

La gerencia educativa de las instituciones desde un enfoque pedagógico

Roberto José Arango Hoyos¹

Fecha de recepción:
15 de noviembre, 2015

Fecha de aprobación:
24 de mayo, 2016

Resumen

El presente trabajo realiza la sistematización de algunas experiencias teóricas, prácticas y metodológicas del autor, en el campo de la gerencia de instituciones educativas en Cuba y otros países de América Latina. Se ha tratado de acercarse al contexto ecuatoriano a partir de sus vivencias profesionales, en este último año de trabajo el intercambio con docentes y estudiantes de la educación parvularia y el estudio de documentos programáticos, legales y metodológicos que regulan la educación en Ecuador, así como la Propuesta de Currículo Genérico para las carreras de educación, los que han permitido comprobar la vigencia de planteamientos de la UNESCO y trabajos teóricos relacionados con la educación del futuro de finales del siglo pasado. Desde esa mirada, se realiza un análisis de las funciones clásicas de administración llevadas a la gerencia en las instituciones educativas.

Palabras clave: Gerencia, enfoque pedagógico, instituciones, funciones, administración.

Abstract

The present work carries out the systematization of some theoretical, methodological and practical experiences of the author in the field of the management of educational institutions in Cuba and other countries in Latin America. It has attempted to adapt it to the Ecuadorian context based on their professional experiences. In this recent academic year, the exchange of experiences with teachers and students of early childhood education, and the study of programmatic, legal, and methodological documents that regulate the education in Ecuador, as well as the proposal of a Generic Curriculum for the careers of Education have enabled us to prove the validity of approaches of UNESCO and the theoretical work related to the education of the future from the final years of the last century. From that point of view, an analysis of the classical functions of administration related to the management in educational institutions is carried out.

Key words: management, pedagogical approach, institutions, functions, administration

¹Docente Investigador de la Facultad de Educación, mención Parvularia de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, rarangoh@ulvr.edu.ec

Introducción

El mundo actual avanza a pasos cada vez más veloces, la transferencia de saberes, tecnologías y descubrimientos. La educación en el siglo XXI posee cada vez mayores retos, pues de un lado se exigen nuevas metas y de otro, la situación de crisis económica en que se vive, hace que se afecten las estrategias de enriquecimiento y crecimiento educacional que los Foros Internacionales han trazado.

En el reciente Foro de la UNESCO de Educación para Todos, efectuado en mayo en Senegal, se hacía un balance de lo logrado en las metas hasta el 2015 y en cada uno de los seis objetivos planteados. Si bien se aprecian avances, también se nota que ha faltado precisión en algunos casos y, en otros, las condiciones objetivas del 2000 (Foro anterior de la UNESCO), han cambiado significativamente.

La visión de los gobiernos que apuntan al cumplimiento de las metas, se ha reestructurado y, en consecuencia, se hace más que necesaria la eficiencia, eficacia y efectividad de los recursos puestos a disposición de la educación. Es en este marco en que se ha tratado de ubicar esta experiencia, cuyo objetivo, más que teorizar sobre aspectos gerenciales, trata de llamar a la reflexión acerca de cómo el enfoque de la gerencia educativa, tiene que ser más abarcador, ubicando las funciones clásicas de administración en la gerencia educativa, aportando a esta un enfoque pedagógico.

De ese modo, al mismo tiempo que se analizan la eficiencia, eficacia y efectividad administrativas, se valora también estos indicadores en el campo educativo, tomando en consideración la política de participación ciudadana desde los estudiantes, docentes y la familia, con una visión más cooperativa de los directivos institucionales en la proyección del trabajo y por sobre todas las

cosas, en la implementación de los currículos en las instituciones.

Desarrollo

Las instituciones educativas como representantes de la sociedad para el encargo de educar

La sociedad, como expresión generalizadora del sistema de relaciones entre los individuos y grupos, tiene cada vez nexos más estrechos con las instituciones docentes. Las exigencias del desarrollo social, se concretan en dichas instituciones, de ahí que, la búsqueda de vías que aseguren su funcionamiento efectivo, potenciarán la formación integral de las actuales y futuras generaciones.

Las instituciones educativas son organizaciones que pertenecen al sector privado o público, de acuerdo con su fuente de financiamiento pueden ser autofinanciadas, cofinanciadas o puramente financiadas por los Estados. En cualquiera de los casos, para su trabajo se cumplen varias funciones y se desarrollan varios procesos interrelacionados, de acuerdo con el nivel y tipo de institución, desde la educación preescolar hasta la educación universitaria. Aunque más adelante se hará referencia a las diferentes funciones y procesos que pueden estar presentes, no cabe dudas que todas ellas se integran en la misión institucional: la formación integral de los educandos.

Esta misión institucional puede tomar matices diferentes, a partir de los colectivos que la integran y el contexto histórico social en que se desenvuelve; sin embargo, en todos los casos, hay que considerar que una institución docente está integrada por estudiantes, profesores, directivos y personal de apoyo, lo que más frecuentemente suele llamarse, personal administrativo y en ocasiones, de servicio.

De otro lado, está también presente la posibilidad de que una misma planta física o edificación, sea compartida por diferentes niveles de educación e incluso, por diferentes tipos de curso, donde por ejemplo, en horario matutino funciona un colegio con estudiantes adolescentes y jóvenes, y en el horario vespertino y/o nocturno, funciona la educación de adultos en alguno de los niveles educativos. A partir de lo antes expuesto, se pueden plantear las siguientes interrogantes:

¿Serían las mismas condiciones las que inciden en la gerencia de una institución dedicada exclusivamente a la formación de adolescentes y jóvenes, que las presentes en instituciones de educación inicial?

¿Se pueden tratar por igual y bajo los mismos reglamentos a los niños y niñas, adolescentes y jóvenes y a los adultos?

En el caso de las universidades es común encontrar, en los mismos grupos académicos, compartiendo las actividades docentes y extra-docentes, a jóvenes cuya única responsabilidad es estudiar, junto a otros jóvenes y menos jóvenes que además de trabajar, poseen responsabilidades familiares como padres, madres, encargados y en algunos casos, hasta abuelos y abuelas que, producto de las políticas de inclusión, hoy tienen acceso a los estudios universitarios.

En la educación inicial, comparten los espacios de aprendizaje niños y niñas de diferentes extracciones sociales, de familias funcionales e integradas y de familias con características que distan de esas condiciones.

En apretada síntesis, se han expuesto algunas situaciones que hoy están presentes en los contextos educativos latinoamericanos y que pueden constituir una muestra de las singularidades y particularidades de los enfoques gerenciales diferenciados que se

necesitan en las instituciones educativas, para hacer realidad las políticas de inclusión, calidad y calidez a que se está convocando desde hace algunos años.

En el caso del Ecuador, el modelo de currículo genérico editado en mayo de 2015, plantea entre sus elementos característicos lo siguiente:

La Reforma está enmarcada en una concepción de país y en su pertinencia con el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) en los que la educación es concebida como promotora del conocimiento, la ciencia, la tecnología y los saberes culturales y ciudadanos como fundamento de la política de fortalecimiento del talento humano, enmarcada en la democracia cognitiva. (Soto y Pérez, citado en CES, 2015, pp. 2-3).

El enfoque pedagógico de la gerencia educativa

Para Chávez, Suárez y Permury (citado en Pino, Rodríguez, Saavedra, Gómez y Almaguer, 2011) la Pedagogía es la ciencia que permite, de forma consciente y sistemática, estructurar en el marco institucional escolar y extraescolar y mediante otras formas de organización, el proceso educativo con el propósito de lograr el autodesarrollo y transformación positiva de los participantes en este proceso a partir de sus necesidades. (p. 4)

Las relaciones de la Pedagogía con otras ciencias que se estudian con mayor frecuencia no mencionan la gerencia educativa, ni la dirección, ni la administración educativa. En este trabajo, se asume una posición de análisis, desde la que se defiende una estrecha interrelación entre la ciencia que se ocupa de la educación y aquellas cuyo objeto es la gerencia de las instituciones educativas.

En días recientes, a inicios de octubre del presente año 2015, se analizaron cuatro proyectos de titulación de estudiantes egresados hace ya algunos años que se encuentran en ejercicio en la educación inicial. Resulta en extremo interesante las situaciones problemáticas que ellos plantean, en especial con las condiciones de las instituciones que en muchos casos, no fueron concebidas para la actividad de educación y en otros, en particular con los espacios de aprendizaje que requieren los niños, en las edades entre 3 y 5 años.

Esas son las condiciones objetivas que existen, no se trata entonces de modificar administrativamente esas condiciones, pues eso no está generalmente al alcance de los maestros y directivos de las instituciones. Se requiere entonces que los maestros desarrollen iniciativas que favorezcan las carencias y éstas no se conviertan en barreras para el correcto desarrollo de los niños, pero los maestros laboran como colaboradores de sus directivos y el asunto involucraría también a la familia. Sin lugar a dudas, se establece un reto que pudiera expresarse de diversas formas; aquí se hará del siguiente modo:

Sin llegar a transformar las condiciones objetivas, habrá que trabajar entonces con y en la subjetividad, y es ahí donde se imponen las habilidades de los directivos para lograr que la inteligencia colectiva, el amor al trabajo y la participación se impongan sobre las dificultades existentes. Esto no quiere decir en modo alguno que no se realicen gestiones con la gobernación, la alcaldía, el consejo de padres y encargados o cualquier otra instancia de la comunidad.

La problemática de la terminología

La expresión de las problemáticas del reto anterior se utiliza para establecer las

características del trabajo de los directivos que se ocupan de la gerencia educativa.

Es conocido por la mayor parte de los que se han dedicado a los estudios de gerencia, que se han establecido diferentes criterios acerca de la terminología a emplear. Existen estudios teóricos acerca del establecimiento de diferencias entre la gestión, la dirección y la administración, en cualquier caso, ese no es el objetivo de este trabajo, pero conviene mencionarlo, pues no son pocos los autores que se han detenido en ellos.

En lo que se expone a continuación, se puede encontrar quizás alguna razón del autor para no dedicar espacio a este debate planteado y, por el carácter de este trabajo, se ha tomado como criterio el de utilizar definiciones tomadas del Diccionario de la lengua española Océano Práctico (2014):

Administrar: Gobernar, regir. (p. 19).

Dirigir: Guiar, encaminar. Encaminar la intención y operaciones hacia un determinado fin. Gobernar, regir, dar determinadas reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión. (p. 271).

Gerenciar: No aparece como verbo en el diccionario consultado. Lo más cercano es la palabra **gerente**: el que dirige los negocios en una sociedad o empresa mercantil. (p. 377).

Al buscar en internet, se encuentra la siguiente definición:

Gerenciar: Administrar la dirección de una empresa u organización. (Gerenciar, s. f.).

Se deja a criterio de quienes consulten este trabajo, las conclusiones que de estas definiciones pudieran derivarse.

Mientras en ese aspecto no existe coincidencia, ésta si ocurre casi total en el

hecho de que la mayor parte de los términos en debate, relacionados con la gerencia, provienen de las teorías clásicas de la administración elaboradas en lo fundamental por Taylor, Fayol y Weber, entre otros y han trascendido a otros campos del saber. Con sus debidas adecuaciones en unos casos y en otros, con una lamentable extrapolación que ni siquiera han tomado en cuenta las condiciones económicas e histórico sociales, las tradiciones, idiosincrasia y particularidades de cada región, país, ciudad y pueblo o localidad concreta donde se van a aplicar.

En una reciente experiencia de intercambio científico desarrollada en el año 2014, se debatía acerca de las funciones de la dirección educacional. Dos largas jornadas de debate entre más de 15 docentes e investigadores de universidades pedagógicas y centros de investigación con más de 15 años de experiencia en la práctica de la dirección, no bastaron para lograr un consenso profesional. Tras un estudio realizado por una comisión nombrada al efecto, se establecieron las funciones que quedarán plasmadas en un compendio de la praxis de la dirección que será publicado en los próximos meses y que por razones obvias, no se exponen en este trabajo.

El autor de esta ponencia, no formó parte de esa comisión y, en consecuencia, utiliza la clasificación de funciones ya asumida en su tesis doctoral, que coincide con la clasificación tradicional más empleada en el llamado ciclo de dirección: planificación, organización, ejecución (mando o regulación) y control. A partir de esa clasificación, se considera que:

La planificación está presente en toda la actividad humana, pero cobra especial significación en las instituciones educativas desde la gerencia institucional, hasta

la gerencia de la clase y el resto de las actividades que se gestan en la institución. Se asume que en cada país existe, desde las propias constituciones nacionales, una concepción de educación que expresa la visión nacional de ésta como fenómeno social, siempre como un sistema de influencias debidamente interrelacionadas que acompañan al ser humano durante su desarrollo. Como se puede observar, se asume una concepción de desarrollo que abarca toda la vida del ser humano, que trasciende el marco de la educación escolarizada y se apega a la declaración de una educación continua o a lo largo de la vida, que toma en consideración en primer orden, los cuatro pilares declarados por Jaques Delors en el documento nombrado *La educación encierra un tesoro*:

Para cumplir el conjunto de las misiones que les son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio. (1994, p. 91).

En concordancia con estos cuatro pilares, que a modo de ver de este autor poseen plena vigencia y también sin haber comenzado el citado siglo XXI, Edgar Morin en su trabajo de *Los Siete Saberes necesarios para la*

educación del futuro, plantea en su capítulo 2, relacionado con los principios de un conocimiento pertinente:

El conocimiento del mundo, en tanto que mundo, se vuelve una necesidad universal para todo ciudadano del nuevo milenio: ¿cómo lograr el acceso a la información sobre el mundo y cómo lograr la posibilidad de articularla y organizarla? (...). Para articular y organizar los conocimientos y así reconocer y conocer los problemas del mundo, es necesario una reforma del pensamiento. Ahora bien, esta reforma es paradigmática: es la pregunta fundamental para la educación ya que tiene que ver con nuestra aptitud para organizar el conocimiento. (1999, p. 14).

Retomando a Arango (2006), se plantea que:

La planificación permite proyectar los resultados a alcanzar, es decir, el objeto social planteado en los diseños curriculares y en las normativas y reglamentaciones vigentes, en correspondencia con los recursos disponibles y las condiciones que impone el contexto. Al planificar, la escuela tiene que considerar también las características de sus estudiantes, claustro, personal de apoyo, y de sus propios dirigentes, si el currículo es desarrollado totalmente en el recinto escolar o en parte, si sus docentes están en dedicación parcial o total por determinadas razones, la situación de los locales docentes, las áreas de prácticas, los laboratorios, etc., así como la composición de su matrícula dentro del territorio, entre otros factores (p. 26).

En relación con la función de control, elemento vital en toda institución educativa, solo se mencionarán algunos elementos de los referidos en la tesis doctoral, donde se destaca la importancia de esta función:

El control es consustancial a toda concepción sistémica y tecnológica y por ello mismo, aparece vinculado a todo ámbito que pretende una mejora (optimización) de la calidad. En la misma medida que se ha puesto al servicio de otros intereses, el concepto de control que comporta la técnica ha sido visto con reticencia desde posiciones críticas a los órdenes establecidos (...) hay que mencionar pues, el control que la sociedad tiene derecho a ejercer sobre los profesionales de la educación, como sobre todo cualquier otro, lo cual supone poder contar con otras fuentes informativas además de las facilitadas por los mismos profesionales. La deseada mejora de la calidad de la educación de todos los países que ya han logrado las metas de escolarización universal, pasa inevitablemente por la implantación de controles en las instituciones y en el profesorado, de los cuales se podrá discutir su naturaleza y condiciones de aplicación, pero en absoluto su necesidad (...) en todo sistema hay un control interno que garantiza la coherencia interna del mismo y un control externo que analiza la información resultante de la interacción con el medio. (Arango, 2006, p. 27).

Este análisis realizado con las cuatro funciones básicas de la dirección, empleadas aquí como funciones básicas de la gerencia educativa, podría realizarse con los principios o las leyes si reconocemos el carácter de ciencia de la gerencia educativa, al considerar que esta posee un objeto propio, leyes, principios y categorías, aspectos estos que como ya se planteó con anterioridad, saldrán a la luz, en un compendio que ya se encuentra en fase de revisión para su posterior publicación y al que se aspira podamos todos tener acceso en los próximos meses.

Conclusiones

No existe aún consenso teórico sobre el empleo de los términos administración, dirección y gerencia, al menos en el campo educacional.

Sus antecedentes fundamentales están en las teorías clásicas de la administración y en las diferentes concepciones de educación y desarrollo que le acompañan.

Los trabajos de Delors (1994) y Morin (1999), desarrollados a finales del siglo XX poseen plena vigencia por contener una apropiada visión de futuro que constituye hoy el presente, bajo disímiles condiciones socio históricas.

En las condiciones actuales, la gerencia educativa requiere la participación activa de todos los actores involucrados en la educación.

La gerencia educativa se puede considerar como una ciencia en construcción que posee un marcado enfoque social y responde a las condiciones histórico - concretas del lugar donde se desarrolla

Las funciones clásicas de dirección toman particularidades y singularidades en el ejercicio de la gerencia educativa, la función de control reviste vital importancia en la garantía de la misión institucional.

Recomendación

Continuar el análisis de la terminología que se emplea en el campo de la educación, tomando en consideración que en las instituciones educativas, todo cuanto se

hace educa, o más propiamente dicho, debe educar.

Referencias

Arango, R. (2006). *La autoevaluación institucional como factor de transformación de la dirección educacional en los centros politécnicos* [Tesis doctoral]. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional, La Habana, Cuba.

Consejo de Educación Superior. (mayo de 2015). *Propuesta del currículo genérico de las carreras de educación*. Recuperado de <http://goo.gl/9aLiG7>

Delors, J. (1994). Los cuatro pilares de la educación. *La educación encierra un tesoro* (pp. 91-103) [Compendio]. Informe a la UNESCO de la Comisión interna sobre la educación para el siglo XXI. Recuperado de <http://goo.gl/EmdYU2>

Diccionario de la Lengua Española. (2014). México: Océano Práctico.

Gerenciar. (s. f.). En *The Free Dictionary by Farlex*. Recuperado de <http://goo.gl/ks5NKU>

Morín, E. (1999). *Los Siete Saberes necesarios para la educación del futuro*. Recuperado de <http://goo.gl/eiDo4Y>

Pino, E., Rodríguez, A., Saavedra, A., Gómez, J., y Almaguer, A. (2011). Desafíos de la dirección científica en las instituciones educativas [Curso 78]. Recuperado de <http://goo.gl/5sS2xt> Gerenciar. (2013).

Para citar este artículo utilice el siguiente formato:

Arango, R. (enero-junio de 2016). La gerencia educativa de las instituciones desde un enfoque pedagógico. *YACHANA, Revista Científica*, 5(1), 97-103.