

# GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN



IZAIRA ARISMENDI

© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

Depósito Legal: pp200203AR289

ISBN: 1690-3064

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

DIAGRAMACION

Dra. Crisálida Villegas G

PORTADA Y FORMATO ELECTRONICO

Dra. Nohelia Alfonzo



Fecha de Publicación: Junio, 2017

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados, siempre que se indique expresamente la fuente.

# GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

## INDICE

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PP</b>
	Presentación	<a href="#">4</a>
	Introducción	<a href="#">6</a>
<b>I</b>	<b>LA PRÁCTICA GERENCIAL</b>	<a href="#">8</a>
	La Participación ¿Realidad o Utopía?	<a href="#">8</a>
	Calidad del Servicio Educativo	<a href="#">10</a>
	Liderazgo de Éxito	<a href="#">12</a>
<b>II</b>	<b>GESTION EDUCATIVA</b>	<a href="#">16</a>
	Gestión Académica y Sus Dimensiones	<a href="#">16</a>
	Funciones del Gerente Académico	<a href="#">20</a>
	Nociones de Liderazgo	<a href="#">22</a>
	Estilos de Liderazgo	<a href="#">24</a>
<b>III</b>	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<a href="#">28</a>
	Procesos Administrativos	<a href="#">28</a>
	Principios de la Gerencia	<a href="#">32</a>
	Tipología de la Gerencia	<a href="#">34</a>
	Gerencia participativa	<a href="#">36</a>
<b>IV</b>	<b>DESEMPEÑO GERENCIAL. UN CASO EDUCATIVO</b>	<a href="#">39</a>
	Evidencias del Desempeño Gerencial	<a href="#">39</a>
	Lineamientos de Gerencia Participativa	<a href="#">44</a>
	Plan de Desarrollo Educativo Estratégico Integral	<a href="#">49</a>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<a href="#">50</a>

## PRESENTACIÓN

Considerando que la educación es un sistema que debe funcionar exitosamente a pesar de la complejidad del medio en que está inserta y de las enormes presiones que constantemente debe enfrentar, de ahí que el rol de aquellas personas que la dirigen tiene una importancia vital, por cuanto muchos de los aspectos que señalan los críticos dentro de la organización depende de la gerencia de sus directivos.

En tal sentido, la obra satisface una necesidad de la realidad actual, basado en los nuevos paradigmas de la gerencia participativa que se debe manejar en las instituciones educativas, lo cual busca mejorar el desempeño de todos los entes involucrados en el proceso, a través del liderazgo participativo de quienes la dirigen.

Por otra parte, los cambios vertiginosos de la sociedad actual exigen que las instituciones educativas sean gerenciadas por profesionales de alto nivel, que se adecuen a la realidad y sepan afrontar las problemáticas educativas que merman la eficiencia del sistema. Esta transformación, requiere de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) gerenciales que permitan resignificar la concepción de educación, las metas y propósitos, así como actualizar las estrategias y contemporaneizar las funciones técnicas y sociales en correspondencia con una gerencia participativa.

Desde esta perspectiva, la obra es un aporte ya que es necesario un cambio en la gerencia educativa que implique un alto nivel de preparación, compromiso y una visión innovadora y participativa capaz de encaminar la organización hacia la optimización y logro de sus objetivos, tendientes a superar la problemática social y cultural que se está viviendo.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Desde este punto de vista, analiza los aspectos más importantes del desempeño de los gerentes educativos para estableciendo lineamientos de gerencia participativa, con miras a mejorar sustancialmente el proceso educativo, ya que con un personal directivo que promueve acciones gerenciales acordes con las exigencias y necesidades actuales del sistema educativo, que propicien una actitud favorable, que origine un desempeño docente adecuado y conlleve a una mejora sustancial del proceso educativo.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos principales de toda organización es el aumento de la calidad y productividad, para esto se debe congrega personas, distribuir tareas y supervisar y trabajo a objeto de que garantice el logro de los objetivos y metas planteadas. En este sentido, el gerente debe poseer ciertas competencias que le permitan conducir su gestión en cuanto al manejo y control de los recursos, para el crecimiento integral de la organización.

Sin embargo, muchas instituciones educativas no funcionan adecuadamente debido a que los gerentes (directores), no cumplen con los procesos gerenciales y académicos, necesarios para garantizar la proactividad en el proceso educativo, lo que plantea un reto inmenso, que demanda de sus directivos una sólida preparación para que desempeñen con éxito sus funciones gerenciales.

De ahí que el texto analiza las potencialidades de la participación en la gestión institucional en educación. El entorno externo de las instituciones educativas está constituido por múltiples factores, tales como las otras organizaciones sociales, la economía de su entorno, el sistema legal, lo cultural, político y el talento humano, que pueden potenciar su funcionamiento o por el contrario interferir.

En este sentido, la institución educativa depende de las personas que las gerencian ya que las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista, la gestión debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo de la institución, lo que se logra a través de una gerencia basada en la participación.

En las instituciones educativas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto son estudiantes, docentes, directivos, y no en cuanto de seres humanos. La gestión educativa, implica manejo del entorno interno orientado hacia el logro de sus objetivos.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Es un caso especial de gestión de la formación de talento humano en esta el contexto interno, o al menos parte de este, los estudiantes tienden a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones; por lo tanto, los gerentes deben tener una amplia gama de herramientas para vincular los factores externos en beneficio de los factores internos.

Lo antes planteado es él debe ser de toda institución educativa, y para el logro de ello se requiere que quienes la dirijan, se desempeñen de acuerdo a los nuevos paradigmas de la gerencia participativa. Donde el directivo debe ejercer un liderazgo participativo y así lograr involucrar a todos en su escuela y a su entorno, en el logro de las metas propuestas.

De ahí la importancia de la obra que se estructura en cuatro capítulos. El primero, referido a la Práctica Gerencial. En el cual se plantea la participación como realidad o utopía, la calidad del servicio educativo y el liderazgo de éxito. El segundo, la Gestión Educativa, que comprende la gestión educativa y sus dimensiones, funciones del gerente educativo, nociones del liderazgo, estilos de liderazgo y liderazgo transaccional. El tercero, Gestión Administrativa, que se refiere a los procesos administrativos, principios de la gerencia, tipología de la gerencia y gerencia participativa. Por último, el cuarto titulado Desempeño Gerencial. Un Caso Educativo, contiene las evidencias del desempeño gerencial y lineamientos de gerencia participativa

## I.LA PRÁCTICA GERENCIAL

Las instituciones de servicio educativo, conforman sistemas de complejidad creciente dadas sus características dinámicas y cambiantes en función de los factores concurrentes en el medio ambiente que los rodea, entre los cuales juega un papel muy importante el estilo gerencial prevaleciente en la organización para dirigir las eficientemente hacia el logro de las metas a través del óptimo aprovechamiento del potencial humano con el que se cuenta para alcanzarlo.

Como organizaciones formales, las instituciones educativas deben insertarse en este proceso de dirección, controlando y orientando el talento humano hacia la consecución de los propósitos establecidos en el sistema educativo, lo cual impone al gerente obtener del personal que dirige, niveles de desempeño deseable, atendiendo a la naturaleza de las actividades inherentes a la enseñanza y al logro de las metas de la organización, como también a la diferenciación que marca su tipología de organizaciones de servicios.

En el campo de la educación, la asociación de los aspectos administrativos y humanos percibidos desde la dimensión del comportamiento organizacional, de la productividad y la satisfacción en el trabajo representarían lo que, de manera común, se expresa en términos de la eficiencia y la eficacia, el binomio necesario que actualmente se necesita en las instituciones educativas del sector público venezolano donde los mecanismos gerenciales de participación constituyen hipotéticas formalidades legales.

### **La Participación ¿Realidad o Utopía?**

Acedo (1989:176), refiriéndose a la significación de la participación del personal como plataforma del estilo para conducir la gerencia, señala:

Se trata de una idea amplia, vinculada a la propia función del hombre en la orientación del proceso productivo, a su poder de decisión en las actividades que lo comprometen, a su identificación con la tarea que realiza y en definitiva, a la estructura de poder en la empresa.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

No obstante, la praxis gerencial educativa en las instituciones dependientes del sector público, refleja un proceso administrativo discrepante en relación a la participación de la esfera profesional que se desempeña en estas y que de cierta forma afecta las relaciones laborales y la productividad organizacional, impidiendo el cambio, el desarrollo de factores sociales y un estado psicológico que contraviene a su propósito.

Uno de los problemas de la administración pública venezolana es, que a pesar de los adelantos científicos y tecnológico, su estructura gerencial aún se ubica en el modelo administrativo que configuró la teoría clásica de organización en el que básicamente hay una descentralización de autoridad y liderazgo, lo cual constituye una prerrogativa ejercida desde el nivel central.

No obstante, que en los actuales momentos, el gobierno dirige acciones encaminadas a la institucionalización de mecanismos de transferencia de competencias y de recursos financieros hacia los estados y municipios, con miras de un proyecto de desarrollo capaz de genera cambios y soluciones autóctonas.

La administración de la educación en Venezuela, demanda de un atmosfera que estimule al personal directivo a modificar las relaciones establecidas con el personal docente sobre la base del enfoque administrativo tradicional, sustituyéndolas por una interacción directivo-docente – comunidad, propiciadora del desarrollo de oportunidades a la participación en la deliberación de los problemas y consideraciones de aporte a la solución de los mismo como inducción motivacional y de identificación de metas conjuntas.

Sustentada en esta premisa, la gerencia participativa es concebida como la práctica de un liderazgo que propicia la incorporación del personal en las decisiones organizacionales implicándolo de manera directa en la gestión, desarrollando un ambiente de interacción, influencia y de relaciones de apoyo entre los miembros de las organizaciones educativas.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

En este sentido, las estructuras existentes en las organizaciones ejercen influencia poderosa sobre los estilos administrativos punitivos, suscitando dificultades para los gerentes que buscan innovaciones, para moldear la dirección a través de estilos gerenciales favorables a un clima de trabajo productivo.

Actualmente, la conformación de factores contradictorios expresados en el desequilibrio entre la creciente matrícula escolar y la reducción de los recursos presupuestarios y materiales para el funcionamiento de las instituciones oficiales del país, ha inducido algunos gerentes educativos hacia la consideración e implementación de procesos organizacionales de participación y decisión que involucra a todos los grupos de trabajos en los planes, en una acción conjunta que puede representar profundas modificaciones de la configuración institucional.

Estas acciones permiten superar la situación existente, signada hasta ahora, por lo que Brewer (1993:73), denomina “atrofia decisional” con su consecuente lentitud operativa, estandarización administrativa, actuación de directivos en desconocimiento de los retos del entorno socioeconómico y en fin, desadaptación de las políticas a las realidades locales.

### **Calidad del Servicio Educativo**

En las organizaciones educativas, los gerentes buscan la calidad del servicio que ofrecen; en este sentido, el concepto de calidad de educación implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesionales y funcionarios administrativos.

En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procedimientos administrativos y académicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo.

En este contexto, la calidad del talento humano de las organizaciones educativas ocupa un lugar central, ya que su misión se encuentra necesariamente relacionada con la de los trabajadores de la educación. Tanto la calidad del trabajo de los educadores, como la de los resultados de la actividad organizacional, están estrechamente vinculadas a la de los elementos organizativos y a los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, que incluye el aula, la institución, y las instancias superiores gerenciales..

En ese sentido, el desempeño de los directivos de las instituciones educativas, tienen que lograr un ambiente igualitario para todos los actores inherentes a los procesos de enseñanza y aprendizaje y a su vez, proponer una política educativa en donde su rol como gerente sea ejecutado sin fallas ni tropiezos a través de una planificación adecuada con estrategias gerenciales óptimas para garantizar la calidad del servicio educativo.

En Venezuela, la educación ha sufrido cambios considerables, el gerente educativo es fundamental en la optimización de los procesos conductores del resto del personal, se dedica de forma directa al otorgamiento de los recursos necesarios aunado con el incentivo al mejoramiento continuo, visionado en planes futuros.

Por otro lado, es necesario establecer de qué manera el tipo gerencial de las instituciones educativas inciden en el desempeño laboral del resto de sus integrantes y bajo qué aspectos se encuentran condicionados. Según Antúnez (1999) la función del gerente educativo es “Como la de un director de orquesta, ya que necesita que los diferentes instrumentos musicales se integran en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos, pero no los instrumentos” (p.9).

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

En ese sentido, el gerente educativo no puede sacrificar ni discriminar a ninguno de los actores del proceso educativo ¿pues lógicamente, se evidenciaría una desarmonía en el mismo y a su vez, un desequilibrio en dicho proceso.

### **Liderazgo de Éxito**

En consecuencia, el gerente educativo en las instituciones debe ser un líder orientado a la tarea y al apoyo socio- emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre una tarea o anularla, lo que implica estar en una actitud empática con relación a los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva y su éxito en el logro de las tareas, para intervenir direccionando su desempeño.

En la actualidad, los directivos de las instituciones educativas manifiestan un desbalance total de sus funciones como gerentes de la institución que tienen a su cargo, generando en las mismas problemas, dificultades y en ocasiones grandes caos obstaculizando la productividad de las funciones de los docentes, estudiantes y demás personas que laboran en las instituciones educativas.

Generalmente, la incidencia que puede llegar a tener un buen líder en el progreso y cumplimiento de sus tareas es bastante significativa. Así García (2002:8) señala que “La gestión de lo académico y pedagógico, en donde se engloban diversos ámbitos de la gestión educativa, y su adecuada práctica en una institución contribuye a la propuesta de mejoramiento de la calidad de la educación.”

El señalamiento anterior enfoca sustancialmente la importancia del líder educativo en el desarrollo pleno de las instituciones educativas, en especial, cuando debe enfocar sus conocimientos en el logro de objetivos comunes. Ser un gerente educativo corresponde a una responsabilidad estructurada, en donde el conocimiento, la experiencia y la creatividad, entre otras

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

cualidades deben complementarse y adaptarse a los cambios presentes y futuros.

El ser humano está permanentemente obligado a tomar decisiones tanto en el plano personal como profesional, su éxito está determinado en parte por sus aciertos o desaciertos. Las organizaciones, instituciones como agrupaciones humanas, no escapan a este proceso.

Actualmente el sistema educativo en Venezuela, está siendo objeto de profundos cambios en todos los elementos que la conforman: estudiantes, docentes, representantes, comunidad, estructura en general, entre otras. Transformaciones que de no darse adecuadamente, traerá serias consecuencias al proceso y por ende al resultado obtenido, en función de calidad educativa.

Lo planteado es debido, entre otros aspectos, a que no es solo al gerente al que le toca decidir, planificar, controlar u organizar su gestión; debe contar con la participación y aprobación de los que hacen vida en la escuela. De ahí que si el cuerpo directivo, no manejan una adecuada gerencia y liderazgo participativo, su gestión laboral fracasará.

En este proceso, el gerente educativo depende del resto del personal; éste es el que lleva a cabo las acciones e intervendrá cada vez más, debido a la complejidad creciente de las situaciones. El talento humano es, cada vez con mayor intensidad, un elemento de acción autónomo que actuará para responder al desafío creciente por iniciativa y decisión propia.

En la actualidad las personas deben ser creativas entre los demás miembros de la comunidad educativa generando una cultura colectiva institucional que enfatice el interés común, que motive a la gente a trabajar, a preocuparse por si y por los otros.

El éxito de las organizaciones depende de la iniciativa del gerente, de su creatividad, de su capacidad para separarse del grupo sin estar lejos de

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

él; de su habilidad para visualizar nuevas direcciones y hacer que las cosas sucedan, y todo esto se lograra si se tiene un personal que este altamente motivado y comprometido con la organización.

Lo expuesto anteriormente significa que los gerentes educativos bajo ningún concepto pueden ignorar las relaciones escuela-comunidad en la consideración global de su labor como director dentro de las instituciones educativas. Por otro lado, no debe esperar a que los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje vayan a comunicarle sus deseos y aspiraciones, debe ser un comprensor objetivo para mejorar y armonizar dicha relación y balancear el trabajo que desempeña.

## II. GESTION EDUCATIVA

Se entienden por gestión, el manejo de recursos y al tratar la gestión educativa dan prioridad al talento humano, es decir a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en Venezuela es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

Autores como Rodríguez y Mora (2000:13), entiende por gestión educativa el manejo del conocimiento. Creen que la gestión de una institución educativa se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actividades interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considéralo sinónimos: Pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyéndolas condiciones para que ese futuro se concrete. Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de gestión que se requiere concretar.

Esto significa tener un proyecto que se requiere lograr, seleccionar a las personas capaces para realizarlo, que programen y ejecuten acciones para concretarlo y solucionar los problemas que lo obstaculizan. Finalmente, que se generen recursos y se los administre, para contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan. A efecto de este texto se entiende como gestión educativa dos vertientes: académica y administrativa.

### **Gestión Académica y Sus Dimensiones**

La gestión académica, para Solórzano (2001:52), se define como aquella que “Requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

vinculando con el quehacer diario” de la institución educativa. Pero la gestión académica no se reduce a la función exclusiva para el director sino con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo la comunidad externa.

Por otra parte, gestión es sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados. Por eso, la gestión académica está asociada con la planeación, así como el quehacer cotidiano. Las interrelaciones que la institución establece y la forma en que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo.

Al respecto, Gutiérrez (1996:11), señala que “La gestión académica tiene que ver, con la identidad que la propia institución genere y con el grado de identificación que tengan con ella quienes la conforman” La gestión académica, por tanto, parece implicar, entre cosas, el grado en que el director de la institución educativa es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr su objetivo central, es decir, la formación de sus estudiantes.

Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera en que se tomen las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione. Todo esto va conformando una imagen interior y exterior de la organización educativa con la cual, han de identificarse quienes pertenecen a esta.

Para ello, trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En este sentido, una de las principales características de las instituciones exitosas, es que la cohesión de sus

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

integrantes está afianzada por lazos de amistad, respeto, cariño o confianza y no por mandatos autoritarios de quienes dirigen las instituciones.

En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo.

Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los estudiantes, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el obrero hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para que la gestión académica participativa.

La calidad en la educación va ligada estrechamente al rol de los directivos y su función como gerentes académicos, por lo que su desempeño dentro y fuera de las instituciones debe ser óptimo, apoyado con una constante formación que le permita mejorar su desempeño y a su vez, le permitirá conocer los adelantos en materia de gerencia y administración que le facilitarán sus funciones.

La gestión de los directivos en una institución educativa es de vital importancia y el liderazgo que ejercen entre los docentes, los estudiantes, los representantes y la comunidad en general, lo que favorece notablemente el buen desarrollo de las funciones de la institución en general y de los integrantes de la misma en particular.

En ese sentido, el director educativo debe cumplir con requisitos profesionales y personales que favorezcan la labor de la organización a favor del aprendizaje. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Esta afirmación indica por qué es necesaria la gerencia y es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados. Según Fermín (2001:23), la gerencia es:

Un cargo que ocupa el director de una empresa, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término gerencia es difícil de definir, significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña ese rol tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado. Por ello, la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. En el caso particular de la gestión educativa se consideró, a efecto de este libro, la dimensión académica y administrativa.

La gestión educativa según Fuenmayor (2000) se suele organizar en tres dimensiones, las que constituyen una red de interacciones: pedagógico-didáctica, comunitaria y administrativo-organizacional.

Estas dimensiones sólo se consideran a fin de ordenar su presentación, ya que cada uno de los componentes del sistema educativo contiene aspectos de las diferentes dimensiones, reforzando así la concepción de que la institución constituye una unidad. En cada una de estas se proponen metas y todas confluyen en un único propósito, el de cumplir con la responsabilidad social que tiene asignada la institución educativa. En consecuencia, al autor antes señalado define cada dimensión de la siguiente forma:

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Dimensión **Pedagógica- Didáctica**. En esta se evidencia la naturaliza propia de la Institución educativa y establece la diferencia con otras institucionales sociales. Es el campo específico del hecho educativo, por lo tanto, están incluidos aquí: los estudiantes, los docentes, los contenidos, el aprendizaje, la enseñanza y sus múltiples interrelaciones.

Dimensión **Comunitaria**. La institución educativa por ser creada por la sociedad debe dar respuestas a sus necesidades educativas. El currículo debe atender a las características del medio social circundante y propiciar ámbitos de intercambio. En esta dimensión, el mundo de la producción humana atraviesa la organización, legitimando los aprendizajes de los estudiantes. Su vinculación con estos circuitos posibilita concretar el fundamento filosófico del currículo, de acuerdo con el cual el hombre se humaniza a través de sus producciones.

Dimensión **Administrativo-Organizacional**. La viabilización de los propósitos de la institución implicados en las dimensiones anteriores requieren una dimensión administrativo- organizacional. En esta dimensión deben tener en cuenta recursos humanos. Manos y materiales, lugares de trabajo, tiempos, acciones o interrelaciones.

Todo el accionar institucional necesita de una gestión eficaz y eficiente del equipo directivo, responsable éste del seguimiento y control de lo previsto, de la activación y optimización de los talentos humanos.

Así como también, de todo aquello que surja a partir de considerar el dinamismo del proyecto puesto en acto. El rol directivo desempeñado de buena forma, facilitara la ejecución de los proyectos propuestos por los docentes, estudiantes, padres y representantes para beneficio de los educandos de cualquier nivel educativo.

Otros autores como González y Gil (1999:15), consideran que la gestión educativa debe considerar que la construcción de la representación del mundo social tiene dos dimensiones: psicológica y social, que están estrechamente interrelacionadas.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

La dimensión **Psicológica**, que contribuye a construir esquemas de conocimiento que se caracterizan por crear preconceptos y estereotipos muy persistentes y coherentes internamente, unos determinismos (geográficos, culturales, étnicos), unas determinadas formas de razonar que modifican e influyen sobre las redes conceptuales, un dominio del pensamiento descriptivo sobre el analítico y la sistemática exclusión de factores externos en los modelos explicativos.

La dimensión **Social**, abarca desde el ámbito socio familiar y educativo (formal y no formal), hasta los espacios informales de los medios de comunicación, los videojuegos y otros procedimientos que se están activando al calor de la revolución multimedia.

### **Funciones del Gerente Académico**

Una de las funciones del director académico es crear un conjunto más allá de las partes, un todo funcional armónico. De ahí que debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio-emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de las mismas debe orientarse más una, que a otra.

En la gestión académica el directivo no puede estar presente en todas las actividades, tomas de decisiones; por lo que para estar en todo y a la vez en nada debería organizar sus espacios de mayor urgencia, como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas. Al respecto, Castillo (1997:90) grafica las funciones del gestor educativo en tres niveles, como se muestra en la figura 1, a continuación.

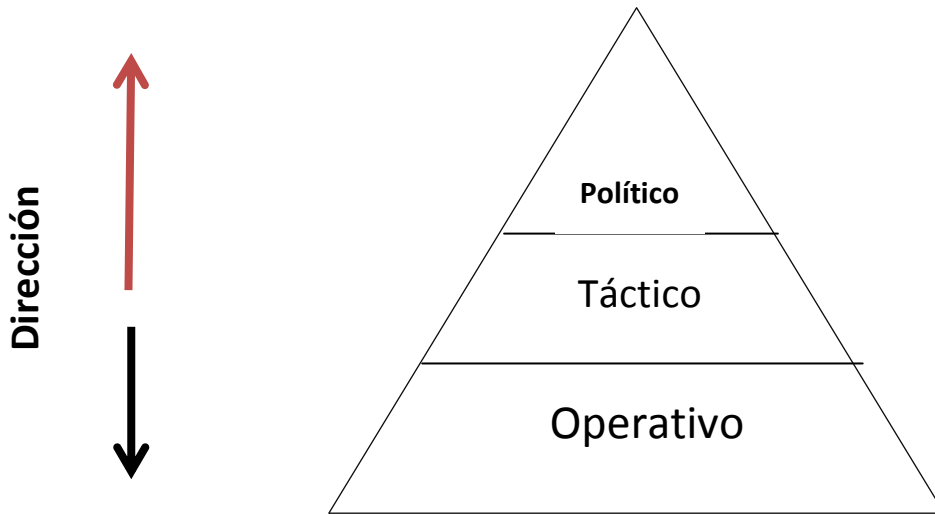


Grafico 2. Niveles de la Gestión Educativa

Según el gráfico anterior, el director educativo debe tomar acciones diversas en cada una de estos niveles. En la política-filosófica deberá generar: contexto organizativo, jurídico y social, misión y propósitos, valores de directivos y cultura organizativo, políticas, objetivos a mediano y largo plazo, ideal.

En la táctica-estratégica, deberá organizar: situación competitiva, administrar recursos internos, proponer estrategias externas e internas, recursos a corto plazo, control de gestión.

El director dentro de la gestión educativa, debe poseer una de **competencia técnica** que le permitirá tener una capacidad para utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. A su vez, la competencia **humana**, que le permite trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas. Finalmente, la competencia **conceptual**, que le permite desarrollar una capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización educativa.

La función del directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actividades de los actores institucionales.

Requiere transformación permanente, pensando este proceso desde la reflexión y el cuestionamiento de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio. Lo que implica cambios que modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales. Al respecto, Villegas (1993:90) señala que:

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caducada en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El director, también debe calmar las ansiedades, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración. Por otra parte, es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y programado.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a una tarea sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

### **Nociones de Liderazgo**

Liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados, es decir, cuando alguien ejerce poder sobre otras personas según Hidalgo (1998). En la actualidad, los investigadores han tratado de identificar la serie de rasgos que implícitamente

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

maneja la gente cuando se refiere a un líder, por lo que podría afirmarse que el liderazgo es la influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos.

En un sentido restringido y formal, se asume la idea de liderazgo como que depende del directivo. Sin embargo, la idea es incompleta porque son los seguidores los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo.

En razón de lo anterior, los directivos son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad; pero esto sólo es verdad, si los subordinados lo reconocen como líder y cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta según Lynch (1999).

Existen estudios que demuestran que los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. En el primer caso, el control se consigue mediante normas fijadas por el líder o por los reglamentos internos. En el caso de los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol que se lleva a cabo mediante el grupo. Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

La teoría clásica del Liderazgo, propuesta por Mc Gregor (1969), ha asignado al líder las siguientes funciones: como ejecutivo: coordina las tareas del grupo, supervisa las actividades; como organizador planifica, programa, orienta; como estratega ordena, distribuye, dispone, arbitra recursos; como experto ayuda, aconseja, complementa; como fuente de recompensas y castigo, premia, censura, reprime; como árbitro y mediador, ayuda, coopera, motiva, regula y como portero del grupo, representa, identifica, avala. Según este enfoque, son diversos los roles que debe desempeñar el líder.

## Estilos de Liderazgo

House y Evans (1998) identifican cuatro tipos de liderazgo: (a) Directivo, orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento. (b) De apoyo, se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales. (c) Participativo, consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones. Y (d) Centrado en el logro, estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

El líder debe poseer competencias que la permitan y faciliten el desenvolvimiento de su rol dentro de la organización para poder manejar de forma óptima todos los procesos que implica el éxito institucional.

En cuanto a los estilos de liderazgo, para Halpin y Winer (1992:12) indican que cuando la consideración de los sentimientos de los miembros del grupo tiende a ser alta, el líder se caracteriza por favorecer la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.

En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas. El líder que se caracteriza por esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas. Es evidente que, en el primer caso, los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido.

Investigaciones realizadas en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes centrados en los empleados y líderes centrados en la producción, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la consideración y la iniciativa para la estructura.

Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo. Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituiría el mejor estilo de liderazgo. No obstante, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. Se arguye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.

La escuela humanista, por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor. El líder que se inspira en la **teoría X** se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas.

En el caso de la **teoría Y** se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se le ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierde importancia las exigencias económicas.

El **modelo de contingencia** o de la efectividad del liderazgo fue desarrollada por Fiedler (1967:18) quien elaboro la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo: un estilo centrado en la tarea o en las relaciones. Sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

## Liderazgo Transaccional

Muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional, que según Duarte (1993: 94), “Centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados.

Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores” Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

-Los líderes se sirven de compensaciones contingencia les para motivar a sus empleados.

-Los líderes aplican medidas correctoras solo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

El liderazgo transaccional, también llamado carismático, hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación.

El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral.

El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo y rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y autoeficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicados la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan.

Los líderes carismáticos aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, que da a su vez a los seguidores un sentido de crecimiento y desarrollo, que representa contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

## III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría de la acción humana. Puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos académicos y administrativos.

Ante todo lo expuesto, la gestión educativa debe responder a la satisfacción de necesidades reales y como un impulsor del dinamismo interno de las organizaciones sociales, porque el capital más importante lo constituye las acciones de los principales actores sociales que multiplican exponencialmente los esfuerzos, tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, la experiencia de los y las participantes, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, para dar sentido al proceso de aprendizaje.

### Procesos Administrativos

Para Ciarletta (2001) en la práctica gerencial, el directivo puede y de hecho lo hace con frecuencia, ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones administrativas: planeamiento, organización, dirección y control.

El **planeamiento** es la primera función que se ejecuta. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Los planes se preparan para actividades que requieren a veces años para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Además, los planes son la guía para que: (a) la organización comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (b) los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (c) el avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, puedan tomar medidas correctivas.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear la **organización**. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una institución y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la institución. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones dentro de la misma, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

Al respecto, García (2002:82), sostiene que el propósito de la función de Organización, es el de interrelacionar y combinar en forma óptima a las personas y recursos, tanto técnicos como materiales para que se haya planteado. Por lo tanto, la organización está referida a la coordinación, articulación y correlación de trabajo de todos los que conforman la institución, con el propósito de facilitar la información con una efectividad integración de esfuerzos, conjunto para lograr el éxito.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

La **dirección** es la tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

También dirigir implica influir y motiva a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus colaboradores a hacer su mejor esfuerzo.

En este sentido la función de la directiva, determina la efectividad de las estrategias que se pongan en marcha en las instituciones, siendo de vital importancia la forma que los gerentes de las organizaciones educativas se guíen para tomar decisiones, coordina el trabajo y dirigir responsablemente a todos los involucrados, y así lograr un proceso educativo participativo y motivado.

La última fase del proceso gerencial es la función de **control**. Su propósito, inmediato es evaluar, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en línea con las normas establecidas.

El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de evaluación de la administración, la cual, entraña los siguientes elementos básicos: (a) establecer estándares de desempeño; (b) medir los

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

resultados presentes: (c) comparar los resultados con las normas establecidas y (d) tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de control, que es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

En este sentido, se habla de la gestión como un proceso para subrayar el hecho de que todos los directivos, sean cuales fuesen sus aptitudes o desempeño en sus funciones en las diferentes actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que se establezcan en la organización. De ahí que los gerentes deben cumplir con ciertos procesos propios de sus funciones, que según Stoner y col (1998), se esquematizan en la figura 2, a continuación

# GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

## Cuadro 2

### Procesos Administrativos



### Principios de la Gerencia

La gerencia cumple con los principios básicos que rigen su funcionamiento, los cuales se mencionan, a continuación, según Villarroel (1999).

Principio de **División del Trabajo**: Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas deben agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Principio de **Autoridad- Responsabilidad**: Consiste en delegar autoridad a los subalternos de la organización, a fin de poder cumplir con sus obligaciones asignadas.

La delegación de autoridad, no significa de ninguna manera delegar responsabilidad, lo que se debe buscar es un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, teniendo en cuenta que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar órdenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

Principio de **Autoridad de Mando**. Significa que no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir órdenes de más de un jefe o superior jerárquico. Todo trabajador debe tener un solo jefe, y nada más que uno.

Principio de **Eficiencia**. Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la empresa, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los imprevistos tiendan a eliminarse; con este principio también se mide la capacidad del directivo a fin de hacer la cadena de mando la más corta posible, ya que las decisiones deben tomarse lo más cerca posible de donde se genere el problema.

Principio de la **Amplitud de Mando**. Llamado también principio de límite de control, mediante el cual se trata de establecer el número de trabajadores que un jefe, puede dirigir, coordinar y controlar con efectividad.

En este escenario, el sistema educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo al mejoramiento de la calidad de vida a su laboral.

# GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Para que el sistema educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus debilidades en materia de organización y gestión.

## Tipología de la Gerencia

En la gerencia existen tres tipos, los cuales son definidos a continuación según opinión de Fermín (2001:7):

**-Gerencia Patrimonial.** Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

**-Gerencia Política.** Es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas, esta existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

**-Gerencia por Objetivo.** Se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es un efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial.

Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso, que puede ser descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una ajustada a un comportamiento aparte.

## Gerencia Participativa

La función gerencial según Salazar (1998:45) “implica la acción de dirigir, guiar o conducir los recursos humanos y materiales de la organización, con miras al logro de objetivos ya previstos”. En este mismo sentido, se dice que el término gerencia dentro de una organización, está, referido a la acción de planificar, administrar, dirigir, controlar y evaluar, relacionadas con beneficios económicos productivos o de servicios.

También, deben ser líderes para lograr metas ya establecidas y afrontar continuamente, situaciones de conflicto, manejar con eficiencia la organización, mantener con sus subalternos una buena comunicación, dirección y coordinación, utilizar los aspectos motivacionales para el logro de los objetivos, innovar dentro de lo ya planteado por el sistema para adecuarse a las contingencias que día a día se les presentan y en determinado momento, tomar sus propias decisiones. Blanchard (2000:29) al respecto define el liderazgo en la gerencia como:

El proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que realiza, encaminados al logro de metas en situaciones dadas, siendo el director, la persona más idónea para influir en los participantes, a realizar actividades y asumir conductas favorables que hagan posibles el alcance de los objetivos de la organización.

Los directores en su diario desempeño, llegan a un grupo de personas influyéndolos para realizar actividades tendientes a alcanzar la misión de la organización y del sistema educativo, que no es más que la calidad de las metas del proceso educativo.

Lo antes expuesto, evidencia la necesidad que los que dirigen las instituciones educativas, sean personas que no solo realicen una labor educativa, sino de docentes que se involucren con su quehacer educativo; y todo lo que esto conlleva.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Esto es liderizar y administrar adecuadamente los recursos, supervisar los procesos que se realizan en la institución: académicos, sociales, legales, comunitarios, tomar las decisiones acertadamente, tomando en cuenta la opinión de los entes involucrados, para así, poder lograr un desempeño gerencial, acorde con los principios y fines de la gerencia participativa.

En este sentido, las instituciones educativas exigen nuevos estilos de dirección que plantean a los gerentes desarrollar competencias gerenciales, que le permitan afrontar cambios dinámicos, donde lo aceptado hoy, mañana no lo es, debido a los avances acelerados que ocurren a diario a nivel mundial. Para que esto se logre, deben los directores fortalecer el trabajo en grupo, amparado en la confianza en los miembros de la institución educativa, lo cual, se reflejará en la delegación de tareas, en el consenso para la toma de decisiones y el continuo incentivo y reconocimiento de las personas bajo su cargo.

Desde esta perspectiva, el director educativo debe manejarse bajo los principios de la participación, ya que este tipo de gerencia se configura como un proceso de naturaleza social. Dada la dimensión esencial que representa el compromiso de cada persona involucrada, a través de lo que se concibe como participación, pues conforma la plataforma fundamental de dicho sistema de dirección, por lo que se hace imperativo destacar sus acepciones.

Cedeño (1990) al respecto plantea la participación con: el proceso decisorio, al referirse que, en el ámbito institucional, prepara a las personas para los cambios y la reorientación de las acciones dentro de la organización, favoreciendo una mejor receptividad en forma individual; ya que, cuando más participa un miembro y más favorable son sus actividades, hacia el grupo, mejor es su interés e identificación con su organización.

De allí, que el enfoque de dirección del talento humano basado en dicho valor, permite afianzar en el otro, un sistema de pertinencia, de creatividad y también de iniciativa hacia las tareas que realiza. Para Anthony (1994:86), la

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

gerencia participativa no es más que “un tipo de dirección, cuyo rasgo esencial, lo configura el proceso por el cual se involucra a los subordinados a la toma de decisiones”.

Dadas las características de dependencia de las organizaciones públicas, la aplicación de dichos conceptos en la gerencia educativa, se expresaría como la participación en la gestión; manifestada fundamentalmente mediante la forma de asignación de los roles definidos a cada persona involucrada en el hecho organizacional, lo cual implica el cumplimiento de deberes y derechos ejecutados por medio de la comunicación e información, el control, la valoración de los esfuerzos y finalmente el comportamiento de las decisiones necesarias, de acuerdo al objetivo perseguido.

La necesidad de mejorar el funcionamiento de la gestión educativa impone a los gerentes el protagonismo de dirigir esfuerzos hacia la búsqueda de una gerencia participativa, cuya orientación esencial sea entendida en la acción que describe el modelo conceptual propuesto por Reddin (1995) como es la provisión de procedimientos administrativos capaces de transformar su estilo, de manera apropiada, en función de las exigencias para alcanzar los resultados deseados en los fines educacionales.

En este sentido, la participación puede ser entendida como una manera de entender las relaciones humanas, un modo de percibir y sentir, una forma de entender y solucionar los problemas y conflictos. Desde esta perspectiva, representa la posibilidad de compartir la gestión, de posibilidad del desarrollo individual y de lograr la verdadera significación de los objetivos del trabajo y de la organización.

Este imperativo, representa para el gerente educativo la instrumentación de mecanismos, que den amplia participación al personal y los entes de la comunidad educativa, en la solución de los problemas institucionales con miras al alcance de resultados tangibles, en los términos que la sociedad espera y que la educación provee como proceso de acción social.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

El sistema participativo reposa sobre tres fundamentos básicos: (a) la utilización de los principios y técnicas de motivación en lugar de la dialéctica de recompensas y penalización. (b) La composición de grupos de trabajos, altamente motivados y vinculados para alcanzar los propósitos de la organización y (c) La adopción de los principios de relaciones de apoyo, como medidas de satisfacción de metas empresariales y objetivos individuales.

## IV. DESEMPEÑO GERENCIAL. UN CASO EDUCATIVO

Este capítulo presenta los hallazgos de un trabajo de campo en una muestra conformada por siete miembros del personal directivo y 44 docentes de una institución de Educación Primaria de Valle de la Pascua, estado Guárico, a los cuales se aplicó la técnica de la observación participante, en la cual los investigadores reciben datos directos, participando en la vida cotidiana del grupo, de una organización y de las personas.

Otra técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, donde se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. El mismo se estructuró en función de la variable desempeño gerencial, quedando conformado por 32 ítems con alternativa de respuestas tipo escala tipo Likert, donde los encuestados seleccionaron, la que consideraron adecuada.

### Evidencias del Desempeño Gerencial

Los resultados se muestran en los cuadros 1 al 9 y gráfico 1, a continuación.

Cuadro 1

Variable Desempeño Gerencial. Dimensión Liderazgo

Indicadores	% Favorable
Apoyo	48
Compromiso	41
Desempeño	36
Satisfacción De Expectativas	39
Promedio	41

Los resultados del cuadro 1 evidencia que según el promedio favorable obtenido para la dimensión de (41%) de los encuestados consideran que el liderazgo de los directivos educativos es deficiente, siendo la mayor debilidad la promoción que se hace entre el personal para lograr un desempeño óptimo.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

Cuadro 2

Variable Desempeño Gerencial. Dimensión Motivación

Indicadores	% Favorable
Estímulo Al Desempeño	32
Promoción Del Trabajo En Equipo	43
Aprovechamiento Del Potencial De Las Personas	32
Armonización De Objetivos	34
Promedio	35

*Origen:*

Los resultados representados en el cuadro 2 y el promedio favorable (35%) obtenido para la dimensión evidencian que la motivación es deficiente, siendo las mayores debilidades, en igual proporción, el estímulo que se ofrece al mejoramiento del desempeño docente, así como el aprovechamiento del potencial de las personas.

Cuadro 3

Variable Desempeño Gerencial. Dimensión Toma de Decisiones

Indicadores	% Favorable
Delegación De Funciones	27,2
Consenso	29,5
Participación	25
Coordinación	27,2
Promedio	27,4

Los resultados representados en el cuadro 3 y el promedio favorable (27,4) obtenido para dimensión, evidencia que la toma de decisiones es deficiente siendo la mayor debilidad la participación del personal en la solución de problemas institucionales.

Cuadro 4

Variable Desempeño Gerencial. Dimensión Metas

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Indicadores	% Favorable
Planificación	66
Establecimiento de metas	54,6
Patrones de responsabilidad Individual e institucionales	46
Difusión de metas y objetivos institucionales	70
Promedio	59.1

Los resultados presentados en el cuadro 4 y el promedio obtenido para la dimensión, evidencia que la fijación de metas es deficiente, siendo la mayor debilidad el conocimiento que tienen las personas de los patrones de responsabilidad individual e institucional que les corresponde cumplir.

### Cuadro 5

Variable Desempeño Gerencial. Dimensión Control

Indicadores	% Favorable
Evaluación De Logros	30
Retroinformación	31,8
Autorrealización Laboral	29,6
Colectivos De Evaluación	23
Promedio	28,6

Los resultados presentados en el cuadro 5 y el promedio favorable obtenido para la dimensión (28,6%) evidencia que el control que realizan los directivos del caso estudiado es deficiente, siendo la mayor debilidad la conformación de colectivos para evaluar el trabajo del personal.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Cuadro 6

Variable Desempeño Gerencial. Dimensión Comunicación

Indicadores	% Favorable
Información Laboral	30
Información clara y oportuna	23
Escuche	41
Comunicación	40,3
Promedio	33,5

Los resultados del cuadro 6 y promedio obtenido (33,5%) para la dimensión, evidencian que es deficiente la comunicación, siendo la mayor debilidad que la información laboral que se proporcione sea clara y oportuna.

Cuadro 7

Variable Desempeño Gerencial. Dimensión Control

Indicadores	% Favorable
Clima organizacional	40,9
Relaciones satisfactorias	52,3
Promoción de valores de armonía	31,8
Cooperación y ayuda como valor	45,9
Promedio	42,9

Los resultados presentados en el cuadro 7 y promedio favorable (42,9%) obtenido para la dimensión, evidencia que las relaciones interpersonales son deficientes, siendo la mayor debilidad la promoción de valores de armonía que se realiza en la institución.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Cuadro 8

Variable Desempeño Gerencial. Dimensión Sistema de Recompensa

Indicadores	% Favorable
Reconocimiento Directivo	29,6
Reconocimiento Publico	27,3
Crecimiento Profesional Del Personal	11,4
Mecanismos Administrativos De Recompensa	9,1
Promedio	19,3

Los resultados del cuadro 8 y promedio favorable (19,3%) obtenido para la dimensión, evidencia que el sistema de recompensas es deficiente, siendo la mayor debilidad la inexistencia de mecanismos administrativos de recompensa.

Cuadro 9

Variable Desempeño Gerencial.

Dimensiones	% Favorable
L= Liderazgo	41
M= Motivación	35
TD=Toma de Decisiones	27,4
CT=Control	28,6
CO=Comunicación	33,5
RI= Relaciones Interpersonales	42,9
SR= Sistema de Recompensa	19,3
Promedio	33,9

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

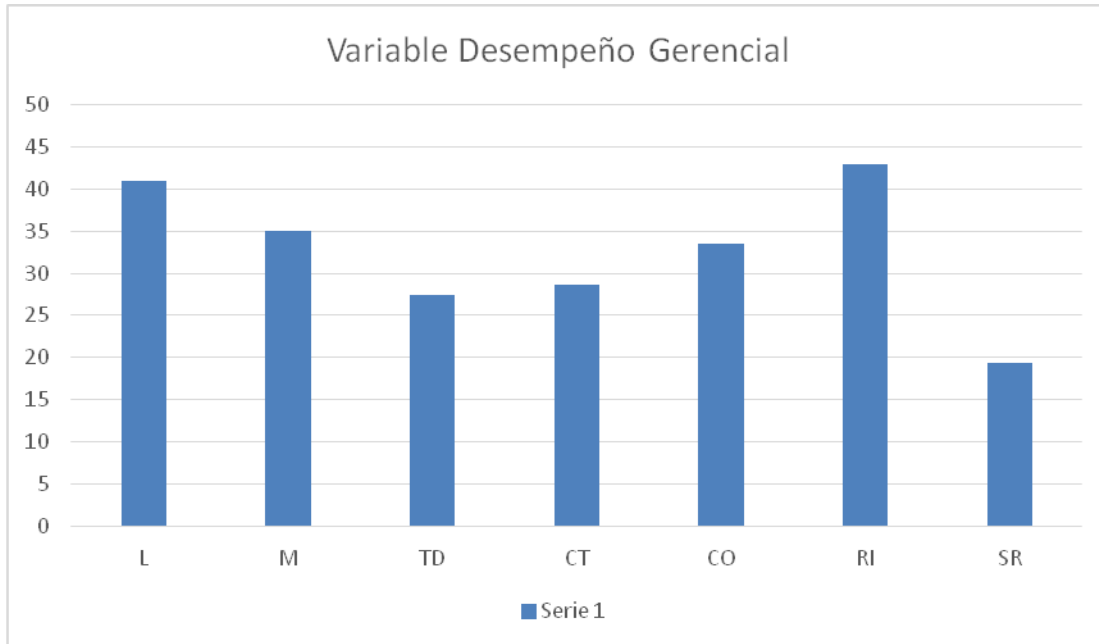


Grafico 1 Variable Desempeño Gerencial

Los resultados representados en el cuadro 9, grafico 1 así con el promedio favorable (33,9%) obtenido para la variable, muestran que el desempeño gerencial de los directivos del caso de estudio es deficiente siendo la mayor fortaleza el liderazgo y la mayor debilidad el sistema de recompensa.

### Lineamientos de Gerencia Participativa

Frente a la evidencia presentada se presenta como una opción para mejorar el proceso gerencial de los directores un conjunto de lineamientos dirigidos a lograr una gerencia educativa participativa que apoye la función de gestor académico y administrador que deben cumplir el personal directivo.

Son muchas las razones que justifican el diseño de lineamientos que conlleve a que la gerencia educativa sea participativa, pero entre las más importantes está el proceso de cambio que se está generando en la sociedad actual, que reflejan la necesidad de actualizar el proceso educativo y por la otra, la incorporación a los avances humanísticos, científicos y tecnológicos más recientes, donde el director es el eje fundamental del proceso educativo.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

En consecuencia, se requiere una gerencia crítico- reflexiva que lo prepare para el cambio constante, que a nivel educativo se produce. De ahí, que se aspira contar con un director reflexivo, conocedor de su propia realidad, estratega, con capacidad para procesar información, administrar la incertidumbre, consolidar el cambio en los valores, investigador de tendencias, administrador de la organización, conocedor del entorno que afecta la organización, negociador interno para que pueda interpretar las relaciones con la comunidad, formador de líderes, con dominio de los modelos de gestión y promotor del aprendizaje significativo.

Las personas a quienes le corresponde dirigir las organizaciones a todo nivel del sistema educativo (director, subdirector y coordinadores), más que tener el privilegio, deben ser promotores de los procesos de transformación y construcción curricular de la nueva educación, con visión humanista que impulse los procesos gerenciales mediante la promoción de la institución educativa como centro del quehacer comunitario, una gestión participativa, crítica y creativa, para así garantizar una mejor educación.

Por lo antes expuesto, se hace necesario que los gerentes actuales y del futuro orienten su labor en los principios de la gerencia participativa; por tal razón se proponen los siguientes lineamientos:

Inducción de cambios positivos en las actividades y el comportamiento del director educativo hacia la conducción de acciones institucionales grupales que resulten favorables a la satisfacción y la productividad del personal docente despertando la confianza de sus posibilidades y de sí mismo.

La toma de decisiones al compartida con el personal, asegurará la cooperación y el compromiso de todos ante la posibilidad de solucionar los problemas planteados, en beneficio de la comunidad educativa y del desempeño profesional de cada individuo.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

El logro de los fines educacionales requiere proveer al personal docente del conocimiento más específicos posible, acerca de cuáles son los propósitos y las metas de las instituciones que dirigen conforme a la realidad actual y el entorno local, fortaleciendo más los recursos y medios para su alcance, en términos mensurables, que simples exigencias formales de la planeación.

La implementación de eficientes mecanismos directivos, para controlar oportunamente la evaluación de los alcances institucionales, a través de la conformación de métodos grupales de supervisión, para supera una de las carencias más notables del plantel, puede facilitar soluciones a los problemas de rendimiento laboral.

A los fines de eliminar las barreras comunicacionales perceptibles en la institución se requiere de un efectivo sistema de información adecuados a las funciones, objetivos y tareas a alcanzar, con visión de equipo conformados por directivos y docentes, asegurando que se conozca oportunamente en todos los niveles jerárquicos de la organización educativa.

El directivo no puede perder de vista los elementos que conjugan la seguridad en sí mismo y las necesidades psico-sociales del personal docente en la conformación de las relaciones interpersonales, por lo cual, se sugiere la búsqueda de soluciones compartidas que conlleven al equilibrio y a la armonía en la organizacional

Siendo el sistema de recompensas, la dimensión menos atendida por los directivos del caso de estudio, es recomendable la apertura de procedimientos internos que permitan reconocer, en sus justos méritos a cada persona, en actividades facultativas de la promoción humana del personal que forma parte de su organización.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

En referencia a la rigidez estructural de la institución educativa, la gerencia participativa constituye un poderoso instrumento favorecedor de la práctica directiva y un factor que puede contribuir a su mejoramiento. En tal sentido, es conveniente:

Planificar con tiempo necesario los proyectos educativos, considerando sus características particulares.

Comprometer a todas las personas involucradas en el quehacer educativo (directivos, docentes, personal obrero y administrativo, estudiantes, representantes y comunidad educativa en general, y las instituciones del entorno), en los procesos de organización y planificación, ejecución, evaluación y control de los proyectos que se realicen.

Socializar los resultados parciales y finales del proceso en colectivo.

Estimular al personal, mediante la conciliación de los conflictos surgidos.

Establecer las metas en función de las necesidades del colectivo.

Tomar en cuenta los valores, costumbres, hábitos, tradiciones y comportamientos de la comunidad donde está inmersa la institución, para la planificación y organización del trabajo formativo.

Fomentar la creación de círculos de calidad pedagógica y participativa.

Realizar intercambios permanentes de experiencias pedagógicas (endógena y exógena)

Mantener una comunicación abierta y directa con todos en la institución educativa y la comunidad.

Aplicar estrategias para desarrollar la motivación al logro, promoviendo así una sociedad del conocimiento.

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

Establecer equipos de trabajo para distribuir el material analizando diferentes modelos de gestión.

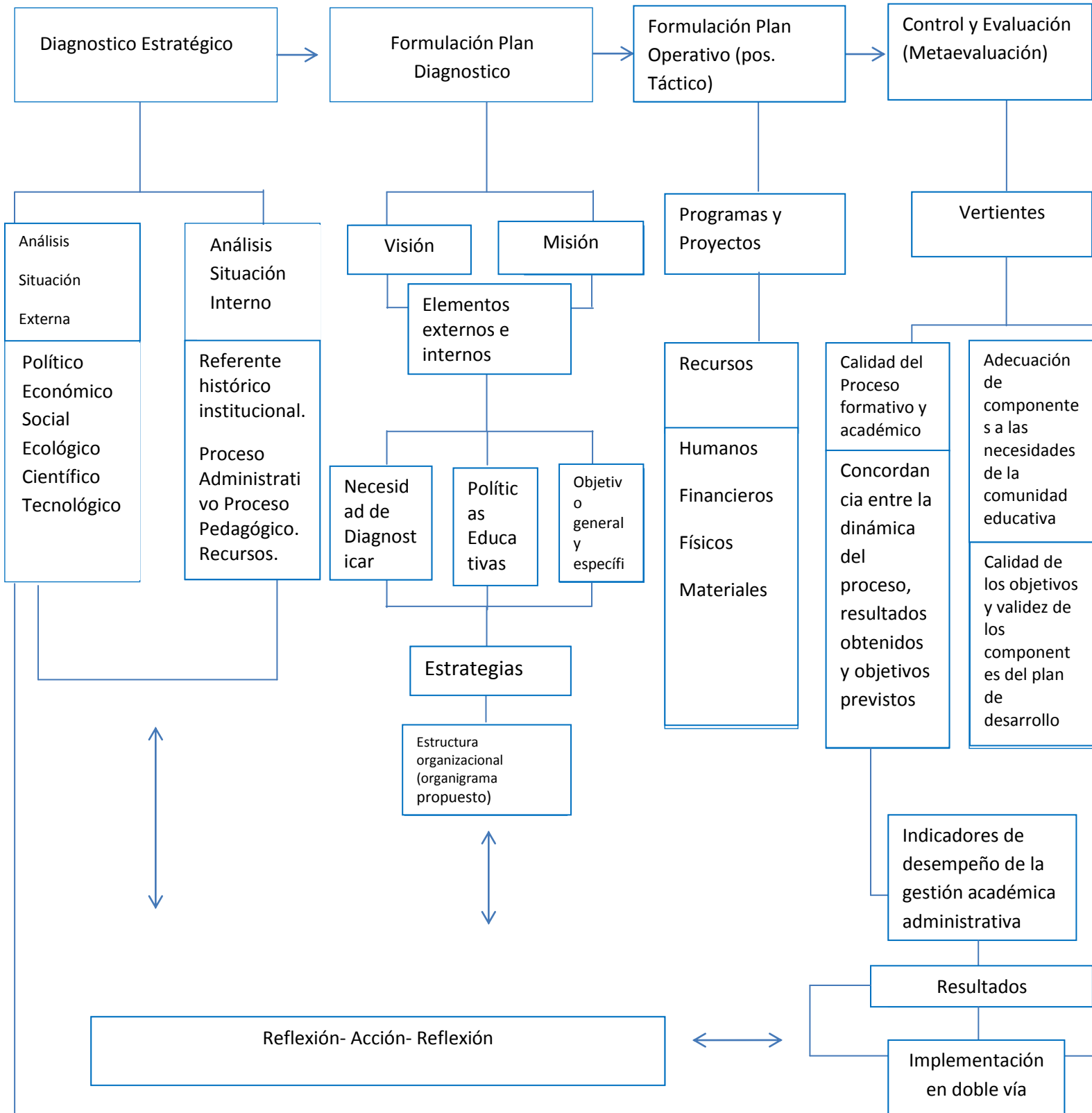
Cumplir con el rol de facilitador – asesor pedagógico, con sus competencias de manejo de herramientas técnicas pedagógicas, toma de decisiones, participativas y gestión del conflicto ante el cambio pedagógico.

Otro aspecto fundamental que debe ser mejorado en toda institución educativa es el desarrollo de los planes integrales institucionales; con miras a un enfoque de colectivo de participación.

Al respecto, el mismo Ministerio para el Poder Popular de la Educación, establece la obligatoriedad de que los planteles educativos deben manejarse, bajo los lineamientos de los proyectos institucionales, elaborados en base a un diagnóstico, realizado por el colectivo. Es por ello, que se propone el siguiente modelo de Plan de Desarrollo Estratégico para la ejecución de los proyectos.

# GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

## Plan de Desarrollo Educativo Estratégico Integral



## REFERENCIA

- Acedo, C. (1989). Como Fomentar Gerentes Sociales. Elementos para el Diseño de Estrategias. Investigaciones y Gerencia. Editorial Megestic. España.
- Anthony, W. (1994). **Gerencia Participativa**. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Antúnez, L-(1999). **Técnicas de Reuniones de Trabajo**.. Buenos Aires-Argentina: Humanitas
- Castillo, L. (1997). El Director Escolar: **Características y Funciones**. Disponible: <http://www.google.com> (Consulta: 2006, Febrero 21).
- Ciarletta, L. (2001). **El Gerente Estratégico**. Buenos Aires. Troquel.
- Cedeño, G. (1980). **Participación y Toma de Decisiones**. Maracay Venezuela El Mácaro.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial N 5453 (Extraordinario), Marzo 3.
- Fermín, L. (2001). **Definiciones en la Web Sobre Gerencia**. Disponible: <http://www.degerencia.com>. (Consulta; 2006, Julio 11).
- Fiedler, I. (1967). **Estilos de Liderazgo**. Disponible: <http://www.gestiopolitis.com>. (Consulta: 2006, Julio 10).
- Fuenmayor, R. (2000). **Planeación Estratégica**. Disponible: <http://www.geocities.com>. (Consulta:2006, Marzo 7).
- García, S. (2002). **Introducción a la Teoría Administrativa**. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.
- González, L. y Gil E. (1999) **La Planificación Estratégica en la Educación Latinoamericana**. Disponible: <http://www.eafit.edu.com>. (Consulta: 2016, Febrero 21).
- Gutiérrez, J. (1996). **Estrategias de Enseñanza**. Disponible: <http://www.google.com>. (Consulta: 2015, Julio 11).
- Halpin, S. y Winer, P. (1952). **Dimensiones del Líder Organizacional**. Disponible: <http://www.gestipolitis.com>. (Consulta: 2006, Julio 11).

## GERENCIA PARTICIPATIVA EN EDUCACIÓN

---

- Hidalgo, O. (1998). **Liderazgo**. Disponible: <http://www.educarchile.cl>. (Consulta: 2006, Julio 10).
- House, F. y Evans, A. (1998). **Las Comunicaciones en la Administración**. Disponible: <http://www.wanadoo.com> (Consulta: 2016, marzo 8)
- Lynch, D. (1999). **Los Elementos de la Administración**. México: Herrero Hermanos
- Mc. Gregor. (1969). **Teoría del Liderazgo**. Disponible: <http://www.gestioplotis.com>. (Consulta: 2016, Julio 11)
- .Parziale, L. y Otros (2000). **Gestión Administrativa**. México. Mc Graw-Hill.
- Rodríguez, S. y Mora, T. (2000). **Gestión Educativa**. Disponible: <http://www.monografias.com>. (Consulta: 2006, Marzo 7).
- Rodríguez, S. y Mora, T. (2000). **Gestión Educativa**. Disponible: <http://www.monografias.com>. (Consulta: 2016, Julio 11).
- Salazar, (1998). **Gerencia de Aula Una Alternativa para la Educación**. 2da Edición. Fondo Editorial de la UPEL.
- Sisk, M. y Sverdlik, L. (1999). **Principios de la Administración**. Madrid. Nueva Editorial Interamericana.
- Sisk, M. y Sverdlik, L. (1999). **Principios de la Administración**. Santo Domingo: Editora Universitaria.
- Solórzano, V. (2001). **Introducción al Conocimiento de la Administración**. Santo Domingo. Editorial Universitaria.
- Stogdill, W. (1997). **Liderazgo Organizacional**. Disponible: <http://www.altavista.com>. (Consulta: 2016, Julio 1)
- Stoner, J y col. (1998). **Administración de los Recursos Empresariales**. México: Prentice Hall Hispanoamericano SA. México.
- Torres, D. (1997). **Gestión Educativa**. Bogotá, Colombia: Limusa
- Villarroel, D. (1999). **Planificación Estratégica**. Disponible: <http://www.gestiolitis.com>. (Consulta: 2006, Julio 11).
- Villegas, R. (1993). **La Calidad de la Gestión Docente**. Disponible: <http://www.google.com>. (Consulta: 2006, Febrero 14).

