

**Gerencia, cualidades personales y calidad educativa en los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno, Chile**

**Management, personal qualities and educational quality in the municipal establishments of the Commune of Osorno, Chile**

**Autor:** Amely Dolibeth, Vivas Escalante \*

**Correo:** [amelydvivas@gmail.com](mailto:amelydvivas@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5791-8619>

Universidad Miguel de Cervantes, Chile

**DOI:** <https://zenodo.org/records/10719355>

**Resumen**

El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre gerencia, cualidades personales en la calidad educativa institucional en los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno, Chile. La investigación responde al método cuantitativo, de carácter no experimental, apoyada bajo el diseño de campo, dentro de la modalidad descriptiva. La muestra estuvo constituida por quince (15) docentes a quienes se les aplicó un instrumento con escala Likert contentivo de veintiséis (26) ítems, el cual se sometió a dos (02) tipos de validación: de contenido y de constructo; para la confiabilidad se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach 0,92. Se concluyó que la ausencia de cualidades gerenciales de los directores plantea retos en materia de calidad educativa. En tal sentido, se recomienda al gestor fortalecer la labor gerencial dentro de la institución educativa con el fin de mejorar el rendimiento de la organización. Las organizaciones escolares deben brindar garantías que permitan que la educación sea cónsona con las realidades de los estudiantes.

**Palabras clave:** gerencia educativa, calidad educativa

---

\* Postdoctorado en Estudios Libres. Universidad Fermín Toro. Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad Fermín Toro. Magíster en Planificación Educativa. Especialista en Evaluación Educacional (UPEL). Universidad Miguel de Cervantes, Chile.



## **Abstract**

The study had to analyze the relationship between management, personal qualities in the institutional educational quality in the municipal establishments of the Commune of Osorno, Chile. The research responds to the quantitative method, of a non-experimental nature, supported by the field design, within the descriptive modality. The sample consisted of fifteen (15) teachers to whom an instrument with a Likert scale containing twenty-six (26) items was applied, which was subjected to two (02) types of validation: content and construct; Cronbach's alpha coefficient 0.92 was applied for reliability. It was concluded that the absence of managerial qualities of the directors creates challenges in terms of educational quality. In this sense, the manager is recommended to strengthen the managerial work within the educational institution in order to improve the performance of the organization. School organizations must provide guarantees that allow education to be in tune with the realities of students.

**Keywords:** educational management, educational quality

## **Introducción**

La gerencia representa un proceso vital en toda organización, ya que esta práctica permite generar las condiciones que posibiliten el cumplimiento de los objetivos planteados. Sin ningún tipo de inequívocos, en la actualidad, ninguna forma de asociación puede prescindir de la gerencia como mecanismo eficaz de administración.

En este sentido, la gerencia escolar debe ser partícipe del cambio, atender las necesidades que demanda la comunidad escolar de forma eficiente, estar a la vanguardia de los procesos de innovación, permitir la participación de los involucrados en el ejercicio, integrar los diferentes recursos, poseer una estructura sólida, capaz de distribuir el trabajo de manera integral coordinando las diversas actividades, demostrar capacidad de administración y liderazgo, haciendo uso de procesos comunicacionales efectivos. Esta investigación tiene como objetivo, analizar la relación entre gerencia, cualidades personales en la calidad educativa institucional en los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno, Chile.

La gerencia constituye un proceso determinante para optimizar la administración y orientar mecanismos hacia la obtención de mejores resultados, admitiendo el manejo de recursos, ello con la finalidad de alcanzar las metas establecidas. El proceso gerencial es “la función específica de organización de la sociedad actual... Es la gerencia la que en gran medida cuenta en nuestro tiempo como el más extraordinario fenómeno social” (Estévez (2010:581). Prioriza asumir como un proceso continuo de organización que permite el logro de los objetivos propuestos dentro de cualquier forma de asociación.

Ahora bien, la gerencia educativa es la encargada de crear los mecanismos que promuevan la articulación de todos los elementos que convergen dentro del grupo escolar, logrando optimizar los procesos y cumpliendo con el propósito de la institución, lo que conlleva al proceso de coordinación de actores y articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución.

La administración escolar es la responsable directa del correcto funcionamiento de la organización educativa. En la sociedad actual, con niveles de protagonismo y participación elevados, afirmación que no implica que en la práctica ambos términos estén bien concebidos y aplicados, el proceso de articulación que brinde el gerente educativo determinará la cohesión de la institución y por efecto, su desempeño.

Adicionalmente, la gerencia escolar es uno de los procesos organizacionales de mayor importancia en el mundo de hoy, ya que la escuela, como fuente generadora de conocimientos, está en la capacidad y en el deber de garantizar una educación de calidad, anclada en valores y en clara consonancia con las realidades imperantes. Como lo afirma Escalona (2010:87): “la gerencia educativa alcanza niveles de exigencia para el logro de resultados eficientes que están en congruencia con la realidad actual para sensibilizar la conciencia humana frente a los problemas de carácter global”.

Desde este punto de vista, es evidente que, para lograr una educación completa, la gestión escolar debe elevar los estándares organizativos, apegada a una realidad social en donde se generen soluciones cercanas, promoviendo principios y valores que permitan concienciar de manera crítico-reflexiva al educando ante los graves problemas que afectan al colectivo.

Dentro de este contexto, la gerencia educativa experimenta cambios significativos que demandan celeridad en la adecuación de todos los escenarios, en lo económico, científico, político, social, tecnológico y educativo, los modelos gerenciales asumen posturas que les permiten adaptarse rápidamente a las exigencias de una sociedad cada vez más interconectada y accesible a contenidos e información. Los gerentes deben ser innovadores, tomar decisiones oportunas, integrar recursos, distribuir el trabajo, tener capacidad de administrar, liderazgo y comunicativos.

Por esta razón, en el ámbito escolar específicamente en los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno (Chile) los procesos son cada vez más automatizados, donde la toma de decisiones no promueven el acceso a la información, además las planificaciones no están apropiadas a la realidad de los estudiantes porque no se apropian a prácticas novedosas donde se fomente el aprendizaje y la

comunicación dentro de la institución municipal, por ello no se dinamiza los diversos canales de comunicación.

Como consecuencia, el avance y actualizaciones de los sistemas escolares han sido posibles gracias a que la dirección educativa asume modificaciones a nivel gerencial partiendo del mismo principio de la administración comercial. Así lo afirma Estévez (2010:582): “la escuela, en su aspecto organizativo ha tomado “prestado” de la administración comercial las maneras de organizarse, administrarse o gerenciarse para alcanzar resultados óptimos”. Como parte del proceso, la gerencia educativa en su afán de adaptarse al cambio asume posturas vanguardistas asimilando modelos gerenciales exitosos que le permitan estar a la par de los tiempos variables.

Por otra parte, Poggi, (2010) señala que desde la segunda mitad del siglo XX la expansión de la educación primaria superó el noventa y cinco por ciento (95 %) en la mayoría de los países de América Latina y El Caribe, pero tienen carencias como repitencia y fracaso escolar. Ambos indicadores, son en parte, el resultado de decisiones gerenciales poco acertadas que repercuten en la calidad educativa. Este panorama señala una realidad común entre las naciones de Latinoamérica; baja inversión y poca capacitación de personal en el área de gerencia escolar. Situación que condiciona la posición actual de los países latinos en el mundo frente a la constante innovación y actualización de los sistemas educativos implementados por países industrializados.

La gerencia educativa, como proceso que asume referencias de modelos que avanzan en vanguardia, no está exenta de las dificultades que suponen los procesos gerenciales deficientes y la no consecución de las metas propuestas, producto de la imposición de gerentes educativos que no cumplen con el perfil.

De la misma manera, en Chile, de acuerdo con Fred (2018:110): “la accesibilidad a la educación como resultado de políticas de inclusión ha logrado ampliar el espectro educativo en las últimas dos décadas”; es evidente que ese proceso acelerado ha ocasionado improvisación y gestión deficiente, incidiendo en la calidad de la enseñanza impartida. Resulta poco conveniente asociar el término masificación de la educación con calidad educativa, cuando la selección del personal directivo y docente se lleva a cabo sin importar el perfil académico, ni la experiencia en el área.

Asimismo, la inminente necesidad de ajustarse al nuevo tiempo bajo premisas de innovación ha traído como consecuencia propuestas improvisadas, cobijadas bajo el planteamiento de ensayo y error, tal como ha ocurrido en los establecimientos escolares de la Comuna de Osorno. La creación e

implementación de lineamientos curriculares que no se ajustan a las necesidades reales del entorno afectan la consecución de las metas y el rendimiento estudiantil en un país en donde pareciera que se le da más importancia a la cantidad de estudiantes matriculados que a la calidad de la enseñanza que reciben.

Constante dinamismo de la gerencia amerita de posturas sensatas, que se adapten a las nuevas exigencias manteniendo el objetivo común: educación de calidad. Según Pérez y Ramírez (2010). “la gestión escolar tiene una responsabilidad sin precedentes en la actual coyuntura caracterizada por la globalidad de los saberes”.

En este caso, el gerente escolar debe velar por el buen funcionamiento de la institución, ello para garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje y demás actividades vinculadas al entorno educativo se efectúen de manera armónica siguiendo los principios de participación y protagonismo, en donde el estilo de enseñanza impartida responda a las realidades sociales del educando.

Se observa claramente que la gerencia educativa tiene muchas aristas por desglosar y que, como un todo, necesitan unificarse para poder lograr los objetivos. La manera en que el gerente se relaciona con sus compañeros es una habilidad que incidirá en el desempeño docente.

Con respecto a lo expresado, el proceso gerencial que se lleva a cabo, dada su intangibilidad, permita manifestar en los colaboradores actitudes relacionadas con el bienestar de la institución, y esta aseveración va más allá de un planteamiento teórico, tiene que ver con la motivación interna en aras de alcanzar el éxito y encontrar satisfacción por lo que se hace.

Además, como bien se ha señalado, la capacitación del personal en el área gerencial es una cualidad vital en el ejercicio. Tener dominio y habilidades disminuirá la brecha que tiende a separar a los miembros del grupo escolar. La preparación del gerente es esencial. Como afirma Boderó (2014): “la formación debe partir siempre de la situación en que se encuentra el profesor y del perfil que hay que conseguir; es decir, funciones que debe desarrollar y el modelo de competencia profesional al que aspira”. Por ello, el personal docente que desee asumir cargos gerenciales debe prepararse apropiada y oportunamente para así cumplir con las exigencias y obtener el respaldo de su equipo de trabajo. Al respecto, Santiago (2010) agrega:

Las instituciones educativas, son conducidas por directores competentes y con exigencias académicas, una gama de habilidades personales, profesionales y técnicas que deberán ser adquiridas y perfeccionadas a través de un sistemático y permanente proceso de actualización y metamorfización, con el propósito de alinearse a los nuevos acontecimientos científicos. (p. 97)

El gerente educativo no puede, simplemente, quedarse rezagado ante el constante dinamismo que experimentan los sistemas actuales. El ejercicio de su función amerita de prácticas ajustadas a los nuevos paradigmas, en aras de fortalecer un modelo de enseñanza que avance en la solución de las carencias del grupo escolar. Esta afirmación no actúa bajo un supuesto, se alza como parte de una necesidad impuesta por el cambio social.

El gestor debe propiciar la capacitación del personal a su cargo, procurando el óptimo desempeño de la institución. Este tipo de estrategia gerencial, que se ha denominado como aprendizaje organizacional, es una cualidad a considerar producto de las exigencias del mundo de hoy. Para Ramírez (2010) señaló que, a través de este tipo de aprendizaje, se busca aumentar y mejorar la capacidad de los miembros de la organización, de tal manera que puedan tomar decisiones e influir en el rendimiento de la institución.

La comunicación es otra cualidad imprescindible en todo gerente educativo, Serna (2008:03) señala que: “la totalidad de las actividades humanas son el resultado de la comunicación directa o se fundamenta en algún hecho de comunicación”. Este mecanismo resulta ser un recurso valioso que se debe usar para lograr el entendimiento entre las partes, y aún más en el ámbito escolar, ya que en las instituciones educativas se requiere de un proceso de comunicación dinámico y de influencia recíproca. Además, establecer una buena comunicación permitirá la fluidez en la información y en las ideas. Según Chiavenato (2013):

La comunicación es esencial para ir alcanzando gradualmente la consonancia y la consistencia del comportamiento de las personas en las organizaciones. La comunicación representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización. (p. 327).

Por ello, el gestor debe usar el proceso comunicacional como una herramienta clave que le aporte equilibrio y solidez a sus decisiones, ya que parte de los problemas que afrontan las instituciones vienen dados por falta de una comunicación clara, efectiva y en concordancia con las metas de la institución. De esta manera, conviene precisar de una vez la definición del término gerencia escolar, para ello se considerará, en primer lugar, la apreciación que emite Casanova (2012:21). “se puede entender la gestión educativa como el proceso de coordinación de actores y articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución”.

Se infiere que la gerencia escolar necesita de un compendio óptimo de recursos y métodos que faciliten el cumplimiento de las metas. El gerente debe dominar habilidades que le permitan abordar de

forma eficiente las diversas eventualidades y requerimientos que se llevan a cabo en la institución. Estas cualidades son adquiridas, como bien se ha mencionado, gracias a la constante preparación a la que debe someterse el director.

La gerencia se presenta como un factor determinante para el buen funcionamiento de una institución educativa. Los retos a nivel escolar aumentan progresivamente, las necesidades académicas se acentúan y es cada vez más difícil cumplir con las exigencias. De allí radica la importancia de un óptimo desempeño gerencial, pero al haber una gestión fallida, no se lograrán los objetivos, existirá negatividad, los miembros estarán desmotivados y las formas de accionar no serán eficientes, situación que se presenta en los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno, por esta razón es importante que el gerente sea responsable, en todos los niveles del desempeño de un grupo escolar.

A partir de esta apreciación se justifica esta investigación, en tanto el gestor escolar es el encargado de propiciar escenarios de aprendizaje acordes a la modalidad, además de garantizar herramientas, recursos y promover la sana convivencia dentro del colectivo educativo, acciones que, sin duda, permitirán que la educación impartida sea de calidad. Sin embargo, dentro de todo este proceso se requiere, como se afirmaba en el párrafo anterior, de un grupo laboral unido, en el que exista confianza, respeto, motivación y comunicación.

Bajo esta premisa se sustenta este trabajo. La marcada ausencia de gerencia educativa es evidente y ello ocasiona graves problemas que aquejan directamente a las personas que conforman los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno, Chile, problemas que se extienden hasta afectar la calidad educativa institucional recibida por los estudiantes que acuden diariamente a las diferentes instituciones.

Se trata de una nueva forma de entender e interpretar la calidad educativa, donde deje de ser asociada exclusivamente con el rendimiento académico y pase a ser percibida como el resultado de un conglomerado de factores, en cierto modo, ligados a la gerencia. El aprendizaje debe ser fructífero, la formación de ciudadanos críticos y humanistas debe ser el foco de atención en la construcción de una nación productiva y en concordancia con las exigencias propias impuestas por la innovación.

Hechas las consideraciones, el presente artículo pretende analizar la gerencia educativa como herramienta de desarrollo de cualidades personales en la calidad educativa, entendiendo que la gerencia como proceso articula las acciones en todos los niveles y a su vez es capaz de desarrollar en el entorno,

cualidades específicas que permitan optimizar los procesos y prácticas con el fin de elevar la calidad educativa institucional.

## **Método**

El diseño de esta investigación es el no experimental, el cual, según Ortega (2010) es aquel donde no hay manipulación de variables. Adicionalmente, Tamayo (2012) coincide con este planteamiento, al afirmar que el diseño no experimental: “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable [...], se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no para luego analizarlos” (p. 87). Así pues, este diseño se caracteriza porque las variables no pueden ser manipuladas, ya que los hechos han ocurrido y el investigador solo se limita a recopilar y analizar información.

En cuanto al tipo de investigación el estudio es de campo que, según Hernández et al (2013:81), implica: “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”; es decir, los datos se obtienen directamente de la realidad empírica, sin reorientar el desempeño de las variables. En cuanto al nivel de investigación, se ubica dentro del descriptivo porque insta a comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

La población está conformada por el personal docente que labora en los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno, Chile. En la tabla 1 se muestra la cantidad de docentes que integran la población por instituciones educativas.

**Tabla 1**

*Total de Docentes de Establecimientos Municipales de la Comuna de Osorno*

<b>ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES</b>	<b>DOCENTES</b>
ESPAÑA	2
SUIZA	3
JUAN RICARDO SANCHEZ	1
WALTERIO MEYER RUSCA	3

## Amely Dolibeth, Vivas Escalante

Gerencia, cualidades personales y calidad educativa en los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno, Chile

---

CARLOS CONDELL	2
ESCUELA DE ARTES Y CULTURA	2
EFRAIN CAMPANA	2

---

*Nota. La tabla número 1 muestra el total de docentes de establecimientos municipales de primer ciclo básico encuestados, Elaboración propia. (2020).*

La muestra estuvo constituida por el cien por ciento (100 %) de la población, es decir, quince (15) docentes de establecimientos municipales de primer ciclo básico. La técnica utilizada para recopilar los datos fue la encuesta, y el instrumento fue un cuestionario conformado por veintiséis (26) ítems con escalamiento Likert (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo), el cual fue aplicado a la muestra seleccionada una vez validado por los expertos.

Se consideró la validez de contenido con el apoyo de tres expertos, ambos inmersos en el contexto escolar, quienes juzgaron la congruencia de los ítems con el universo de contenido, la claridad en la redacción, la omisión de elementos importantes o la inclinación parcial que pudiese tener el cuestionario. Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.92, la cual se considera como muy confiable.

El análisis de los datos se dio en forma cuantitativa, por lo que se recurrió a los procedimientos de la estadística descriptiva, aplicando tablas de frecuencias u ocurrencias de las respuestas y su respectivo porcentaje. Tamayo (2012) plantea que los procedimientos estadísticos se presentan mediante un conjunto de tablas y medidas, a las cuales habrá que pasar en limpio calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva. La estadística descriptiva permite que los procedimientos ordenen los datos para luego hacer los pertinentes cálculos, con las operaciones básicas numéricas.

## Resultados

Para analizar los resultados, se tomó como apoyo una hoja de cálculo de Excel, con el objeto de abordar estadísticamente los datos. Asimismo, se digitalizaron las frecuencias absolutas y relativas porcentuales de cada ítem con su respectivo indicador. Específicamente, se tomó del instrumento solo las dimensiones: planificaciones y toma de decisiones. En la tabla 2 se observa el indicador planificación, que, a su vez, deriva de la variable “gerencia”.

**Amely Dolibeth, Vivas Escalante**  
Gerencia, cualidades personales y calidad educativa en los establecimientos  
municipales de la Comuna de Osorno, Chile

**Tabla 2.**

*Indicador: planificación*

Alternativas	Frecuencias Absolutas			Frecuencias Relativas Porcentuales (%)		
	Ítem 1	Ítem 2	Planificación	Ítem 1	Ítem 2	Planificación
Muy de acuerdo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
De acuerdo	1	0	1	6,67%	0,00%	6,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	3	7	53,33%	20,00%	46,67%
En desacuerdo	2	9	5	13,33%	60,00%	33,33%
Muy en desacuerdo	4	3	2	26,67%	20,00%	13,33%
<b>Totales</b>	15	15	15	100,00%	100,00%	100,00%
Ítem N° 1	<i>¿El director implementa estrategias con la finalidad de producir mejoras en las prácticas educativas vigentes?</i>					
Ítem N° 2	<i>¿El gestor lleva a cabo acciones que le permitan al personal de la institución escolar hacer suyo el sentido del cambio?</i>					

Elaboración propia. (2020). Basados en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Con relación a los datos obtenidos, se visualiza claramente que el 47 % de los sujetos, objetos de estudio, respondieron de manera negativa a los ítems que evaluaron el indicador planificación. Es decir, este porcentaje manifestó que el personal directivo no implementa estrategias que logren mejorar las prácticas educativas vigentes ni tampoco llevan a cabo acciones que le permitan al personal de la institución escolar hacer suyo el sentido del cambio.

**Tabla 3.** Indicador: toma de decisiones

Alternativas	Frecuencias Absolutas			Frecuencias Relativas Porcentuales (%)		
	Ítem 3	Ítem 4	Toma de decisiones	Ítem 3	Ítem 4	Toma de decisiones
Muy de acuerdo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
De acuerdo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%

**Amely Dolibeth, Vivas Escalante**  
Gerencia, cualidades personales y calidad educativa en los establecimientos  
municipales de la Comuna de Osorno, Chile

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	2	2	20,00%	13,33%	13,33%
En desacuerdo	8	6	11	53,33%	40,00%	73,33%
Muy en desacuerdo	4	7	2	26,67%	46,67%	13,33%
Totales	15	15	15	100,00%	100,00%	100,00%
Ítem N° 3	<i>¿El gerente educativo desarrolla escenarios que amplíen la participación de los colectivos del centro?</i>					
Ítem N° 4	<i>¿El gestor aprovecha las oportunidades que se presentan dentro de la organización con el objetivo de optimizar su funcionamiento?</i>					

**Fuente:** Elaboración Propia. (2020). Basados en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Respecto a los datos obtenidos se visualiza claramente que el 87 % de los sujetos que conforman la muestra, respondieron negativamente a los ítems que evaluaron el indicador: toma de decisiones. Estos resultados permiten inferir que los directivos no consideran que la toma de decisiones conlleva a la meta planteada o un fin pedagógico en un determinado tiempo, aquejando a la institución educativa porque no se formula estrategias adecuadas, el gestor no promueve el trabajo mancomunado entre los actores del quehacer educativo.

Esto contradice los postulados de Quinn (2013), quien plantea que una de las razones más importantes en la toma de decisiones implica el involucramiento y la responsabilidad al tomar decisiones, asimismo, estas contradicciones a nivel grupal inducen a establecer valores y perspectivas en los diferentes temas que pueden evidenciarse en los centros educativos. Aunado a esta, se logra la participación en las competencias específicas, gestión de conflictos, incentivando el trabajo colaborativo conformando equipos sólidos.

**Tabla 4.**  
*Indicador: Cualidades personales*

Alternativas	Frecuencias Absolutas			Frecuencias Relativas Porcentuales (%)		
	Ítem 10	Ítem 11	Cualidades personales	Ítem 3	Ítem 4	Cualidades personales
Muy de acuerdo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%

**Amely Dolibeth, Vivas Escalante**  
Gerencia, cualidades personales y calidad educativa en los establecimientos  
municipales de la Comuna de Osorno, Chile

De acuerdo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	2	2	20,00%	13,33%	13,33%
En desacuerdo	8	6	11	53,33%	40,00%	73,33%
Muy en desacuerdo	4	7	2	26,67%	46,67%	13,33%
Totales	15	15	15	100,00%	100,00%	100,00%
Ítem N° 10	<i>¿El gerente educativo desarrolla competencias de suma importancia para su desarrollo personal y profesional??</i>					
Ítem N° 11	<i>¿Las cualidades que tiene el gerente le permiten guiar y orientar al personal que tiene a su cargo?</i>					

**Fuente:** Elaboración Propia. (2020). Basados en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Según se observa en la tabla 3, para los consultados, el personal directivo de los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno, no manifiestan competencias que se evidencian en lo personal y profesional. De esta manera, tendrían muchas dificultades para guiar y orientar al personal, siempre orientado a soluciones de acuerdo a las necesidades institucionales. Esta situación no se corresponde con lo planteado por Morales (2011), quien sostiene que una gerencia adecuada es la que logra conjugar personas, distribuir tareas y supervisar trabajo, con el objeto de que produzca bien, esto está asociado con una serie de cualidades personales. Entendida de esta manera, la gerencia insta a desarrollar integralmente en el campo social, humano, integral y comunitario, con funciones de integración social y corresponsabilidad del director, logrando de esta manera la calidad educativa.

Finalmente, apelando a los resultados obtenidos, al analizar la relación entre la gerencia, cualidades personales y la calidad educativa se evidencia una correspondencia que está marcada por el bajo dominio de las competencias asociadas con el rol directivo, lo que implica que los gerentes de los centros educativos no se adaptan con facilidad al entorno externo, ser innovadores en el diseño e implementación de los diversos proyectos educativos, además de plantear cambios, porque ellos son los rectores de los mismos.

## Discusión

Los hallazgos encontrados dejan claro que los docentes ameritan mejorar la gerencia, comprendiendo que la consulta a los implicados sobre las diferentes decisiones tomadas es una acción

que no sólo responde al proceso de evolución social, sino que forma parte del contexto diario de la sociedad, no existirá a cabalidad un proceso de toma de decisiones efectivo.

Con respecto a las funciones de la gerencia educativa como herramienta de desarrollo de cualidades personales en la calidad educativa, se puede acotar que, sin duda, existen diversas funciones gerenciales que armonizan la labor administrativa. Lamentablemente, los directores de los establecimientos municipales de la Comuna de Osorno deben desarrollar cualidades que le permitan afrontar con éxito su gestión.

En cuanto al indicador planificación, para los consultados el gestor no promueve la invención dentro de la institución educativa como una alternativa que busque renovar o refrescar las prácticas educativas vigentes. Los docentes manifestaron que este tipo de situaciones impiden a los profesores hacer suyo el sentido del cambio. Una de las funciones gerenciales imprescindibles en toda administración es la innovación, ya que esta acción como mecanismo de adecuación permite a los implicados anticiparse ante los eventos o situaciones y abordarlos evitando transiciones abruptas. Por estas razones, para hablar de un proceso de gestión exitoso, debemos hablar de vanguardia y actualización, ambos sinónimos de innovación.

Con respecto al indicador liderazgo, función gerencial de vital importancia en cualquier organización, los resultados de la investigación arrojaron que la gerencia de la organización presenta desafíos en materia de liderazgo, a efectos de modelar y servir de ejemplo al personal docente. Esta revelación, de entrada, sesga todas las oportunidades que pudiese aportar esta vital función gerencial en el ejercicio educativo. La única forma que existe de lograr verdaderos cambios dentro de las instituciones educativas consideradas es a través de la influencia que irradie el líder al mando.

Adicionalmente, el factor liderazgo, uno de los más importantes dentro de la administración escolar, permite al gestor tal como lo plantea León (2011:76) “afianzar vínculos empáticos con el personal docente, fortalecer los procesos colaborativos y promover el trabajo desinteresado, con el único fin de procurar bienestar en la institución educativa”.

Por otro lado, cabe destacar que en el escenario educativo de la Comuna de Osorno los procesos comunicativos carecen de eficacia. No existen comunicaciones claras ni oportunas de parte de la gerencia en función del cumplimiento de las diversas actividades. La inexistencia de una sólida estructura comunicacional, donde se deleguen funciones y se garantice que las informaciones lleguen y fluyan hasta el receptor ocasiona inconvenientes que van desde incumplimiento en algunas actividades hasta

amonestaciones por parte de los directivos. Los resultados obtenidos constatan la necesidad de un refrescamiento de la gerencia en todas sus funciones, situación que permitirá mejorar la dirección escolar y como consecuencia se logrará elevar la tan anhelada calidad educativa institucional.

A modo de complemento, respecto a los elementos de la gerencia educativa que influyen en el desarrollo de cualidades personales que proporcionen calidad educativa. Resulta evidente que las instituciones escolares deben brindar garantías permitan que la educación impartida sea de calidad y cónsona con las realidades de los estudiantes. Asimismo, el gerente educativo, como rector de la calidad educativa, debe tener como objetivo esencial la formación de los seres humanos para que sean eficientes; de esta manera, se resalta el ser sobre el hacer y logrando consolidar la motivación y capacitación, promoviendo las habilidades y potencialidades humanas.

## **Referencias bibliográficas**

- Bodero, Carlos. (2014). *Función de la Gerencia Educativa en la Toma de Decisiones en el Liceo Bolivariano: "José Rafael Pulido Méndez" de Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza, del Estado Barinas*. Tesis de maestría, Universidad Fermín Toro. Barinas, Venezuela.
- Casanova, Lenyn. (2012). *La Gestión al Estilo Disney. Como Aplicarla a su Empresa*. Editorial: Deusto. Madrid, España.
- Chiavenato, Idalberto. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial: McGraw-Hill Interamericana. México D.F., México.
- Escalona, Antonio. (2010). Gerencia Educativa y Educación Ambiental en el Marco del Desarrollo Sostenible. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. Año 2009. No. 44: Pp. 56-89.
- Estévez, Betty. (2010). Gerencia y Organización Escolar: Herramientas que Construyen la Eficacia Educativa. *Espacio Abierto*, Año 2001. No. 4: Pp. 575-596. Documento en línea. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/122/12210403.pdf>. Consulta: 14/06/2020.
- Fred, Ricardo. (2018). *La Gerencia Estratégica*. Editorial: Legis Editores. Bogotá, Colombia.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, Baptista, María. (2013). *Metodología de la Investigación*. Editorial: Mc-Graw Hill. México D.F., México
- Ortega, José. (2010). Calidad de la Educación. *Revista Ciencias de la Educación Segunda Etapa*, año 1, No.18: Pp. 35-49. Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela

- León, Gonzalo. (2011). Nuevos Enfoques para la Gestión Estratégica de la I+D e Innovación en las Universidades. *Revista de Educación*, No.382 (355). Pp: 83-108. Documento en línea. Disponible en: [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355\\_04.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_04.pdf). Consulta: 14/06/2020.
- Morales, Tovar. (2011). *La Planificación Curricular en el Aula. Un Modelo de Enseñanza por Competencias*. Editorial: FEDEUPEL. Caracas, Venezuela
- Poggi, Margarita. (2014). *La Educación en América Latina: logros y Desafíos Pendientes. X Foro Latinoamericano de Educación*. Editorial Santillana. Buenos Aires, Argentina.
- Pérez, Roberto y Ramírez, María. (2010). *Un Enfoque de Gerencia Estratégica*. Editorial: 3R Editores. Bogotá, Colombia.
- Quinn, Robert. (1995). *Maestría en Gestión de las Organizaciones*. Traducción, Carmen León Pérez. Madrid-España: Ediciones Díaz Santos. Documento en línea. Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000300006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006). Consulta: 14/06/2020.
- Ramírez, Nelson. (2010). *Modelo de Integración de Recursos Humanos para Organizaciones de Servicios*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). México D.F., México.
- Santiago, Pedro. (2010). *Toma de Decisiones del Gerente Educativo y Planificación de los Proyectos Pedagógicos Plantel en Escuelas Zulianas de Avanzada*. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Serna, Héctor. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión*. Editorial: 3R Editores. Bogotá, Colombia.
- Tamayo, Mario. (2012). *Técnicas de la Investigación*. Editorial: Panapo S. A. México, D.F., México.