

Evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de III etapa de educación básica

Mineira Finol de Franco¹, Noraida Marcano² y Virginia Pirela³

¹Dra. en Ciencias de la Educación. [E-mail: mineiradefranco@hotmail.com](mailto:mineiradefranco@hotmail.com)

²Dra. en Ciencias de la Educación. E-mail: noraespina@hotmail.com . Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.

³Msc. en Sociología del Desarrollo. Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación

Resumen

En esta investigación se evalúa la gestión administrativa del Gerente educativo que se desempeña en instituciones de III Etapa de Educación Básica pertenecientes al Municipio Maracaibo, con el propósito de caracterizar la gestión, determinar debilidades y fortalezas y posteriormente formular lineamientos de acción. El estudio se fundamentó teóricamente en Cruz (1999), Weiss (1992), Mendivil Zúñiga (1989) y Romero Díaz (1989) entre otros. Se aplicó un cuestionario en dos versiones, el mismo estuvo dirigido a 15 gerentes educativos y 112 docentes. Los resultados evidenciaron debilidades y fortalezas en los procesos administrativos, con un marcado liderazgo autocrático según la opinión de los docentes, toma de decisiones centradas a nivel de Dirección, poca participación del personal, entre otras. Los lineamientos formulados tienen como propósito generar espacios de participación, compromiso y responsabilidad, compartidos entre el personal.

Palabras clave: Evaluación, gestión administrativa, educación básica.

Evaluation of the Educational Manager 's Administrative Administration in Institutions of III Stage of Basic Education

Abstract

This research evaluated the administrative management of educational managers who worked in third level basic education institutions in the Municipality of Maracaibo, for the purpose of characterizing this activity, determining strengths and weaknesses, and formulating lines of action. It was based theoretically on the writings of Cruz (1999), Weiss (1992), Mendivil Zúñiga (1989) and Romero Díaz (1989) among others. A questionnaire was applied in two versions, to 15 educational managers and 112 teachers. The results evidenced weaknesses and strengths in the administrative processes, with a marked tendency towards autocratic leadership according to the opinion of those interviewed. Decision making was centered at the administrative level, and the teaching staff participated very little. The parameters formulated were aimed at generating participation space, and shared commitment and responsibility with all personnel.

Key words: Evaluation, administrative management , basic education.

Recibido 21-01-2004 ~ Aceptado: 28-04-2004

Introducción

La construcción de una sociedad más integrada, democrática y participativa, donde prevalezca la justicia social, implica para Venezuela, el fortalecimiento de los valores ético- morales que propicien la convivencia y la búsqueda del bien común; así como, una visión holística de la educación, potenciadora de las capacidades individuales y sociales de cohesión interna para el fortalecimiento de un modelo societal en el que la multiplicidad de relaciones que se generen tengan al hombre como actor y protagonista en el hacer cotidiano, de manera que éste pueda estar en capacidad de diseñar estrategias de desarrollo que conduzcan al país a replantearse nuevas formas de inserción en la sociedad global del siglo XXI.

Lo anterior, hace de la educación el medio más importante y el eje fundamental para la transformación y construcción del país "que queremos y necesitamos"; por cuanto a ella le corresponde la formación de recursos humanos en cantidad y calidad y el desarrollo del potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática.

El logro de esa misión asignada a la educación en estos tiempos de globalización económica, política y sociocultural, se hace necesaria la participación y corresponsabilidad de todos los actores–autores sociales involucrados en el hacer educativo, quienes deben asumir con compromiso y responsabilidad, las funciones académicas y administrativas que les competen tanto a lo interno de las organizaciones educativas como en la comunidad donde están ancladas las escuelas.

En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas (Directores y subdirectores), garantizar ante la sociedad, el cumplimiento, a cabalidad, de los objetivos y metas trazados en materia educativa por el Estado venezolano a través del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

En consecuencia, la calidad educativa depende, en gran parte, de la gestión de los gerentes educativos; lo que requiere de éstos, ciertas competencias interactivas, profesionales, académicas y administrativas; así como, disponer de las herramientas necesarias para lograr la eficiencia institucional, tomar decisiones de índole administrativo, presupuestario, pedagógicas y trabajar con indicadores claves de eficacia y efectividad para monitorear toda la organización educativa, entendida como un sistema abierto interactuante en su entorno.

Estas demandas implican, a su vez, para el gerente educativo, la búsqueda, planificación y ejecución de nuevas alternativas de gestión en lo académico y administrativo, por tanto, debe asumir como básicas y fundamentales las funciones de planificación, organización, dirección, control, supervisión y evaluación. Esta última, merece especial atención en el sentido de, no sólo evaluar el desempeño del alumno en el proceso enseñanza–aprendizaje, sino, además, los recursos materiales, financieros, planes y programas y proyectos, personal docente y la propia institución escolar; para lograr así lo propuesto en el artículo 63 de la Ley Orgánica de Educación (1980) y en el artículo 91 de la Reforma Parcial del Reglamento de la misma Ley (1999).

A través del proceso de evaluación se identifican aciertos y deficiencias, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se diagnostican los problemas y recomiendan las acciones para el mejoramiento del centro escolar y con ello, de la gestión administrativa del gerente educativo.

En este marco, destaca la afirmación de Mendivil Zúñiga (1989, p. 139) al referir "la evaluación institucional es lo que debe tener en cuenta el responsable de un establecimiento educativo para detectar errores y aciertos en su gestión administrativa". Por supuesto, los resultados de ésta, sirven de punto de referencia para retroalimentar los

procesos académicos y administrativos dentro del plantel.

En función de la importancia y utilidad que presenta la evaluación en la búsqueda permanente de la calidad educativa; este estudio se centra en la evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo de instituciones de III etapa de Educación Básica pertenecientes al Municipio Maracaibo. Asimismo, se propone caracterizar la gestión y determinar sus debilidades y fortalezas, y por último, formular lineamientos de acción para el mejoramiento continuo de la gestión administrativa del gerente educativo en los planteles objeto de estudio.

Fundamentación Teórica

- **Evaluación:** Uno de los ámbitos, dentro de la enseñanza, que ha sido objeto de atención durante los últimos años, es el de la evaluación, considerando como punto central de ésta, la evaluación de los aprendizajes de los alumnos; y sigue siendo ésta, la conceptualización más extendida. Sin embargo, paulatinamente, se han ido introduciendo otros componentes tales como: docentes, recursos, metodología y la propia institución escolar, observándose que, en cada uno de los componentes antes mencionados, se produce un enriquecimiento teórico y operativo.

Dentro de este marco, cabe destacar que se han realizado diversos estudios teóricos de la evaluación educativa; constatándose diferentes posturas que van desde el pragmatismo, donde lo importante es la toma de decisiones, pasando por el conductismo hasta el cognoscitivismo y constructivismo, donde se combina el aprendizaje con el logro de objetivos; esto obedece, indudablemente, a que cada concepción de evaluación se encuentra inmerso dentro de una dinámica social, económica, política e histórica, contextualizada en un tiempo y espacio determinado, lo cual sobrepasa el límite del espacio de las instituciones educativas.

Por otra parte, la evaluación educativa ha tenido diferentes acepciones, entre ellas destacan, entre otras, la establecida por Pérez Gómez, (1993) quien refiere que el concepto de evaluación se ha restringido de tal forma que, para la mayoría de los educadores e investigadores, se trata simplemente de un proceso de medida del éxito de la enseñanza en términos de las adquisiciones observables en los alumnos. "Evaluar se ha hecho históricamente sinónimo de examinar, y el examen concierne casi exclusivamente al rendimiento académico del alumno" (p. 11).

Esta perspectiva conceptual, ha producido el desarrollo de supuestos teóricos y epistemológicos enmarcados dentro del paradigma positivista y con ello de la evaluación cuantitativa, lo cual dominó la teoría y praxis del quehacer evaluativo durante buena parte del siglo XX.

La evaluación cuantitativa, considera a la educación como un proceso tecnológico, donde existen marcadas diferencias entre hechos y valores, la determinación externa por comprobar el grado en que se han alcanzado los objetivos previamente establecidos.

En este sentido, Pérez Gómez (1993) advierte que, este tipo de evaluación, frecuentemente, no toma en cuenta los diferentes y a veces irreconocibles intereses y necesidades informativos y formativos de los distintos participantes en el proceso didáctico. La creencia en la neutralidad tecnológica y en una verdad objetiva igualmente significativa y relevante para todas las partes, conduce al olvido de la diversidad de problemas planteados por los diferentes grupos de interés (alumnos, profesores, padres y representantes, autoridades, entre otros)

La estrechez del paradigma positivista en sus aplicaciones a los diferentes componentes y contextos educativos, ha provocado el surgimiento de nuevos enfoques, paradigmas con supuestos teóricos, metodológicos y epistemológicos, distintos al paradigma positivista, esto es, la evaluación cualitativa, centrada en entender y valorar los procesos y resultados de un plan, programa o proyecto educativo. Este tipo de evaluación parte de la concepción intrínseca de que dentro de un fenómeno, sistema o conjunto de acontecimientos como actividades humanas intencionales, se conjugan las limitaciones y errores del hombre, con sus valores y creencias.

De hecho, plantea Pérez Gómez, (1993) que la evaluación cualitativa requiere, de una metodología sensible a las diferencias, a los acontecimientos imprevistos, al cambio y al progreso, a las manifestaciones observables y a los significados latentes. Un movimiento metodológico distinto a los fundamentos psicoestadísticos, es decir, a las generalizaciones estadísticas, que se oriente por una observación abierta y flexible de la vida natural del aula; de la búsqueda de la permanencia y estabilidad a la sensibilidad para el cambio previsto e imprevisto.

Ante el desarrollo de este enfoque, el autor antes mencionado enfatiza en que no es difícil, hoy, encontrar una base de acuerdos para definir la evaluación como un proceso de recogida y provisión de evidencias, sobre el funcionamiento y evolución de la vida del aula, sobre la base de los cuales se toman decisiones sobre la posibilidad, efectividad y valor educativo del currículum. Mas que medir, la evaluación implica entender y valorar.

Dentro de esta perspectiva, Weiss, (2000) expone que la evaluación es una palabra elástica, extendida a diferentes campos de acción y abarca muchas clases de juicios; la gente habla de evaluación cualitativa, de los aprendizajes, cuantitativa, del desempeño entre otros; pero, todas tienen en común, la noción de juzgar el valor o méritos de alguna cosa. Evaluar implica que alguien está examinando y sopesando un fenómeno (una persona, una cosa, una idea) valiéndose de algún patrón explícito o implícito.

Todos estos modos de evaluar están presentes en la institución educativa, en este sentido, Mendivil Zúñiga, (1989) expresa que, la evaluación educativa es el proceso mediante el cual se determina hasta qué punto se están logrando los objetivos educativos por medio de los programas, currículo e institución. Es establecer qué grado de congruencia existe entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

Salcedo, (1995) considera que, la evaluación dentro del ámbito educativo, es un proceso mediante el cual se delimita y describe un programa u objeto, se juzgan las necesidades, intereses y expectativas expresadas por las personas o grupos involucrados en el contexto institucional, sociocultural y político donde se realiza, con el propósito de orientar las decisiones, y contribuir a mejorar la calidad de la educación.

De igual forma, Fernández (1994) expresa que, la actividad evaluadora sobrepasa los límites de la simple medida, la constatación de unos datos, para proyectarse en un enjuiciamiento en función de una tarea comparativa. Se evalúa, no cuando se recogen informaciones, sino cuando se valoran dichas informaciones a partir, en gran parte, de una actividad asociativa – comparativa. Es la utilización de referentes, lo que permite develar el valor relativo de una determinada situación.

Además, afirma el autor que, la evaluación es educativa cuando hace a las personas más conscientes de la realidad presente o aún no actual; cuando sirve de base para adoptar decisiones responsables, entendiendo por responsabilidad, un uso inteligente y honesto de la propia libertad.

Para Kemmis, 1986 (citado por Rosales, 1990), la evaluación se proyecta, en sentido amplio, sobre todos los componentes de la educación: profesores, currículum, administradores, programas, entre otros. Constituye un elemento interactivo con la enseñanza, sirviendo sus resultados para orientar el desarrollo de la misma. Más específicamente, consiste en un proceso de proyectar, obtener, proveer, y organizar informaciones y argumentos que permitan a las personas y grupos interesados, participar en el debate crítico sobre un programa específico.

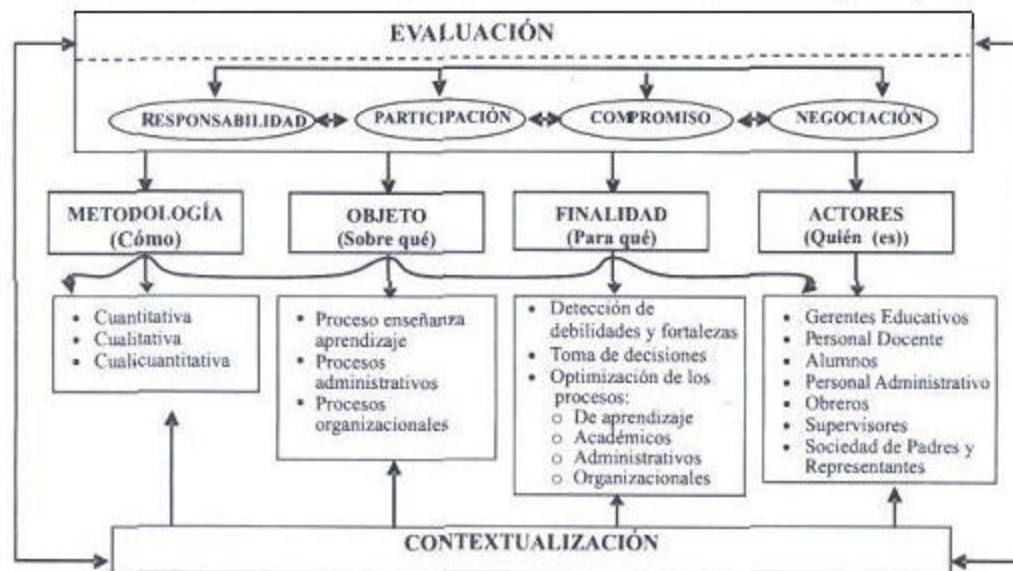
Así, el objeto de la evaluación no es resolver o evitar un conflicto, sino proporcionar información básica necesaria para que los implicados en el proceso educativo puedan resolverlo formulando los juicios correspondientes.

Ante las diferentes posiciones presentadas por los autores antes citados, se evidencia la necesidad de una renovación conceptual de la evaluación, que vaya más allá de la emisión de juicios valorativos sobre los resultados del aprendizaje de los alumnos, de los meramente cuantitativos. Donde la racionalidad de la acción evaluativa, sea la manera en que los agentes del proceso educativo, con capacidad de expresarse, hacerse entender y actuar, hagan uso del conocimiento y manifiesten, simbólicamente y de manera significativa, sus relaciones con el mundo objetivo del proceso educativo, con los demás participantes de la comunidad educativa dentro de la dinámica social, consigo misma, en la acción de delimitar el valor o el mérito de un proceso, sujeto, grupo o institución (Figura 1).

Figura 1

Modelo conceptual de la evaluación educativa. Elementos básicos.

Fuente: Finol de Franco, Mineira. Marcano Noraida (2004).



La evaluación como proceso sistemático, participativo que permite detectar fallas y aciertos en el proceso académico-administrativo, y en el manejo de los recursos para promover o continuar acciones que coadyuven al mejoramiento continuo de las organizaciones educativas, puede ser realizada a través de la puesta en acción de estrategias, las cuales pueden ser concretadas en un espacio determinado. En este aspecto coinciden autores como MENDIVIL ZÚÑIGA, (1989) ROSALES, (1990) y CRUZ, (1999) quienes establecen tres tipos de estrategias para desarrollar el proceso de evaluación;

estas son: autoevaluación, coevaluación, evaluación externa o heteroevaluación.

Autoevaluación: El término se empezó a emplear para la evaluación del aprendizaje, entendida como un proceso de reflexión y análisis crítico referido a una situación, problema o proceso social, a partir de concepción y valoraciones iniciales que se van reformulando en el proceso mismo. Mendivil Zúñiga, (1989) plantea que la evaluación puede ser realizada por el propio personal de la institución, integrados en forma participativa, escogiendo y seleccionando el diseño evaluativo ajustado al contexto y características de la institución.

Quienes participan en la evaluación deben facilitar el diálogo y la participación entre las personas implicadas en su desarrollo. Así lo sostiene Kemmis 1986 (citado por Rosales, 1990) cuando señala que, la evaluación es el proceso de organización de información y argumentos que permite a las personas y grupos interesados, la participación en el debate crítico sobre programas y/o proyectos dentro de la propia institución, como vía para facilitar y perfeccionar el desarrollo de juicios individuales, colectivos o públicos,

Por su parte, Cruz (1999) explica que, la autoevaluación "es un proceso cuya planificación, organización, ejecución y supervisión está a cargo de personas comprometidas con el programa, con la institución" (p. 13) y persigue, según él, dos propósitos centrales:

- Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar sus fortalezas y debilidades.
- Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.

Coevaluación: La evaluación, en su función informadora, ha de proporcionar una base de conocimientos, lo suficientemente ilustrada como para facilitar el debate racional entre todos los participantes y, por lo mismo, el proceso de llegar a un acuerdo sobre los criterios a utilizar en los juicios de evaluación debe surgir de todos y cada uno de los involucrados en la práctica cotidiana del plantel; a tal efecto, dada la complejidad en la que se combinan directa e indirectamente pluralidad de opiniones, donde influyen diferentes intereses y perspectivas de valor, se propone la coevaluación, o evaluación entre los grupos: docentes, alumnos, directivos, supervisores entre otros, contrastando opiniones y puntos de vista, determinando aciertos y debilidades de los procesos objeto de evaluación.

Evaluación Externa o Heteroevaluación: Aparte de la evaluación interna, autorreguladora y continua del plantel, el funcionamiento de éste, requiere de una valoración más externa y sumativa sobre su funcionamiento, esto es la evaluación externa, realizada desde fuera, por agentes distintos a aquellos que son evaluados.

Se trata, según Salcedo, (1995) y Rosales, (1991) de una heteroevaluación, que complementando la evaluación interna, contribuye a un conocimiento más integral de la realidad. En esta estrategia de evaluación, se identifica un indicador como criterio de evaluación: la efectividad institucional en el sentido de determinar el grado en que la institución es responsable por los logros de los estudiantes como resultado de su participación en programas específicos dentro de la organización.

Complementando, lo antes planteado, Cruz, (1999) define a la evaluación externa como un proceso en el que intervienen especialistas ajenos a la institución, al programa, detectando los problemas y dificultades, propone cursos alternativos de acción, pero sin

comprometerse con la introducción de correctivos.

El Gerente Educativo y la Gestión Administrativa

El término Gerencia, de acuerdo con Ruiz (1992), se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

Por su parte, Ditcher (1990) expresa que la gerencia no es una vía en un solo sentido; y consiste no sólo en dar órdenes y esperar que se cumplan, sino, se debe considerar a los colaboradores como socios y no como subordinados. Un gerente inteligente, comprende que la gente desarrolla su más alto potencial cuando está motivado por crecer y desarrollarse. Por ello, el éxito del gerente depende del respeto, tanto del que da, como el recibido.

Ruiz (1992) afirma que, es impropio hablar de gerencia educativa en una organización donde existe carencia de liderazgo e irrespeto a los valores individuales y grupales. Si la organización no posee un efectivo control o supervisión es incorrecto hablar de gerencia.

En las instituciones educativas, el directivo o gerente es el supervisor nato y permanente del plantel, por ello, se constituye en pieza clave en la marcha de una escuela preocupada por lograr una educación de calidad.

Además del director, según refiere López (1996), el gobierno de la organización de una institución educativa está presidida por la dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar, cada uno dentro de las competencias asignadas por la Ley Orgánica de Educación (1980), el Modelo Normativo de Educación Básica (1980) y por el Nuevo Manual de Supervisión, Director y Docente (1996).

Evidentemente, que para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el gerente educativo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar sus capacidades y fortalezas básicas. Por consiguiente, Rojas (1994) propone dos paradigmas, el triángulo de la dirección y las cuatro capacidades, que solos o separados no resultan una forma mágica para cumplir el rol del gerente.

En el triángulo de dirección, el autor antes citado, identifica los componentes de las cualidades que debe tener un gerente o director como conductor del plantel, y que permiten describir y analizar su gestión. Estos son: lo referido a los conocimientos y la inteligencia e incluye la dimensión conceptual y práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada y general para interpretar y actuar, y la cultura de ideas que soportan su actuación.

El segundo componente o fortaleza, como también la denomina Rojas (1994), está relacionado con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación y los valores; y un tercer componente, identificado en el campo de las habilidades, aquí cobra importancia la creatividad, la iniciativa y la intuición.

Además de estos componentes o fortalezas, refiere Rojas (1994), el gerente educativo debe contar con cuatro capacidades como son:

- Capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos y adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficios para la organización:

- Capacidad Interpersonal: refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir, sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.
- Capacidad Emocional: para desafiar situaciones y decisiones de riesgo que exigen osadía para actuar.
- Capacidad Técnica: que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión y en el sector en el que se desempeña.

Dentro de esta perspectiva, Requeijo y Lugo (1995) afirman que, un gerente no es un funcionario con simples condiciones, requiere preparación, una clara conciencia profesional y un concepto muy riguroso de colaboración y participación ciudadana.

En este contexto, un buen gerente educativo es aquella persona con ideales elevados y habilidad práctica para lograr el funcionamiento armonioso de la institución educativa, tomar decisiones oportunamente y conciliar los diferentes intereses de la organización, para alcanzar los objetivos preestablecidos que inducen, a través de su gestión administrativa, a los subordinados como equipos de trabajo, a alcanzar los propósitos y metas de la organización educativa. De esta manera, como se señaló en las páginas precedentes, le corresponde al gerente educativo (director y subdirectores) planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades, planes, programas y proyectos que la institución debe desarrollar para lograr los niveles de eficiencia requeridos.

En cuanto a la **planificación**, el gerente educativo tiene la responsabilidad de planificar al procesar las políticas educativas de instancias superiores, formular diagnósticos reales de la institución, estableciendo prioridades para definir objetivos, metas y estrategias que orientan el plan anual del plantel realizado por el equipo técnico – docente, previa presentación de los lineamientos para su elaboración.

De igual manera, debe prever presupuesto según necesidades prioritarias previamente identificadas por la comunidad educativa; para realizar inversiones con el respectivo control tal como está establecido en la normativa jurídica vigente.

- **Organizar:** implica seleccionar, con el Consejo Técnico Asesor, la estructura organizativa interna de la institución y establecer las distintas funciones de cada cargo. Además, a través del proceso de organización, también se establece el uso y distribución de la planta física, la elaboración del reglamento interno y horario de la institución educativa, la organización de comisiones de trabajo según necesidades institucionales; así como, la responsabilidad para propiciar un ambiente acorde en la organización, adquirir y cuidar equipos y mobiliario, revisar adecuadamente material inservible, determinando su destino, realizar inventario de los bienes nacionales, y analizar, con el equipo asesor, las distintas opciones para organizar y administrar los recursos existentes.
- **Dirigir:** Al gerente educativo le corresponde coordinar el desarrollo de la programación, dirige el trabajo del personal a su cargo y la planificación del mismo; establece mecanismos para reforzar el proceso enseñanza– aprendizaje, tramita recaudos administrativos, responde ante las autoridades competentes del funcionamiento técnico–docente y administrativo de la institución, propicia y fomenta la investigación pedagógica.
- **Controlar:** El gerente establece mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión en la organización, compara resultados con objetivos y

metas propuestas en el plan anual institucional, sugiriendo acciones correctivas, ajustando la programación según los resultados. Hace cumplir planes de evaluación y seguimiento del personal, supervisando la planificación, desarrollo y evaluación del proceso pedagógico y administrativo del equipo humano, controlando su asistencia, además de instruir expedientes y establecer correctivos al personal.

Todas estas funciones y tareas descritas constituyen el proceso gerencial desarrollado por el gerente educativo y que caracterizan la gestión administrativa dentro del contexto de la organización.

Metodología

La investigación se clasificó de tipo evaluativa, ya que el objetivo fundamental fue evaluar la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de III etapa de educación básica del Municipio Maracaibo.

De igual manera, se trata de un estudio de campo, en razón de que se desarrolló dentro de las instalaciones de los planteles seleccionados; permitiendo obtener la información requerida a través del personal directivo y docente.

Por otra parte, siguiendo el criterio de Hernández y otros (1998) este estudio, dentro de las investigaciones de campo, se enmarcó en un diseño no experimental, descriptivo y transeccional. En este sentido, expresan los autores que en las investigaciones no experimentales se observan los fenómenos, hechos o procesos en su contexto natural para después analizarlos.

La población en estudio estuvo conformada por sujetos; específicamente, por quince gerentes educativos y ciento doce docentes, quienes laboran en las escuelas que a continuación se mencionan y estuvieron dispuestos a responder el cuestionario.

- E.B. Nacional Benilda Ávila de Moreno.
- E.B. Nacional Simón Bolívar.
- E.B. Nacional Indio Mara.
- E.B. Saturno Medina Ovalles.
- E.B. Nacional Luisa Cáceres de Arismendi.
- E.B. Nacional Neptalí Rincón.
- E.B. Manuel Noriega Trigo.

Para recabar la información que permitió evaluar la gestión administrativa del gerente educativo, se aplicó un cuestionario contentivo de 101 ítems con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces, nunca, en dos versiones, uno dirigido al personal directivo y otro, para los docentes.

Estos instrumentos fueron validados por siete expertos (Validez de Contenido) en el área de Educación. La confiabilidad se obtuvo utilizando el coeficiente Alfa Cronbach, el cual arrojó un índice de 0,89 y 0,92 respectivamente. El análisis de los datos se realizó

mediante el uso de estadística descriptiva porcentual, agrupándose por dimensiones e indicadores.

Resultados y Discusión de la Investigación

En este aparte se presentan, analizan y discuten los datos aportados por los sujetos encuestados, vale decir, 15 directivos y 112 docentes, quienes se desempeñan en las instituciones seleccionadas. A tal efecto, se muestra en la Tabla 1, la información más resaltante a objeto de determinar las debilidades y fortalezas en la gestión administrativa desarrollada por el gerente educativo; para luego proceder a la caracterización de dicha gestión y con base a los resultados, formular lineamientos de acción que coadyuven al mejoramiento continuo en la conducción de los planteles.

En la Tabla 1, se visualizan las respuestas ofrecidas por los informantes ante los distintos ítems que conforman los cuestionarios que miden las dimensiones e indicadores; se evidencian diferencias en las opiniones entre el personal directivo y docente, destacan las debilidades que a continuación se especifican:

- Escasa participación del personal docente en la elaboración del Plan Anual del Plantel.
- No se identifican objetivos y metas, estrategias en forma coordinada, conjunta entre actores del proceso educativo.
- Ausencia de un plan anual consolidado.
- Ausencia de un manual de funciones y tareas; así como del organigrama.
- Falta de coordinación para la ejecución de actividades.
- Desconocimiento del personal docente de los estándares para evaluar el desempeño.
- Escasa supervisión de las actividades, procesos y áreas por parte del personal directivo.
- Evaluación centrada sólo en medir el rendimiento de los alumnos.
- Escasa participación del personal docente en la toma de decisiones.
- Decisiones centradas mayormente en el personal directivo.

Tabla 1

Dimensión	Indicadores	Personal Directivo	Docentes
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% Siempre. Se elabora en forma conjunta. • 12% Casi siempre • 8% Algunas veces 	<ul style="list-style-type: none"> • 45% Algunas veces • 23% Nunca • 15% Siempre • 17% Casi siempre • Sólo para el plan instruccional – departamental.
	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y Metas 	<ul style="list-style-type: none"> • 87% Siempre. Se identifican en forma conjunta con el personal. • 13% Casi siempre 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Siempre. Se identifican para la planificación instruccional y para los departamentos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Siempre. Se identifican y aplican para los distintos procesos, áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 18% Siempre. • 32% Casi siempre • 50% Nunca
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% Nunca. No existe. • 10% Siempre se elabora. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Nunca
	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones y Tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Nunca. No existe, cada quien conoce sus funciones y tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Nunca
	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Siempre se elabora. 	<ul style="list-style-type: none"> • 65% Siempre • 35% Nunca
	<ul style="list-style-type: none"> • Horario Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% Siempre, se elabora en atención a las necesidades de los alumnos y docentes. • 10% Casi siempre se elabora en atención a los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 95% Siempre se hace en función de los alumnos. • 5% casi siempre en función de los docentes

Tabla 1
(Continuación)

Dimensión	Indicadores	Personal Directivo	Docentes
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Libros Reglamentarios 	<ul style="list-style-type: none"> • 82% Siempre se cuenta con éstos. • 8% Casi siempre. • 10% Algunas veces. 	<ul style="list-style-type: none"> • 42% Siempre • 17% Casi siempre • 23% Algunas veces • 18% Nunca.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • 85% Siempre. • 15% Casi siempre se coordinan las actividades a ejecutar. 	<ul style="list-style-type: none"> • 55% Algunas veces. • 25% siempre. • 20% Nunca.
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% Siempre desarrollan un liderazgo democrático • 10% Algunas veces autocrático. 	<ul style="list-style-type: none"> • 65% Siempre el personal directivo demuestra un liderazgo autocrático. • 20% Democrático • 15% Laissez - faire.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Siempre. 	<ul style="list-style-type: none"> • 45% Algunas veces. • 25% Nunca. • 30% Siempre.
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de Estándares de Desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Siempre se identifican. 	<ul style="list-style-type: none"> • 40% Nunca. • 35% Algunas veces. • 10% Siempre • 15% Casi siempre.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Siempre se mide el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • 45% Siempre se hace cuando lo solicitan. • 55% Nunca.
	<ul style="list-style-type: none"> • Función de Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Siempre se supervisa con fines de orientación 	<ul style="list-style-type: none"> • 65% Nunca. • 25% Algunas Veces. • 10% Siempre.

Tabla 1
(Continuación)

Dimensión	Indicadores	Personal Directivo	Docentes
Evaluación	• Tipos	• 100% Siempre se utiliza la evaluación formativa, sumativa, diagnóstica.	• 80% Siempre se aplica para los alumnos. • 20% Algunas veces, pero sólo para alumnos.
	• Estrategias	• 65% Autoevaluación • 35% Coevaluación.	• 100% Siempre se utiliza para los alumnos.
Toma de Decisiones	• Participación del Personal	• 82% Siempre permiten la participación del personal. • 2% Casi siempre • 16% Algunas veces	• 90% Algunas veces • 10% Siempre.
	• Clase de Decisiones.	• 100% Decisiones en equipo.	• 85% Siempre, centradas a nivel de Dirección. • 15% Algunas veces en equipo.

Ante estas debilidades, se hace necesario referir lo planteado en el Modelo Normativo de Educación Básica (1987), donde se señala que, el proceso de planificación debe ser participativo y democrático. En la elaboración del plan institucional deben participar todos los actores educativos, es decir, directivos, docentes, alumnos, entre otros.

Por otra parte, Gutiérrez (1997) expresa que ningún gerente puede organizar, dirigir, controlar con éxito una institución educativa, a menos que haya planeado con anterioridad las diversas acciones a seguir.

En cuanto a la organización es conveniente anotar, que el trabajo en un plantel consiste en tareas individuales, colectivas o en equipo; por lo tanto, éstas relaciones deben reflejarse gráficamente, no sólo como una forma de definirla y exponerlo, sino también para facilitar la comunicación. La manera de representar esa estructura es el organigrama. Este, según Requeijo y Lugo (1995) es la representación gráfica de la estructura de un plantel, donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones y la autoridad relativa a cada cargo.

La dirección es la función que a su vez, sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es hacer que lo planificado, programado y organizado, se ponga en marcha; esto es, el eje central de la función de dirección, operativizado a través de la coordinación y ejecución.

En este sentido, la información reflejada en la tabla 1, evidencia discrepancia en las opiniones de los encuestados; el personal directivo en un 85% y 15%, afirman que

siempre y casi siempre coordinan las distintas actividades a ejecutar en los centros educativos, por su parte, los docentes (55%), manifiestan que, algunas veces se coordinan. Al respecto Melinkoff (1990, p.56), considera que la coordinación "es un proceso integrador y armonizador, que se ocupa de la sincronización de las labores, con atributos de tiempo y dirección". De hecho, una deficiente conducción en la ejecución y coordinación, puede hacer fracasar una buena planificación y organización.

Con relación al liderazgo desarrollado por el personal directivo en las figuras del director y subdirectores, nuevamente se identifican contradicciones en lo expuesto por docentes y directivos; los primeros, en un 65% afirman que siempre los directivos muestran características atribuidas a un liderazgo autocrático con poca fluidez en la comunicación, la toma de decisiones centradas en la Dirección o en todo caso, en el personal directivo, éstos por su parte, coincidieron en afirmar que ejercen un liderazgo totalmente democrático, con amplitud a nivel de la comunicación y toma de decisiones con el equipo docente; y participan en la resolución de conflictos de en las escuelas.

Al respecto, Requeijo y Lugo (1995) consideran prioritario para el desarrollo de una gestión participativa que es tarea del directivo, promover la participación de los integrantes del equipo en la toma de decisiones; una vez que los docentes y todo el personal, se encuentre trabajando para lograr los objetivos y metas, es deber del gerente educativo aclarar sus dudas, asesorarlas, orientarlas para lograr un mejor desempeño.

En consecuencia, el manejo conceptual y operativo por parte del personal directivo en relación a los procesos de motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, podrá posibilitar la puesta en marcha de la función de dirección.

Para las funciones de control, supervisión y evaluación, igualmente, se detectó discrepancias en las respuestas (Tabla 1); observándose serias debilidades referidas a evaluación del desempeño, fijación de estándares en cuanto a ésta, una supervisión poco frecuente, se evalúa sólo el rendimiento académico de los alumnos, generando con ello, desconocimiento de resultados; de conocer lo que se está haciendo realmente al interior de los planteles.

Por otra parte, destacan ciertas fortalezas en la gestión administrativa del gerente educativo como resultado de la evaluación efectuada.

Entre las fortalezas, se tienen:

- Planificación instruccional por parte de los docentes y los departamentos.
- Conocimiento del personal, de sus funciones y tareas.
- Existencia del Reglamento Interno.
- Elaboración del horario escolar, atendiendo las necesidades de los alumnos (mayormente) y de docentes.
- Existencia de Libros Reglamentarios.
- Evaluación del Desempeño docente (cuando se solicita)
- Evaluación del Rendimiento Académico.

Estas fortalezas, permiten resaltar la relevancia de la evaluación y, específicamente, de la autoevaluación y coevaluación. Mendivil Zúñiga (1989) considera que la evaluación puede ser realizada por el propio personal de la institución, integrados en forma participativa, escogiendo y seleccionando el diseño evaluativo ajustado al contexto y características de la escuela.

De igual forma, Cruz (1999, p. 13) explica que “la autoevaluación es un proceso, cuya planificación, organización, ejecución y supervisión está a cargo de personas comprometidas con el programa, con la institución”. Esta persigue dos propósitos centrales:

- Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar fortalezas y debilidades.
- Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.

Conclusiones

Indudablemente que la evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en las instituciones de tercera etapa de Educación Básica del Municipio Maracaibo, generó debilidades y fortalezas en dicha gestión; situación ésta vinculante con la finalidad per-se de la evaluación, por cuanto se logró determinar ¿qué está haciendo?, ¿Cómo?, ¿Por qué? y ¿Para qué? el personal directivo al interior de los centros escolares como espacios contextualizados donde se desarrolla el proceso de enseñanza–aprendizaje.

Es pertinente acotar, dada las discrepancias de opiniones entre los respodientes, que se hace necesario establecer mecanismos para mejorar la comunicación y la participación del personal en los procesos, áreas y actividades que involucran el quehacer cotidiano de las instituciones.

Por otra parte, se logró caracterizar la gestión administrativa del gerente educativo, destacando un proceso de conducción y puesta en marcha de las escuelas bajo una visión quizás muy personal de quienes tienen la responsabilidad de gerenciar los planteles, con un liderazgo que a juicio de los directivos, es democrático; pero para los docentes presenta claras características autocráticas. Tal situación amerita recordar lo propuesto por Romero (1989) quien expresa que las decisiones son un:

Asunto de toda la organización y de todas las funciones y procesos que en ella interactúan. Las características del proceso de toma de decisiones se convierten así, en un criterio para evaluar la institución escolar en cuanto se refiere a la calidad de las decisiones, la eficiencia demostrada en la práctica y la efectividad de sus resultados para solucionar problemas y orientar nuevas acciones en la institución (p. 127).

Ante la situación descrita se formulan lineamientos de acción, dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión administrativa. Estos lineamientos se centran en principios de participación, responsabilidad compartida y compromiso entre quienes hacen vida escolar en los espacios centralizados de los planteles, Figura 2.

Figura 2



Referencias Bibliográficas

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas, Venezuela.
2. CRUZ CARDONA, V. (1999). **Guía de Evaluación**. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado. España.
3. DITCHER, E. (1990). **¿Es Ud. un Buen Gerente?** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.
4. FERNÁNDEZ PÉREZ, M. (1994). **Exploración y cambio educativo: el fracaso escolar**. Ediciones Morata. Morata. Madrid.
5. GUTIÉRREZ, M. (1997). **El Gerente y la Función Supervisora**. Nueva Editorial Interamericana. México.
6. HERNÁNDEZ, R. y otros (1998). **Metodología de la Investigación. Segunda Edición**. Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. México.
7. LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (1980). Gaceta Oficial de la República de Venezuela. N° 12636 (extraordinario) Caracas.
10. LÓPEZ, R. (1996). **Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente**. Maracaibo.
11. MELINKOFF, R. (1987). **La Estructura de la Organización**. Los Organigramas. Contexto Editores. Caracas.
12. MENDIVIL ZÚÑIGA, T. (1989). **¿Cómo Administrar mejor una Institución Educativa?** Colombia.

13. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1987). **Modelo Normativo de Educación Básica**. Caracas.
14. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES (2001). **Proyecto de Ley Orgánica de Educación**. Caracas.
15. PÉREZ GÓMEZ y otros (1993). **La Evaluación: Su teoría y su práctica**. Editorial Cooperativa Laboratorio Educativo. Caracas.
16. REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). **Reforma parcial del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación**. Gaceta Oficial Nº 36787. Caracas, 15 de Septiembre de 1999.
17. REQUEIJO D. y LUGO A. (1995). **Administración Escolar**. 3^{era}. Ed. Editorial Biosfera, C.A. Caracas.
18. ROJAS, L. (1994). **El Gerente: Paradigmas y Retos para su Formación**. Encuentro Educativo. 1 (1) 1 – 28. Maracaibo.
19. ROMERO DÍAZ, A. (1989). **Administración de la Educación**. Introducción al Estudio de la Gestión Administrativa en las Instituciones Escolares. Universidad Santo Tomás, Colombia.
20. ROSALES, C. (1990). **Reflexiones sobre la enseñanza**. Narcea, S.A. de Ediciones, España.
21. RUIZ, J. (1992). **Gerencia en el Aula**. Editorial de los Talleres Gráficos del Instituto Vocacional de Venezuela. Yaracuy, Venezuela.
22. SALCEDO, H. (1995). **Evaluación y Acreditación: Dos vías complementarias hacia la excelencia de los estudios de postgrado**. Análisis 2 (2 – 3): 76 – 90. Revista de Educación.
23. WEISS, C. (1992). **Investigación Evaluativa: Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción**. Editorial Trillas. México.