



Gestión directiva en el marco de la evaluación institucional en organizaciones educativas

Mineira Finol de Franco, Ruth Vallejo y María Cristina García de Hurtado

Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

mineiradefranco@hotmail.com; ruthvallejo@gmail.com; garciabellizzi@gmail.com

Resumen

El presente artículo tiene por objeto analizar la gestión desarrollada por el personal directivo en el marco de la aplicación de la evaluación institucional en organizaciones educativas pertenecientes al Municipio Escolar Maracaibo. Teóricamente se sustentó en Rivas (2006), Mendivil (2009), Romero (2009), entre otros. El estudio de tipo descriptivo, analítico, bajo un diseño de campo, no experimental; contó con una población censal de noventa y seis sujetos (21 directivos y 75 docentes) a quienes se les aplicó un cuestionario contentivo de cincuenta ítems, validado por expertos, cuya confiabilidad calculada mediante la fórmula Alfa de Cronbach obtuvo un índice de 0,89. Los resultados indican coincidencias entre los encuestados en relación a que casi siempre implementan los tipos de evaluación: diagnóstica, formativa, sumativa es decir antes, durante y después de planificar, organizar, dirigir, supervisar cualquiera de las áreas ya sea la curricular, la de recursos, administrativas-organizacional, impulsando con ello la retroalimentación y toma de decisiones oportunas para modificar o mantener las acciones tendentes a prestar un servicio educativo de calidad. Por otro lado, opinaron que algunas veces y nunca definen criterios, tales como la efectividad, eficiencia, eficacia para efectuar procesos evaluativos al interior de los centros educativos que lideran.

Palabras clave: gestión directiva, evaluación institucional, organizaciones educativas.

Directive Management in the Framework of Institutional Evaluation in Educational Organizations

Abstract

This article aims to analyze the management policy developed by directors in the framework of applying institutional assessment to educational organizations belonging to the Maracaibo Municipality. Theory was supported on the work of Rivas (2006), Mendivil (2009) and Romero (2009), among others. The study is of the descriptive, analytical type, using a non-experimental, field design. A census population of ninety-six subjects (21 directors and 75 teachers) answered a questionnaire of fifty items validated by experts, whose reliability index, calculated using Cronbach's alpha formula, was 0.89. Results indicate coincidence among the respondents in that they almost always implement the following types of assessment: diagnostic, formative and summative; that is, before, during and after planning, organizing, directing or supervising any area, whether curriculum, resources or administrative-organizational, thereby boosting feedback and timely decisions to modify or maintain actions intended to provide a quality educational service. On the other hand, the respondents indicated that criteria such as effectiveness, efficiency and efficacy were sometimes or never defined for carrying out evaluative processes within the schools they lead.

Keywords: executive management, institutional evaluation, educational organizations.

Introducción

La educación como función indeclinable del Estado, se convierte en uno de los retos relevantes de todos los sectores que movilizan el progreso y desarrollo del país, centrado en la formación socio-cognitiva integral de un ciudadano y ciudadana, articulando de manera permanente, el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir. Para lograr dicha formación, se requiere de un nuevo modelo de escuela, de una administración y dirección educativa tal como lo establece la Ley Orgánica de Educación (2009:7) en el artículo 6 "eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social".

Lo expuesto en dicho artículo demanda la ejecución de una gestión por parte del personal directivo (directores, subdirectores, coordinadores) ajustada a la dinámica institucional, donde se conjuguen el esfuerzo sistemático individual y colectivo de todo el personal. En este sentido, expresa Rivas (2006:17) que las funciones que componen la gestión directiva son:

Controlar el buen uso de los recursos, planificar sistemas de desarrollo institucionales, evaluar procesos, resultados y competencias a través de un sistema coherente y sistemático de todos los elementos, tomar decisiones de acuerdo a la normativa vigente, centrado en los propósitos y finalidades de la educación, organizar redes de trabajo y sistemas que permitan responder con eficacia, eficiencia y suficiencia ante las necesidades e intereses, dinamizar y vincular las relaciones de trabajo a través de un modelo integrador.

Se evidencia en el planteamiento de la autora, la necesidad de implementar entre otros aspectos, la evaluación de procesos, resultados y situaciones, que en términos de la Ley Orgánica de Educación (2009) artículo 45 implica poner en ejecución la evaluación institucional, dirigida en palabras de Mendivil (2009) a detectar aciertos y errores en la gestión, debilidades y fortalezas; puede realizarse en cualquier momento o periodo determinado, al inicio, durante o al finalizar el año escolar, lo que servirá de punto de referencia para retroalimentar la planificación, en otras palabras, el diagnóstico o estado real del centro escolar.

Sin embargo, en estudios realizados por Galué (2012) y García (2011) coinciden en afirmar que en un número sig-

nificativos de instituciones de diferentes niveles educativos, no se desarrollan procesos de evaluación institucional, con criterios conocidos por todos los actores y por ende con participación en cada uno de los procesos académicos, administrativos-organizativos-comunitarios.

Los autores antes mencionados aseveran que tal situación podría estar asociada al desconocimiento de cómo realizarla o en su defecto, lo expuesto por Cruz (1999) por carecer de una cultura evaluativa, que genere a lo interno procesos de autorreflexión, con propósitos claros, dirigidos a identificar las incongruencias entre lo planificado y los resultados, para tomar las decisiones pertinentes a las situaciones detectadas. En correspondencia con estos planteamientos, el objetivo de este estudio se centró en analizar la gestión desarrollada por el personal directivo en el marco de la aplicación de la evaluación institucional en organizaciones educativas pertenecientes al nivel de educación media general ubicada en el Municipio Escolar Maracaibo.

Bases teóricas

En relación a la temática abordada en esta investigación destaca la gestión directiva y la evaluación institucional, ambas constituyen aristas relevantes del proceso gerencial de las organizaciones educativas. En este sentido, se muestran las posiciones teóricas de autores reconocidos en la materia.

Gestión directiva

La gestión significa acción o acciones emprendidas para lograr los objetivos y metas de la organización. De tal manera que puede definirse a juicio de Robbins y Coulter (2005: 51) como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otra personas y a través de ellas”. Según lo expresado por estos autores, el personal directivo al poner en práctica su gestión, debe unificar criterios con el fin de alcanzar los objetivos, misión y por ende la visión de la organización, lo cual generaría satisfacción personal y colectiva dentro de la misma, proyectando un servicio de calidad hacia la sociedad en general.

Atendiendo estas consideraciones, al personal directivo le corresponde como gerente educativo planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar, siguiendo las líneas de acción establecidas en el marco de las políticas públicas emanadas por el estado venezolano, dinamizando su gestión con base a estrategias tendentes a formar los ciudadanos con las competencias requeridas para

afrentar con pertinencia los retos del siglo XXI. Por lo tanto la tarea de dirigir la vida institucional implica conocer la situación presente para prever el futuro. Esto trae consigo la necesidad de planificar sobre la base del conocimiento objetivo de los problemas y necesidades de los centros escolares; de allí la importancia de la evaluación institucional como proceso que da cuenta de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la toma de decisiones.

Evaluación institucional

La evaluación de las instituciones educativas en todos los niveles y modalidades del sistema educativo venezolano, constituye una necesidad y realidad que no se puede obviar, denotando la importancia que reviste en el escenario socio-económico, político y social nacional actual, donde se plantea que cada centro escolar deberá aplicar procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación con la participación de los diversos actores sociales, incluyendo las fuerzas vivas de la comunidad para detectar problemas, dificultades, aciertos, logros e igualmente proponer acciones tendentes a mejorar los procesos académicos-administrativos.

Como corolario de lo expuesto, conviene señalar que en Venezuela desde la aplicación de Ley Orgánica de Educación (1980) artículo 63, y en el artículo 91 de la Reforma Parcial del Reglamento de la misma Ley (1999) consagran que el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (hoy Ministerio del Poder Popular para la Educación) podrá realizar evaluaciones nacionales, regionales y locales a los planteles; esto incluye docentes, estudiantes, materiales didácticos, las condiciones del ambiente escolar y cualquier otro aspecto que implique mejoras para el rendimiento académico. Situación esta reiterada en la Ley Orgánica de Educación (2009) en el artículo 45.

A pesar de la existencia de una normativa, dicho proceso de evaluación dista mucho de lo que en esencia significa evaluar, para el mejoramiento continuo y toma de decisiones en correspondencia con las fortalezas o debilidades que puedan encontrarse al interior de cada organización. La evaluación institucional para Romero (2009) constituye un proceso permanente que cubre cada una de las fases del proceso administrativo, de modo que los resultados y reorientaciones parciales, aplicadas al final del proceso aportan información acerca de la calidad de los resultados comparados con los objetivos propuestos.

Según, Pozo *et al.* (2004) Deben establecerse los tipos de evaluación en función de varios criterios: según el momento de aplicación (diagnóstica o inicial, formativa o de

proceso y la sumativa), los objetivos que se persiguen, la función que desempeñan, la procedencia de quienes la llevan a cabo, la naturaleza que poseen, los aspectos que serán evaluados o los responsables a los que se dirigen entre otros. Resalta con especial singularidad lo expresado por el Ministerio de Educación Superior (2006) en el Programa Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (PRONEAIES) relacionado con la importancia de escoger y/o concebir modelos estructurales de evaluaciones para poder emitir un juicio equilibrado en razón del objeto, programa, evento o institución que se evalúa. Vale decir, se hace pertinente seleccionar los criterios orientadores del hecho evaluativo.

Entre estos criterios destacan según Ministerio de Educación Superior (2006) citando la propuesta del modelo CINDA: Efectividad: congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, es decir el cumplimiento de los objetivos; eficiencia dirigida a analizar cómo se usan los recursos en beneficio del producto, otro de los criterios es la eficacia, cuyo propósito es determinar si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados fue apropiada en comparación con los resultados.

De igual manera, sostiene Mendivil (2009) existen tres áreas fundamentales objeto de evaluación, estas son: área curricular, referida a todas las actividades escolares ejecutadas por docentes y estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje. Área de recursos: son todos los elementos de orden humano, técnico, físico, financiero, que la institución requiere para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades. Área administrativa-organizacional: es la estructura del proceso administrativo, integrado por la planificación, organización, dirección, control, supervisión y evaluación.

Metodología

La investigación de acuerdo al nivel de profundidad en correspondencia con el objetivo general se clasifica de tipo descriptiva-analítica; por cuanto se destacan las características y propiedades de la gestión directiva en el marco de la aplicación de la evaluación institucional; posteriormente se establece el análisis en función de los datos aportados por directivos y docentes de las instituciones en estudio. Al respecto Hernández *et al.* (2006: 102) explican que las investigaciones de tipo descriptiva “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar”.

Por su parte, Hurtado (2002:93) afirma que las investigaciones analíticas “Tratan de entender las situaciones en

términos de sus componentes. Intentan descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que explican su integración”. Siguiendo lo expuesto por Hernández *et al.* (2006: 102), el estudio se enmarcó bajo un diseño de campo, no experimental ya que no se manipuló la variable en estudio: gestión directiva en el marco de la evaluación institucional

Población

Teniendo presente que se investigó el comportamiento de la variable en el contexto de tres instituciones pertenecientes al nivel de educación media general, específicamente la Escuela Básica Alonso Pacheco, Liceo Nacional Coquivacoa y E.B. Tomás Rafael Jiménez ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, con una población de noventa y seis sujetos (21 personal directivo y 75 docentes activos, titulares) no fue necesario el cálculo de muestra, se trabajó con censo poblacional, sustentado en lo expresado por Tamayo (2009:176) al señalar que “este refiere a la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran el fenómeno a estudiar”.

Instrumentos de recolección de información

Para recabar la información se elaboró un cuestionario versionado hacia los sujetos (personal directivo y docente) contenido de cincuenta ítems, con cuatro alternativas de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces y nunca. Dicho instrumento fue validado a través del juicio de cinco expertos, Posteriormente, se aplicó a una prueba piloto a veinte personas que laboran el Centro Escolar Teresa de la Parra, mediante la fórmula Alfa de Cronbach, cuyo índice fue de 0,89 (altamente confiable). En relación al tratamiento de la información se utilizó la estadística descriptiva.

Resultados de la investigación

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario en las Tablas 1, 2 y 3.

En la Tabla 1 se sistematiza la información en cuanto a la dimensión tipos de evaluación institucional con sus respectivos indicadores. En este sentido destaca que directivos y docentes coinciden en afirmar que casi siempre (44,5 y 35,8) se aplica la evaluación diagnóstica o inicial, formativa y la sumativa es decir antes, durante y después de planificar, organizar, dirigir, supervisar cualquiera de las áreas ya sea la curricular, la de recursos, administrativas, impulsando con ello la retroalimentación y toma de decisiones oportunas para modificar y/o mantener las acciones tendientes a prestar un servicio educativo de calidad.

Al respecto, cobra vigencia lo expresado por Mendivil (2009) quien afirma que los gerentes de las organizaciones educativas deben ejecutar procesos de evaluación institucional en cualquier momento o período determinado, al inicio, durante o al finalizar el año escolar, aportando información útil para el desarrollo de las funciones y tareas inherentes a la acción directiva; constituye el diagnóstico o estado real de los centros escolares.

Continuando con el análisis, en la Tabla 2 se observan los resultados obtenidos para los indicadores: criterios para evaluar: efectividad, eficiencia, eficacia; los datos muestran que directivos y docentes seleccionaron la alternativa algunas veces con promedios de 39,6 y 37,4 seguido de la opción nunca (36,6 y 24,6) es decir no se definen los criterios para desarrollar la evaluación institucional, mostrando debilidades en este proceso, ya que al no tener claro dichos parámetros se estaría dando opiniones según la percepción de los actores, sin elementos objetivos, válidos y confiables conocidos por quienes participan en el acto evaluativo.

Estos resultados contradicen lo expuesto por el Ministerio de Educación Superior (2006) relacionado con la importancia de escoger y concebir modelos estructurales de evaluaciones para poder emitir un juicio equilibrado en

razón del objeto, programa, evento o institución que se evalúa. Vale decir, se hace pertinente seleccionar los criterios orientadores del hecho evaluativo.

En cuanto a la dimensión áreas de evaluación institucional, con sus respectivos indicadores, en la Tabla 3 se visualiza coincidencia entre las respuestas de los encuestados al responder que casi siempre con promedios de 44,5 y 35,8 seguida de siempre (28,7; 33,4) evalúan las áreas: curricular, recursos, administrativa-organizacional analizando las debilidades y fortalezas de éstas, aportando insumos para la toma de decisiones relacionadas con el ámbito de cada una de las áreas mencionadas.

Con base a los resultados, trasciende la necesidad de que el personal directivo en aras de fortalecer su gestión internalice que la evaluación va más allá de reunir al personal en consejo de docentes sólo para discutir un problema o necesidad inmediata, debe ser concebida a juicio de Romero (2009) un proceso permanente que cubre cada uno de las fases del proceso administrativo, de modo que los resultados y reorientaciones parciales; aplicadas al final del proceso aporten información acerca de la calidad de los resultados comparados con los objetivos propuestos; constituye el diagnóstico de los centros escolares, punto de partida para la planificación institucional.

Tabla 1. Variable: Gestión directiva en el marco de la evaluación institucional. Dimensión: Tipos de evaluación institucional.

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%
Diagnóstica (inicial)	26,2	22,8	45,3	35,6	23,8	34,5	4,7	7,1
Formativa (proceso)	35,7	28,6	40,5	35,2	28,6	19,1	7,6	4,7
Sumativa (resultados)	21,4	35,9	47,9	36,6	16,6	5,8	14,1	21,7
Promedios Totales	27,7	29,1	44,5	35,8	23,0	19,4	8,8	11,1

Fuente: Las autoras.

Tabla 2. Variable: Gestión directiva en el marco de la evaluación institucional. Dimensión: Criterios de evaluación institucional.

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%
Efectividad	26,2	22,8	7,1	4,7	35,6	45,3	34,5	23,8
Eficiencia	28,6	19,1	7,6	4,7	35,2	40,5	35,7	28,6
Eficacia	21,7	16,6	14,1	36,6	47,9	36,6	35,9	21,4
Promedios Totales	25,5	19,3	9,6	5,06	39,6	37,4	36,6	24,6

Fuente: Las autoras.

Tabla 3. Variable: Gestión directiva en el marco de la evaluación institucional. Dimensión: Áreas de evaluación.

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%
Curricular	26,2	35,7	45,3	35,6	23,4	22,8	5,1	7,9
Recursos	35,7	28,6	40,5	35,2	16,6	23,5	8,1	12,7
Administrativa-organizacional	24,4	35,9	47,9	36,6	13,6	22,7	14,1	5,8
Promedios Totales	28,7	33,4	44,5	35,8	26,4	23	9,1	8,8

Fuente: Las autoras.

Conclusiones

Los datos obtenidos permitieron analizar la gestión directiva en el marco de la evaluación institucional, develando la existencia en las tres instituciones en estudio de ciertas debilidades en relación a la aplicación de los criterios o parámetros inherentes a la evaluación institucional como proceso sistemático, participativo que sin lugar a dudas debe efectuarse al interior de las organizaciones educativas; no sólo para dar cumplimiento a lo normado en la materia a través del artículo 45 de la Ley Orgánica de Educación (2009), sino también para que el personal directivo como gerentes educativos puedan direccionar su gestión con altos niveles de efectividad, eficiencia y eficacia organizacional.

Por otra parte, el nuevo escenario educativo demanda que el directivo en aras de promocionar una gestión transparente, desburocratizada e innovadora ejecute junto a los miembros de la comunidad educativa procesos de evaluación institucional, en función de tomar decisiones conjuntas, oportunas dirigidas a reorientar y/o mejorar las actividades administrativas-organizacionales, pedagógicas, comunitarias, fijando los objetivos, rediseñando el plan institucional, determinando la estructura organizativa de apoyo a la programación escolar; en fin posibilita el mejoramiento continuo de la acción directiva.

Referencias

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2009). Ley Orgánica de Educación. *Gaceta Oficial Extraordinaria* N° 5.929. Caracas.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA. Ley Orgánica de Educación. *Gaceta Oficial* N° 2.635. 28 de julio de 1980. Caracas.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA. Reforma Parcial del Reglamento de Ley Orgánica de Educación (1999). *Gaceta Oficial* N° 36.787. 15 de septiembre de 1999. Caracas.

CRUZ CARDONA, Víctor (1999). *Guía de Evaluación*. Asociación Universitaria Iberoamericana. España.

GARCIA, Manuel (2011). Gestión Escolar y Desempeño Laboral del Personal Docente. Trabajo de grado para optar al título de magíster en gerencia educativa. Universidad Rafael Urdaneta.

GALÚE, Anny (2012). Gestión Directiva y Comunicación en Instituciones del Nivel de Educación Primaria. Trabajo de grado para optar al título de magíster en gerencia educativa. División de Estudios para Graduados. Universidad del Zulia

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

HURTADO DE BARRERA, Jacqueline (2002). *El Proyecto de Investigación holística*. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.

MENDIVIL ZUÑIGA, Tulio (2009). *Cómo Administrar mejor una Institución Educativa*. Universidad Santo Tomás. Colombia.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2006). *Programa Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (PRONEAIES)*. Caracas.

POZO MUÑOZ, Carmen; MORILLEJO, Alonso y HERNÁNDEZ PLAZA, Sonia (2004) *Teoría, Modelos y Métodos en Evaluación de Programas*. Grupo editorial universitario. España.

RIVAS HERNÁNDEZ, Sehylla (2006). La Gestión Directiva en la Escuela. Revista electrónica *Educar*. Octubre-diciembre.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary (2005). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México.

ROMERO DÍAZ, Augusto (2009). *Administración de la Educación. Introducción al Estudio de la Gestión Administrativa en las Instituciones Escolares*. Universidad Santo Tomás. Colombia.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario (2009). *El Proceso de Investigación Científica*. Quinta edición. Editorial Limusa. México.