



# ELEMENTOS Y PROCESOS GERENCIALES APLICADOS A LAS INSTITUCIONES ESCOLARES

Analizar las implicaciones teóricas y prácticas de los procesos gerenciales dentro del sistema escolar venezolano.



# TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
  - 01** El elemento organización y sus procesos
  - 02** El elemento dirección y sus procesos
  - > Cierre
  - > Referencias



# INTRODUCCIÓN



Algunos autores consideran a la organización y a la dirección como **procesos del hecho gerencial**. Para efectos de esta asignatura, las denominaremos elementos, los cuales están acompañados de un conjunto de procesos que los complementan, a saber:



- **Elementos de organización:** estructuración, sistematización e instalación.
- **Elemento de dirección:** planificación, toma de decisiones, dotación de personal, coordinación, comunicación, supervisión, financiamiento, evaluación.

Todos estos procesos deben funcionar de una manera **integrada**, coherente, interdependiente y armónica si se quieren obtener los resultados buscados por la gerencia, que necesariamente se deberían traducir en una mayor efectividad de la acción gerencial (Rodríguez, 2008).



Muchos autores difieren en cuanto al término o significado de organización. Algunos enfatizan más la estructura formal, otros le dan más importancia a los miembros que se desempeñan dentro de la organización y otros se refieren a la relación existente entre estos. No obstante, todos coinciden en afirmar que la organización implica la **coordinación de actividades** que realiza un grupo de personas para **alcanzar un objetivo común**. Una buena organización no se limita a distribuir a cada quien sus tareas, ni a los factores físicos para ejecutar las labores, sino que se trata de combinar los tres aspectos a manera de cumplir eficazmente los objetivos trazados, es decir, se asignan actividades específicas, las personas que las cumplen y las condiciones para que estas se cumplan.

El elemento organización se refiere a la definición y a la creación de la **estructura general de la empresa** en consonancia con fines concretos. Es, por consiguiente, la necesidad de dar una forma a toda la estructura y determinar con fundamento el lugar y las funciones de cada uno de sus componentes.



La organización busca la interrelación de elementos diversos, formando una totalidad integradora que se fundamente en la instrumentalización de una meta o fin adecuadas a una realidad, en un tiempo y espacio determinados, que produzcan óptimos resultados.

La organización es la función administrativa de **ensamblar y coordinar** los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que sean necesarios para lograr las metas (Bateman y Snell, 2001, p.7).

Por otra parte, Gibson et.al (2001) afirman que la organización es una unidad coordinada que está conformada por al menos dos personas que trabajan hacia una meta o metas en común.



En esta misma orientación, Schermerhorn (2002) señala que "una organización es un grupo de personas que trabajan juntas en una división laboral para lograr un propósito común" (p. 5).

Koontz y Weirich (2001) manifiestan que la organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

La organización brinda la oportunidad a los individuos de **trabajar en conjunto**, con la finalidad de alcanzar la eficiencia y la eficacia en una serie de tareas que son fundamentales para el logro de las metas trazadas.



Los autores citados coinciden en que la organización es definida como un **conjunto de elementos ordenados y relacionados entre sí**, los cuales deben actuar en un todo coherente y armónico para la consecución de unos fines. Por eso es vista como una estructura donde existe interacción entre los elementos que lo componen, especificando diferentes funciones definidas entre ellas, pero que, en conjunto, permiten lograr objetivos.



A continuación, se caracterizan cada uno de los procesos que conforman el elemento organización:

# 1

## La estructuración como proceso del elemento organización:

La estructuración permite conocer la organización y jerarquización de las actividades. Debe señalar los niveles de autoridad e igualmente destacar las responsabilidades correspondientes a cada unidad administrativa. Por esta razón, un buen gerente o director debe **conocer todas las unidades** que conforman el plantel, la jerarquía y la relación funcional que existe entre ellos. La estructuración es el proceso por medio del cual se crea el armazón del sistema, de tal forma de lograr una unidad administrativa donde se van a señalar los diferentes niveles jerárquicos y de subordinación que se encuentran presentes en la organización.

Esta estructuración se expresa a través de los **organigramas**, los cuales constituyen una representación gráfica que proporciona una visión amplia de la organización en una forma sencilla y rápida. El organigrama describe gráficamente los puestos en una institución, sea cual sea su naturaleza, y cómo están organizados.

## 2

### La sistematización como proceso del elemento organización:



Como operación básica del elemento organización y como complemento de la estructuración, la sistematización establece normas que permiten el funcionamiento de las actividades que conforman el quehacer educativo, haciéndolo más **eficiente** y evitando así la pérdida de tiempo y el uso inadecuado de recursos materiales, además de permitir el desempeño del personal adscrito a la institución.

Sistematizar es **establecer normas que precisen las funciones**, para así evitar la improvisación en la operacionalización de la gestión. Esta operación es el complemento del proceso de estructuración, ya que a través de ella se señala la forma como debe realizarse ese conjunto de actividades y labores que se han precisado en la estructura; este proceso sistematiza ese conjunto de actividades que toda organización realiza, haciéndolas más eficientes y más productivas (Rodríguez, 2008).

# 3

## La instalación como proceso del elemento organización:



El proceso de instalación consiste en la dotación del espacio físico adecuado que sirva de sede para el desarrollo de las actividades dentro de la institución, es decir, es el establecimiento y mantenimiento de la infraestructura apropiada a los fines organizativos.

La instalación es el proceso mediante el cual se dota de planta física, mobiliario y condiciones mínimas necesarias para poder llevar a cabo las diversas actividades dentro de cualquier tipo de organización y alcanzar a través de estos medios los fines, metas y objetivos que se ha trazado el complejo organización. El proceso de instalación comienza con la construcción de instituciones escolares, debidamente dotadas, con el mobiliario correspondiente, áreas culturales y deportivas, recursos humanos y financieros suficientes para desarrollar el proceso de aprendizaje con calidad y excelencia (Rodríguez, 2008).



La dirección es la **integración total** de un conjunto de actividades que tienen como fin lograr el funcionamiento normal de la institución para que se cumpla la acción educativa a plenitud y los usuarios la reciban con **eficiencia y calidad**. Es una función de liderazgo social y profesional que genera actividades fundamentales de planificación, organización, administración, coordinación, decisión, supervisión, evaluación, relaciones y comunicaciones autocriticas. Por ello, la función directiva también se considera un sistema.

El papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de las políticas de la escuela, al igual que la relación con **el cambio y la innovación** que debe poseer la misma. Debe seleccionar metas educativas que conlleven a una culturización dentro de la institución integrada con la formación de grupos para promocionar una escuela de calidad. Involucra ámbitos de participación del equipo directivo, lo cual permitirá el funcionamiento del centro, donde todos los actores desempeñen funciones que permitan producir, gestionar, organizar, investigar, desarrollar y aplicar tratamientos administrativos que faciliten mejorar la institución.



El director de la institución educativa debe ser un líder capaz de motivar e integrar armónicamente a sus subordinados, animando constantemente para que logren metas dentro y fuera de la institución, a través de una comunicación eficaz. Además, debe apoyar los esfuerzos y necesidades de sus docentes, del personal administrativo y obrero y, obviamente, de los alumnos (Rodríguez, 2008).



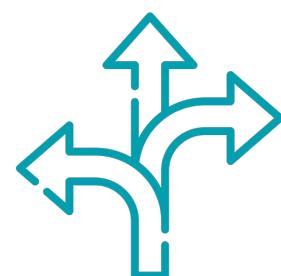
## La planificación como proceso del elemento dirección

Antes de ejecutar acciones, se debe trazar un **plan de actuación detallado y coordinado** que sistematice el proceso y economice los esfuerzos en función de la consecución de los objetivos de manera eficaz. Con la planificación se busca qué ha de hacerse para conseguir los objetivos propuestos, reduciendo así el nivel de incertidumbre en las acciones y los resultados que se pretenden.

Es necesario destacar que la planificación debe ser susceptible a ciertas condiciones, como la de estudiar bien lo que se va hacer, cuál es la mejor forma de lograrlo y el posible resultado que esto arrojará. Una buena planificación debe proveer acciones que garanticen el cumplimiento de esas disposiciones. Los planes educativos se deben apoyar en un profundo conocimiento de los recursos que disponga la escuela. Los objetivos deben estar en función de las necesidades diagnosticadas, además de que en su elaboración debe participar el personal docente, la asociación civil y demás entes involucrados en el proceso (Rodríguez, 2008).

## La toma de decisiones como proceso del elemento dirección

La toma de decisiones es el proceso que permite identificar un problema específico y seleccionar un **curso de acción para resolverlo**. En el área educativa está relacionada con la selección de las alternativas más adecuadas, evaluarlas, implantarlas y medirlas, con el propósito de corregir alguna situación que está afectando el adecuado desenvolvimiento de la institución escolar o comprometiendo los resultados de gestión escolar.



La toma de decisiones la encontramos en cualquier ámbito de la vida; sin embargo, lo indispensable para una buena organización es que esta comprenda un **análisis que conduzca a la acción** acordada. Un buen gerente o director tiene que tener la facultad de decidir. Ello implica un conocimiento adecuado de los problemas, basándose en hechos existentes y en la capacitación del contexto donde se desenvuelve la acción educativa.

El proceso de toma de decisiones supone un análisis de las **herramientas** con que cuenta el director para solventar problemas de la vida cotidiana de la institución o llevar a cabo planes más concretos en pro a los fines de la institución (Rodríguez, 2008).



### La comunicación como proceso del elemento dirección

La comunicación es un proceso básico en el desarrollo de cualquier actividad, ya que de la forma en que se lleve a cabo depende del éxito o fracaso de la organización. La comunicación es el canal para que la institución dé a conocer a otras personas sus fines o propósitos; es un proceso donde se relacionan e intercambian opiniones entre personas.

La comunicación puede ser formal e informal. Las **formales** la conforman las comunicaciones internas administrativas entre los altos niveles y los demás niveles y se generaliza a todo el cuerpo de la organización. Las comunicaciones **informales** se establecen de manera espontánea dentro de la organización y es un medio de entendimiento en la misma.

La comunicación está íntimamente relacionada con el clima institucional, que se percibe como consecuencia de la interacción de los diferentes componentes organizativos (Rodríguez, 2008).

## La coordinación como proceso del elemento dirección

La coordinación es un proceso integrado donde **se unen esfuerzos**, se orientan y armonizan las actividades, equilibrando el funcionamiento de todas las unidades existentes en la organización, orientándose hacia el desarrollo de todas las partes organizativas para el logro de las metas establecidas.

Mediante este proceso se establecen los ajustes entre las diferentes partes y funciones de la organización, a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos y lograr el máximo rendimiento de los recursos humanos y mantener una unificación lógica y necesaria.

El éxito de una coordinación es la **comunicación** y las buenas relaciones humanas, además de las variaciones periódicas de sus instrumentos, estableciendo claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, delimitando las funciones del conjunto de unidades que conforman la organización y armonizando las partes, formando un todo dinámico y coherente.

La responsabilidad fundamental en cuanto a la coordinación de las diferentes actividades que tienen lugar en el plantel educativo corresponde al **cuerpo directivo**, el cual ejerce directamente el control sobre algunos e indirectamente por vía de delegación ejerce el resto. De esta manera, armonizan el esfuerzo, la energía, el tiempo y los recursos de los distintos entes que constituyen la organización (Rodríguez, 2008).



## La supervisión como proceso del elemento dirección

Para lograr la mayor eficiencia y eficacia de cualquier organización e institución, es esencial que dentro de las funciones administrativas exista un proceso de supervisión, pues esta ejerce una función esencialmente técnica, cuya actividad consiste en **controlar, orientar, asesorar y evaluar** todos los procesos administrativos y actividades humanas dentro de la organización.

Este proceso tiene como función que la dirección se asegure del cumplimiento de las tareas, en la mejor forma posible (como la norma lo indica), por parte del personal. Debido a esto es de suma importancia dentro de este elemento, ya que tienden a estar estrechamente relacionadas: la dirección en su gestión administrativa establece órdenes y toma de decisiones, con la finalidad de que la misión se cumpla.



Al respecto, Marín (2006) señala: "La supervisión es un conjunto organizado de principios metodológicos y técnicas, con propósitos educativos. La acción positiva y democrática, destinada a mejorar el acto educativo, formando e incorporando a todos los miembros de la comunidad educativa" (p. 79).

A tal efecto, la supervisión es un proceso de participación activa de todos los miembros de la institución de manera democrática, donde emiten opiniones oportunas para las situaciones que se presentan y ayuda a verificar si las actividades se están cumpliendo durante el desarrollo del proceso con lo previsto. En la organización escolar debe concebirse a la supervisión como una acción dirigida a hacer un seguimiento de los factores y procesos que intervienen en el hecho educativo, para mejorar las relaciones y la calidad del trabajo dentro de la misma, es decir, no se emplea en el sentido de inspección, sino de ayuda técnica, amable y oportunamente proporcionada (Rodríguez, 2008).

## La dotación como proceso del elemento dirección



La dotación de personal es una función gerencial sumamente importante dentro de los procesos administrativos. Un gerente no necesita preocuparse demasiado acerca de lo que delega ni de cómo estructura su organización o qué estilo de liderazgo pone en práctica, siempre que haya contratado a individuos **idóneos y altamente calificados**.

La dotación de personal es la función administrativa que se ocupa del reclutamiento, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización. Este proceso es esencial para conformar cualquier organización, ya que el recurso humano es el motor de desempeño en una institución. Además de seleccionar y reclutar el personal, también se debe actualizar, a fin de mejorar la calidad de sus funciones.

Las políticas del personal deben estar definidas en concordancia con los objetivos organizacionales y, en tal sentido, la dotación del personal está orientada a esos objetivos que se ven influenciados tanto por los cambios tecnológicos como por regulaciones legales. Pero lo más importante es utilizar los medios necesarios para lograr los objetivos que satisfagan los requerimientos de la organización. Es por ello que resulta importante interesarse por las cualidades fundamentales de las personas, es decir, por sus **competencias**, entendiéndose estas como las habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y actitudes que resulten de comparar los requisitos mínimos que deberían tener los aspirantes en concordancia con el papel y misión que deben cumplir dentro de la institución, dirigida a alcanzar el éxito organizacional (Rodríguez, 2008).

## El financiamiento como proceso del elemento dirección

Se entiende por financiamiento todo lo que se refiere al pago de prestación de servicios, materiales y mantenimiento de una institución; en el caso de instituciones escolares, estas dependen de un presupuesto de carácter nacional, estatal, municipal o autónomo, según sea el caso, y están dirigidas a atender las necesidades permanentes o circunstanciales de estas instituciones: el pago del personal, que incluye el salario básico, como primas, residencia, bono alimentario y de transporte, hogar e hijos.

Los recursos financieros se refieren a la aplicación de normas establecidas para administrar las finanzas del plantel, es decir, **manejo de inversión y comprobación del presupuesto**. Este presupuesto de financiamiento de las instituciones educativas se fundamenta en la Ley Orgánica de Educación (2009) y el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2003) al expresar que el Estado garantiza una inversión prioritaria de crecimiento progresivo anual para la educación, orientada al mantenimiento y sostenimiento de edificaciones escolares, así como para la dotación de equipos e insumos, por lo que, los recursos financieros que el Estado destine a la educación constituyen una inversión de interés social que obliga a todos sus beneficiarios a retribuir el servicio a la comunidad.



Para elaborar esquemas financieros también se deben tomar en cuenta otras asignaciones, tales como las cuotas de la comunidad educativa y las obtenidas a través de otras actividades para la recaudación de fondos.

Sin embargo, el **análisis de la realidad** resulta muy crítico, ya que los presupuestos son claramente insuficientes. Se mantiene una rigidez, una demora y una falta de transparencia en las asignaciones, al igual que no permiten cubrir con las necesidades reales y priorizadas de los centros. Lo que genera la necesidad de un cambio en las regulaciones de la gestión económica, de modo que permita superar las limitaciones que actualmente existen en centros financiados por el Estado (Rodríguez, 2008).



### La evaluación como proceso del elemento dirección

La evaluación es un proceso dirigido a determinar si los objetivos propuestos fueron alcanzados. En caso negativo, busca identificar las deficiencias con la finalidad de superarlas.

En la evaluación se deben **verificar los resultados**, con el fin de detectar posibles causas que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos trazados en la planificación de la organización escolar para, de esta manera, aplicar acciones correctivas, desechar la idea de que la misma es solo considerada como un producto; más bien, es el **medio que permite la toma de decisiones** para mejorar los procesos que se desarrollan en la institución.

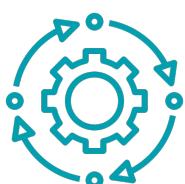
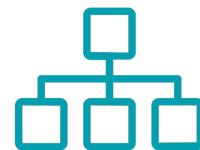
La evaluación se hace con la finalidad de saber qué aspectos de la planificación o de cualquier otro proceso administrativo requieren ser corregidos o reorientados para así reforzar lo positivo y corregir lo negativo. Por consiguiente, la evaluación es un proceso permanente, cooperativo y práctico, dirigido a identificar y analizar tanto las debilidades como las fortalezas de cualquier institución dentro de sus funciones administrativas, a fin de obtener un mejoramiento continuo de las mismas (Rodríguez, 2008).



La organización como elemento del proceso gerencial adquiere dos sentidos: el institucional, que se refiere a una asociación de personas que trabajan juntas; y el sentido **instrumental**, que hace referencia a la distribución de las funciones dentro de una organización. La organización brinda la oportunidad a los individuos de trabajar en conjunto, con la finalidad de alcanzar la eficiencia y la eficacia en una serie de tareas que son fundamentales para el logro de las metas trazadas.

Los procesos que comprenden el elemento organización son: estructuración, sistematización e instalación.

La **estructuración** permite conocer la organización y jerarquización de las actividades. Debe señalar los niveles de autoridad e igualmente destacar las responsabilidades correspondientes a cada unidad administrativa.



La **sistematización** establece normas que permiten el funcionamiento de las actividades que conforman el quehacer educativo, haciéndolo más eficiente y evitando así la pérdida de tiempo y el uso inadecuado de recursos materiales, además de permitir el desempeño del personal adscrito a la institución.

La **instalación** es el proceso mediante el cual se dota de planta física, mobiliario y condiciones mínimas necesarias para poder llevar a cabo las diversas actividades dentro de cualquier tipo de organización.



La dirección como elemento del proceso gerencial es un elemento con el que se logra la **realización efectiva de todo lo planeado**, por medio del ejercicio de la autoridad. La dirección opera a través de una serie de procesos realizados de acuerdo a normas, principios y leyes, las cuales permiten cumplir su función coordinadora y dirigidos a la distribución de la organización. Tales procesos son fundamentales para lograr los objetivos del hecho educativo.



Los procesos del elemento dirección son: planificación, toma de decisiones, coordinación, comunicación, supervisión y evaluación.

El gerente educativo se debe convertir en un **agente de cambio**, el cual debe coordinar la utilización efectiva de los recursos humanos y materiales que deben estar en correspondencia con la modernización, la tecnología educativa y los avances de la pedagogía, para la cual se establecerán las pautas correspondientes y así elevar la calidad de la educación que se desea.



## REFERENCIAS

Bateman T. y Snell, S.(2001). *Administración: Una ventaja competitiva*. McGraw Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2001). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw Hill.

Ley Orgánica de Educación. (2009, 15 de agosto). Gaceta Oficial No. 5929, Extraordinario. Caracas, Venezuela.

Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. (2003, 24 de septiembre). Gaceta Oficial No. 5662, Extraordinario. Caracas, Venezuela.

Koontz H. y Weirich H. (2001). *Administración. Una Perspectiva Global*. McGraw Hill.

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

Rodríguez, M. (2008). "Administración Escolar I. [Software Educativo]". En Trabajo de Ascenso titulado: *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>

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



### Bibliografía sugerida

- Graffe, G. (2002). *Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía*, 23(68), pp. 495-517.
- 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.
- Materi, L. y De Valer, R. (1988). *Administración escolar. Planteamiento institucional* (3<sup>a</sup> Ed.). Editorial El Ateneo.
- Romero, G. (2005). *Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 7(1), pp. 51-65.
- 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**