

# INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA

Nº 1

VOLUMEN X  
JUNIO 2024



UNIVERSIDAD  
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

*La Universidad de los Valores*





**INNOVACIÓN Y GERENCIA**  
**Revista científica arbitrada**  
**Universidad Dr. José Gregorio Hernández**  
**Maracaibo - Venezuela**

**Vol. X. No. 1**

**Junio 2024**

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

**EDITOR JEFE**

Dra. Janeth Hernandez

**COEDITOR**

Dra. Marisela Zabala

**COMITÉ EDITORIAL**

Dra. Lisette Sanchez Díaz

Dr. Edgar A. Prieto

Dr. Deivi Fuentes Doria

Dr. Romer Alvarez M

Dra. Sahilys Urdaneta

Dr. Oswaldo Vergara

Dr. William Pirela

**CONSEJO ASESOR**

Dra. Migdalia Caridad

Dra. Annherys Paz

Dr. Angel Acevedo Duque

Dr. Ronald Prieto

Dr. Faber Alzate Ortiz

Dr. Ender Carrasquero

**COMITÉ DE REDACCIÓN**

Msc. Geryk Nuñez

Dra. Branda Molina

Lcdo. Harvin Fernández



**INNOVACIÓN Y GERENCIA**  
**Revista científica arbitrada**  
**Universidad Dr. José Gregorio Hernández**  
**Maracaibo - Venezuela**

**Vol. X. No. 1**

**Junio 2024**

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

---

2024, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.  
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Karla Velazquez y Daniel León Bracamonte  
E-mail: [Karlavelazquez0902@gmail.com](mailto:Karlavelazquez0902@gmail.com)

Diagramación y montaje: Daniel León Bracamonte  
E-mail: [Danielleonbracamonte2004@gmail.com](mailto:Danielleonbracamonte2004@gmail.com)



## Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias

### MANAGERIAL PERFORMANCE FOR PRIMARY SCHOOLS UNDER THE COMPETENCY-BASED APPROACH

**ABSTRACT:** The objective of this article was to generate a theoretical approach on managerial performance for primary schools in the Sucre municipality, Zulia state under the competency approach. It was theoretically supported by Benavides (2020), Levy (2021) among others. The research was qualitative, phenomenological. The key informants were six managers. The instruments were: unstructured interview, recordings. According to the findings, the elements of managerial performance are a set of functions, skills and competencies that the manager must possess to perform in accordance with the requirements of the Ministry of Popular Power for Education; The adaptation of the competency-based approach to school management implies that the manager masters not only managerial knowledge, but also has the ability to solve problems.

**KEYWORDS:** Managerial performance, competency-based approach, primary schools.

### DESEMPENHO GERENCIAL PARA ESCOLAS PRIMÁRIAS SOB A ABORDAGEM POR COMPETÊNCIAS

**RESUMO:** Este artigo teve como objetivo gerar uma abordagem teórica sobre o desempenho gerencial para escolas primárias no município de Sucre, Estado Zulia, sob a abordagem por competências. Busca-se promover mudanças substantivas na forma de gerir as instituições educacionais, desenvolvendo altos níveis de efetividade e gerenciando processos de mudança no desempenho dos professores para alcançar a excelência educacional. Foi fundamentado teoricamente em Benavides (2020), Levy (2021), entre outros. A pesquisa foi qualitativa, fenomenológica. Os informantes-chave foram seis diretores. Os instrumentos utilizados foram entrevistas não estruturadas e gravações. De acordo com os resultados, os elementos do desempenho gerencial compreendem um conjunto de funções, habilidades e competências que os gestores devem possuir para atuar de acordo com os requisitos do Ministério do Poder Popular para a Educação. A adaptação da abordagem por competências à direção escolar implica que o gerente domine não apenas os conhecimentos de gestão, mas também tenha a habilidade de solucionar problemas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desempenho gerencial, abordagem por competências, escolas primárias.

### RÉFLEXIONS CRITIQUES SUR LES EXERCICES DE POUVOIR DANS L'INTERACTION ENSEIGNANT-ÉTUDIANT

**RÉSUMÉ :** Cet article avait pour objectif de proposer une approche théorique de la performance managériale pour les écoles primaires de la municipalité de Sucre, dans l'État de Zulia, selon l'approche par compétences. Il vise à favoriser des changements substantiels dans la manière de gérer les institutions éducatives, en développant de hauts niveaux d'efficacité et en gérant ainsi les processus de changement dans la performance des enseignants afin d'atteindre l'excellence éducative. Il s'est appuyé théoriquement sur Benavides (2020), Levy (2021), entre autres. La recherche était qualitative et phénoménologique. Les informateurs clés étaient six directeurs. Les instruments utilisés étaient des entretiens non structurés et des enregistrements. Selon les résultats, les éléments de la performance managériale comprennent un ensemble de fonctions, de compétences et d'aptitudes que le gestionnaire doit posséder pour agir conformément aux exigences du Ministère du Pouvoir Populaire pour l'Éducation. L'adaptation de l'approche par compétences à la direction scolaire implique que le gestionnaire maîtrise non seulement les connaissances en gestion, mais qu'il possède également l'aptitude à résoudre les problèmes.

**MOTS-CLÉ:** Performance managériale, approche par compétences, écoles primaires.

### Ana Bell Barrera Ruza

MSc Administración de la Educación Básica. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) - Bobures, Venezuela.

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

### Roaxi Carolina Pimienta Chourio

MSc Docencia para la Educación Superior. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) - Bobures, Venezuela.

**Correo Electrónico:** [pimienta1986roaxi@gmail.com](mailto:pimienta1986roaxi@gmail.com)

### Dubraska M. Cáceres Zambrano

MSc. Educación Planificación Educativa. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) - Bobures, Venezuela.

**Correo Electrónico:** [dubraskacaceres28@gmail.com](mailto:dubraskacaceres28@gmail.com)

**RESUMEN:** El presente artículo tuvo como propósito generar una aproximación teórica sobre desempeño gerencial para las escuelas primarias del municipio Sucre, Estado Zulia bajo el enfoque por competencias, por cuanto se busca propiciar cambios sustantivos en la forma de gerenciar las instituciones educativas, desarrollando grandes niveles de efectividad, gestionando de esa manera procesos de cambio en el desempeño de los docentes con el fin de alcanzar la excelencia educativa. Se sustentó teóricamente en Benavides (2020), Levy (2021) entre otros. La investigación fue cualitativa, fenomenológica. Los informantes clave fueron seis directivos. Los instrumentos fueron: entrevista no estructurada, grabaciones. Según los hallazgos los elementos del desempeño gerencial son un conjunto de funciones, habilidades y competencias que debe poseer el directivo para desempeñarse de acuerdo con los requerimientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación; la adaptación del enfoque por competencias a la dirección escolar, implica que el gerente domine, no sólo conocimientos gerenciales, sino que además posea la aptitud, para solucionar los problemas.

**PALABRAS CLAVE:** Desempeño gerencial, enfoque por competencias, escuelas primarias.

## Introducción

El desempeño gerencial ocurre en el ámbito de una unidad social coordinada, estructurada por personas, quienes funcionan con relativa continuidad, para lograr metas en común, denominada organización, la cual es administrada por individuos llamados gerentes, por ser los encargados de ocupar los puestos directivos, demandando ejecutar múltiples actividades para garantizar su óptimo funcionamiento. Por lo tanto, en las instituciones educativas, el desenvolvimiento del personal responsable, implica un continuo accionar en cuanto a la función la dinámica del plantel, por ello, se le califica como elemento energizador.

Por esa razón, el desempeño gerencial, se puede entender

como el conjunto de actividades que deben darle cumplimiento los gerentes educativos, para conducir efectiva, eficazmente la organización, lo cual implica asociarlas con la ejecución de las tareas inherentes a la acción gerencial, las cuales apoyadas en habilidades, las cuales modelan el comportamiento del personal, involucrándolos comprometidamente con el trabajo, pero, en la actualidad se percibe quizás como parcialmente satisfactorio.

Dentro de ese contexto, esta investigación se propone generar una aproximación teórica para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias, la cual busca propiciar cambios sustantivos en la forma cómo se gerencian las instituciones escolares desarrollando gran efectividad con base en la promoción del trabajo en equipo, estableciendo con el cuerpo docente estrategias pedagógicas, tanto dentro como fuera del aula, las cuales motiven y promuevan el interés de los estudiantes, gestionando cambios en el desempeño docente, para alcanzar la excelencia en la escuela.

Para ello se plantea como propósito general generar una aproximación teórica sobre desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias; siendo los propósitos específicos: Precisar los elementos del desempeño gerencial ejercido por los directores de las escuelas primarias; conocer la actitud de los directores hacia el desempeño gerencial en base al enfoque por competencias, desarrollándose una investigación cualitativa, con enfoque fenomenológico, aplicada a las instituciones escolares del municipio Sucre, estado Zulia; sistematizada en este informe conformado de la siguiente manera: el resumen, la introducción donde se plantea de manera sintetizada la problemática, la fundamentación teórica, los hallazgos, la interpretación, las reflexiones y las referencias bibliográficas.

## Fundamentación Teórica

### Desempeño gerencial

Emana del deseo o la necesidad de hacer cambios para adaptarlos a un nuevo propósito, por lo cual los gerentes educativos no deben limitarse solamente a dar órdenes e instrucciones emanadas de las autoridades escolares; por el contrario, su tarea constituye en impulsar, lograr cambios, desarrolla acciones y prácticas pedagógicas en relación a las necesidades prioritarias de su centro de trabajo, así como del equipo docente.

Para que este se desarrolle eficientemente se requiere de los procesos administrativos, interdependientes unos de otros, pero a su vez relacionaos. Por tanto, puede ser estudiado con base a diversas variables, las cuales explican su comportamiento, delimitan su campo de acción.

Al respecto, Stoner (2020), lo definen es la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

Por ello, se asocia a las funciones administrativas formuladas por la teoría clásica de la administración, que hoy en día se mantienen vigentes sirviendo como patrón de comparación para determinar cómo debe ser el desenvolvimiento del gerente educativo en su cargo. Pero, éstas no son las únicas variables relacionadas con este tema, también nos permiten conocer su efectividad en su desenvolvimiento como directivo. En ese sentido, el desempeño gerencial según Cummings y Schwab (2019):

...esté dado por dos componentes la habilidad que debe tener el gerente para aclarar las actitudes básicas para el desarrollo de los individuos que tiene a su cargo y la motivación que debe tener hacia todo el personal con el fin de que sigan trabajando de la mejor manera en beneficio de la institución (p.90).

Resulta claro que el desempeño del gerente en una institución escolar es factor clave, predominante para alcanzar la competitividad directiva frente a las demás organizaciones, siempre y cuando sus comportamientos tanto observables como habituales contribuyan al éxito en la institución; es decir, sus actividades gestionadas mediante una correcta ejecución, tanto de las funciones como roles gerenciales, contribuyan a la mejoría, en la conducta del personal así como lograr las metas institucionales.

Al hablar de desempeño gerencial en la educación primaria, se establece automáticamente la relación entre la palabra acción, rol o desenvolvimiento dentro del recinto escolar como directivo. En consecuencia, se refiere al cumplimiento laboral del personal que lo integra. Parafraseando a Gibson (2019), esta actuación en una institución educativa depende de su motivación, iniciando o dirigiendo su comportamiento conjuntamente con su capacidad laboral para determinar su rendimiento en las funciones desarrolladas. Es decir, la capacidad del individuo para ejecutar en el campo laboral, convirtiéndose en una fuerza interna la cual lo impulse a ser más competente cada día

Por ello, hoy en día, debe estar enfocado hacia el cambio, involucrando al personal, apoyándose en él, considerando para ello sus sentimientos y emociones, pero también ideas que éste puede compartir. Estas premisas conducen a un modelo de dirección, eficaz en la medida en la cual consiga el apoyo del colectivo para cumplir la misión institucional. De esa manera, la función directiva en los centros educativos del nivel de educación primaria, responde a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) la cual establece en sus diferentes artículos (3, 102 y 103), que la misma es un deber social de máximo interés para el Estado y un de-

recho humano, toda persona debe recibir una enseñanza integral, con calidad, con pertinencia social, permanente, en iguales condiciones, oportunidades. Se define además como un servicio público, gratuito, obligatorio, democrático fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento.

En ese sentido, es imprescindible directivos con capacidad cumplir los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, estar dispuestos a impulsar en los docentes la práctica innovadora en la solución a los problemas académicos; por tal razón, utiliza la comunicación, participación, trabajo en equipo y toma de decisiones como elementos claves para fortalecer la interacción humana, lograr los objetivos y alcanzar la calidad educativa.

## Elementos del desempeño gerencial

En la actualidad, la sociedad venezolana pasa por una serie de transformaciones en distintos ámbitos que impactan directamente a los diferentes subsistemas educativos, afectando particularmente a la educación primaria. Estos cambios afectan significativamente las instituciones escolares, las cuales deben enfrentar constantemente un gran número de desafíos, reflejados en la manera como se conduce el desempeño gerencial.

En ese sentido, se espera que el siglo XXI, debido a los cambios propuestos por la sociedad, generen transformaciones en la escuela convirtiéndola en una organización inteligente, es decir, una institución con capacidad ofrecer una educación de calidad, donde se favorezca la participación comunitaria, conducente a fortalecer el cambio político y socio-educativo planteado en Venezuela, con conciencia social, así como generadora de conocimientos en colectivo. Por lo anteriormente expuesto, las investigadoras consideran los elementos del desempeño gerencial de la siguiente manera:

**Funciones básicas:** Las funciones gerenciales se refieren al cumplimiento de las actividades administrativas, implicando numerosas acciones por cuanto ellas permiten establecer la división del trabajo, autoridad, disciplina, estabilidad en la organización, el espíritu colectivo. En ese sentido, Jones y George (2019) las definen como aquellas que “se encargan de ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas” (p.8).

De acuerdo con los autores anteriores, las funciones básicas son los elementos esenciales del desempeño gerencial, mediante la cual los directivos cumplen con las labores inherentes a su cargo, ayudándolos a coordinar mejor los recursos existentes en la institución. Dentro de ese contexto, Corredor (2021) acota “el proceso administrativo funciona como un sistema coordinado de cuatro fases o

aspectos consecutivos: planificar, organizar, ejecutar y controlar” (p.10), las cuales debe cumplir el gerente educativo para garantizar resultados positivos en la organización.

Se puede afirmar que, su éxito se evidencia en el cumplir eficientemente las funciones gerenciales para dar respuesta a todas las situaciones presentes en la organización según las orientaciones emanadas del ente rector, demostrando una conducta activa, consciente, solidaria en la transformación social, con liderazgo, una visión clara de la institución y un equipo colaborador con su gestión. Por tanto, debe dominar la: planificación, organización, dirección, control.

Por otra parte, las habilidades gerenciales contribuyen a fortalecer el desempeño laboral del docente, pues mediante su trabajo pedagógico, administrativo y comunitario se fortalece el propósito de la escuela. En este sentido, las investigadoras lo definen como un sistema que permite valorar, apreciar las actividades realizadas por una persona en el cargo cumplido; en consecuencia, se concibe como la valoración del trabajo realizado atendiendo los problemas presentados.

## Enfoque por competencias

Las competencias se pueden definir como una combinación de conocimientos, capacidades, actitudes adecuadas al contexto, siendo elementos clave para el desarrollo personal, profesional del docente en cualquier nivel educativo. En ese sentido, resultan más que el dominio de un conocimiento o un procedimiento, pues se constituyen en habilidades combinadas con prácticas, motivaciones, valores éticos, emociones, así como otros componentes sociales, los cuales actúan conjuntamente para lograr una acción eficaz.

Según López (2021) las competencias se conciben como “la capacidad para dominar un campo determinado” (p.347), es decir, es un desempeño sobresaliente en una actividad determinada lo cual implica el conocimiento, habilidad, aptitud, motivación que se desarrolla en un campo particular, al aprender a tratar con tareas bien definidas, así como dar respuestas efectivas, apropiadas para resolver problemas del ámbito o dominio de la misma.

Desde esa perspectiva, se puede decir que las competencias gerenciales asumen estructuras dependiendo del contexto donde se presentan algunas definiciones, con una construcción social de aprendizaje significativo y útiles para el desempeño productivo en una situación laboral real, la cual se obtiene no solo mediante la instrucción, sino también con medidas logradas a través del aprendizaje por experiencias concretas en el trabajo.

Por tanto, pueden definirse como la aptitud del geren-



te para desempeñar sus funciones con base en los requerimientos de calidad específicos de su campo laboral. Esta se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades expresadas en el conocer, laborar, saber hacer, es decir, la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado. En el caso de la gerencia, este concepto es aplicable a aquellas características personales que deben poseer de manera general los líderes.

Al respecto, es pertinente entender que las competencias gerenciales son comportamientos observables, pero también subjetivos en cuanto que la percepción de los mismos depende del observador, por tal razón, cuando se evalúan las se requiere un procedimiento más cuidadoso que el de los objetivos. Para ello, Benavides (2020), proponen tres tipos específicos de ellas: genéricas, laborales, profesionales.

**Competencias genéricas:** Son consideradas por Benavides (2020), como una serie de características requeridas por los individuos, generalizables en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado. Su finalidad se orienta al fortalecimiento de la identidad, considerando que nacen de las políticas, objetivos de la organización. Desde ese punto de vista puede definirse como un conjunto de características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de sí mismo, actitudes, valores, rasgos de carácter, así como motivos, los cuales constituyen el componente menos visible del individuo.

Para Tobón (2021), las competencias genéricas se caracterizan por: (a) aumentar las posibilidades de empleabilidad, al permitirle a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro, pues dominan los procesos básicos, acordes con su gestión; (b) favorecer la gestión, consecución, conservación del empleo; (c) permitir la adaptación a diferentes entornos laborales, debido a su dominio; (d) no estar ligadas a una ocupación en particular; (e) adquirirse mediante la enseñanza y el aprendizaje, es decir, durante su formación profesional; (f) su adquisición, desempeño pueden evaluarse en forma rigurosa.

**Competencias laborales:** Los directivos escolares para desempeñar sus funciones necesitan su dominio, según su cargo, las cuales comprenden atributos personales que se aportan al trabajo para lograr un desempeño eficiente. En ese sentido, se perciben como la capacidad para cumplir las funciones gerenciales. Implican, por tanto, habilidades para cumplir exitosamente con su trabajo, es decir, es una aptitud real demostrada, significando su capacidad productiva en términos de su desempeño, no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Desde esa perspectiva, las competencias laborales

son aquellas características que diferencian un desempeño superior de uno promedio o pobre. Por esa razón, un directivo escolar cuando es competente profesionalmente aplica e integra el saber, definido como el conjunto de conocimientos aprendidos o adquiridos a lo largo de su formación profesional; el saber hacer, o conjunto de habilidades y destrezas, las cuales le permiten aplicar los conocimientos procedimentales o técnicos según nivel educativo donde esté ejerciendo su rol

Para las investigadoras, la competencia laboral es una manera de describir: (a) lo que un directivo escolar es capaz de hacer; (b) la persona a quien puede juzgarse si el trabajo está bien hecho; (c) las condiciones en las cuales el gerente educativo debe demostrar su aptitud; (e) los tipos de evidencia necesarios para asegurar la realización consistente del trabajo, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

**Competencias profesionales:** Levy (2021), la define como una cualidad humana presentada como una síntesis dialéctica en la integración funcional del saber (conocimientos diversos), hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades), ser (valores, actitudes) los cuales son movilizados en un desempeño eficiente a partir de sus recursos individuales que le permiten conducirse en un ambiente socio-profesional, humano acorde con las características, exigencias situacionales enfrentadas con relación a la función directiva.

En este tipo de competencia, se conjugan conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, valores, apropiados por el gerente educativo a través de la experiencia personal durante su formación profesional y ulterior desarrollo como directivo, aplicados integrada, contextualizadamente, mediante un desempeño eficaz, autónomo, flexible, versátil, sustentable e innovador. Por ello, es esencial su dominio por los directivos escolares como una vía para lograr un desempeño apropiado

De esa manera, las competencias gerenciales abarcan los aspectos referidos al desarrollo de los directivos o la capacidad para llevar a cabo acciones eficaces para optimizar el desempeño del personal en la institución, teniendo en mente el bien de la misma a largo plazo, mediante el trabajo en equipo, la cooperación, es decir, poseer la habilidad para promover el trabajo conjunto del personal, por último, desempeñar como líder dentro y fuera del centro educativo

Desde esa perspectiva, las competencias gerenciales permiten al gerente educativo visualizar claramente el futuro de sus escuelas, motivando a todo el personal a trabajar en su materialización, por esa razón, requiere poseer expectativas elevadas sobre cómo debe ser funcionamiento en su organización, ofreciendo una retroalimentación constructiva, positiva con el propósito para solucionar los

problemas y mejorar su institución.

## Métodos

En la presente investigación se asumió como postura el paradigma interpretativo, el cual generalmente utilizado para descubrir, refinar preguntas de investigación. En correspondencia con este planteamiento se asumió la presente investigación como un estudio cualitativo en el que se busca generar una aproximación teórica sobre desempeño gerencial para las escuelas primarias del municipio Sucre, estado Zulia bajo el enfoque por competencias. En consonancia con su naturaleza, desde la perspectiva ontológica, la investigación propuesta busca considerar la realidad en los docentes con función directiva como dinámica, global, construida en un proceso de interacción con la misma.

Para lograr los propósitos planteados: Precisar los elementos del desempeño gerencial ejercido por los directores en las escuelas primarias; Conocer la actitud de los directores hacia el desempeño gerencial en base al enfoque por competencias, se desarrolló una investigación fenomenológica, mediante la cual se buscó abordar los significados que para los docentes con función directiva posee el desempeño gerencial buscando con esta investigación explicitar la experiencia en torno a esta temática.

Cabe destacar por lo antes planteado, que el diseño emergente requiere el empleo de técnicas e instrumentos de recolección de información, los cuales promuevan caminos creativos, propios de la naturaleza cualitativa del objeto de estudio. Ello permitió a las investigadoras acercarse con confianza a los actores sociales, formado por los docentes con función directiva en las escuelas primarias del municipio Sucre, Estado Zulia.

Como técnicas se empleó la entrevista en profundidad mediante encuentros cara a cara con los actores sociales en estudio. Así mismo, se empleó el testimonio focalizado, definido por Martínez (2020) como la técnica que invita al entrevistado a ampliar sus ideas sobre aspectos específicos del fenómeno en estudio en el cual se requiere su aporte. En este sentido, se le solicitó a los entrevistados manifestar de manera espontánea, libre sus percepciones y creencias sobre subcategorías muy específicas, para asignarle un valor agregado a la investigación.

Como informantes clave se consideraron seis directivos quienes laboran en diversas escuelas primarias nacionales del municipio Sucre, Estado Zulia. La selección de estos informantes estuvo sujeta a su disponibilidad para participar en la investigación, su desempeño profesional como directivos en escuelas primarias y la permanente intersubjetividad con las investigadoras por estar familiarizadas con el contexto por cuanto son docentes. Todo lo cual hace suponer que la información aportada por ellos se puede aprovechar como fuente simbólica e inclusive

contrastante.

## Resultados

De acuerdo con la información aportada por los entrevistados, los elementos del desempeño gerencial constituyen un requisito indispensable para el funcionamiento de la gerencia, expresados básicamente en funciones, roles, habilidades, competencias que debe poseer el directivo para ejercer como tal eficientemente. En correspondencia con esto, los elementos conforman un sistema de componentes (funciones, competencias, habilidades), los cuales posibilitan el adecuado desenvolvimiento del gerente dentro y fuera de la institución.

Como funciones, los informantes mencionaron planificación, organización, dirección, control; dentro de las competencias el saber, el hacer, el saber hacer, eficiencia, efectividad, eficacia, responsabilidad; mientras para las habilidades mencionaron motivación, promotor de cambio e innovador. Se asume, según las respuestas de los informantes que dichos elementos no pertenecen a un tipo de dirección en particular, o a un contexto laboral específico, deben asumirlas el directivo en concordancia con su ámbito de trabajo, en este caso, el educativo, adaptándolos a su quehacer diario e incorporando los aspectos propios del entorno escolar.

Con relación a la actitud de los directores ante el desempeño gerencial, los informantes indicaron que ellos se desempeñan en concordancia con los requerimientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, por cuanto éstos son muy específicos en cuanto a las funciones a cumplir, siendo una guía para cumplir según lo pautado, pero no implementar cambios según criterio personal.

Los informantes indicaron además que aun cuando hayan manifestado cuales eran los aspectos requeridos para adaptar el enfoque por competencias a la dirección escolar, en la práctica la mayoría de éstos no pueden ser aplicados por cuanto las exigencias del ente rector son un obstáculo para ello, al no permitirles aplicar nada sin estar establecido dentro del modelo educativo vigente.

Así mismo, manifiestan, el modelo educativo actual no plantea la figura del directivo gerente, pues las escuelas no deben ser conducidas como si fuera una empresa, sino ser dirigidas en concordancia con lo expresado por la comunidad mediante los consejos educativos, razón por la cual no se toman en cuenta las competencias de quienes asumen la dirección. Por lo antes expuesto, la actitud asumida por los informantes sobre el desempeño gerencial no siempre es la más adecuada, por cuanto muestran conformidad ante los mandamientos del Ministerio, concretándose en cumplir con lo requerido, sin importar su desarrollo personal/profesional, el cual es mucho más valioso que cualquier cargo o función.



En ese sentido, manifiestan su transitoriedad en la función por lo cual no se esmeran en ir más allá de lo estrictamente necesario ni en actualizar o adquirir conocimientos gerenciales, indicando que luego regresan al aula y éstos son inútiles. Por esa razón, para algunos informantes lo fundamental es cumplir con los lineamientos oficiales, mientras para otros es un comportamiento específico.

En cuanto a la adaptación del enfoque por competencias a la dirección escolar, para los adoptar el enfoque por competencias en la dirección escolar implica que el gerente domine, no sólo conocimientos gerenciales, sino, además posea la aptitud y la actitud necesaria para aplicarlos en cualquier situación presentada, en colaboración con el colectivo escolar (personal, padres, representantes), el cual debe estar siempre inmerso en las actividades gerenciales, por cuanto lograr las metas institucionales no es tarea solamente del directivo, sino del trabajo en equipo.

## Discusión

Con relación al primer propósito: Precisar los elementos del desempeño gerencial ejercido por los directores en las escuelas primarias, existen aspectos coincidentes en las respuestas de los informantes; estos son funciones gerenciales, habilidades, competencias, distingüendo entre estas el saber, hacer, saber hacer, eficiencia, efectividad, eficacia, responsabilidad lo cual es indicativo que para lograr desarrollar las funciones y habilidades gerenciales es indispensable poseer conocimientos teóricos, prácticos así como tener la capacidad para integrar ambos en el quehacer diario, lo cual permitirá ejercer una gerencia eficiente, efectiva, eficaz.

Lo anterior permite inferir que hablar de desempeño gerencial se refiere a directivos con compromiso social; es decir, personas concretas quienes toman decisiones, las cuales afecten a los demás, positiva o negativamente y, en consecuencia, no actúan en un vacío social. No es simplemente una idea de la institución, tampoco es una práctica orientada al lograr resultados en forma eficiente según unos objetivos previamente determinados. La misma conlleva a un fuerte compromiso con la sociedad.

Cabe destacar, que la investigación como reflexión del desempeño gerencial conlleva a reconsiderar al directivo como un gerente, en consecuencia, a una re-contextualización teórico-práctica de su función, donde él actúa en un medio complejo, un escenario nuevo y cambiante en donde interactúan múltiples factores y condiciones. En esos escenarios complejos, cambiantes, muchas veces contradictorios, el directivo se enfrenta a problemas con difícil solución aplicando una regla, técnica o procedimiento, menos irreflexivo. Por ello, requiere cultivar un conjunto de competencias, las cuales le permitan descifrar signifi-

cados, construir saber acerca de los escenarios concretos, simbólicos e imaginarios en donde vive y actúa.

En ese sentido, las organizaciones escolares necesitan contar con personal altamente calificado en el área gerencial, quienes posean destrezas, habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente donde se estimule el compromiso, la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, hacia los resultados, por ende, al rendimiento tanto individual como grupal del personal.

Con referencial al propósito: Conocer la actitud de los directores hacia el desempeño gerencial en base al enfoque por competencias, lo manifestado por los informantes, este es una actitud del directivo ante la función asignada, lo cual implica involucrar aspectos exitosos tomados de la gerencia en otras organizaciones adaptándolos a su realidad cotidiana, incorporando, tanto al personal como a la comunidad en el quehacer de la dirección para que en colectivo contribuyan a lograr los objetivos institucionales sin obviar los lineamientos emanados del ente rector, los cuales se alcanzan con mayor facilidad si el directivo posee las competencias necesarias para ello.

En ese sentido, para algunos informantes un directivo con un desempeño gerencial óptimo es aquel que, sin dejar de cumplir con los requerimientos del Ministerio, es capaz de comportarse como un gerente asumiendo riesgos, beneficiosos, tanto para la institución como para la comunidad innovando en sus funciones. Es decir, es una actitud, es su deber ser, por el cual debe estar dispuesto a correr riesgos, innovando, asumiendo aquellos aspectos exitosos aplicados en otras organizaciones para cumplir con los requerimientos del ente rector con mayor eficacia, efectividad.

## Conclusiones

En este artículo se plantea una aproximación teórica sobre desempeño gerencial para las escuelas primarias con base en el enfoque por competencias sirve como herramienta para la comprensión de los fenómenos producidos en la gerencia educativa. El director o gerente es el elemento dinámico, confortador en la institución. Sin su guía, los recursos no cumplen su cometido, por lo tanto, el desempeño del gerente escolar, es lograr que todos los actores educativos, integren armónicamente sus esfuerzos en para elegir, lograr los objetivos educacionales

Puede decirse entonces que el objetivo de la dirección escolar es mejorar la calidad educativa, integrando a la organización, los recursos humanos, financieros, la enseñanza, propuesta curricular, didáctica, así como sus resultados académicos. Por esa razón, la gerencia educativa exige al directivo un desempeño gerencial cónsono con la

realidad de la escuela y del país en general. Es decir, alguien con capacidad para actuar eficiente, eficazmente, lo cual se logra con base en suficientes competencias, habilidades para dirigir con responsabilidad, establecer nuevas relaciones interpersonales apoyándose tanto en la autoridad como en el compromiso en los centros escolares.

La concepción de la nueva gerencia requiere un directivo planificador, organizador, coordinador, quien dirija, controle en atención a un trabajo en equipo, el cual conlleve a una mejor productividad del personal a través del ejercicio de las funciones inherentes a su rol en donde prevalezca la eficiencia, así como la eficacia para lograr una gerencia efectiva; además, desarrollar una serie de habilidades, las cuales le permitan cumplir exitosamente su tarea, desarrollando competencias para generar un desempeño gerencial exitoso, demostrando identificación con los objetivos institucionales, asumiendo compromisos, ética personal-profesional. En ese marco, se considera un gerente competente cuando aplica e integra el saber, en concordancia con el contexto donde esté ejerciendo su rol gerencial.

Sin embargo, algunos directores asumen una actitud conservadora, en la cual los directivos desarrollan su trabajo según los lineamientos emanados del ente rector, sin ir más allá, concretándose en seguir e impartir órdenes, las cuales deben ser acatadas por el personal; mientras otros muestran una actitud innovadora en la cual emprenden acciones cooperativamente, orientadas hacia la innovación del nivel administrativo, apoyando su gestión en los recursos tanto materiales como humanos para que el trabajo sea compartido, de esta forma, las funciones gerenciales sean efectivas.

## Referencias bibliográficas

- Benavides, O. (2020) Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. (5ª. Ed) Bogotá. Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Caracas. Venezuela. Gaceta 36.680
- Corredor, S. (2021) Gerencia Estratégica. (8va. Ed) Bogotá. Colombia: Editorial Norma
- Cummings, L y Schwab, D. (2019) Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación. (7ª Ed) México: Editorial Trillas
- Gibson, G. (2019) Liderazgo Empresarial. (12ª Ed) Barcelona. España: Editorial Edim
- Jones, G. y George, J. (2019) Administración Contemporánea (8va. Ed) México. Editorial Mc Graw Hill

Levy, L. (2021) Administración de Recursos Humanos. (7ª Ed) México: Editorial Prentice Hall

López, F. (2021) Manual de evaluación escolar (9na. Edic.) buenos Aires. Editorial Homosapiens

Martínez, M. (2020) Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. (4ª Ed) México: Editorial Trillas

Stoner, J. (2020) Management Organizacional (10ª Ed) México: Editorial Irvin

Tobón, S. (2021) Formación basada en Competencias. Bogotá. Colombia: Editoral Ecoe



**INNOVACIÓN Y GERENCIA**  
**Revista científica arbitrada**  
**Universidad Dr. José Gregorio Hernández**  
**Maracaibo - Venezuela**

**Vol. X. No. 1**

**Octubre 2024**

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

Tiene como misión contribuir con la difusión y promoción permanente de la producción intelectual, desde la perspectiva de presentar nuevos aportes dentro de los procesos de investigación y divulgación académica. Su visión está orientada a proyectarse como un órgano de divulgación de reconocido prestigio en la comunidad académico-científica, capaz de afianzar el desarrollo y ejecución de importantes retos en materia de generación de conocimientos.

**Objetivos:**

- Dar a conocer la producción intelectual, mediante la publicación de trabajos de calidad y adaptados a una nueva visión de la ciencia, orientada a la búsqueda de nuevos conceptos y paradigmas.
- Fomentar la investigación científico - técnica.
- Incentivar a los docentes e investigadores a desarrollar diversas líneas de investigación mediante las cuales se ejecuten proyectos viables.
- Propiciar un medio editorial en el cual puedan confrontarse ideas y criterios vanguardistas vinculados con las diversas áreas del saber.
- Promover el intercambio de información con otras instituciones dedicadas a impulsar el progreso científico de la región y el país.

**Esta publicación se cuenta indizada en:**

Latindex (América Latina, el Caribe, España y Portugal)  
Advanced Science Index  
Mir@bel "(RE) CUEILLIR LES SAVOIRS"

INNOVACIÓN Y GERENCIA  
Universidad Dr. José Gregorio Hernández.  
Decanato de Investigación y Postgrado. Dirección del Fondo Editorial.  
Calle 89B entre Av. 15 Delicias y Av. 14C. Maracaibo, estado Zulia Venezuela.  
Correo electrónico: fondoeditorial@ujgh.edu.ve.



**INNOVACIÓN Y GERENCIA**  
**Revista científica arbitrada**  
**Universidad Dr. José Gregorio Hernández**  
**Maracaibo - Venezuela**

Vol. X. No. 1

Octubre 2024

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

**Tabla de Contenido**

**Editorial**

**Artículos**

- **Rol de los centros de costos y beneficios en la praxis contable moderna** 8  
*Role of cost and benefit centers in accounting praxis*  
Rafael Ricardo Espina Pion
- **Fraternidad Interuniversitaria como agente potenciador de ciudadanía mundial para la calidad social** 14  
*Interuniversity fraternity as an enhancer of global citizenship for social quality*  
Lorraine Palmar, Losangela Palmar, Daniel Romero
- **Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias** 20  
*Managerial performance for primary schools under the competency-based approach*  
Ana Bell Barrera Ruza, Roaxi Carolina Pimienta Chourio, Dubraska M. Cáceres Zambrano
- **Excelencia y creatividad empresarial como pilares en la sostenibilidad y crecimiento organizacional** 27  
*Excellence and business creativity as pillars for sustainability in organizational growth*  
Andreina Salazar, Harvin Fernández, Juan Carlos Bracho
- **Gerencia educativa y desempeño docente en educación media general** 36  
*Educational management and teacher performance in general secondary education*  
Deinny José Puche Villalobos
- **Desarrollo organizacional y toma de decisiones en la planificación estratégica institucional** 45  
*Organizational development and decision making in institutional strategic planning*  
Luis García, Danyelis Báez
- **Gerencia innovativa: retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro** 51  
*Innovative management: challenges and opportunities of institutional strategic planning of the future*  
Freddy Diaz, Luzoly Jordan
- **Contabilidad de gestión: una aproximación teórica para decisiones estratégicas y operativas efectivas** 58  
*Management accounting: a theoretical approach for effective strategic and operational decisions*  
Ronny Leonardo Olaya Cum, Jhomyra Elizabeth Fernández Guevara, Cristian Javier Ordóñez Cabrera
- **Reflexiones críticas sobre los ejercicios de poder en la interacción docente-estudiante** 65  
*Critical reflections on power exercises in educational management*  
Giovanny Stiven Ramírez Mejía
- **Liderazgo transformacional en la gerencia 4.0 Una perspectiva innovadora** 73  
*Transformational leadership in management 4.0: An innovative perspective*  
Reynaldo Jiménez, Anarilis Gómez González

**Ensayos**

- **Plan de mejora continua propuesto para la administración tributaria nacional en Venezuela** 84  
*Proposed continuous improvement plan for national tax administration in Venezuela*  
William Pirela Espina
- **Análisis del discurso y análisis crítico en las ciencias de la salud** 91  
*Analysis and critical analysis of discourse in health sciences*  
Yessica Torres