, 33%, resultando una media de 1,83. Esto indica que medianamente se realiza una elección de la estrategia a utilizar en la planificación para la consecución de las metas y objetivos; es decir, en las instituciones estudiadas se corre el riesgo de no aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

La elección de la estrategia, exponen Koontz y Weihrich (2004), es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, lo cual no resulta tan sencillo porque cada decisión implica una serie de factores a considerar tanto de tipo objetivo como subjetivo, que hacen que el proceso de toma de decisiones se convierta en complejo y racional; el ente decidor debe poseer conocimientos precisos de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes. Además, debe contar con información y capacidad para analizar y evaluar alternativas y finalmente, debe tener el decidido interés de seleccionar la alternativa más eficaz para el cumplimiento de la meta.

Para el indicador determinación de recursos, un 37,33% y 36,0% respondieron casi siempre y casi nunca, respectivamente. Tan solo un 25,33% de la población afirmó determinar siempre los recursos. En consecuencia, resulta una media de 1,87

ubicada en el baremo como medianamente. En este sentido, hay una mediana gestión en la determinación de los recursos humanos, técnicos y económicos dentro del proceso de planificación.

En las organizaciones en general y en el contexto educativo en lo particular, la adecuada determinación de los recursos influye directamente sobre la funcionalidad del sistema de trabajo; sin una planificación sana de recursos materiales, técnicos y humanos, no podría mantenerse la operatividad ni brindarse calidad a los usuarios.

Finalmente, para el proceso planificación, una vez analizados sus indicadores, se obtuvo una media de 1.92. Esto permite interpretar que hay una mediana gestión del proceso planificación que se lleva a cabo en las instituciones educativas objeto de estudio. En consecuencia, se pone de manifiesto la existencia de debilidades en la planificación que es importante atender, retomando la idea inicial que la planificación es el punto de partida de la gestión, en este caso, educativa.

Ivancevich y col., (2005) contemplan la planificación como una función del proceso gerencial que proporcionan las bases sobre las cuales se desarrolla la acción. Indiscutiblemente, reviste gran importancia disponer de la información más acertada posible para darle coherencia al desarrollo organizacional.

En el ámbito de la educación, Graffe (2005, p. 6), argumenta que debe considerarse que el gerente educativo hará uso de la planificación para tomar decisiones. En este sentido, el gerente educativo debe asegurarse y comparar si las actividades y metas obtenidas se ajustan a los resultados de la planificación, en consecuencia podrá corregir las desviaciones que se presenten, bien sea mejorando sus acciones o replanificando.

Cuando la planificación de la institución se realiza sin hacer un diagnóstico preciso de sus necesidades, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, trae como consecuencia un proceso lleno de improvisaciones y quizás se están fijando metas y objetivos que no son verdaderamente relevantes para el desarrollo exitoso de las instituciones educativas.

## **Conclusiones**

Tomando en consideración los resultados obtenidos para dar respuesta al objetivo identificar el proceso de planificación de la gestión gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas Nacionales de la parroquia Alonso de Ojeda del municipio Lagunillas, se concluye que el proceso de planificación se lleva a cabo medianamente. Esto se refleja en:

- La realización del diagnóstico situacional, el cual es abordado solo por algunos directivos, en cuanto al análisis de la situación actual como proceso a tomar en consideración al momento de planificar en la gestión gerencial.

- La determinación de objetivos, lo cual refleja que no se tiene claridad en los objetivos que a largo plazo la institución aspira lograr, los cuales deben ser cuantitativos, estimulantes, flexibles, medibles, realistas y factibles de alcanzar.
- La elección de la estrategia a utilizar en la planificación para la consecución de las metas y objetivos; es decir, que en las instituciones estudiadas se corre el riesgo de no aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.
- La determinación de los recursos humanos, técnicos, y económicos se hace de manera deficiente, lo que pone en riesgo la operatividad de la institución.

La planificación, a pesar de constituir un proceso esencial para el gerente educativo, ya que todos sus actos están dirigidos a la acción y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, se lleva a cabo medianamente, como parte de la gestión gerencial. La planificación en las instituciones educativas, al realizarse sin hacer un diagnóstico preciso de sus necesidades, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y sin una adecuada determinación de objetivos ni recursos, resulta en una mala utilización de los esfuerzos organizacionales, y torna el proceso en una suerte de improvisaciones que dificulta de manera importante el éxito de la gestión educativa.

El gerente educativo deberá atender al proceso de planificación, en el entendido que de ello va a derivar la coherencia de un proceso educativo que permita la integración de la dinámica de trabajo de todos los actores involucrados y la prestación de un servicio de calidad a la comunidad que se atiende.

## Referencias bibliográficas

- Bateman, T. y Snell, S. (2001). **Administración. Una ventaja competitiva.** 4ta Edición. Editorial McGraw-Hill. D.F. México.
- Batistón, V. y Ferreira, H. (2005). **Plan Educativo Institucional: problema o solución.** Primera Edición. Centro de publicaciones educativas y material didáctico Buenos Aires. Argentina.
- Chiavenato, I. (2009). **Introducción a la teoría general de la administración.** Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- David, F. (2005). **Conceptos de administración estratégica.** Editorial McGraw Hill.
- Diccionario de la Real Academia Española (2008).
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. **Revista de Pedagogía.** Vol.3 No. 68. Venezuela.
- Ivancevich, J.; Lorenzi, P. Y Skinner, S. (2005). **Gestión calidad y competitividad.** Primera Edición. Publicación Irwin. España.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración.** Editorial Prentice Hall. México.

- López, R. (2012). **Manual del Supervisor**. Director y docente para el subsistema inicial, primaria, media general y técnica. Volumen 6.
- Manterola, C. y González, H (2000). El Proyecto Pedagógico Plantel. Escuela de Educación de la UCV. Caracas.
- Morales, F. (2006). **La comunicación Planificada: estudio cualitativo de las variables, estructura, gestión y valores de la comunicación en la organización**. Editorial Ballaterra. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Sallenave, J. (2002). **Gerencia Integral**. Editorial Norma. Colombia.
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes, Gránica, Argentina.