



FUNDAMENTOS TEÓRICO-CONCEPTUALES SOBRE LA GERENCIA INSTITUCIONAL



Conocer los fundamentos teórico-conceptuales sobre la gerencia institucional para el desarrollo de las nociones básicas del área disciplinar.



TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
 - 01** Concepto de gerencia educativa y gerencia escolar
 - 02** Concepto de gerencia institucional
 - 03** Funciones de la gerencia
 - 04** Diferencias entre líder y gerente
 - > Cierre
 - > Referencias

En primer lugar, debemos señalar que no existe un concepto universal que defina el término gerencia. La palabra proviene del latín *gerentia* y significa “cualidad de los que administran”. Sus componentes léxicos son: *gerere* (llevar a cabo), *encia* (cualidades, acciones o situaciones).

Muchas definiciones se han planteado sobre la gerencia. A continuación, se presentan algunos conceptos para que puedas tener una aproximación teórico conceptual en cuanto al término.

La gerencia es el **arte y ciencia** de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización. Esto implica construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad y que la actividad del gerente involucre relación con otras personas para lograr los objetivos de la organización (Chirinos A. y Rincón S., 2006).

Vemos así que los autores citados la conciben como arte y ciencia. El arte de dirigir e inspirar a un **equipo de personas** hacia el logro de los objetivos de una organización. Es ciencia porque a través del tiempo se ha venido construyendo un cuerpo de conocimiento organizado sobre esta actividad humana que comprende una serie de principios, técnicas y elementos para alcanzar propósitos comunes dentro de la organización.





INTRODUCCIÓN



Para Viloria (1998) la gerencia es considerada como una “**actividad dinámica** destinada a obtener los mejores resultados del empleo de un conjunto de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos” (p. 91).

De acuerdo con este planteamiento, la gerencia busca no solo la eficacia, sino también la **eficiencia** en la ejecución de los procesos inherentes a los recursos disponibles en una organización para la obtención de mayores y mejores resultados. Sin embargo, para alcanzar tal fin, las organizaciones requerirán de gerentes que dirijan las riendas de los procesos organizacionales.

Este criterio es compartido por López (2000), quien afirma que “las organizaciones no funcionan automáticamente, estas necesitan de personas para su dirección. La gerencia es el elemento clave en el desempeño y supervivencia organizacional” (p. 439).

En ese mismo orden de ideas, Daft, Skivington y Sharfman (citados por López, 2000), señalan que:

Gran parte del trabajo de gerencia es la lucha para hacer que las organizaciones funcionen efectivamente. El trabajo de la sociedad se hace a través de las organizaciones, y la función de la gerencia es hacer que esas organizaciones realicen su trabajo. (p. 439).

“

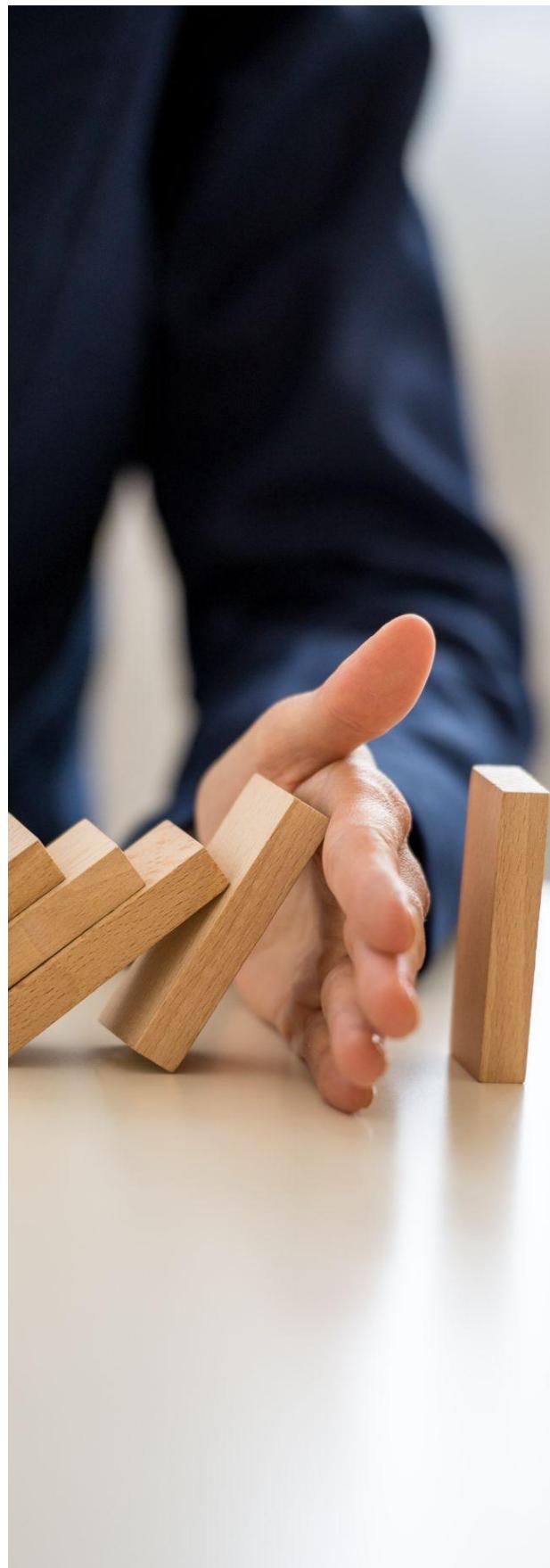


INTRODUCCIÓN

La gerencia, entonces, permite alcanzar un **buen funcionamiento** organizacional y su supervivencia como organización. En otras palabras, sin un personal debidamente adiestrado en las funciones gerenciales, una organización estaría a la deriva como "barco sin rumbo" en su desempeño y estaría condenada muy posiblemente al fracaso (Rodríguez, 2008).

De los conceptos expuestos se puede decir que la gerencia es una actividad dinámica en la cual el gerente busca crear estructuras de planificación, organización, dirección, control y seguimiento de los procesos en la organización para obtener los resultados deseados.

La gerencia es un elemento de suma importancia que puede existir de manera individual o colectiva. Sin embargo, lo verdaderamente importante es que exista dentro de toda organización para garantizar su supervivencia. Por tanto, la gerencia es una actividad que le permite a una organización, a través de la **dirección individual** o compartida, el logro eficiente de sus metas, consustanciadas con la visión y misión organizacional, lo cual permitirá la supervivencia como organización.



La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta tanto la labor pedagógica del docente como la administrativa para **gerenciar la escuela y sus relaciones con el entorno**, en aras de conseguir los objetivos propuestos mediante el trabajo mancomunado de todos los actores institucionales, es decir, la gerencia educativa se refiere al proceso de planear, organizar, dirigir, liderar y controlar las actuaciones de los miembros de la organización educativa, haciendo uso de los recursos necesarios disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales preestablecidos. A continuación, se citan conceptos de gerencia educativa y gerencia escolar con la finalidad de precisar sus elementos distintivos:

GERENCIA EDUCATIVA



Apunta hacia el mejoramiento de la capacidad y suficiencia institucional para lograr un crecimiento en la eficiencia y productividad y contar con condiciones de mejora continua en los procesos administrativos y académicos (Díaz y Torrealba, 2011).

Los autores citados afirman que la gerencia educativa tiene como propósito orientar los **esfuerzos individuales y colectivos**, lo cual implica la conjunción de intereses con deseos de establecer cambios eficientes para así desarrollar principios y valores que vayan en beneficio de todos cuantos integran la organización o institución.

En esta orientación, Marín (2006) señala que la gerencia educativa en las instituciones se efectúa desarrollando actividades de planificación, organización, dirección y control, con la finalidad de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros, para así alcanzar objetivos y metas predeterminados.



Vemos así que es un proceso de **planificación y organización de recursos** para lograr los objetivos propuestos con la máxima eficiencia en sus operaciones académicas y administrativas.

Para Graffe (2002) la gerencia educativa es el proceso mediante el cual se orienta y conduce las tareas que implican docencia y administración en una institución escolar y sus relaciones con el entorno, con el propósito de lograr los objetivos institucionales mediante el esfuerzo de todos los integrantes de la comunidad educativa, a fin de proveer un servicio de calidad y concertar las diversas tareas y funciones de los miembros hacia la realización de sus proyectos comunes.

GERENCIA ESCOLAR



Es un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la **gestión estratégica** de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficiencia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (Manes, 2014).

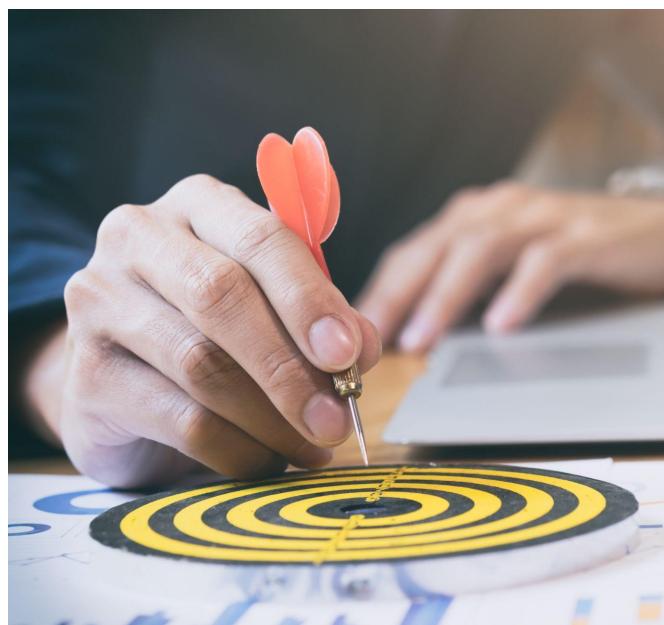
Marteri y De Valer (1988) explican que la administración escolar trata de organizar los distintos aspectos de la acción educativa (planes de estudio, alumnos, docentes, edificio, dotación, organización formal, investigación) en un todo con sentido propio, conferido por los objetivos de la política educacional y de la comunidad a la que sirve el sistema.

Aunado a lo anterior, es menester aclarar que la definición de gerencia escolar es un concepto que **no está suficientemente decantado**, por lo que se han encontrado autores que utilizan diversas terminologías (gerencia escolar, administración escolar y gerencia educativa) como sinónimos.

Se desprende de los conceptos planteados que la gerencia de la institución educativa refiere al desarrollo de una serie de actividades, dirigidas a conseguir los fines propuestos por la organización escolar, para lo cual se debe ejercer un **Liderazgo compartido** que estimule a los miembros que la componen hacia la consecución de las metas planteadas de manera eficiente, eficaz y efectiva, utilizando para ello los principios de la gerencia.

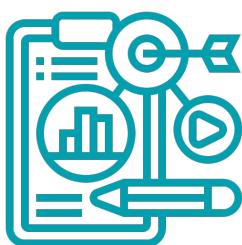


La gerencia institucional se refiere a un conjunto de habilidades directivas dinámicas que se encargan de **dirigir, coordinar, planificar, evaluar y armonizar los recursos disponibles**, a través de la conformación de equipos de trabajo, en un tiempo determinado, con la finalidad de obtener los mejores resultados. Todos estos procesos deben estar alineados a la misión, visión y valores institucionales, así como contextualizados en el marco regulatorio y normativo vigente.



La gerencia institucional comprende el proceso interactivo donde se interrelacionan los miembros que integran las distintas áreas de gestión/dependencias con las autoridades, quienes son los responsables de dictar las directrices basadas en los valores y principios hacia la motivación al logro de los objetivos planteados.

Se puede definir como un proceso que involucra todo un cuerpo de conocimientos y competencias aplicables a la dirección efectiva de una organización que implica la **coordinación de todos los recursos disponibles** (intelectuales, físicos, tecnológicos, financieros, entre otros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente delineados, pudiéndose así distinguir tres aspectos claves; a) la coordinación de recursos de la organización; b) la ejecución de funciones gerenciales; y c) el establecimiento de objetivos o propósitos para saber dónde queremos llegar y qué queremos lograr.



En otras palabras, es un proceso orgánico e interactivo donde se diseñan, redibujan y redefinen estrategias y operaciones que conduzcan a las funciones y objetivos de la institución, contando con la interrelación de los distintos miembros que la componen, bajo la orientación y perspectiva de la filosofía organizacional, basados en valores y principios destinados a la motivación y al logro de estos objetivos planteados.



El proceso gerencial incluye las funciones de planeación, organización, dirección y control. No obstante, se ha considerado que estas funciones son genéricas y su conceptualización puede variar según el contexto social y económico.

A continuación se presenta la figura 1 que define las funciones administrativas y, posteriormente, se describen cada una de ellas:



Figura 1: Funciones de la gerencia. Fuente: elaboración propia (2008)

1

La planeación como una función gerencial

La planeación prepara el escenario para las demás funciones gerenciales. Es la función que selecciona los objetivos de la organización, así como las políticas, programas, procedimientos y métodos para lograrlos. Es un proceso en el cual se decide lo que uno quiere lograr y cuál es la mejor manera de hacerlo. Consiste en precisar los objetivos que se desean alcanzar, fijar el camino para lograrlo y decidir con anterioridad las acciones adecuadas que se deben ejecutar.

Quienes ejercen funciones gerenciales deben tener claro los diferentes **tipos de planes** y ser capaces de aplicarlos en la institución donde se desempeñan. Estos pueden ser: planes a corto, mediano y largo plazo, planes estratégicos y operacionales, planes permanentes y planes de aplicación única.

2

La organización como una función gerencial

La organización es el proceso de **coordinar personas y otros recursos** para trabajar juntos, a fin de lograr un objetivo. Implica coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr las metas trazadas.



La organización crea la estructura orgánica, establece los niveles de autoridad y responsabilidad y las formas en cómo se realizarán las funciones gerenciales, sus actividades, los deberes, obligaciones y atribuciones que corresponden, en estrecha relación con los objetivos propuestos. Es decir, implica tanto la **creación de una división del trabajo** para realizar las tareas que deberán ejecutarse, como la coordinación de resultados para lograr un propósito común.

3

La dirección como una función gerencial



La dirección consiste en estimular a las personas para que puedan **desempeñar su trabajo de forma exitosa**. Ello implica dirigir, motivar y comunicarse con cada uno de los trabajadores tanto de forma individual como grupal, a fin de orientarlos hacia el logro de las metas del equipo en particular y de la organización en general.

Esta función se define como la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y aún más, la de funcionar como líder de la organización.

4

El control como función gerencial



El control puede definirse como un proceso de **medición del desempeño** y de realización de las acciones que garanticen los resultados deseados. El control es el garante de vigilar que las cosas se realicen de una forma correcta y adecuada.

Los mejores **controles en las organizaciones** comparten las siguientes características:



- Deben ser estratégicos y estar orientados hacia los resultados: apoyar los planes estratégicos y concentrarse en actividades significativas que marquen una auténtica diferencia para la organización.



- Deben ser comprensibles: apoyar la toma de decisiones al presentar datos en términos comprensibles; deben evitar estadísticas e informes complejos.



- Deben alentar el autocontrol: permitir la confianza mutua, la buena comunicación y la participación de todas las personas implicadas.



- Deben ser oportunos y estar orientados hacia la excepción: reportar rápidamente las desviaciones, explicar por qué ocurren las variaciones y lo que se podría hacer para corregirlas.



- Deben ser de naturaleza positiva: enfatizar el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; deben reducir al mínimo el castigo y la sanción.



- Deben ser flexibles: permitir la elaboración de juicios personales, así como su modificación para adaptarse a las nuevas circunstancias conforme se vayan presentando (Schermerhorn, 2002, p.185).

Seguramente has escuchado que líder y gerente representan una misma figura dentro de la organización. Incluso en el ámbito laboral, muchas personas opinan que un gerente y un líder tienen las mismas características y desempeñan las mismas actividades. No obstante, expertos en el área de la gerencia afirman que **ambas figuras se complementan, pero son diferentes dentro de la organización**. Ciertamente, son figuras que dentro de cualquier organización, en un momento determinado, pudieran desempeñar uno u otro rol en diferentes circunstancias.



Un **líder** es una persona inspiradora, capaz de tomar decisiones acertadas en momentos de incertidumbre y con el poder de convencer a su grupo de subordinados para alcanzar una meta común que, a su vez, vaya en la misma dirección de la misión y la visión de la organización a la cual pertenece. Mientras que un **gerente** administra recursos, tiempo, planifica, supervisa procesos, soluciona problemas inherentes a su área siempre con la intención de que las cosas se hagan cada vez mejor.



Esas funciones no limitan a ese gerente en momentos y circunstancias determinadas a que pueda asumir una posición de liderazgo, que motive e inspire a su equipo a cambiar procesos, que empodere a la gente para resolver un problema o amenaza dada por el entorno, que impulse a los demás intelectualmente para optimizar resultados o para hacer frente a circunstancias adversas.

Vemos así que **líder** y **gerente** son **atributos inherentes a quien juega el rol de direccionar el complejo corporativo** para lograr los objetivos y las metas institucionales. Los atributos de liderazgo y gerencia se encuentran permanentemente definidos en la actuación de la persona que desempeña esas importantes funciones en el contexto institucional, es la brújula que orienta la ruta a seguir en el ámbito de sus facultades y competencias (Rodríguez, 2008).

El líder está más orientado al trabajo con **las personas, a innovar y al logro**; el gerente se orienta a mantener y mejorar la estructura y los procesos dentro de la organización. El rol del líder será lograr un justo equilibrio y una adecuada optimización de los procesos técnicos, académicos y administrativos en el caso concreto de las instituciones escolares, con la participación de los diferentes actores que conforman la estructura organizacional.



El líder se compromete a llevar a cabo aquellas acciones para las cuales otras personas no se comprometerían, a sabiendas de que desconoce lo que puede deparar el futuro (incertidumbre), pero tiene fe en su visión y punto de vista acerca del mismo y abriga la esperanza de que si continúa adelante conseguirá el objetivo que se ha propuesto, acompañado de aquellas personas a las que logró motivar en el camino y que creyeron en su visión. Esta osadía para enfrentar el futuro es una característica que pocas personas poseen.

Desde esta perspectiva, el líder busca incentivar a las personas para que se activen y actúen para alcanzar un objetivo común, donde todos participen y se complementen; en cambio, el gerente se centra en dar instrucciones u órdenes a las personas para obtener un resultado, sin que necesariamente estas personas se compaginen entre sí.

Romero (2005), al profesional capaz de jugar este rol en las organizaciones como el gerente-líder, lo describe como:

...una persona activa y responsable de sus resultados, que mantiene un trabajo sostenido, realizado con empeño y pasión, para hacer realidad sus propios sueños a través de las metas de la organización. En fin, es la nueva representación que aborda la nueva gestión de las organizaciones... (p. 57).

”



Por su parte, Tito, Ogosi, Franco y Vértiz (2020) sostienen que el comportamiento del gerente como líder es fundamental desde el punto de vista estratégico para una organización, pues los resultados van a depender de su conocimiento y experiencia en ambos ámbitos.

Finalmente, es importante señalar que **los gerentes toman decisiones, asignan, recursos y dirigen las actividades** de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas, mientras que el líder debe motivar a su talento humano, apelando a la inteligencia y satisfacción de sus necesidades, desarrollando consenso y legitimando el poder, en lugar de desgastarlo. No obstante, el profesional que pueda comportarse como gerente y como líder, equilibrando ambas figuras, desarrollándolas y utilizándolas según las necesidades de los proyectos de una organización, logrará los objetivos propuestos, excederá las expectativas y aportará valor a la organización.



La **gerencia** es el motor fundamental que poseen las organizaciones para que estas funcionen de manera sinérgica, maximizando las fortalezas y aprovechando al máximo las oportunidades y, asimismo, minimizando debilidades y previendo las posibles amenazas de la organización. Una organización que sea administrada sin los principios gerenciales solo podrá alcanzar sus metas de manera eficaz y no de manera eficiente; si esta es administrada bajo los principios de una verdadera gerencia, independientemente que la dirección organizacional sea compartida o no, esta alcanzará sus metas de manera eficiente.



En cuanto a las **funciones gerenciales**, podemos resumir que la planeación es la que selecciona los objetivos de la organización así como las políticas, programas, procedimientos y métodos para lograrlos. La misma proporciona esencialmente una estructura para la toma de decisiones integradas y es de singular importancia para el estudio y proyección de los escenarios donde se desarrolla la organización, tomando en cuenta la realidad local, regional, nacional e internacional.

La función gerencial de la dirección consiste en estimular a las personas para que puedan desempeñar su trabajo de forma exitosa. Los gerentes dirigen, influyen y motivan al personal para que realicen las tareas esenciales.





La **función gerencial de control** es esencial para lograr que se lleven a cabo las tareas de acuerdo con los planes y objetivos previstos. El control es esencialmente la medida y la corrección de las actividades de los subsistemas para asegurar el logro de los objetivos en el proceso de gestión de todo el componente organizacional.

La **gerencia institucional** toma en consideración la planificación, organización, ejecución, control y evaluación, ya que de esto depende el éxito de la eficacia de las operaciones en las instituciones. En la gerencia institucional, el líder (de manera directa) dirige, instruye, persuade, asesora y motiva a la gente hacia el comportamiento deseado. Se encarga de incluir estrategias, estructuras, culturas y sistemas para el desarrollo de una organización eficaz.



Tener el poder y usarlo en forma apropiada son **atributos esenciales de un líder** efectivo que conduce la dirección de una organización. Los comportamientos del líder incluyen el desempeño de la tarea, mantenimiento grupal y participación en la toma de decisiones para hacer efectiva la dirección de una organización. Es por ello que los grandes líderes se imaginan un mundo ideal para sus organizaciones que va más allá de lo ordinario, se esfuerzan por realizar logros importantes: una de las funciones esenciales del líder es crear una visión. Una visión comunica un ideal, transmite una norma de excelencia y valores positivos, inspira el orgullo de ser distinto a otras organizaciones. Es allí la responsabilidad de quienes conducen una organización en particular.

La gerencia es un factor clave dentro de las organizaciones. Por ello, se requiere que los gerentes posean **competencias conductuales, competencias funcionales y competencias gerenciales** para proceder de acuerdo con los objetivos de la organización y de acuerdo a las necesidades de su grupo inmediato.

El gerente escolar debe ser una persona altamente preparada para llevar a cabo la gran cantidad de tareas que su rol le demanda. Por consiguiente, se debe entender que este recurso humano es la persona encargada de **planificar estratégicamente**, visualizando la misión, visión, objetivos y valores que dan operatividad a la consecución de los fines propuestos por la institución educativa en todos sus ámbitos. Por tanto, esta figura juega un papel de suma importancia y debe asumir su rol de líder con compromiso social estando dispuesto a utilizar técnicas y metodologías de investigación, tanto instrumentales como básicas, que permitan la aplicación y creación de nuevas tecnologías en los escenarios que ofrece la praxis diaria en las instituciones educativas. Capaces de orientar la búsqueda de soluciones a la problemática gerencial en la educación y de generar teorías que sustenten la gestión educativa.



REFERENCIAS

Chirinos A. y Rincón S. (2006). *Análisis estratégico de la gerencia de investigación desarrollo de los parques tecnológicos*. Revista Venezolana de Gerencia, 36(11), pp. 595-615.

Díaz, M. y Torrealba, R. (2011). *La construcción discursiva del concepto de gerencia*. Revista Ciencias de la Educación, 21(38), pp. 15-35.

Graffe, G. (2002). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Revista de Pedagogía, 23(68), pp. 495-517.

Inted Education (4 de julio de 2016). *Diferencia entre líder y gerente en voz de expertos* [Video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=bQLGnVexras>

López C. (2000). *Gerencia organizacional y sociedad*. Revista Espacio Abierto, 9(3), pp. 433-453.

Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Ediciones Granica, S.A.

Marín, J. (2006). *Perspectiva administrativa de la organización escolar en Educación Básica*. Fondo Editorial IPASME.

Materi, L. y De Valer, R. (1988). *Administración escolar. Planeamiento institucional* (3^a Ed.). Editorial El Ateneo.

Rodríguez, M. (2008). *Administración Escolar I*. [Software Educativo]. En Trabajo de Ascenso: Diseño de un Software Educativo en el Área de Administración Escolar dirigido a los Estudiantes de los Estudios Universitarios Supervisados. Universidad Central de Venezuela.
<https://ng.cl/oxtxe>

Romero, G. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. TELOS. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 7(1), pp. 51-65.



REFERENCIAS

Schermerhorn, J. (2002). *Administración*. Editorial Limusa.

Tito Cárdenas, J., Ogosi Auqui, J., Franco Medina, J. y Vértiz Osores ,J. (2020). *Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 25(91), pp. 1234-1245.

Viloria, E. (1998). *Componentes de la organización*. Editorial Panapo.



**Has culminado la revisión
del tema**

