

**LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**



NESLY HERNANDEZ PARRA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, NOVIEMBRE DE 2015**

**LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



NESLY HERNANDEZ PARRA

ENSAYO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

JESUS SALVADOR MONCADA

ASESOR

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, NOVIEMBRE DE 2015**

Resumen

La gerencia en las instituciones educativas es una herramienta que propende por elevar los niveles de calidad en el producto o servicio que ofrece a los estudiantes, es un medio que permite aumentar la satisfacción de todos los miembros de la comunidad educativa y hace de las instituciones organismos más eficientes, eficaces, productivos y competitivos. El gerente educativo debe incorporar habilidades de tipo comunicativo, compromiso con la sociedad, innovación, creatividad, liderazgo, toma de decisiones, adaptación al cambio, asertividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entre otras, que le permiten conducir a la organización hacia la consecución de metas y objetivos que ha planeado cumplir la institución, por otro lado es importante que desarrolle y lleve a cabo el proceso administrativo mediante la planeación, la organización, dirección y el control

Abstract

Management in educational institutions is a tool that tends to raise standards of quality in the product or service offered to students, it is a means which increases the satisfaction of all members of the educational community and makes institutional bodies more efficient, effective, productive and competitive. The educational manager has to incorporate such communicative skills, commitment to society, innovation, creativity, leadership, decision making, adaptability, assertiveness, teamwork, interpersonal relationships, among others, that allow you to drive the organization toward the achievement of goals and objectives that meet the institution has planned, on the other hand it is important to develop and carry out the administrative process by planning, organizing, directing and controlling

Palabras clave

Gestión educativa, institución educativa, planeación, organización, dirección, control, habilidades, capacidades, calidad, satisfacción, necesidades, calidad, mejora continua.

Key words

Educational management, educational institution, planning, organization, management, control, skills, abilities, quality, satisfaction, needs, quality, continuous improvement.

Tabla de contenido

Introducción	8
Objetivos	10
Capítulo 1	11
Las habilidades gerenciales de los directivos docentes	11
Capítulo 2	17
Calidad educativa	17
La calidad en las instituciones educativas y sus componentes	19
Indicadores, identificadores o resultado	20
Predictores o agentes	23
Capítulo 3	24
Funciones del gerente educativo	24
La organización como función del gerente educativo	26
La dirección como función del gerente educativo	27
El control como función del gerente educativo	28
Conclusiones	29
Lista de referencias	30

Lista de graficas

Grafica 1. Indicadores, identificadores o resultado	20
Grafica 2. Criterios Niveles de calidad.....	21
Grafica 3. Predictores o agentes de calidad.....	23

Pregunta de investigación

¿De qué forma se pueden formular quehaceres gerenciales encaminados a la calidad educativa, al desarrollo y al bienestar de los educandos de las instituciones del distrito?

Introducción

El presente trabajo consistió en identificar y determinar cuáles son las habilidades gerenciales que debe tener un gerente educativo para que la institución sea efectiva, eficiente, eficaz y competitiva en el actual mercado que exige hoy en día las organizaciones tengan ventajas competitivas frente a la competencia para generar fidelización en el cliente y poder ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de todos los miembros de la institución educativa.

En el primer capítulo se estudiarán las diferentes habilidades teniendo en cuenta puntos de vista de algunos autores, que debe tener un gerente educativo para conducir la organización hacia el mejoramiento continuo, la calidad educativa, la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa, lograr la eficiencia, la efectividad, la productividad y la mejora continua haciendo de las instituciones, organizaciones competitivas.

En el segundo capítulo, se realizó un análisis de la incidencia de la calidad en la educación y la repercusión de esta en la satisfacción de los estudiantes, los trabajadores de la institución, el impacto sobre la sociedad, la familia y el aparato productivo, teniendo en cuenta los indicadores o identificadores y predictores de la calidad.

Y por último en la tercera sección, se identifican las funciones que debe llevar a cabo el gerente de las instituciones educativas, es decir se indica la relación de cada una de las etapas del proceso administrativo: La Planeación, La organización, La dirección y el Control con el actuar del director de las organizaciones de educación, para que estas cumplan con su misión y se proyecten a corto, mediano y largo plazo como organizaciones productivas y competitivas en el

actual mercado, que exige que las personas desarrollen competencias y habilidades para desempeñarse eficiente y eficazmente en pro del desarrollo de la sociedad y del país.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar tareas gerenciales que permitan mejorar la calidad en la educación, contribuyendo a la creación de ventajas competitivas frente a otras instituciones educativas, que propendan por el bienestar y desarrollo de los educandos de las instituciones del distrito.

Objetivos específicos

1. Identificar las habilidades gerenciales que deben tener los directivos docentes de las instituciones educativas del distrito.
2. Analizar la calidad en la educación y la repercusión de esta en el mejoramiento continuo en las instituciones educativas y desarrollo de los educandos.

Determinar las funciones que debe llevar a cabo un gerente educativo para contribuir al mejoramiento continuo de las instituciones educativas.

Capítulo 1

Las habilidades gerenciales de los directivos docentes

La gerencia en la educación es una herramienta o medio muy importante para el logro de los objetivos, la eficiencia, la efectividad y funcionamiento eficaz de la estructura educativa, en donde el gerente educativo en este caso el Rector de cada institución debe desarrollar el proceso administrativo como medio para convertir a la institución en una organización que sea competitiva, que propenda por obtener y permanecer ventajas comparativas frente a otras instituciones de carácter público o privado, desarrollar en los miembros de la organización un espíritu innovador y hacendoso, hacer un enlace entre la educación y el aparato productivo para satisfacer las necesidades del actual mercado laboral productivo y formación en las siguientes competencias.(Estudiantes UPEL-Guanare., 2011)

- Saber: Hace referencia al conjunto de conocimientos que se deben poseer sobre el cargo
- Saber hacer: Capacidad de poner en práctica todos los conocimientos.
- Saber estar: conjunto de valores, principios y actitudes que permiten unas buenas relaciones interpersonales y favorecen el clima organizacional.
- Querer hacer: motor interno de cada persona que permite que la competencia se demuestre.
- Poder hacer: Interrelaciona factores internos personales y del medio que permiten o dificultan el que hacer individual. (Cruz et al.,2011)

Para Philip Crosby (1996.) La gerencia es "el arte de hacer que las cosas ocurran" y A. Krygier, (1988) la definen como: "un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización".

Hoy en día se acepta a partir de varios conceptos que la gerencia es la utilización óptima de los recursos con los que cuenta la organización en beneficio de la consecución de los objetivos y metas propuestas por las instituciones”. (Galarza.,2010).

Se debe tener en cuenta que cada institución educativa es diferente en su proyecto educativo es por tal motivo que (Sandoval, Camargo & otros, 2.008, 25) argumentan:

La función directiva no puede ser ajena al modelo institucional de escuela que se promueva. Es decir, no existen modelos directivos de validez universal, sin anclajes en la singularidad e historia del sistema educativo y de cada institución educativa, pues cada actor que ocupa un cargo de director construye su desempeño a partir de su trayectoria personal y profesional, la definición normativa de su rol y las características singulares de la escuela a su cargo. (p.26)

De igual manera (Ortiz, Campos & Cruz, 2.006,154) han planteado que:

La función directiva, se concibe como una actividad creadora que estimula la capacidad de aplicación del conocimiento, a fin de que los docentes preparen más y mejor a los estudiantes para convertirlos en seres capaces, competentes, reflexivos, analísticos, críticos y creativos pues al poseer estas características podrán encarar con mayor seguridad los retos en su vida personal. (Marín Cardona.,2010)

Puga & Martínez, (2.008), determinan cinco competencias o habilidades gerenciales primordiales que deben tener los directivos:

- ❖ **Conocimiento:** En la actualidad la principal materia prima en las organizaciones es el conocimiento, los directivos deben poseer habilidades mentales necesarias para poder recoger, proponer y separar aquel conocimiento de mayor importancia para hacer que la organización sea competitiva en el mercado actual. El conocimiento permite el mejoramiento continuo en sus tres niveles: A nivel personal, grupal y organizacional. Para Ahmed, Loh y Zairi (1999) tanto la persona, el grupo y la organización tienen relación en cuanto al mejoramiento continuo y el proceso de aprendizaje, por lo tanto no sirve de nada el conocimiento personal si no están dadas las condiciones a nivel grupal para que este pueda ser aplicado, por otro lado el aprendizaje grupal tampoco es útil si la organización no se preocupa por el crecimiento de cada individuo y el mejoramiento continuo de todos los grupos que la conforman. Según Toffler y Toffler (1996) El conocimiento es parte fundamental en las organizaciones, como se evidencia en gran número de estas que han surgido recurriendo a este como un componente fundamental y de mucha importancia para poder surgir en el mercado. Por otro lado Burack (1996) afirma que el aprendizaje y el mejoramiento continuo son objetivos que permiten a la administración mejorar el desempeño de las organizaciones y por ende la efectividad en estas. En conclusión un directivo que se orienta al conocimiento se preocupa por el desarrollo y crecimiento integral de todos los miembros, así como de su propio desarrollo y crecimiento integral.
- ❖ **Liderazgo:** Otra de las características relevantes en los directivos es incorporar el liderazgo como atributo personal, el cual se refiere a la capacidad que tiene un individuo de influir en los comportamientos, pensamientos y actitudes de otros, sin tener en cuenta los vínculos formales o la cercanía física entre ambas partes. según Daft (1988), es el uso

- ❖ de influencia para motivar a los empleados a lograr los objetivos organizacionales. En estos tiempos el talento humano es visto como el componente primordial para constituir el tipo de liderazgo necesario para hacer que las organizaciones sean eficientes, eficaces, competitivas y productivas. Los estilos de liderazgo que están surgiendo se crean teniendo en cuenta a las personas en primer lugar. Este liderazgo está reemplazando aquel liderazgo centrado en las operaciones, procesos y los activos de las organizaciones, permitiendo el mejoramiento continuo en la calidad, eficiencia, efectividad y productividad por medio del talento humano. (Dahlgaard y Dahlgaard, 1999).
- ❖ Comunicación: Esta se entiende no solo como la habilidad de transmitir mensajes de forma oral o escrita; es una capacidad y aptitud que debe poseer un gerente para recibir y transmitir mensajes adecuados y unívocos, sin importar el canal o medio por el cual se transmita la información. Es por esto que la habilidad que debe tener un gerente para comunicarse con sus colaboradores, compañeros y superiores debe ser fluida, adecuada y entendible. Dentro del proceso de comunicación el directivo no solo debe limitar su papel como emisor, sino que debe tener la habilidad de ser un excelente receptor, brindando la importancia que requiere cada mensaje.
- ❖ Valores y principios: Estos se refieren a las relaciones morales que las organizaciones tienen con los distintos actores con los cuales se relacionan: Clientes internos y externos, proveedores, la competencia, y los organismos estatales reguladores, (Navas y Guerra, 2002). Los gerentes en su desempeño ético no solo deben observar las leyes del gobierno, se relaciona con el comportamiento solidario, justo y humano, con responsabilidad hacia la sociedad, no miente al cliente en cuanto a la calidad y a las características de los productos o servicios que ofrece, siente aprecio por sus

- ❖ colaboradores y los respeta, mantiene una actitud de responsabilidad ambiental , propende por el beneficio de los colaboradores y de la organización, en resumen demuestra una actitud humana, justa y responsable. Convierte todos los valores en virtudes personales convirtiéndose en parte de cada individuo y de toda la organización.
- ❖ Trabajo en equipo: Saber trabajar en equipo encierra una actitud de esfuerzo, compartir los logros alcanzados y un compromiso con el grupo, no con personas tenidas en cuenta de forma individual, el trabajar en equipo no solo se refiere a crear de forma formal grupos de empleados que respondan a los requerimientos del actual mercado. La cultura de trabajar en equipo se ha ido incorporando cada vez más en las organizaciones actuales debido a los excelentes resultados obtenidos en empresas Japonesas con un estilo de dirección que prioriza el trabajo en equipo y no el individual, la necesidad actual para las organizaciones es integrar equipos de trabajo efectivos y eficientes, el gerente autocrático está en la obligación de ser cambiado por un directivo democrático, generador de equipos de trabajo, con actitud y habilidades de líder, encaminadas en beneficio de la consecución de los objetivos y metas organizacionales. (Puga & Martinez. 2008)

También el MEN de Colombia indica que los directivos docentes deben incluir habilidades gerenciales del comportamiento que van de la mano con los valores, actitudes, intereses y motivación, para alcanzar los objetivos organizacionales:

- ❖ Comunicación y relaciones interpersonales
- ❖ Trabajo en equipo,
- ❖ Orientación al logro
- ❖ Negociación y mediación
- ❖ Compromiso con la sociedad y la organización

- ❖ Iniciativa
- ❖ Liderazgo

El MEN de Colombia plantea las habilidades comportamentales que deben tener los gerentes educativos para contribuir con la calidad y el mejoramiento continuo de la educación, las cuales se pueden resumir en:

- ❖ Adaptación al cambio
- ❖ Desarrollo profesional y autodidacta
- ❖ Compromiso ético y con la sociedad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Innovación e iniciativa
- ❖ Liderazgo
- ❖ Asertividad
- ❖ Disposición a la calidad

Por lo anterior, el gerente educativo debe planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos de la organización, para lo cual debe orientar a sus colaboradores hacia el logro de objetivos por medio del liderazgo, la motivación, una comunicación asertiva y la optimización de los recursos de que dispone la institución, todo esto con el objetivo, que las organizaciones eleven cada vez más la calidad en la educación y sean beneficiados los educandos de los planteles educativos. (Decreto Ley 1278 de 2002)

Capítulo 2

Calidad educativa

Definición de educación de calidad

Al entender lo que significa una educación de calidad, se deben tener presentes tres principios importantes que se suscitan alrededor de esta:

1. El desarrollo del conocimiento de los educandos es considerado el objetivo más trascendente e importante en el sistema educativo, por lo tanto el éxito en este aspecto es considerado un indicador de calidad que el estudiante ha recibido de sus docentes en el aula de clase.
2. La formación y desarrollo de valores y principios éticos en los estudiantes, así como la creación de actitudes que promuevan las buenas conductas, el progreso y desarrollo de contextos que favorezcan los aspectos psico afectivos, innovadores y creativos en los educandos.
3. Los procesos y recursos deben ser empleados de forma eficiente, un programa de calidad debe estar apoyado por los recursos necesarios para poder cumplir con las metas y los objetivos de la institución educativa, por ejemplo debe estar dotada de todos los laboratorios necesarios, planta física adecuada, capacitación y desarrollo de profesores, sistemas administrativos y académicos suficientes y apropiados y excelentes métodos de enseñanza aprendizaje para cumplir con las necesidades de los estudiantes y ofrecer educación de calidad.

La calidad en la educación es uno de los aspectos que con mayor frecuencia se escucha hablar hoy en día, es por eso que las instituciones educativas deben ser pilares en la eficiencia y la eficacia, teniendo en cuenta que estamos en una sociedad de constantes cambios y que el servicio

de educación que se presta y ofrece a la sociedad se ve afectado por los cambios en el entorno, los cambios económicos, sociales y culturales que se presentan y entender que debe estar presta y atenta a dichos cambios para reaccionar de forma adecuada y reflexionar de forma permanente sobre la calidad el servicio de educación que ofrece a la comunidad. En cuanto a los conocimientos que ofrece es necesario que la organización educativa revise la permanencia o caducidad de estos ya que surgen nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en cuanto a la información, con la aplicación de las TICS.

En cuanto al desarrollo de valores y principios, es un desafío constante que deben enfrentar las instituciones educativas, ya que en la sociedad en este momento se da un proceso intercultural, ha cambiado la interrelación de la familia-la escuela- sociedad, en el aspecto laboral, etc. Reaccionar frente a todos estos cambios desde las instituciones educativas es una labor ardua y bastante compleja así como lo es la organización escolar y los procesos de enseñanza – aprendizaje como lo son la organización de la institución educativa, el clima organizacional en este caso escolar, el ambiente laboral, procesos de enseñanza- aprendizaje, procesos de participación de toda la comunidad educativa, entre otros. Únicamente con una visión de reflexión permanente sobre el servicio de educación que se ofrece y una actitud de innovación se logra conseguir una educación de calidad, que satisfaga las necesidades de los educandos. La innovación se da cuando se logra responder a las necesidades de una comunidad en constante cambio, lo que es una exigencia para la institución educativa al tener que formar estudiantes capaces de afrontar grandes retos en el futuro. Es importante saber que la calidad es un concepto que no es estático, es una característica que distingue a las cosas por que indica perfeccionamiento constante, mejora, consecución de logros y de metas, por tanto el sistema educativo debe ser de calidad, es decir ser cada día mejor y propender por el perfeccionamiento y

mejoramiento continuo, alcanzar los estándares de calidad superiores en aspectos científicos, filosóficos, metodológicos y en lo humano.

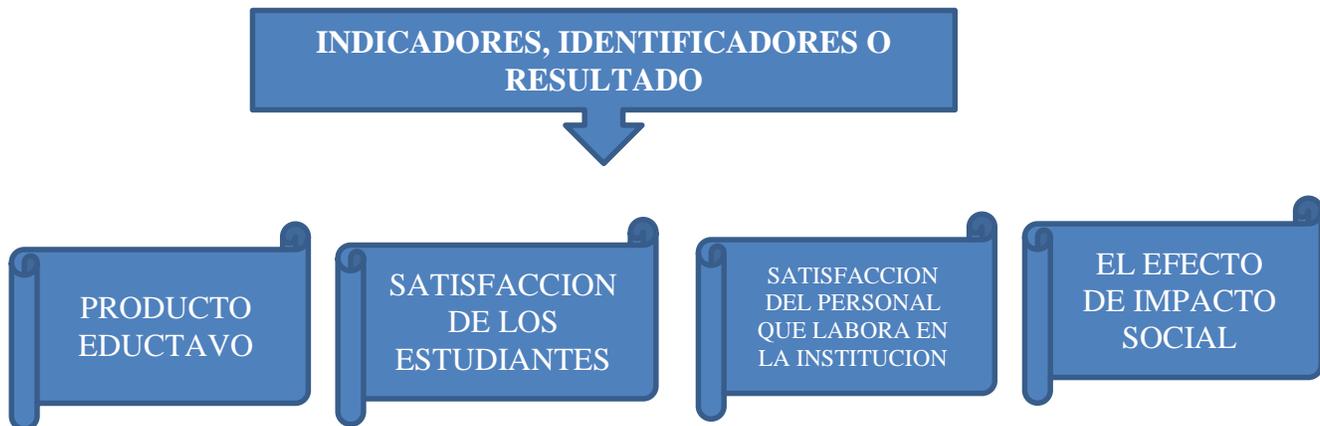
Mortimore señala que “la escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar”. Es donde la calidad toma su forma, es decir la institución educativa tiene claros los horizontes, sabe para dónde va y como lo va a lograr y se compromete en mejorar cada día. (Calidad educativa. S.f.)

La calidad en las instituciones educativas y sus componentes

Aun cuando es un poco difícil precisar el concepto de calidad en las instituciones educativas, Gento Palacios (1996, pág. 55 y ss.) indica dos componentes para determinar esta:

1. Indicadores o identificadores: Confirman la calidad como efecto, indican el grado de calidad al cual ha llegado la institución, Gento Palacios (1996, pág. 56) los llama variables dependientes o de criterio, estos son identificados por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad como resultados.
2. Predictores: Estos hacen referencia a las particularidades que deben tener las instituciones educativas para obtener una calidad aceptable. Son denominados Agentes de calidad por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, estos son conforme al centro educativo y permiten efectos en la calidad.

Indicadores, identificadores o resultado



GRAFICA 1. Indicadores, identificadores o resultado Gento Palacios (1996, pág. 56)

El producto educativo: La calidad de las instituciones educativas desde el punto de vista de los resultados dependerá de la eficacia y la eficiencia de la organización, por medio de la utilización de los recursos y procesos encaminados al logro de los objetivos y metas educativas. Según Gento Palacios (1996, 66 y ss.), los siguientes criterios se utilizan para medir el nivel de calidad de la institución educativa con respecto a la calidad del producto:



Grafica 2. Criterios nivel de calidad según Gento Palacios.

Satisfacción de los estudiantes: según Gento Palacios (1996, pág. 56). Está dada por:

- ❖ Satisfacción de necesidades básicas: Habitabilidad, higiene, servicios, condiciones y espacios adecuados, para el proceso enseñanza – aprendizaje, la recreación y demás necesidades de los estudiantes.
- ❖ Satisfacción, seguridad vital: Hace referencia a la seguridad que deben tener las instalaciones y la infraestructura de la institución educativa.
- ❖ Satisfacción, seguridad económica: Se asegura la no discriminación a ningún estudiante por su condición económica sin excluirlo de ningún tipo de actividad.
- ❖ Satisfacción, seguridad emocional: Se debe satisfacer a los estudiantes con el desarrollo emocional equilibrado por medio de un trato afectuoso de todos los miembros de la comunidad educativa.

- ❖ Satisfacción por la pertenencia: Es el sentido de pertenecer a un grupo y a ser aceptado por las diferentes personas de la institución educativa.
- ❖ Satisfacción, sistema de trabajo: Se debe satisfacer al estudiante con los procesos de enseñanza – aprendizaje y la accesibilidad a todos los recursos necesarios para cumplir con el objetivo de la educación de calidad.
- ❖ Satisfacción por reconocimiento a los logros obtenidos por los miembros de la institución educativa
- ❖ Satisfacción por la autonomía, por el desarrollo de la creatividad, desarrollo de habilidades artísticas y demás que permiten la autorrealización del individuo.

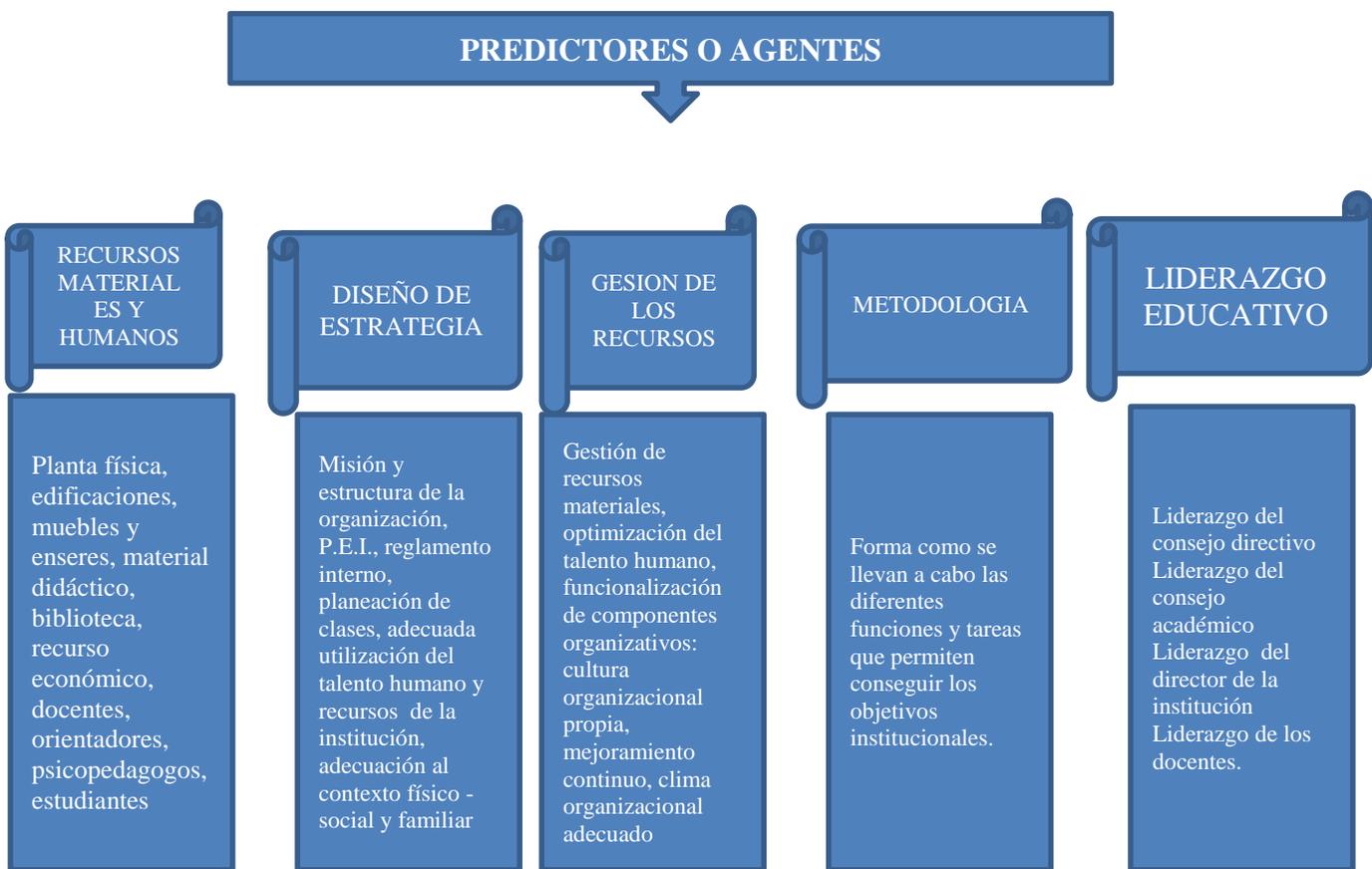
Satisfacción del personal que labora en la institución: Se debe tener presente lo siguiente, para determinar el grado de satisfacción en relación con las personas que laboran en la institución educativa como docentes, administrativos, etc:

- ❖ Aspectos materiales: Salarios, seguridad e higiene en la planta física, recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje, entre otros.
- ❖ Estabilidad en la profesión, rotación de centro educativo, desarrollo y capacitación.
- ❖ Resultados, objetivos y metas realizadas.
- ❖ Reputación profesional, reconocimiento por la sociedad, por la institución educativa, independencia en la labor a desarrollar, etc. Gento Palacios (1996, pág. 56)

El efecto del impacto social: Se evidencia en los aspectos social, académico, familiar y laboral, donde se desempeñan los estudiantes que han pasado por la institución educativa. En lo académico es notorio ya que un excelente proceso académico en un estudiante determina una mejora en la siguiente etapa, en lo laboral si el estudiante tiene una buena situación y en lo

familiar es determinante el clima que se vive en su familia y en lo social se demuestra con las actitudes, valores y principios morales que el estudiante demuestra en sociedad. Gento Palacios (1996, pág. 56)

Predictores o agentes. Gento Palacios (1996, pág. 56)



Gráfica 3. Predictores o agentes de calidad. Calidad educativa. (S.f.)

Capítulo 3

Funciones del gerente educativo

La planeación como función del gerente educativo

Dentro del proceso administrativo la planeación sirve como cimiento para llevar a cabo de manera eficiente, eficaz y efectiva las demás funciones del proceso, la organización, la dirección y el control. Es aquí donde se determinan y establecen de forma adelantada, los objetivos que la organización quiere alcanzar, los medios o recursos que se deben utilizar y las actividades que se deben desarrollar para cumplir y lograr dichos objetivos. (Amaru, A. C. 2009)

Según Chiavenato (2004) "La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.", es visualizar el futuro de la organización y reaccionar de manera que se puedan llevar a cabo los objetivos organizacionales. Costa, S. (s.f)

Para que toda institución educativa presente un mejoramiento continuo, se hace necesario el establecimiento de planes estratégicos que permitan la consecución de los objetivos de la organización, por lo cual es indispensable la inclusión de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Partiendo de lo dicho anteriormente, se pueden diferenciar dos fases de desarrollo de la planeación estratégica educativa:

1. Desarrollar la estrategia, sin perder de vista las características, el entorno, las oportunidades y los limitantes de las instituciones educativas
2. Desarrollar el plan trazado, teniendo en cuenta los objetivos, las metas, los costos, los recursos y los tiempos necesarios para llevar a cabo el plan. Cesar Ramírez (2004, pag.42,43)

Según Cesar Ramírez (2004, pag.43) Para que un plan sea eficiente se debe:

1. Decantar las metas propuestas fijando como principales las mas factibles para la institución educativa.
2. Establecer los tiempos para la realización y logro de los objetivos y metas organizacionales.
3. Verificar que los recursos sean los suficientes para cumplir con los planes establecidos en determinado plazo.
4. Hacer una balanza entre beneficios del plan versus costos.
5. Organizar de manera coherente todas las actividades que integren la gestión, el mejoramiento y la puesta en marcha del plan.

El autor Cesar Ramírez (2004, pag.45) plantea las FOP (Flujos de Opinión Participativos) como medio de fortalecimiento de los planes estratégicos de la institución, en donde todos los miembros de la comunidad educativa se apropian del proceso de elaboración de los mismos y por ende se aprovechan más las oportunidades de participación activa. El FOP comprende:

1. A nivel directivo se generan propuestas para el desarrollo del plan teniendo en cuenta los objetivos y estrategias organizacionales.
2. Dar a conocer a los niveles medios dichos planes para permitir otra alternativa más realista del plan.
3. Esta propuesta de manera simultánea se trabaja con estudiantes y trabajadores para darle un nuevo horizonte.
4. Por último la propuesta regresa al nivel directivo para tomar decisiones y finiquitar el plan. (Ramírez, C. 2004)

La organización como función del gerente educativo

Robbins (2004) expresa: " la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones." (p.114). Después de la planeación la siguiente función administrativa es la organización la cual consiste en identificar que actividades son las que soportan los objetivos de la organización, que actividades deben desarrollarse y quienes deben llevarlas a cabo. (Mendez, M. 2012).

En esta etapa del proceso se delimitan las tareas fundamentales, es decir se lleva a cabo la división del trabajo en la organización, se distribuyen las responsabilidades y se asigna el grado de autoridad a los colaboradores, dentro de los aspectos que se llevan a cabo en este proceso están:

1. Análisis de objetivos y actividades
2. División del trabajo
3. Asignación de responsabilidades
4. Determinar niveles de autoridad
5. Diseño de la estructura de la organización. (Amarú, A. C. 2009)

El gerente educativo lleva a cabo el proceso de organización para asignar responsabilidades, distribuir las tareas y trabajos al personal de la institución, asignar los recursos y los medios necesarios para la consecución de los objetivos determinados en la etapa de la planeación.

Dentro de los aspectos que debe tener presente el director de la institución para llevar a cabo la etapa de organización se encuentra:

El óptimo desarrollo de la gestión de la institución debe diseñar la estructura formal de la organización, relacionando y manteniendo una coherente coordinación de todas las actividades y tareas que deben desarrollar los docentes, estudiantes y todos los miembros de la comunidad educativa. La gestión y utilización adecuada de los recursos necesarios en los proyectos, programas y todos los procesos educativos que promuevan el mejoramiento continuo de la institución, para lo cual el gerente educativo se vale del principio administrativo de la división del trabajo y de las actividades, por medio de la cadena escalar, la autoridad y la responsabilidad de los miembros de la comunidad educativa. (Schein, 1982; Amarante, 2000). (Galarza, M. A. 2010)

La dirección como función del gerente educativo

Esta etapa del proceso administrativo tiene como principal objetivo la realización de diferentes acciones, trabajos o tareas mediante el esfuerzo mental, físico, intelectual e interpersonal para poder ofrecer bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes tanto internos como externos dentro de una organización. (Amarú, A. C. 2009)

Según Zeus Skiffington (2002:91), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos”. A esta visión acerca de lo que debe ser un gerente se le adiciona que este debe ser un individuo inteligente emocionalmente. De tal forma el proceso de dirección consiste en motivar e influir en los empleados para que estos cumplan con los objetivos organizacionales y por ende los personales, Robbins (2000) que el gerente es el responsable del cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, el desarrollo del

talento humano, la conformación de equipos efectivos de trabajo, el mejoramiento continuo en busca de la calidad y por lo tanto ser competitivos en cualquier sector ya sea el educativo, el industrial, comercial y de servicios.

Según Alvarez (2000: pág. 141), el triunfo o la derrota en la gestión de las organizaciones no solo tiene relación con la buena y correcta forma de administrar los recursos materiales y económicos y la buena interpretación de las leyes y normatividad en materia educativa sino que es importante el desarrollo y la incorporación de cierto tipo de habilidades y destrezas de tipo personal y así alcanzar los resultados esperados en la institución.

Es relevante indicar que según Chiavenato (2004 pág. 286) la dirección es una etapa del proceso administrativo que reúne a la planeación y a la organización, por tanto después de llevar a cabo la etapa de planificación y organización se hacen reales los planes y se ejecutan, mediante el liderazgo, la motivación y la coordinación de los esfuerzos de los colaboradores para el desarrollo y consecución de todos los objetivos y metas organizacionales encaminados a satisfacer las necesidades de la comunidad. (Borjas, F. J, Vera, L. J. 2008)

El control como función del gerente educativo

En esta etapa del proceso administrativo es donde el gerente educativo puede verificar si todas aquellas metas y objetivos planteados durante la etapa de la planeación si se cumplieron.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, Quinn (1995), indica que si se pretende tener una organización estable es preciso que el gerente recurra al control como medio de información y de retroalimentación en la verificación del desarrollo y puesta en marcha de los planes y objetivos trazados en la etapa de la planeación.

Señala el autor mencionado en el párrafo anterior que el control no solo revisa si los resultados obtenidos tienen relación y son significativos con respecto a los objetivos y metas planeadas, sino que este se encarga de examinar las divergencias de los resultados reales versus el rendimiento planificado, con el único objeto de poder modificar parcial o totalmente los planes y poder cumplir con los objetivos organizacionales y así satisfacer las reales necesidades de la institución. (Marcano, N. Finol de Franco, M 2007)

Conclusiones

Del primer capítulo se infiere que los gerentes de las instituciones educativas deben poseer determinadas habilidades y características que permiten encaminar a los colaboradores a alcanzar las metas y los objetivos de la organización, para que estas sean productivas, eficaces, efectivas y competitivas en el mercado actual, que demanda que las organizaciones posean ventajas competitivas y comparativas para poder abarcar nuevos mercados, ser innovadoras y mantener a los clientes internos y externos satisfechos.

En cuanto a la calidad de la educación y la repercusión de esta en la satisfacción de los clientes y de los trabajadores de las instituciones educativas es importante que estas para que puedan permanecer y mejorar constantemente se permitan medir y evaluar sus procesos en aspectos como el producto educativo, la satisfacción de los estudiantes, la satisfacción de los trabajadores de la institución educativa y el impacto de la educación brindada por la organización a la sociedad.

Lista de referencias

- Estudiantes UPEL-Guanare (26 de enero de 2011). La gerencia educativa [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com.co/2011/01/la-gerencia-educativa.html>
- Cruz, A. V y otros (2011). Competencias gerenciales del directivo docente, para el ejercicio efectivo de la gerencia educativa, identificación, descripción y metodologías para su desarrollo (tesis de especialización). Universidad de San Buenaventura, Medellín.
- Galarza, M. A (2010). La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Sandoval, L. Y & otros (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *educ.educ.*, diciembre 2008, volumen 11, número 2, pp. 11-48
- Marín Cardona, P. F. (2010). *Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales).
- Puga, J. Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *estud.gerenc.*, Vol. 24 No. 109 (Octubre - Diciembre, 2008), 87-103
- Decreto Ley 1278 (2002). GUÍA METODOLÓGICA Evaluación Anual de Desempeño Laboral Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente. Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. Bogotá. Junio de 2008

Calidad educativa. (S.f.). Descargado de <http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/Calidad.pdf>

Amaru, A. C (2009). *Fundamentos de Administración Teoría general y proceso administrativo*.

Naucalpan de Juárez estado de México, Pearson educación.

Costa, S. (s.f) la planificación. Descargado de: <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

Ramírez, C. (2004), la gestión administrativa en las instituciones educativas, Limusa México, Noriega editores.

Méndez, M (2012). Práctica evaluativa del docente en el nivel de educación media general (tesis de maestría). Universidad de Carabobo. Valencia

Borjas, F. J, Vera, L. J. (2008). Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science*. Vol. 11 (4) 70-103.

Marcano, N., Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* Año 12. Nº 39, 2007, 410 - 430