

## GERENCIA EFICAZ PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

\* Mary Morán.  
\*\* Sandra Landaeta.  
\*\*\* Mercedes Sánchez.

### RESUMEN

El presente artículo percibe el proceso llevado por el gerente educativo para alcanzar el objetivo de lograr la transformación de la escuela que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. En el cual, se analiza el perfil del gerente, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, entre ellas: liderazgo gerencial, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo. La metodología empleada se enmarcó dentro del diseño de la investigación documental. Se concluye que para gerenciar de una manera eficaz el gerente educativo debe ser innovador y proponer estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente, con liderazgo motivador y fundamentado en valores.

**Palabras clave:** gerente educativo, perfil del gerente educativo, liderazgo gerencial.

### EFFECTIVE MANAGEMENT SUCCESS IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

#### ABSTRACT

This article perceives the process led by the educational manager to achieve the goal of transforming the school heading to enable it to provide an excellent service. In which, the profile manager discusses the process towards exercise and the set of skills required to do so, including: management leadership, decision making and generate a climate of participation and teamwork, together with the instrumental methodology required to achieve it. The methodology was framed within the design of the desk research. It is concluded that to effectively manage an educational manager must be innovative competitive strategies and propose timely planned and implemented with motivational leadership and based on values.

**Key words:** educational manager, educational profile manager, managerial leadership.

\* Lcda. Educación Integral (UNICA-2009). Maestrante en el Programa Gerencia e Innovación Educativa (UJGH-2014) [mary\\_nscoromoto@hotmail.com](mailto:mary_nscoromoto@hotmail.com)

\*\* Lcda. Educación Integral (UJGH-2009). Maestrante en el Programa Gerencia e Innovación Educativa (UJGH-2014) [sandraluzland\\_unica@hotmail.com](mailto:sandraluzland_unica@hotmail.com)

\*\*\* Lcda. Educación Integral (UJGH-2007). Maestrante en el Programa Gerencia e Innovación Educativa (UJGH-2014) (UJGH) [sanchezmercedes7@hotmail.com](mailto:sanchezmercedes7@hotmail.com)

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la gestión de la gerencia educativa implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de la escuela, para así darle direccionalidad al servicio educativo ofrecido, siempre basado en la normativa legal, general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica, el currículo restringido, así como las políticas y los planes educativos.

Además, el proceso educativo se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad y la racionalidad, en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales. En base a lo planteado, el gerente educativo juega un papel determinante, ya que debe mantener el equilibrio la Institución Educativa, lo cual requiere de una buena Gestión Escolar, no únicamente asentada en papel, sino llevada a la práctica de manera eficiente y con resultados palpables.

Razones por las cuales, esta argumentación se enfoca hacia la Gestión Escolar y el logro de los objetivos institucionales de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de aportar una importante participación con enfoque a la escuela de calidad, involucrando a los diferentes actores del ámbito escolar, familia, comunidad, entre otros.

Cabe acotar, que el presente trabajo, está estructurado por las siguientes partes: el desarrollo o contenido, en el que se da a conocer la importancia de una gerencia eficaz para el éxito de la institución educativa y su relación con el mejoramiento de la calidad del producto de la educación. Luego, la parte metodológica empleada, la cual establece los medios utilizados para obtener el desarrollo de la investigación, continuando con los resultados obtenidos y culminando con las conclusiones obtenidas.

### **La Gerencia Eficaz y el Éxito De La Institución Educativa**

Hoy en día, es necesario tener muy claro que la educación es una conjunción de actores y sectores que deben engranarse y comunicarse constantemente para hacer continuamente revisión de los procesos que se están produciendo, y analizar ¿dónde están las fallas? y ¿cuáles son los correctivos que hay que ejecutar?

A lo cual, el Ministerio del Poder Popular para la Educación ha integrado en el Currículo Bolivariano, los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC) y los Proyectos de Aprendizajes (P.A), en los cuales las acción de los directivos, docentes, padres y

representantes, así como la comunidad en general, deben integrarse en una búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan a la organización educativa. La duda está en ¿a qué se debe que estos procesos no estén logrando los objetivos planteados?, ¿de quién es la responsabilidad?, ¿los gerentes educativos están desarrollando a cabalidad el papel y las funciones que les corresponde como líderes de sus organizaciones?, ¿se siente la comunidad educativa estimulada a participar y lograr que los centros educativos a los que asisten sus hijos sean exitosos y que de igual manera les pertenecen?

No obstante, la necesidad de cambios en la forma de ser y sentir de la sociedad obliga redimensionar la acción a nivel de las instituciones educativas, por ello la actuación de una buena gerencia educativa permitirá la participación de una comunidad motivada al logro de metas en beneficio de la misma. Sin embargo, enfrentar estos procesos de transformación representa un compromiso por parte de cada uno de los miembros que integran una organización, guiados por las políticas y principios gerenciales que la identifican con la finalidad de obtener un buen funcionamiento a través de una efectiva y renovada gestión del docente en el aula.

Ahora bien, lograr que se de esta situación de integración no es fácil, por lo tanto el papel que tiene la gerencia en el desarrollo exitoso en las instituciones educativas, son condiciones altamente desafiantes y móviles al mundo actual. Ahora bien, es importante tener en cuenta una serie de elementos fundamentales entre los cuales se destaca la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de cambio e innovación constante y como consecuencia, aparece aquello que ahora establece una nueva propuesta, en la se convierte en un gran desafío en la llamada escuela necesaria y virtual.

### **Gerencia de la Institución Educativa**

Según Manes (2003), la gerencia educativa es el proceso a través del cual se conduce la labor docente y administrativa de la escuela, así como sus relaciones con el entorno con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Al respecto, Druker (2002), se refiere a la gerencia como la causa y solución de los más diversos problemas, y a su vez plantea que está atravesando por transformaciones o cambios profundos que indica que la gerencia de hoy será diferente a la del futuro. Para ejercer la

dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

### **Perfil del Gerente Educativo**

Según Amarate (2000), el gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos, con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, mejorar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con la comunidad. Por lo tanto, el gerente educativo debe ser una persona capaz de motivar y estimular la participación de los miembros de la comunidad educativa, así como el compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer.

También, el gerente debe conocer el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela, de los procesos docentes/administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos de la escuela en su conjunto; además la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, así como asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

Se puede decir, que las funciones del gerente educativo son: 1) representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes.

Del análisis anterior se derivan como competencias la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

## **El proceso de dirección de la Institución Educativa**

Para, Ruiz (2000), el gerente educativo a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos vinculados a la institución, debe contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar de manera continua en conjunto con los demás actores, aplica el ciclo "Planificar-Ejecutar-Revisar-Actuar". Para Amarate (2000), la aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, componentes que analizaremos a continuación:

- a. En primer lugar, la planificación, 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 que orienta 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. (Graffe, 2000).
- b. Seguidamente, la organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Amarate, 2000).
- c. Por otro lado, la dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Graffe, 2000).
- d. Para finalizar, el control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Ruiz, 2000).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios, sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance, nivel de cumplimiento de los objetivos, metas, así como de actividades previstas; todo ello con el objeto de evaluar continuamente los

resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación.

Según Graffe, (2000), el control de la gestión no se puede realizar sin datos e información, donde el primero es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas, para así establecer las causas de las diferencias detectadas. Por lo tanto, este análisis del gerente y de su equipo docente en la medida que se profundice permitirá generar el conocimiento e inteligencia para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela.

### **Gerencia, Liderazgo y Participación**

Con relación a este punto, para Pérez (2000), la escuela responde a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, para lo cual requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender. Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos, temática a ser abordada seguidamente.

### **La Gerencia y participación de la Institución Educativa**

Cabe destacar que el sistema de gerenciar a instaurar en la escuela consiste en: 1) crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; 3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Según Martin (2000), este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia, pero sin perder de vista que la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección. Por lo tanto, darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, en base al proyecto educativo,

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, así como las prácticas pedagógicas.

### **La Gerencia Educativa, sustentada en valores**

Para Zambrano (2007), los valores son los medios adecuados para que el ser humano logre sus objetivos, por lo tanto, se presentan varios tipos de valores entre los que se encuentran los valores ético-instrumentales, como el respeto de los derechos humanos y la responsabilidad, por ejemplo, pueden llegar a alcanzarse objetivos existenciales (valores finales-éticos) como la justicia social y la paz.

En este mismo orden de ideas Suarez, Leiva y Negrón (2010) afirman que los valores se constituyen como uno de los componentes principales en el plano gerencial y por ende en uno de los elementos fundamentales en la actuación del gerente. Destacan que en el plano estratégico los valores compartidos son enunciados esenciales para la realización de la misión y visión propuesta por la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de su miembros, sirviendo de mecanismo de autocontrol y cause estratégico para el logro de los objetivos y metas, siendo una herramienta gerencial en las organizaciones vitales y una fuente importantísima de motivación, integración, compromiso y ventaja competitiva.

Al respecto, Sánchez, Zambrano y Martínez (2007), resaltan la importancia de la ética pública en las organizaciones educativas, de manera que se perfile hacia la búsqueda del bien común y es a través de este medio que las instituciones educativas alcancen el éxito, visualizándose a los gerentes de la educación como líderes de la administración pública, bajo una perspectiva de la ética pública, enfocada en la transformación fundamentada en los valores. Uno de los roles más importantes del gerente es ser un ejemplo en el ámbito ético para los empleados y los integrantes del ambiente institucional.

### **Manejo y control de procesos educativos**

Cabe destacar, que la gerencia educativa de excelencia exige un manejo integral, al respecto González, Chamorro y Rubio (2007), proponen la aplicación de un sistema de conocimiento profundo, el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como una red compleja de procesos, los cuales presentan variaciones como: la variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo; la variación no

aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo.

Lo ante mencionado, destaca la presencia de los valores que producen grandes expectativas para la gerencia en el presente y se espera que se mantenga en el futuro para categorizar la actuación con rectitud en las relaciones humanas. Uno de los roles más importantes del gerente es ser un ejemplo en el ámbito ético para los empleados y los integrantes del entorno empresarial y en el ámbito educativo juegan un papel fundamental. En este sentido, las instituciones educativas requieren adaptar sus esquemas gerenciales con el propósito de obtener calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, producción de bienes sociales que le permitan establecer las relaciones entre los presupuestos asignados y el cumplimiento de sus funciones fundamentales de acuerdo con los niveles exigidos por la sociedad.

### **Modelo de gestión de la institución educativa**

A continuación se sugiere un modelo que ayudará a dirigir el sistema que representa la escuela, en aras de ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo, sugiere lo siguiente: 1) alimentación del conjunto de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio (objetivos, contenidos, estrategias, medios, normativa, etcétera) y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee (Molins, 2000); 2) produce como resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada producto de la innovación, su ensayo y adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla un conjunto de pasos o componentes que permiten transformar los insumos en los resultados antes descritos, los cuales se presentan a continuación:

- a) Generación del compromiso con la transformación de la escuela: el cual constituye la plataforma sobre la cual se crea el deseo de comprometerse en el proceso de cambio y transformación de la escuela; donde los esfuerzos de concientización, motivación y potenciación de las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una escuela de excelencia académica.
- b) Diseño del proyecto de escuela a construir: se relaciona con el diseño, por parte de los actores, del futuro de la institución educativa que pretenden construir como resultado de la visión compartida que tienen de ella; tomando en cuenta que el gobierno tiene que velar para que todas las instituciones educativas tengan una calidad de enseñanza que asegure un mínimo en cuanto a contenidos y nivel de exigencias.



- c) Liderazgo y participación en la transformación: se relaciona con el proceso de liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la escuela, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado de la escuela a construir.
- d) Evaluación continua del aprendizaje colectivo: en esta etapa el directivo debe centrarse en la definición y aplicación de un sistema que permita evaluar, tanto el proceso de ejecución de las acciones que los diversos actores de la comunidad educativa llevan a cabo, así como los resultados e impacto de las mismas en función de los elementos constitutivos del diseño del centro escolar a construir. En esta fase del modelo, será de vital importancia la labor de seguimiento y facilitación del gerente para que la comunidad educativa pueda definir un sistema de indicadores y obtener información que posibilite dicha evaluación, a través de esquemas participativos de análisis y resolución de problemas y la generación de ajustes a las acciones emprendidas.
- e) Potenciación del aprendizaje continuo: se fundamenta en el principio de la capacidad de la escuela como organización y de sus actores de aprender continuamente, a partir de las mejoras emprendidas y lo inacabado de cualquier acción humana. De hecho, la evaluación continua posibilita información que puede apoyar tanto el esfuerzo de redefinición del diseño de la escuela a construir, como de los ajustes en términos de objetivos, metas y acciones para lograr la escuela de excelencia académica. En esencia, es el proceso de autoconciencia de los actores de la comunidad educativa de cuánto pueden, aún, continuar haciendo para materializar su visión de una escuela en continua construcción.

## **METODOLOGÍA**

Con respecto al diseño, se puede decir que es el conjunto de decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizar en el curso de una investigación de tipo documental, su diseño se identifica como bibliográfico ya que consiste en el análisis de datos provenientes de materiales impresos. Según Bavaresco (2001) "el Diseño Documental consiste en una

estrategia de investigación cuya fuente principal está constituida por documentos escritos, los cuales selecciona el investigador de acuerdo a la pertinencia del estudio”.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2007) el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas a en un contexto en particular. Por ser esta investigación analítica de sistema educativo es un Diseño de tipo Bibliográfico. En los diseños bibliográficos los datos ya han sido recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante informes correspondientes, los cuales son considerados documentos; también pueden provenir de fuentes originales pasados de información de primera mano.

Es necesario entonces, primero conocer y explorar todo el conjunto de fuentes de utilidad, luego leer todas las fuentes disponibles, posteriormente se deberá proceder a la recolección de los datos mediante el sistema fólger deben ordenarse de acuerdo a su contenido, luego seguirá el cotejo o comparación de las fuentes obtenidas, por último se sacaran las conclusiones correspondientes.

### **Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto y en función al tipo de investigación desarrollada y los datos requeridos para el estudio del tema, es necesario establecer los métodos, instrumentos o técnicas necesarias para la recolección de toda la información que servirá para sustentar la Investigación. En criterio de Sierra (2001) las técnicas científicas se deben entender como los procedimientos concretos de actuación, operativos, que se pueden utilizar dentro de las ciencias, para llevar a efecto las distintas etapas de los métodos científicos.

En este caso, siendo una investigación de tipo documental como se indicó, encontrándose dentro del marco de la ciencia se aplicara el método científico ya que aplican todas las reglas y procedimientos intelectuales propios del mismo. Además se debe emplear las técnicas protocolos instrumentales y técnicas y protocolos tecno-operacionales que son propias de la investigación documental.

### **RESULTADOS**

En virtud de ello, se plantea en este artículo, explorando la opinión de diferentes autores sobre el valor que tiene o debe dársele a la ética a fin de alcanzar la excelencia en la gerencia educativa , además se pretende resaltar las siguientes ideas tales como: la gerencia educativa, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para obtener resultados prácticos que ayudan a la planificación, el dinamismo y el cambio de cualquier

institución, lo que se quiere del liderazgo, la innovación y la búsqueda de la calidad en el servicio dado.

Al respecto Macha (2006), considera que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito. Por su parte Manes (2003), denomina gerenciamiento institucional educativo como un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas deben estar orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Es decir, si en cualquier institución hay continuamente un ambiente motivacional entre los empleados, esta situaciones generan ciertos comportamientos o actitudes en el ambiente de trabajo, en otras palabras las percepciones que el trabajador, en este caso, el talento humano del plantel, tienen de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, conllevan a un comportamiento organizacional de satisfacción o no, resistencia o participación, motivación o desmotivación

Es fundamental entonces, orientarse hacia una gerencia integral, relacionando todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, como lo son: la estrategia, la organización y la cultura. Se propone, que en el ámbito educativo la gerencia educativa demuestre su eficacia resolviendo las carencias del sistema educativo en las áreas de la educación o en la institución de una cultura hacia la motivación al logro, cultura de calidad. De esta manera las instituciones educativas se convierten en un medio de producción y formación con una imagen fortalecida en el liderazgo.

Se apunta entonces hacia una gerencia educativa que necesita estar acorde a las nuevas exigencias, a los nuevos panoramas. En este sentido y contextualizando el análisis, es importante señalar que la gerencia de cualquier institución debe estar asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad del servicio, así como una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general, una administración racional de los recursos que permita que los procesos ocurran con eficiencia y calidad, para hacer que la institución busque la excelencia.

Finalmente, el proyecto de escuela deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas descritas anteriormente. A manera de ejemplo, se señalan, entre otras:

1. El uso de indicadores, las estadísticas y matrices de análisis cualitativo utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global de la escuela y el desempeño de los procesos docentes y administrativos;
2. Herramientas que apoyan el análisis de problemas y toma de decisiones en grupo (árbol del problema, diagramas de causa - efecto, matrices de decisión, entre otras), para definir cursos alternativos a la programación establecida para asegurar el logro de los objetivos y metas de la gestión global y de los proyectos específicos de la escuela.

## CONCLUSIÓN

Se puede concluir para gerencial de una manera eficaz y que las instituciones educativas permanezcan fuertes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente, con liderazgo motivador y fundamentado en valores. Afirmando, que la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Con respecto, a las funciones básicas del directivo son el manejo de relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo a acometer; el manejo de información que le permite tener una visión de conjunto de la escuela, facilitándole el diagnóstico y la dirección de la gestión; y la toma de decisiones y autoridad para asignar personas y recursos a las labores y proyectos de la escuela.

No obstante, el perfil profesional de competencias del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

Por lo tanto, el gerente educativo debe poseer competencias personales, profesionales, a fin de crear las condiciones favorables para una gerencia flexible, eficiente y transparente, desempeñando funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control, a su vez debe desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades, expresadas en el saber, el hacer, el ser y el convivir.

Finalmente el proceso de dirección de la escuela exige del gerente educativo la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARATE (2000). *Gestión Directiva*. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- BAVARESCO (2001) *Proceso metodológico en la investigación* (Cómo hacer un diseño de investigación). Ediluz. Maracaibo, Venezuela.
- DRUCKER, P. (2002) *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Grupo Norma, Bogotá – Colombia.
- GONZÁLEZ, F., CHAMORRO, A. Y RUBIO, S. (2007) *Introducción a la Gestión de la calidad*. Publicaciones Delta, Madrid - España
- GRAFFE, (2000) *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2007) *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
- MACHA (2006). *La gerencia educativa eficaz*. <http://www.monografias.com>
- MANES (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edic. Granica.
- MARTÍN (2002). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. México: Mc Graw Hill Interamericana de España. Editores, S.A. de C, V.
- MOLINS, 2000 *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.
- PÉREZ (2000). *La reforma educativa ante el cambio de paradigmas*. Caracas: EUREKA-UCAB.
- RUIZ (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- SÁNCHEZ, ZAMBRANO y MARTÍNEZ (2007) *Ética pública en las organizaciones educativas: gerenciar para alcanzar el bien común* Año 2 / N° 6 / Abril Páginas 48 -67
- SIERRA, R (2001). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid. Edit. Paraninfo.
- SUAREZ, LEIVA y NEGRÓN (2010). *Management model in support values* /[www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 17 (6)154- 176

ZAMBRANO (2007). *El Valor de la Ética para Alcanzar la Excelencia en la Gerencia Universitaria* Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 3 / N° 8 / Noviembre. Páginas 30-63