

Gestión del Gerente Educativo en Escuelas Primarias Bolivarianas

Management of the Educational Manager in Bolivarian Primary Schools

Xiomara Durán¹, Chinco Parra², John Chamba³.

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 25 de Enero de 2020.

Fecha de aceptación: 05 de Mayo de 2020.

¹Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad Rafael Belloso Chacín. Docente Investigadora – Venezuela.
E-mail: xiomid55@gmail.com

²Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Docente – Venezuela.
E-mail: chinco.parra@gmail.com

³Magister en Docencia Universitario e Investigación. Universidad Rafael Belloso Chacín. Docente – Venezuela.
E-mail: jmchamba66@hotmail.com

CITACIÓN: Durán, X., Parra Ch., y Chamba, J. (2020). Gestión del Gerente Educativo en Escuelas Primarias Bolivarianas. CIE. Vol. 1. (9), 01-15.

Resumen

El propósito del estudio fue analizar la gestión del gerente educativo en Escuelas Bolivarianas del Municipio Escolar Maracaibo 02. Bajo los postulados de Robbins (2004), Melinkoff (1990), Quintero (2000), Robbins y De Cenzo (2004), entre otros. Metodología empleada fue el paradigma positivista, tipo aplicada, y analítica, diseño de campo no experimental, transversal. La población de (57) docentes. Los datos recolectados a través de un cuestionario, validado por expertos y confiabilizado con método de Alfa de Cronbach (0.95). Para procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS versión (19.0). mostrando una gestión eficiente moderada del gerente educativo, en relación a la generación de estrategias gerenciales educativas, se formularon lineamientos estratégicos, orientados a dar soluciones sistemáticas en la gestión gerencial del directivo educativo.

Palabras Clave: *gerente educativo, gestión gerencial, estrategias, lineamientos estratégicos, direccionalidad.*

Abstract

The purpose of the study was to analyze the management of the educational manager in Bolivarian Schools of the Maracaibo School Municipality 02. Under the postulates of Robbins (2004), Melinkoff (1990), Quintero (2000), Robbins and De Cenzo (2004), among others. Methodology used was the positivist paradigm, applied type, and analytical, non-experimental, cross sectional field design. The population of (57) teachers. The data collected through a questionnaire, validated by experts and trusted with the Cronbach's Alpha method (0.95). For data processing, the SPSS version (19.0) program was used. showing a moderate efficient management of the educational manager, in relation to the generation of educational management strategies, strategic guidelines were formulated, aimed at providing systematic solutions in the managerial management of the educational manager.

Keywords: *educational manager, managerial management, strategies, strategic guidelines, directionality.*

Introducción

Las instituciones educativas del mundo actual, requieren de una excelente calidad en la gestión del gerente educativo, la cual debe ir acompañada de nuevas formas de pensar, de toma de decisiones justas y actuando acorde con los nuevos estamentos legales de recursos humanos y los procesos de organización educativa. Ese gerente, realizará constantemente reflexiones sobre su actuación, evaluándose, reconociendo sus debilidades y fortaleza, conversándolas con su personal, aceptando que un director no es omnipotente, sino un ser humano capaz de equivocarse y rectificar y no precisamente el que da órdenes para ser cumplidas ciegamente de forma tajante y sin protesta.

Por otra parte, el gerente educativo debe ser capaz de proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo, orientado a la participación creativa y a la innovación; habilidad y destreza para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas.

Dentro de ese contexto, el gerente educativo debe tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar eficientemente su centro educativo, conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva, poseer habilidad, destreza, dominio y seguridad para tomar decisiones ante cualquier eventualidad que se presente.

Por otro lado, un gerente educativo debe evidenciar capacidad y habilidad de comunicación para mantener buenas relaciones humanas con sus profesores, alumnos, padres y representantes, y

comunidad en general, asumiendo para ello, el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos de su comunidad, evaluando su accionar y el de las personas a su cargo, considerando los procesos administrativos sobre la base de los resultados.

Asimismo, el proceso de dirección de las Escuelas Primarias Bolivarianas del Municipio Escolar Maracaibo exige del directivo la capacidad para formar equipos de trabajo de acuerdo con sus competencias, el manejo de los procesos de delegación de funciones, la toma de decisiones en grupo y fomentar innovación pedagógica. De igual manera, debe propiciar el aumento de los niveles de confianza y apoyo entre los miembros de la institución, así como crear un ambiente de armonía entre todo el personal a su cargo, basado en el conocimiento, respeto, comunicación eficaz y en el ejercicio de un buen liderazgo.

Una vez mencionado los atributos de un directivo que asume una gestión gerencial en el contexto de la educación, el presente estudio va dirigido a analizar la gestión del gerente educativo en Escuelas Primarias Bolivarianas de Maracaibo, en función de lograr espacios adecuados, donde pueda desarrollar sus funciones administrativas dentro del consenso de toda la comunidad educativa, así como caracterizar su gestión gerencial identificando los procesos administrativos utilizados en el desarrollo de sus funciones.

Este estudio, se justifica de manera teórica, práctica, social y metodológica, ya que se desarrollan teorías administrativas inherentes al desempeño del gerente, por lo tanto, una vez culminada la investigación,

se pretende plantear conclusiones y recomendaciones para que el personal directivo utilice eficazmente la gestión gerencial del proceso educativo.

Bases Teórico

Gestión del Gerente Educativo

Cuando se habla sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión, están básicamente preocupados por la eficacia en el sentido de criterios de los objetivos, concretos y medibles. Al respecto, Storer, Freeman y Gilbert (2004: 9), expresan “el éxito que pueda tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones depende, en gran medida, de la gestión de sus gerentes”.

Asimismo, hablar de la gestión del gerente educativo en el contexto de la educación primaria bolivariana en referencia al desarrollo de los procesos administrativos, se pueden hacer inferencias respecto de su desenvolvimiento, en el momento de llevar la ejecución de los mismos de una forma eficiente y eficaz en función de lograr los objetivos y metas trazados en la organización o institución educativa.

La gestión gerencial, en el criterio de Chiavenato (2005), es un proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución a fin de poder ofrecer un servicio de excelencia. Así, se analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, tales como: liderazgo, comunicación, toma de

decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela bajo su responsabilidad.

Cabe considerar, por otra parte, lo que expone Ruiz (2000), al expresar que, 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, al mejorar los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

En este sentido, es pertinente resaltar lo que refiere Amarate (2000), en cuanto a la gerencia de la institución educativa, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y 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.

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

Tal como se observa en cada uno de los aspectos señalados por los autores antes mencionados, la gestión del gerente educativo debe estar orientada a utilizar un

conjunto de herramientas y estrategias que le permiten diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a desarrollar, para lograr la funcionalidad de la institución de acuerdo con el proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa, y poder minimizar conflictos que se puedan presentar en el acontecer diario de la institución que gerencia.

Características de la Gestión

Las características de un buen gerente, son la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la institución. Es la capacidad que tiene para alcanzar los objetivos de la institución (hacer las cosas bien) para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe). Ser gerente educativo, no es sólo dirigir actividades, implica tener un buen liderazgo, saber utilizar la comunicación de diferentes formas y tomar las mejores decisiones para poder influir en sus subalternos, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. Se caracteriza al gerente educativo en tres fases indispensables que lo distinguen como excelente. A saber:

Liderazgo: El líder, es de gran importancia para las instituciones educativas, ya que, a través de él, se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. Chiavenato (2006), lo define como la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.

Asimismo, Koontz y Weihrich (2004: 296), definen al liderazgo como una “influencia, arte o proceso de influir en las

personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales”, es decir, es una de las características que debe poseer el gerente educativo, para lograr cambiar y transformar la actitud de los miembros de la organización de manera entusiasta e inteligente.

El director, normalmente, encaja con cualquier tipo de liderazgo. En tal sentido, el director eficaz puede ser colaborador o autoritario, humano o severo, pero la característica común que surge es que el director efectivo debe ser un educador, una persona que es claramente un líder institucional, un gerente motivador que mantiene la comunicación abierta, es emprendedor, innovador, entre otras características que debe poseer.

En la misma dirección, López (1996), señala que, se entiende por liderazgo el compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización y del presidente o director general con la calidad, abarcando diversas facetas como la técnica (capacidad para planificar, organizar, coordinar y programar), la humana (creación y mantenimiento de la moral del grupo, fomento del crecimiento y la creatividad, implicación del personal en la tarea) y la educativa (capacidad de trabajo en colaboración para detectar necesidades y proporcionar supervisión la simbólica o la cultural).

Dentro de este marco referencial, debe estar claro, que el gerente educativo, es un líder formal, por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. No obstante, aparte del cumplimiento burocrático establecido por

la organización, este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental bajo su responsabilidad. Por ello, sin un liderazgo claro, moderno, que permee a la organización, no va a poder adecuar su comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual.

Por otro lado, cabe considerar que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, sino que debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen sus subalternos, quienes requieren de estímulo, motivación y comprensión dentro de la institución educativa en la cual laboran.

Comunicación: la comunicación para los seres humanos, y mucho más para todos aquellos que realizan una actividad gerencial dentro de instituciones educativas, es indispensable para emitir mensajes de manera eficaz, tal como lo señala Robbins y De Cenzo (2004), la comunicación es la transmisión de significados de una persona a otra, ha de incluir transferencia y comprensión de las ideas. De allí, que la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, asociados con el comportamiento y las relaciones entre los individuos.

Para Pasquali, (citado por Quintero, 2000), la comunicación es la transmisión de ideas, información, emociones, hábitos, usos de símbolos, palabras, imágenes, figuras, entre otros. Es decir, el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación.

En ese mismo orden de ideas, Ruiz, (citado por Paz, 2000), expresa que la

comunicación constituye la base fundamental de la gerencia en las organizaciones, siempre y cuando ésta sea utilizada de tal forma que sus resultados beneficien tanto al emisor como a la audiencia como receptora.

De acuerdo con las definiciones anteriores, la comunicación es la relación entre dos o más personas, la participación mutua, el encuentro, el transmitir mensajes, sentimientos y pensamientos, la similitud con el aprendizaje y uno de los rasgos que hace posible el proceso educativo; cada una de estas premisas deben, sustentar la labor de la gestión del gerente educativo.

Por lo tanto, se recomienda, tal como lo plantea Robbins y De Cenzo (2004) usar realimentación, simplificar el lenguaje, escuchar activamente y controlar emociones para así hacer más satisfactoria la comunicación.

Por lo tanto, el Directivo como Líder, debe saber que el proceso comunicacional es un pilar fundamental de la institución, y para que su gestión sea eficiente debe hacer uso de un adecuado proceso de comunicación el cual, persigue dos propósitos fundamentales como la información y la comprensión necesarias para el desarrollo de la actividad, proporcionando las orientaciones para lograr la motivación, cooperación y satisfacción en los cargo y tareas realizadas por todo el personal bajo su dirección.

Aquí, el directivo debe poner en juego todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y con base en ello, tomar las decisiones pertinentes, debe ser racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los

miembros de la institución. El desempeño de la función directiva, demanda a quienes la ejercen, la puesta en práctica de múltiples habilidades, capacidad, destreza y conocimientos sólidos de su personal.

Toma de Decisiones: Todo directivo, durante su gestión gerencial, debe tomar decisiones de manera consciente y constante en el contexto donde se desenvuelva, Stoner, Freeman y Gilbert (2004), definen ésta, como el proceso de identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad para resolverlo. Es oportuno agregar que es una parte importante de la labor de todo gerente, quien toma decisiones siendo totalmente objetivo y lógico.

Dentro de este orden de ideas, La toma de decisiones la define Koontz y Weihrich (2004) como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación. Por otro lado, Hastie (2001: 135), plantea que la toma de decisiones “es la combinación de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos”. Esto, implica la participación del personal por lo tanto el gerente educativo al tomar decisiones debe consultar de forma clara y objetiva al grupo que lideriza.

En ocasiones, los gerentes consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quién lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para

elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

Es importante señalar, que existen distintos tipos de toma de decisiones, a este respecto, refiere Stoner, Freeman y Gilbert (2004) que se encuentran las programadas y no programadas.

Con respecto a las decisiones programadas, se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples, siempre y cuando los elementos que los componen se puedan definir, pronosticar y analizar. Este tipo de toma de decisiones puede limitar al gerente, pero también les puede ahorrar tiempo.

En cuanto a las decisiones no programadas son las que abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, es decir, dar soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

Bajo esos parámetros y con una visión focalizada, en una adecuada toma de decisiones, los autores antes mencionados sugieren los siguientes pasos:

- Determinar la necesidad de una decisión.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar peso a los criterios.
- Desarrollar todas las alternativas consideradas.
- Evaluar las alternativas.

- Seleccionar la mejor alternativa.
- Tomar la decisión final, que conducirá a la ejecución de las acciones previstas para la solución del problema.

Trabajo en Equipo: implica la disposición personal para colaborar con otros y realizar actividades para el logro de objetivos comunes, lo cual lleva a los individuos a intercambiar información, asumir responsabilidades y desarrollar un papel activo en la resolución de dificultades cotidianas. Maestre, B., y Bracho, K. (2019).

Procesos Administrativos utilizados por el Gerente Educativo

El proceso administrativo, para Fayol (citado por Melinkoff, 1990), marca las etapas que se deben seguir para lograr la acción de administrar, de gestionar, de manejar, de aplicar esfuerzo en la organización, es por ello que plantea el poder lograr el esfuerzo de administrar a través de pasos que específicamente son planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, expresando que la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del Jefe o de los Directores, es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los demás miembros de la organización.

Es decir, los procesos administrativos se refieren a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa o instituciones educativas, dirigir y controlar sus actividades a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales

encaminándolos al cumplimiento de las metas del grupo.

Para Chiavenato (2006: 205), los procesos administrativos “constituyen el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, la dirección y el control”, por lo tanto, estas funciones las debe cumplir el gerente empleando todos los demás recursos organizacionales para que las instituciones educativas puedan marchar y alcanzar las metas según lo establecido al inicio de cada año escolar. En tal sentido, se tiene:

La Planificación: Según Jiménez, (citado por Requeijo y Lugo 1998), es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos, es decir, entender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

Cabe considerar, lo referido por Robbins y De Cenzo (2004), manifestando que los administradores y/o gerentes deberían involucrarse en la planeación debido a que proporciona dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza las pérdidas y la redundancia, y establece los estándares para facilitar el control de lo planeado.

Bajo estos parámetros y con una visión focalizada en la planificación, Chiavenato (2006), la expone como una función administrativa que determina anticipadamente los objetivos por alcanzar, así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. Considera este autor, que debe tomar en cuenta la previsión ya que visualiza el futuro y traza el programa de acción.

Asimismo, la planificación establece el esfuerzo coordinado, proporcionando orientación a los gerentes educativos, considerando que, todos los que están involucrados en el proceso, sepan hacia dónde se direcciona la institución y qué es lo que deben aportar para lograr los objetivos propuestos, entonces, es cuando pueden comenzar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipo, ofreciendo un servicio de calidad.

Igualmente, la planificación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a ver hacia el futuro, anticipar los cambios, considerando su impacto. También, aclara las consecuencias de las acciones que podría tomar los gerentes educativos en respuesta al cambio como lo refiere, Chiavenato (2005), concibiendo la planificación como una técnica efectiva para minimizar la incertidumbre, dando una mayor consistencia a la empresa ante posibles cambios del entorno interno y externo y como tal debería ser vigilada, revisada y modificada periódicamente.

La Organización: En el criterio de Chiavenato (2006), la organización desde el punto de vista de la función administrativa, es aquella que constituye el organismo material y social de la empresa o institución educativa. Desde el punto de vista de la entidad social, constituye un conjunto de personas interactuando entre sí para alcanzar objetivos específicos, es decir, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia.

El éxito de una institución educativa depende de la utilización de medios apropiados, instrumentación adecuada, con

recursos materiales y capital humano regulados de modo racional en su funcionamiento. Todo eso hace pensar en la planificación del trabajo, en la coordinación de los elementos y recursos, en la realización de tareas que se perfeccionen con la experiencia y cuyo rendimiento pueda ser evaluado objetivamente.

La importancia de la organización educativa radica en el hecho que permite elevar al máximo el nivel de eficiencia obteniendo mayor dominio de la acción que se desea. A través de ésta, se coordinan todos los elementos que asocian o integran el proceso tales como: el capital humano, la estructura del sistema, los recursos materiales, las funciones y atribuciones, con la finalidad de asegurar el funcionamiento adecuado del sistema para garantizar el logro de los objetivos propuestos en las políticas educativas.

Dentro del proceso de organización se deben establecer principios que la rijan, Requeijo y Lugo (1998), definen al principio como una norma o un sistema que se puede aplicar a muchos casos particulares; a una exposición por medio de la cual otro dato no relacionado directamente, es sistematizado o interpretado. Por lo tanto, la función de un principio es servir de base a las actividades a desarrollar, esto partiendo del hecho de que los principios son teóricos en cuanto a su concepción y en cuanto a su aplicación.

Aun cuando se van a señalar algunos principios, es recomendable que aquellos encargados de la organización de un Centro Educativo, (el gerente o directivo), elaboren su propio cuerpo de principios tomando en cuenta las características al cual se refieren las leyes fundamentales del país y los principios del nivel inmediato superior. A

continuación, se nombran algunos principios:

División del trabajo, Unidad de mando y de dirección, Escala jerárquica, Subordinación del interés particular al general, Lealtad y estabilidad. Se puede acotar, que el cumplimiento de estos principios básicos, contribuye al mejoramiento del trabajo en grupo, garantiza un aumento de la productividad laboral, consagra el liderazgo y conduce al logro eficaz de los objetivos planificados por la institución, por lo tanto una buena organización puede ser calificada de eficiente si cumple en forma equilibrada con los siguientes aspectos: identifica la tarea a realizar (el trabajo), precisa la persona que lo va a hacer (el personal) y en qué condiciones las cumplirá (el lugar de trabajo).

La Dirección: según Chiavenato (2006), la dirección es la función administrativa encargada de interpretar los objetivos y planes para alcanzarlos. Asimismo, conduce y orienta a las personas rumbo a ellos, es decir, es el aspecto interpersonal de la administración que implica guiar a los individuos integrados a la organización para unir sus esfuerzos a fin de lograr el funcionamiento efectivo para el alcance de los objetivos.

En toda organización educativa, es función del gerente dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo de manera que, cuando el gerente, en el criterio de Robbins y De Cenzo (2004), estimula a los empleados, rige las actividades de los demás, elige los mejores canales de comunicación o resuelve conflictos entre los miembros, se ocupa de dirigir.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para

lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, estableciendo el ambiente adecuado y ayudando a su personal a hacer su mejor esfuerzo, coincidiendo con Graffe, (2002), cuando manifiesta que la dirección debe estar asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, integrando las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar las relaciones interpersonales y/o intergrupales de la institución.

En este sentido, el proceso de dirección de la escuela exige del directivo la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones de manera consensuada, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores en un clima que favorezca la gestión.

El Control: El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins y De Cenzo (2004) es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Igualmente, Chiavenato (2006), expresa que, el control como una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. Se tiene entonces que, el control es un proceso esencialmente regulador de las actividades ejecutadas por el personal dentro de la institución.

Sin embargo, Stoner, Freeman y Gilbert (2004) lo definen como el proceso que

permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, es decir, este proceso le va a ayudar al directivo verificar que lo planificado se esté realizando. Mientras que, para Fayol, (citado por Melinkoff 1990), el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que pueda repararlos y evitar su repetición.

En las conceptualizaciones expuestas, opinan Robbins y De Cenzo (2004), que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales para la gestión del gerente, en este caso para el educativo, son:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas en las escuelas o instituciones educativas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores y de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas dentro de las escuelas o instituciones educativas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar en las escuelas o instituciones educativas, después de haber hecho las correcciones necesarias.

El control es un sistema dinámico que debe adaptarse a las condiciones cambiantes de las actividades. El gerente educativo debe revisar los puntos de control

con frecuencia y hacer los ajustes necesarios en ellos a fin de medir realmente el desempeño de su personal.

Metodología

Efectuada la revisión bibliográfica sobre las bases teóricas que sustentan el estudio y siguiendo la visión del paradigma positivista, se tiene que, según el propósito, para Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación es aplicada, ya que se orienta a la aplicación inmediata y no al desarrollo de la teoría.

Por otro lado, de acuerdo con la estrategia a seguir se dice que es descriptiva, porque se persigue conocer a profundidad como se presenta el problema, para tener una percepción clara del objeto de estudio.

También, afirman Hernández et al (2006), se cataloga como analítica, porque se analizará de forma detallada, el resultado de cada una de las dimensiones con sus indicadores que sirvieron de plataforma para medir la variable Gestión del Gerente Educativo en las Escuela Primarias Bolivarianas del Municipio Maracaibo 02 del sector N.º 5.

El estudio se enmarcó en un diseño no experimental debido a que no se manipulan ninguna de las variables abordadas. Igualmente, se considera transversal o transeccional, los datos se recopilan en sus condiciones naturales, en una sola oportunidad.

De igual manera, se concibe de campo, debido a que el estudio se realizó en el propio lugar donde ocurre el problema objeto de estudio, es decir, el investigador se dirige al sitio para recolectar los datos

que luego procesará con la estadística que aplique al caso y hará su análisis y discusión de los resultados.

En cuanto, a la recolección de la información por parte de los consultados, se utilizó la técnica de observación por encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual es definido por Hernández et al (2006), como un documento estructurado de preguntas respecto de una o más variables a medir.

El mismo, para el presente estudio fue diseñado con 21 ítemes y opciones de respuesta de alternativas múltiples tipo escala Lickert, con cinco categorías o rangos a las cuales se les asignó un valor numérico, para su procesamiento estadístico. Siempre: 5; Casi siempre: 4; Algunas veces: 3; Casi nunca: 2 y Nunca: 1.

Tabla 1.
Opción de Respuesta y Puntaje

Alternativa	Puntaje
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Elaboración Propia (2020)

Se realizó la validez de contenido a través del juicio de expertos en el área y para la confiabilidad se aplicó una prueba piloto, administrada a personas con características semejantes a las de la población estudiada, luego se utilizaron los resultados para calcular su confiabilidad, a través de la fórmula de Alpha Cronbach, obteniendo para la variable Gestión del Gerente Educativo un valor de $r = 0,95$, resultado de muy alta confiabilidad para el instrumento aplicado.

Una vez finalizada la recolección de datos, los mismos se tabularon en una matriz de doble entrada a la que se le aplicó estadísticos descriptivos mediante el uso de un sistema de software estadístico como el SPSS (Statistical Package for Social Sciences), en su versión 19.0.

Resultados

La tabla referencial registra los estadísticos descriptivos de tendencia central y frecuencias relativas en relación al desempeño laboral del gerente educativo de las Escuelas Bolivarianas de Primaria del Municipio Escolar No. 2, plasmado en sus dimensiones e indicadores que midieron su gestión gerencial, de acuerdo a la opinión de los docentes abordados en el estudio.

Además, se tiene la interpretación para cada uno de ellos, según la categoría asumida en sus baremos correspondientes para el promedio y nivel de gestión, que se muestran al final del estudio.

Tabla 2.
Baremo para categorizar el promedio* de acuerdo al nivel de gestión

Rango	Intervalo	Categoría	Descripción
1	4 – 4,99	Muy alto nivel	Muy alto nivel de gestión
2	3 – 3,99	Alto nivel	Alto nivel de gestión
3	2 – 2,99	Moderado nivel	Moderado nivel de gestión
4	1 – 1,99	Bajo nivel	Bajo nivel de gestión

Elaboración Propia (2020)

Variable: Gestión del Gerente Educativo

Tabla 3.
Resultados de la gestión gerencial del directivo educativo.

Dimensión: Características de la Gestión

Dimensión: Características de la Gestión			
Indicadores	Prom.	Categoría de análisis	Frecuencia (%)
		Nivel de gestión	
Liderazgo	3,84	Alto	66
Comunicación	4,36	Muy Alto	81
Toma de decisiones	4,43	Muy Alto	71
Promedio de la dimensión	4,21	Muy Alto	73

Elaboración Propia (2020)

Tabla 4.
Resultados de la gestión gerencial del directivo educativo.

Dimensión: Procesos Administrativos

Dimensión: Procesos Administrativos			
Indicadores	Prom.	Categoría de análisis	Frecuencia (%)
		Nivel de gestión	
Planificación	4,72	Muy Alto	62
Organización	4,81	Muy Alto	81
Dirección	4,71	Muy Alto	71
Control	4,68	Muy Alto	72
Promedio de la dimensión	4,73	Muy Alto	72

Elaboración Propia (2020)

De la tabla referencial mostrada, se destaca la respuesta de la dimensión características del gerente educativo al registrar un promedio de 4,21 categorizado como de alto nivel de gestión, con un 73% de aceptación por parte del personal encuestado, que avalaron su gestión educativa como efectiva en el marco de las Escuelas Primaria Bolivarianas.

Igualmente, se observan valores aceptables en relación al liderazgo con una media de 3,48 para un alto nivel de gestión y 66% de los docentes abordados, manifestaron que el gerente educativo, siempre asume el tipo de liderazgo dependiendo de las situaciones presentadas, actuando con flexibilidad y tomando en cuenta las características particulares del

personal bajo su cargo para fijarles las responsabilidades a realizar.

Coincidiendo, estos resultados con López (1996), en cuanto a la importancia de dar libertad a sus colaboradores, enseñando a partir de sugerencias, dando lugar al aporte de ideas, escuchando a su personal y adaptándose a los grupos a través de una conducta flexible y abierta al diálogo, con una actitud positiva y constructiva.

La comunicación, arrojó un promedio de 4.36 lo que le da un muy alto nivel de gestión en el desarrollo de los procesos educativos y soportado por un 81% de los encuestados, al coincidir que el gerente casi siempre emplea la comunicación en varias direcciones, tomando en cuenta el mensaje a que hubiere lugar para mantener la relación permanente entre el personal, generando confianza dentro de la institución.

Este resultado es sustentado por Robbins y De Cenzo (2004), al referir que los gerentes deben utilizar la comunicación para simplificar el lenguaje, escuchar activamente y controlar las emociones y así la harán más satisfactoria.

Asimismo, la toma de decisiones del gerente educativo, muestra en la tabla referencial una media de 4,43 para un muy alto nivel de gestión y un 71% de los encuestados para quienes el gerente siempre selecciona el curso de acción, toma en cuenta al personal para resolver los problemas presentados en la institución, así como aclara los criterios que se tomará en cuenta para la solución de los mismos.

El resultado se soporta en las teorías de Stoner, Freeman y Gilbert (2004), para quienes, en la toma de decisiones, los

gerentes deben identificar y elegir el curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad para resolverlo, siendo estas decisiones de tipo programada y no programada.

Igualmente, la tabla hace referencia a la segunda dimensión sobre los procesos administrativos que desarrolla el gerente educativo en las instituciones educativas abordadas. En tal sentido, se observa una media de 4,73 para un muy alto nivel de gestión en sus labores llevados a cabo y se ve soportado por el 72% de aceptación por parte del personal encuestado y que destacaron su buen desempeño.

En relación a la planificación por parte del gerente educativo, la misma arrojó un promedio de 4,72 para un muy alto nivel de gestión sustentado en el 62% del personal abordado para quienes el gerente, casi siempre utiliza métodos para el logro de los objetivos considerando las diferentes acciones que se puedan realizar, tomando en cuenta la previsión para trazar el programa de acción en la institución, infiriéndose por los resultados, que la gestión del gerente educativo planifica todas las actividades a realizarse en las escuelas primarias bolivarianas.

Según los planteamientos de Robbins y De Cenzo (2004), refieren que los gerentes deben involucrarse en la planeación, constituyéndose esta en la primera función administrativa y la misma está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización.

Para la Organización como proceso administrativo ejecutado por el gerente, mostró una media de 4,81 para un muy alto nivel de gestión administrativa, evidenciado en el 81% que registró el

personal abordado en el estudio, manifestando que la organización en las Escuelas Primarias Bolivarianas siempre establece principios dentro de la institución y determina la división del trabajo logrando la cooperación del personal para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

Soporta este resultado Chiavenato (2005), al definir a la organización como una entidad social porque está constituida por personas y nace de la necesidad humana de cooperar, y se halla orientada hacia objetivos, porque está diseñada para alcanzar resultados esperados.

También, el proceso de dirección arrojó una media de 4,71 que lo define como de muy alto nivel de gestión con un 71% de los encuestados manifestando que el gerente siempre toma en cuenta al personal asumiendo un enfoque humanista, cuando direcciona al empleado como centro y motor y de esta manera mejora las relaciones interpersonales y/o intergrupales asociando la dirección con el liderazgo para integrar a la persona

Este resultado lo soporta Robbins (2004), cuando expone que en toda institución la dirección constituye el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, en base de decisiones, dirigiendo y coordinando el trabajo de las personas, de acuerdo a sus habilidades y destrezas, eligiendo los mejores canales de comunicación.

Finalmente, el proceso de control en el desarrollo administrativo del gerente educativo, muestra un promedio de 4,68 para un muy alto nivel de gestión del gerente, con un 72% de los encuestados que destacaron siempre verifica el

cumplimiento de las actividades planificadas a través de la evaluación del desempeño realizando la retroalimentación para corregir posibles errores.

Este resultado lo corrobora Robbins (2004), al manifestar que el desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del gerente el hacer que la organización regrese al camino correcto. Por lo tanto, este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

Conclusiones

Sobre la base de los resultados obtenidos, que dieron respuesta a los objetivos que se plantearon en la presente investigación se elaboraron las siguientes conclusiones:

Se caracterizó la gestión del gerente educativo a través de los docentes quienes consideran el liderazgo como una característica fundamental dentro de las Escuelas Primarias Bolivarianas, asimismo, manifestaron que el mismo se concibe como participativo y democrático, en lo referido a la comunicación es considerada la base fundamental en la institución, para la toma de decisión siempre se hace en consenso con el personal tomando en cuenta todos los criterios.

En ese sentido, es pertinente resaltar, que ser gerente educativo no es solo dirigir actividades, sino tener o poseer un buen liderazgo, saber utilizar la comunicación en diferentes direcciones y tomar decisiones para poder influir en su personal, sin olvidar

lo que se quiere lograr y hacia dónde se va en la institución educativa

Para los procesos administrativos utilizados por el gerente educativo, se tiene que en las escuelas abordadas se cumplen cada una de las funciones de planificación, organización, dirección y control infiriéndose que los procesos se orientan hacia la consecución de los objetivos para alcanzar los resultados esperados.

Asimismo, el gerente educativo pone en juego todas sus condiciones de líder para escuchar y con base en ello, toma las decisiones pertinentes es racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la institución.

Referencias Bibliográficas

- Chávez, S. (2006). Gerencia Personal del director y Clima Organizacional. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- Chiavenato, I (2005). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Rev. Ped, set., vol.23, no.68, p.495-517. ISSN 0798-9792.
- Hastier. R (2001) Problems for Judgement and Decision Making. Annual Review of Psychology.

- Hernández, R, Fernández. C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 4ta edición. México.
- Koontz, H y Wehrich, H. (2004), Administración. Un Enfoque Actualizado. McGraw-Hill Interamericana, S.A, Brasil.
- López, R. (1996). Nuevo Manual del Supervisor, director y Docente. Maracaibo.
- Maestre, B., y Bracho, K. (2019). Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano. Revista de la Facultad de Ciencias Básicas. Bistua .17(3):133-142. ISSN 0120-4211
- Melinkoff, R. (1990). Los Procesos Administrativos. Editorial Panapo. Caracas.
- Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición, editorial McGraw-Hill. Bogotá.
- Quintero, V. (2000). La comunicación y su influencia en la motivación de los docentes de la Escuela Básica Barinas del Municipio Autónomo Bolívar del Estado Barinas. Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luís Beltrán Prieto Figueroa.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1998). Administración Escolar. Dominio de las técnicas de liderazgo. Editorial Biosfera. 3ª Edición. Caracas.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1998). Administración. Capítulo IV: La Comunicación. Editorial Biosfera. 3ª Edición. Caracas.
- Robbins, S y De Cenzo, D (2004). Fundamentos de administración, y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. DF
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Décima Edición. México. DF.
- Ruiz. (2000). Gerencia en el Aula. Editorial de los Talleres Gráficos del Instituto Vocacional de Venezuela. Yaracuy, Venezuela.
- Sabino, C. (2000). El Proceso de la Investigación. Una introducción Teórico-Práctica Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.
- Stoner, J, Freeman, R y Gilbert, D (2004). Administración. Sexta Edición. México. DF.