

**LA GERENCIA PROACTIVA,
UNA PERSPECTIVA
DE CALIDAD PARA
LA FUNCIÓN DIRECTIVA
EN LA ESCUELA BÁSICA**

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar la gerencia proactiva que busca la calidad en las funciones ejercidas por los directores en la escuela básica. El abordaje inédito del estudio radica en la gestión proactiva, y una perspectiva de calidad, con la cual se puede introducir cambios en cada una de sus funciones. La metodología empleada, es una investigación de tipo documental, el cual consistió en el estudio de la gerencia con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza. El estudio refleja, conceptualizaciones, reflexiones del ciclo gerencial, criterios de viabilidad en la gerencia, lineamientos de formación y las conclusiones. Los resultados del análisis de la investigación han demostrado que en las escuelas, la gestión es bastante deficiente por lo que proponemos en este estudio dar algunas ideas que permita mejorar los niveles de calidad en las escuelas básicas.

Palabras clave: Gerencia proactiva, Calidad, Función directiva.

Autores:

Audelina Castro (*)

audelinaprofesor@yahoo.es

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas Bolivariana.

Núcleo Bolívar, Estado Bolívar - Venezuela.

Juan José Romero ()**

*romerosalazar@gmail.com /
juanjose-r-s@cantv.net*

Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Ciudad Guayana, Estado Bolívar-Venezuela.

RECIBIDO: 10/07/2009

APROBADO: 05/11/2010

() Doctorando en Innovaciones Educativas de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada. Máster en Planificación Educativa de la Universidad de Oriente. Especialización en Psiconeurolingüística de la Universidad del Zulia. Licenciada en Educación Integral de la Universidad Nacional Experimental de Guayana.*

*(**) Doctor en Ciencias Económicas y Máster en Gestión Universitaria de la Universidad de La Habana. Sociólogo de la Universidad Central de Venezuela. Miembro del Programa de Promoción al Investigador del Ministerio de Ciencia Tecnología. Profesor Asociado Universidad Nacional Experimental de Guayana.*

INVESTIGACION

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero
p.p. 183-201

**PROACTIVE MANAGEMENT, A QUALITY PERSPECTIVE ON THE
ROLE OF DIRECTORS AT THE BASIC SCHOOL
(ELEMENTARY AND MIDDLE SCHOOLS)**

ABSTRACT

The aim of the research was to analyze the proactive management that seeks quality in the functions that directors of elementary schools exert. The novelty of the approach of this study consists on the proactive management and the perspective of quality, with which changes in each of their functions can be made. The methodology used implies a documentary research, which involved the study of management in order to expand the knowledge of their nature. The study shows conceptions, reflections of the management cycle, feasibility criteria in management, training guidelines and conclusions. The results of the analysis show that in the schools, the management is quite deficient, so we propose some ideas to improve quality standards in elementary and middle schools.

Key words: Proactive Management, Quality, Management role.

INTRODUCCIÓN

La realidad con la cual se identifica toda organización moderna es la de un entorno cambiante y competitivo, donde no hay nada definitivo ni estable y en el cual es necesario desplegar estrategias de cambio permanentes, a los efectos de adaptarse a los vaivenes producidos en el ámbito de lo social y lo económico de un país.

El papel de la dirección en este contexto, es de fundamental importancia para generar los mecanismos que permitan a cada institución mantenerse en niveles de eficiencia, eficacia y efectividad; para ello, se plantea implementar parámetros de calidad en la gestión de los procesos dentro de las instituciones educativas, tanto respecto a sí misma, como en relación con otras instituciones. Además, esto es uno de los retos de mayor relevancia donde se plantea el director de hoy, tener formación gerencial, en el caso específico de la educación básica, la acción directiva constituye el eje central a partir del cual se definen, ordenan y dirigen las acciones y estrategias destinadas a conformar las prácticas escolares que hacen posible los grandes fines institucionales.

El director, como gerente y gestor de la institución, tiene la responsabilidad de llevar a la práctica una administración eficiente de los

recursos materiales y humanos existentes en la escuela, a los efectos de desarrollar un proceso escolar que se califique dentro de niveles de excelencia.

En este sentido, se puede afirmar en la medida que la función de dirección se ejerza dentro de parámetros de calidad y profesionalismo, sentido de conducción y liderazgo, los diferentes recursos humanos y materiales de la organización escolar, podrán ser integrados en forma coherente en el desarrollo de las acciones se consolide una educación que satisfaga necesidades de la sociedad.

La direccionalidad de la investigación, se oriento a analizar la gerencia proactiva que busca la calidad en las funciones ejercidas por los directores de la escuela básica. De esta manera proponer algunas ideas permita mejorar los niveles de calidad en las escuelas básicas, sustentada en una visión de gerencia con indicadores como: eficiencia, eficacia y efectividad en la función directiva. Esta investigación, se ha estructurado de la siguiente manera: una primera parte relacionada con la función directiva en la escuela básica, y su importancia, una segunda parte, se describe el ciclo gerencial del director en la escuela básica venezolana, para dirigir los procesos administrativos, en una tercera parte, se contextualiza la gerencia proactiva en la educación básica, una cuarta parte, está referido a los criterios de viabilidad de la gerencia proactiva en las escuela básica, a través del fortalecimiento de los procesos, una quinta parte hace referencia a los lineamientos generales de la formación de los directivos, y finalmente la conclusión, donde se destacan las principales certidumbres de los investigadores para abonar el terreno a esta modalidad de la gerencia proactiva, en el ámbito de la escuela básica.

1). La función directiva en la escuela

Uno de los factores claves de las instituciones educativas para su buena organización y funcionamiento, es la existencia de equipos directivos competentes que no saben conseguir muy lejos los fines que persigue la institución a través de estrategias adecuadas. Dentro del equipo directivo, el cargo de director constituye el eje central de su funcionamiento, pues es, quien se presenta ante la comunidad educativa como candidato voluntario a ejercer dicha función.

La importancia de la función directiva viene dada por el hecho de desarrollar a través del programa de dirección, pero también constituye el compromiso público que adquiere el director para coordinar de manera

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero

p.p. 183-201

efectiva al resto de la comunidad educativa para la marcha del plantel, amerita aunar voluntades y diferencias de criterios para la consecución de objetivos comunes.

La función directiva coloca el acento en considerar al plantel como un subsistema social, siendo el director o directora de la institución educativa, ante todo, un gestor de personal, que busca la eficiencia en la capacidad técnica para gestionar en la institución la rendición de cuentas de la escuela ha de presentar ante la sociedad, a la que debe ofrecer resultados tangibles.

Este enfoque de la función directiva promueve al director como líder pedagógico, subraya el concepto de comunidad, la importancia de los valores compartidos, pone el énfasis en la comunicación y en la toma de decisiones participativas. También aboga por un liderazgo técnico basado en criterios de competencia, eficacia, responsabilidad, profesionalidad y vocación directiva.

De acuerdo con Martínez, (2003), la integración de los valores pedagógicos con los aspectos técnicos, surgirá una escuela mejor gestionada, tanto desde una perspectiva socio-cultural, como desde una perspectiva técnico-profesional. En ese sentido, una conceptualización de la función directiva en la escuela, establece que la misma comprende los procesos de gestión de los recursos humanos de la organización escolar, incluyendo los docentes y alumnos, conjuntamente con el manejo de los procesos administrativos y gerenciales que permiten el funcionamiento de la institución escolar dentro de esquemas de eficiencia.

A partir de esta conceptualización, se puede afirmar que el ejercicio de la función directiva representa una tarea compleja, se puede expresar que en la concepción de la complejidad organizacional de la nueva gerencia, el gerente juega un gran papel y función importante porque esta condicionada a la interpretación y al manejo inteligente de los referentes gerenciales que se presenten en la dinámica social y el desarrollo organizacional, donde la complejidad se evidencia mayormente como dije antes, en el gerente por ser el foco de la realidad que demanda mayor participación, reconocimiento, apertura, especialización; dedicación, compromiso, clara comunicación, respeto por la dignidad humana, y otros valores que puedan ser incluidos en el proceso del cambio gerencial.

En la perspectiva ofrecida por lo antes argumentado, el capital humano puede considerarse como uno de los motores principales que conjugan las acciones del proceso para la transformación de la organización, donde

se interaccione las modas gerenciales, las técnicas, las estrategias y el hombre propiciando con esta articulación la aceptación activa de los cambios, permitiendo así la conducción efectiva dentro de las nuevas realidades de la sociedad gerencial. En otras palabras, las nuevas realidades gerenciales están sujetas a las actitudes y aptitudes de los recursos humanos, acompañado de un marco institucional que permita la iniciativa y no ahogue la creatividad, ni el deseo de superación. Estos sistemas son vitales y claves para el potencial el desarrollo de la complejidad en la organización de la nueva gerencia.

Pues dicha función requiere el manejo de los procesos de interrelación y comunicación que lleva a cabo el director, para mantenerse en contacto cercano y permanente con todos y cada uno de los actores que participan en el quehacer de la escuela. Por otra parte, en la ejecución de la función directiva, es de fundamental importancia el desarrollo de las competencias propias de la administración moderna, a los fines de aspectos relativos a planta física, dotación de materiales, suficiencia de recursos didácticos, ambientes físicos de los planteles y disponibilidad financiera, funcionen de manera acertada y coherente.

A partir de lo planteado, se pueden delinear algunos aspectos caracterizadores inherentes a la función directiva dentro de la escuela en el contexto actual. El primero de estos aspectos caracterizadores remite al dominio y manejo de los procesos legales y organizativos relacionados con la educación y la escuela. En ese sentido, el ejercicio de la función directiva en el contexto de la escuela, implica el estudio de la legislación básica administrativa y funcional, relacionándola con el perfil profesional, las relaciones institucionales y circunstancias de la función directiva, abordando de manera especial la participación como eje de la acción del director.

Un segundo aspecto caracterizador de la función directiva en la escuela, es la optimización del desempeño de todas las personas que forman parte de la organización escolar, a los fines de dinamizar el funcionamiento del plantel, en todas sus instancias y áreas. En ese sentido, la formación del profesorado, los programas educativos del plantel y el fomento de la participación de todos los sectores de la comunidad educativa en la gestión, constituyen algunos de los rasgos a través de los cuales se expresa esta característica.

En tercer lugar, destaca como otro de los ejes caracterizadores de la función directiva el relativo al proceso lógico de toma de decisiones dentro

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero

p.p. 183-201

de la escuela. En la realización de dicho proceso, es necesaria la aplicación, de autoevaluación como la evaluación externa, a los fines de que las decisiones se sustenten en diagnósticos reales y precisos que permitan alcanzar mayores niveles de calidad educativa.

Un cuarto aspecto caracterizador relacionado con la función directiva, es lo que tiene que ver con el manejo de valores en el ejercicio de las actividades dentro de la escuela. Ello implica la presencia de un liderazgo legitimado en la comunidad educativa, que permita la interacción y la comunicación entre sus miembros, fomente la participación y la colegiación de los procesos de gestión, así como la activación del sentimiento de identidad.

Cabe señalar que los aspectos característicos de la función directiva, anteriormente mencionados, parten de una serie implícitas del proceso educativo. La primera, es que en el ejercicio de sus funciones, el director debe aplicar los principios propios de la eficiencia empresarial en forma parcial, pues la empresa dispone de claves y esquemas que no son aplicables a la organización escolar.

Como segunda premisa, subyacente en los aspectos caracterizadores de la función directiva, está el carácter técnico de la función directiva puede ayudar a conseguir las cualidades de un buen gestor de centros educativos, la autoridad de un director está legitimada no por su habilidad como gestor o facilitador, sino por su talla de persona educada y de educador. En ese sentido, la preparación del director en las técnicas de gestión es necesaria, pero no única para el ejercicio de la función directiva. Por otra parte, puede suceder que el manejo exclusivo de las técnicas de gestión en la conformación de la función directiva, genere comportamientos contrarios a valores educativos, tales como: la solidaridad, el respeto a la condición humana, la cooperación y la responsabilidad social.

Por otra parte, dado que la legitimidad del buen director le viene dada por su condición previa de buen docente, es importante que, como director participe y comparta con el resto de los profesores elementos relativos a la reflexión en la acción, de auto-mejora continuada y crecimiento profesional.

Finalmente, la participación debe ser asumida en la función directiva como un objetivo educativo y no sólo como una metodología de trabajo, a los fines de que los procesos de participación sean reales y auténticos y

no sólo una herramienta de gestión del director, o algo de lo que el director dispone para regular el acceso de los miembros de la organización a la toma de decisiones.

2). El ciclo gerencial del director en la escuela básica

El ciclo gerencial del director en la escuela, se encuentra vinculado a procesos administrativos tiene una importancia fundamental para el cumplimiento en términos adecuados a las exigencias que plantean los fines de la educación. De acuerdo con Álvarez, (2001), En la función directiva, destacan los siguientes componentes de todo proceso administrativo: la planificación, la organización, la coordinación, la ejecución y el control. Cada uno de ellos integra la totalidad de los procesos de gestión administrativa que le toca llevar a cabo al director del plantel.

En relación a la planificación, Terry, (1974) afirma que "...es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados." (p. 64).

Se puede decir que la planificación es un sustituto de la buena suerte o el azar, puesto que permite establecer anticipaciones al futuro, a través de la previsión y preparación en forma sistemática y evitar al máximo la improvisación como práctica en el ejercicio de la función directiva. En la estructuración de la planificación como parte de los procesos administrativos de los proyectos y programas de la escuela, señala entre sus fases las siguientes: El análisis previo o situacional del plantel; La priorización de necesidades o problemas; La fijación de objetivos y criterios para evaluación y asignación de responsabilidades.

La primera de las fases mencionadas representa la realización del análisis de la situación de partida, de una valoración previa de la organización y funcionamiento del plantel con el objetivo de fundamentar su plan de actuación en el mismo y las posibles estrategias de intervención.

La fase de priorización de necesidades o problemas, parte de solucionar y afrontar todos los problemas o dificultades el detectar en el análisis de partida, sino priorizar los diferentes aspectos que se desean mejorar y sobre los que es necesario intervenir.

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero

p.p. 183-201

La fijación de objetivos es de fundamental importancia en la gestión de la función directiva, pues las metas marcarán la actuación del director y su equipo. Para la estructuración de estos objetivos a considerar la posibilidad de dar respuestas efectivas a los problemas priorizados, además producto de un consenso, es decir, en ellos integren todas las voluntades, decisiones y esfuerzos de los miembros de la organización escolar.

La organización comprende, según Álvarez, (2000), el diseño de las líneas de acción a seguir para la consecución de los objetivos trazados en la planificación. En ese orden de ideas, este diseño comprende la fijación de estrategias a seguir en el grupo responsable de llevar a cabo las tareas; asignación de recursos para cada actividad y, por consiguiente, para las tareas que la desarrollan; definición de competencias, pues no todo el mundo está preparado para llevar a cabo cualquier tipo de tareas; asignación de responsables con capacidad para ejecutar las tareas previstas.

Por otra parte, en el momento de la organización el director debe abocarse a establecer una clara definición de los objetivos que faciliten el desarrollo de las actividades y el funcionamiento de los grupos integrados. Ello implica el director estar en capacidad de proveer los procesos y facilitar la conformación de estas estructuras organizativa, bien sea en forma provisional o permanentemente, en atención a los requerimientos y exigencias del entorno.

La coordinación implica la sincronización y unificación de acciones de los diferentes sectores que integran la organización escolar. En la estructuración de esta función del proceso administrativo, el director utiliza herramientas como los diagramas, a los fines de lograr la correcta integración de las personas, las actividades, los recursos, tiempos y las ideas. La forma de coordinación dependerá del estilo de gestión del director, porque se puede hablar de una coordinación autoritaria, burocrática, laissez faire o jerárquica y democrática.

En cuanto a la ejecución, es pertinente destacar en el desarrollo de la misma, el director procurar el flujo de la información sobre la actuación de todos los responsables fluya en forma coordinada en circuitos claros, informales, discontinuos, desde los responsables y colaboradores en las distintas áreas. Igualmente, hacer las provisiones correspondientes a los recursos humanos, materiales y financieros para la realización de las tareas de los equipos de trabajo. Finalmente, en la ejecución se realiza la

toma de decisiones, donde el director maneja criterios que permita definir en forma colegiada las estrategias y acciones a desarrollar. Álvarez, (ob.cit.)

El control constituye la forma a través de la cual el director verifica si se han cumplido las metas y objetivos trazados en la planificación. El desarrollo de esta función del proceso administrativo implica el seguimiento a las actuaciones de los equipos y personas asignadas para determinadas tareas o programas. Igualmente, conlleva el control propiamente dicho, que se desarrolló a través de la evaluación de los resultados alcanzados en las actividades ejecutadas. En ese sentido, se puede decir la ejecución de la función de control, se verifican las fases de supervisión (seguimiento, acompañamiento), medición (cuantificación de logros) y evaluación (valoración de lo logrado). Álvarez, (ob.cit.)

3). Contextualización de la gerencia proactiva en la educación básica venezolana

Sin lugar a dudas, en Venezuela las propuestas relativas a la reforma escolar están dirigidas a mejorar la calidad, equidad y pertinencia de la educación. Esto plantea uno de los retos más importantes para orientar la función directiva al servicio de las organizaciones educativas. La calidad para el ejercicio de la función directiva lo primordial, ésta se caracteriza por una búsqueda consciente de la excelencia la gestión, a través de tres indicadores:

El primero es la eficacia, la cual se refiere al logro de los objetivos, que definen los actores como metas alcanzadas por la organización. En el caso de las organizaciones escolares, estos objetivos, están dirigidos principalmente hacia el rendimiento de los estudiantes, quienes son los usuarios del sistema.

El segundo es la eficiencia, alude a la utilización adecuada de los recursos de la organización, este indicador generalmente se concentra en los directivos, pero abarca a los trabajadores, docentes y estudiantes, quienes juegan un rol contralor en la medida de los recursos están dirigidos al cumplimiento de la actividad académica y administrativa de la éstos son parte.

El tercero es la efectividad, está relacionada con el impacto social de la organización. En el caso de la institución escolar la efectividad se logra cuando se alcanza la pertinencia, es decir, cuando se puede satisfacer la

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero

p.p. 183-201

demanda de la localidad en la cual se inserta la escuela. Esto significa para alcanzar la efectividad los directivos académicos mediante el reconocimiento comunitario, esto exige a los directivos del sistema educativo se supere la burocratización y la resistencia al cambio, lo cual subyace debido a las rutinas ya instaladas, o por el miedo de estos directivos, a la pérdida de posiciones de poder en la estructura organizativa.

Cuando se manejan adecuadamente estos indicadores de la calidad en la función directiva, la gerencia escolar adquiere un sentido integral, por ello el enfoque de la calidad representa un paso importante en ese ámbito. Pero no es suficiente manejarla de manera general o abstracta, de lograr una coherencia entre el discurso de la calidad y las medidas que se adoptan, pues se trata de evitar que continúe el desfase entre la gestión de la calidad y las políticas y estrategias de planificación escolar, lo cual influye en los escasos resultados obtenidos, a pesar de los esfuerzos realizados para cumplir las metas. La realidad se aprecia, aún en el contexto de la educación básica venezolana, el ejercicio de la función directiva dentro de las escuelas presenta limitaciones y fallas que dificultan la búsqueda de la excelencia educativa y la definitiva construcción de una escuela orientada hacia el logro de los objetivos.

Con relación a la capacitación administrativa y gerencial de los directivos para asumir adecuadamente la conducción y gestión de los recursos del plantel, el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, (LLECE:2001), conjuntamente con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en un informe publicado en el 2002, refleja el 72% de las escuelas latinoamericanas el nivel de preparación gerencial y administrativa de los directores se encuentra por debajo de los estándares de calidad que plantean estos organismos para las escuelas de la región.

Por otra parte, este informe señala el estilo de gestión llevado a cabo por los directores de estos planteles exhibe una orientación tiende a generar posturas burocratizadas, en estructuras organizadas verticalmente, con alta dependencia de los organismos de decisión central, reducen el liderazgo dentro de la escuela, y sus nexos con los diferentes sectores de la comunidad. Como consecuencia directa de esta situación, el informe del LLECE, plantea estos aspectos negativos en la escuela, impiden una integración entre su visión, planes y recursos.

En relación a las personas laboran dentro de la escuela, es importante acotar, como seres humanos se motivan y trabajan mejor cuando tienen

la posibilidad de participar en forma proactiva en la toma de decisiones, respecto a las acciones tienen que realizar cuando se sienten comprometidos con los resultados. Las decisiones sobre la acción educativa no pueden separarse de la realidad en lugar dicha acción, queda al margen de las personas que operan en dicha realidad. Por ello, la precariedad en los avances de las organizaciones escolares hacia modelos de gestión centrados en contextos reales y en las personas que actúan en ellos, constituye una situación altamente crítica, impide a las escuelas del ámbito latinoamericano y caribeño desarrollar los estándares de calidad de ella se esperan, situación afecta significativamente el nivel educativo de los alumnos y las posibilidades futuras de desarrollo de los países de la región.

Dentro del contexto latinoamericano y caribeño, en Venezuela conviene plantear la gerencia proactiva para establecer un compromiso de los actores con la calidad y la responsabilidad de la institución para lograr la pertinencia social. Es decir, se trata de lograr la función directiva en las escuelas venezolanas, promueva procesos dirigidos a generar reformas en el nivel de educación básica, orientadas a colocar a la educación dentro de parámetros de calidad, tienen en la figura del director a uno de sus ejes centrales.

Sin embargo, la investigación realizada por el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE: 2001), para evaluar la función directiva en las escuelas venezolanas, concluye que en el 83% de ellas se reflejan carencias tiene que ver con los procesos administrativos y pedagógicos de la gestión. El resultado de esa investigación destaca el desempeño de los directores de los planteles venezolanos, se encuentra concentrado en el llamado "papeleo" administrativo, exigido por las autoridades educativas regionales o nacionales, limitándose a la administración rutinaria de la escuela, referida al mantenimiento, el llenado de formatos diarios de registro de asistencia de alumnos, docentes y personal administrativo y al control de la disciplina dentro del plantel.

Estos hechos reflejan la preparación de los directores para ejercer proactivamente la gestión de la escuela, se encuentra por debajo de los requerimientos se plantea para alcanzar niveles de calidad en la institución escolar. Se observa el contexto de la escuela venezolana actual, continúa prevaleciendo una tendencia hacia el instrumentalismo de la función directiva, porque se maneja pragmáticamente y no cuenta con el perfil del director proactivo. Este perfil proactivo permitirá la formación de sus

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero
p.p. 183-201

competencias, el desarrollo de su talento y su disposición al cambio. Se trata de una preparación para ejercer la dirección académico- administrativa integralmente, permitirá el manejo de la institución, más allá del mantenimiento físico y la manipulación de formularios burocráticos.

Lo antes expresado confirma la conclusión del Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE) (ob.cit.), cuando señala la capacitación que ha recibido el 100% de las personas que laboran en la función directiva en las escuelas, se ha limitado al manejo de los procesos burocráticos y control administrativo de la escuela, sin haber abordado aspectos fundamentales tales como el manejo de la planificación de los proyectos educativos y comunitarios de la escuela, la gestión pedagógica con los alumnos, la estructuración y organización de los componentes de la escuela y los equipos pedagógicos, la interacción con padres y representantes y demás miembros de la comunidad, ni la aplicación de los sistemas de evaluación a la gestión de la escuela.

Incluso, los elementos contenidos en este informe reafirman que actualmente la preparación de los directores de las instituciones educativas está enmarcada en el ejercicio de una gestión netamente burocratizada. Tal situación constituye una realidad de alta precariedad en la escuela, pues el director, es llamado a ejercer el liderazgo y conducción dentro de ella, a través del manejo efectivo de los procesos administrativos y pedagógicos se suscitan en la institución, no estaría a la altura de las exigencias para realizar de manera eficiente las funciones, pues no presenta las competencias, ni el talento que se necesitan para lograr la escuela obtenga los estándares de calidad para conseguir los cambios necesarios en el contexto nacional.

4). Viabilidad de la gerencia proactiva en la escuela básica

En la perspectiva de la gerencia proactiva, la educación conviene encaminarse hacia la calidad de las funciones para el fortalecimiento de los procesos. En consecuencia, los directores desarrollan el conocimiento para perfeccionar su desempeño en la gestión de las escuelas, y profundizar la discusión en los actuales momentos se desarrolla en relación con los cambios de enfoques se plantea transformar las formas de aprender en la organización escolar.

Desde el punto de vista práctico, la introducción de la gerencia proactiva servirá de insumo fundamental para los profesionales de la docencia ejercen las funciones de dirección en la educación pública venezolana,

incorporen los cambios radicales y necesarios, exigir el ejercicio de la función directiva dentro de la escuela. Es decir, la acción gerencial de los actores del proceso educativo y producir un cambio cualitativo en la dirección de las instituciones de enseñanza, para contribuir a elevar las competencias profesionales y promuevan los valores humanos identificados con la equidad y la justicia social. Este planteamiento acerca de lo que representa la gerencia con una orientación proactiva, Tal como lo afirma Romero, (2004), que:

"... la gerencia tendría sentido sobre todo si se plantea como una respuesta de acompañamiento del modelo educativo para el ejercicio de una dirección, identificada con un nuevo empoderamiento para instaurar el estado de de justicia y alcanzar el desarrollo humano, endógeno y sustentable. Esto contempla la capacitación técnica y la formación en valores de los dirigentes, pues se aspira a una adecuada responsabilidad social, a fin de estimular el poder ciudadano en la autogestión de los procesos sociales" (p. 24)

Lo señalado por el autor, permite reafirmar la importancia de la gerencia proactiva para introducir los cambios fundamentales necesarios en los planteles, con miras a integrar en forma armónica a todas y cada una de las personas se vinculan con el desarrollo educativo, a los efectos de que se logre suscitar una educación pertinente desde el punto de vista social, cognitivo y constructivo.

La orientación de la gerencia proactiva puede servir de guía para desarrollar un abordaje más complejo de las diversas instituciones que conforman la realidad educativa venezolana. Ello permite afirmar que el enfoque de la complejidad organizacional de la nueva gerencia está enmarcada dentro de las características de un paradigma innovador que emerge para dar a conocer a una organización que dirige bajo los parámetros de una gerencia proactiva, manejada por un gerente que posea conciencia de la patología contemporánea del pensamiento.

Para Morín, (2005), la complejidad "es el tejido de eventos acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen vuestro mundo fenoménico, así es como la complejidad se presenta, con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inexplicable, del desorden, de la incertidumbre." (p.55). Tomando lo expresado por el autor, se evidencia la necesidad del desarrollo de una buena cultura de calidad

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero

p.p. 183-201

para fortificar el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar la ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar, en fin lo que se pretende con la complejidad organizacional es afrontar lo entramado para sustituir al paradigma de disyunción, reducción, por un paradigma de conjunción, distinción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir.

Lo más relevante de este conocimiento, es que a través de él, los directores tendrán la oportunidad de practicar una visión innovadora de la gerencia, para introducir cambios en las estrategias de gestión administrativa y pedagógica que hasta ahora han desarrollado en el ejercicio de su función. Por otra parte, está la necesidad de ajustar la gerencia escolar a los requerimientos de calidad, promover y canalizar los procesos de participación de los actores de la comunidad en la dirección de la escuela.

En cuanto a los docentes, la gerencia proactiva les proporciona una apertura como participantes de un proceso de renovación de la gestión dentro del plantel, en el cual no sólo son la parte receptiva, sino también activa y generadora de acciones que contribuyen a hacer posible una visión holística de la función directiva.

En la implantación de una nueva gestión en las escuela básica, también destaca el impacto de esto en los alumnos, pues ellos tendrán la oportunidad de participar en una docencia y en una dirección de calidad, que les facilite el logro de experiencias significativas de aprendizaje, que beneficiarán el desarrollo de sus capacidades y la formación y reorientación de sus actitudes y valores con relación a la realidad sociocultural en la cual se desenvuelven.

5). Formación en gerencia proactiva para mejorar la calidad de la función directiva

En un nivel general, se puede afirmar que la implementación de una cultura de la calidad, en el ámbito de la gerencia, requiere de formación para los directivos, a través de un enfoque integrador que esencialmente comprenda: el talento administrativo y las competencias.

El talento administrativo, se refiere a las cualidades profesionales que requieren los cuadros de dirección, como máximos ejecutivos de la organización, para desarrollar el saber técnico, además de practicar los

valores humanos y actuar con ética profesional. El desarrollo del talento administrativo alude a: "una diversidad de criterios acerca de lo que es un buen ejecutivo, con capacidad para modelar algunas cualidades generales tales como: imaginación, adaptabilidad y crecimiento intelectual, las cuales se requieren para todos los puestos ejecutivos" Romero, (ob.cit.)

Las competencias para desarrollar las capacidades, las actitudes y los conocimientos que se necesitan para alcanzar un perfil determinado por el cargo, requieren de aprendizajes significativos para mejorar el desempeño, lo cual es fundamental si se aspira cambiar los hábitos y estilos de dirección dentro de un permanente entrenamiento para afrontar situaciones concretas y resolver problemas.

Son los cambios que se producen en los estilos de gestión dentro de las organizaciones, que apuntar hacia una visión orientada a proveer los acontecimientos y constituir las estructuras que permitan preparar la organización, para cuando los mismos se hagan presentes con las consecuencias que ello genera.

En el contexto de la educación se pueden destacar los basamentos que se encuentran señalados para la gerencia proactiva y los relacionados con la calidad educativa. Desde esta perspectiva, el desarrollo de los procesos gerenciales de corte proactivo que corresponda a estar encauzados a prever el futuro de tal manera que la organización tenga un perfil centrado hacia el aprendizaje permanente, a los fines de que su preparación para los cambios se realice antes que éstos se hagan presentes y no en forma reactiva a los mismos.

En línea de pensamiento con lo antes planteado, es pertinente considerar lo que señala Gil (2000), cuando afirma que:

Una gerencia con sentido proactivo se basa en conceptos tales como auto desarrollo, responsabilidad social, aumento de las expectativas y conciencia de los subalternos, visión compartida, división compartida del poder y la influencia de los subalternos..... Se sustenta en tareas de adquisición exhaustiva de información sobre el entorno y sobre la propia organización, relativa a todas aquellas variables que tengan, o pudiesen tener, alguna injerencia en el desempeño futuro de la organización. El análisis y ponderación de esta información, permite la formulación de escenarios futuros previsibles con características tales que

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero

p.p. 183-201

podiesen promover, o atentar contra algo y, en cualquier caso, inducen a la reevaluación de esos objetivos y a la posible formulación de nuevas líneas de desarrollo (p. 87.)

Este planteamiento acerca de lo que representa la gerencia con una orientación proactiva, le plantea a las personas que ejercen funciones directivas dentro de las escuelas responsabilidades de mayor complejidad, que comprenden la incorporación de todos los actores educativos a los procesos que se suscitan en la organización escolar, conjuntamente con una práctica permanente de la investigación social-comunitaria y pedagógico-educativa con sentido prospectivo, a los fines de establecer las posibles situaciones que faciliten u obstaculicen el logro y consolidación de las metas y misión de la institución.

A los fines de darle profundidad en la organización, a los planteamientos de la gerencia proactiva, es necesario que complementen e integren con la visión de la Calidad con indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad en los procesos gerenciales. Donde la gerencia o la administración tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la organización a través del logro de los objetivos, la mejor utilización de los recursos, y el impacto que puede producir en el entorno el logro de los mismos.

Por ello, tal como lo apunta Romero (ob.cit.) la gerencia desde cualquier concepción teórica debe plantearse como una búsqueda de calidad, cuyos indicadores son la eficacia, eficiencia y efectividad, para lograr de esta manera altos niveles de proactividad. Este enfoque de la calidad representa uno de los hechos fundamentales que pueden marcar cambios significativos en la formación de los educadores como gerentes proactivos.

De acuerdo con lo planteado por Larraín y Pizarro (2003), afirma que "la consolidación de una cultura de calidad parte precisamente de una dirección que se oriente por una gestión de calidad."(p.45)

En ese sentido, se plantea que el director se constituye en un mediador, promotor y animador de los diferentes componentes de la organización escolar, la familia y la comunidad local, a los fines de conformar una verdadera comunidad de aprendizaje, donde se involucran a sus miembros en la construcción de su misión educativa que se centra en los aprendizajes de los alumnos.

En relación a lo anteriormente expuesto, Harrington, (2000), señala que: "La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento

adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados" (p. 56). Para el logro de esa política, es fundamental que los niveles de gerencia y dirección se aboquen en forma decidida al desarrollo de las estrategias pertinentes.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de poder ser aplicada a las actividades de cualquier docente, estudiante o empleado de instituciones educativas. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Como complemento a lo anteriormente planteado y dentro de una visión integral de lo que representa la calidad, se compromete a compartir lo que señala Lepeley, (2003), cuando refiere que en el contexto del mundo de hoy la filosofía de calidad para el siglo XXI consiste en servir a la gente, en los términos de usuarios y clientes, optimizándoles beneficios y bienestar.

De este planteamiento altamente innovador se deduce la preocupación fundamental de una filosofía de calidad en el marco de este siglo, implica tener en cuenta, en términos problematizadores, cuáles son las organizaciones que realmente se abocan a servir a las personas que deben atender en sus organizaciones; así como cuántos líderes alcanzan el éxito en la gestión de guiar y supervisar a sus colaboradores para poder llevar a la práctica una filosofía de la calidad.

Partiendo de esta problematización, acerca de la filosofía de la calidad, en el marco de las organizaciones educativas de hoy, es necesario incorporar ese debate de la calidad como elemento central de la función directiva, para orientarla a cubrir una de las demandas más importantes, que es la educación, y satisfacer las necesidades de los clientes, que conforman el proceso enseñanza - aprendizaje en torno al educador - educando.

En ese orden de ideas, la filosofía de la calidad propugna un proceso de gestión centrado en los actores del acto pedagógico, tanto los que pertenecen a la organización escolar generadora de productos y/o servicios (docencia) como a las personas que son usuarios (estudiantes) de esos productos o servicios (conocimientos).

La gerencia proactiva, para mejorar la calidad de la función directiva, considerar todos y cada uno de los factores del proceso - producto de la educación a los fines de poder consolidar la excelencia en la gestión.

LA GERENCIA PROACTIVA. UNA PERSPECTIVA DE CALIDAD PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ESCUELA BÁSICA

Audelina Castro, Juan José Romero

p.p. 183-201

Esta gestión está básicamente dirigida a identificar las necesidades de los alumnos, en sus lugares de convivencia comunitaria. Por otra parte, definir las alternativas para optimizar el servicio de la escuela e identificar las oportunidades de mejora continua, para lo cual resulta imprescindible la formación en gerencia proactiva se despliegue para satisfacer la demanda social, a través de los clientes externos, incorporándolos a la escuela donde se deciden los aspectos relativos a la planificación, organización, conducción y control de las ejecutorias del plantel.

CONCLUSIÓN

La aplicación de la gerencia proactiva resulta indispensable para la dirección de la escuela básica, pues mejorará su calidad a través de las siguientes conclusiones:

- Internalización de una cultura de la calidad para el desarrollo de los proyectos, a través del mejoramiento del trabajo en equipo y la activación de la participación de todos los actores.
- Uso adecuado de las herramientas de planificación para mejorar la toma de decisiones, la organización de la estructura organizativa, y el seguimiento de los procesos que desarrollan en cada escuela.
- Concientización acerca de la necesidad de desarrollar proyectos de mejora continua y optimización del uso de los recursos, a la luz de los propósitos establecidos en la institución educativa.
- Aplicación de los indicadores de gestión de la calidad, para evaluar adecuadamente el desempeño de la función directiva.
- Establecimiento de un sistema de normas y procedimientos para regular la documentación de los procesos administrativos de la escuela básica.
- Elevar el compromiso de todos los actores del proceso educativo en torno a la sostenibilidad del modelo de gerencia proactiva en la escuela básica.

El ejercicio de una función directiva sustentada en la gerencia proactiva, debe abocarse a desarrollar las estrategias que conduzcan a favorecer dentro de la escuela, una clara identificación de todos y cada uno de sus miembros, respecto a lo que representa la filosofía de calidad dentro de esa organización, a través de prácticas permanentes de trabajo cooperativo hacia el mejoramiento continuo.

Finalmente, la gerencia proactiva orientada hacia la calidad para mejorar la función directiva, se centrar en el uso de las herramientas que faciliten la toma de decisiones dentro de la organización y optimicen los niveles de gestión alcanzados en la totalidad de la escuela básica. En definitiva, se trata de la incorporación de una práctica gerencial innovadora con sentido de mejoramiento continuo de todos y cada uno de los integrantes de la organización del plantel, de tal manera, que se consolide una cultura de calidad en estas organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2000). *El Equipo Directivo*. Madrid, Edición Popular.
- Álvarez, M. (2001). *Los Problemas en la Organización de los Centros Educativos*. Madrid: Editorial Cuadernos Educativos.
- CICE (2001). *La Función Directiva en la Escuela*. Caracas: Autor.
- Giládi, D. (2000). *Liderazgo: ¿Un Dominio Masculino?* Santiago de Chile. Dolme Ediciones.
- Harrington, H. (2000). *Administración total del mejoramiento continuo*. La nueva generación. Bogotá, Colombia: Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.
- Larraín, T. y Pizarro, A. (2003). *Una Gestión Escolar orientada a resultados de Calidad*. Santiago de Chile: Ediciones del Ministerio de Educación de Chile.
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación*. México: Editorial Mc, Graw-Interamericana.
- LLECE/UNESCO (2002). *Situación Educativa en Siete Países Latinoamericanos*. Chile: Autores.
- Morín E. (2005). *Pensamiento Complejo*. Editorial L Harmattan. París.
- Martínez, J. (2003). *Función Directiva y Liderazgo Técnico-Pedagógico. Un Modelo de Formación*. Madrid: Ediciones del Ministerio de Educación y Deportes.
- Romero, S. Juan J. (2004). *El Nuevo Gerente Venezolano. Una epistemología para la administración pública*. Caracas, Editado por OPSU.
- Sarasúa, A. (2003). *Programa de Dirección*. Barcelona: Praxis.
- Terry, G. Robert. (1974). *Principios de Administración*. Editorial. CECSA. Buenos Aires.