

LA ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS



Juan Carlos Marín Escobar*
**Sara Concepción Maury
Mena****
**Andrea Carolina Marín
Benítez*****

RESUMEN

Se muestra en este artículo, la importancia de la administración y la gerencia para la organización de todas las actividades y procesos humanos, haciendo énfasis en aquellas tareas relacionadas con la educación y la labor formativa. En este sentido, se define la administración como esa habilidad para lograr objetivos organizacionales a partir de la asignación de: recursos, presupuestos, talento humano en unos tiempos determinados. Todo ello hace pensar en la necesidad de planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar. No obstante, estas funciones administrativas deben contextualizarse precisamente en razón de la naturaleza de las instituciones educativas creadas e instituidas para la prestación de un servicio social como lo es la educación, por ello, se presentan algunas sugerencias y pautas de acción.

Palabras Clave: Administración, administración educativa, gerencia educativa, competencias.

* Psicólogo, Magister en Desarrollo Social, Doctorando en Ciencias de la Educación, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín URBE Maracaibo Venezuela, Docente investigador en el Programa de Psicología de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, Colombia, miembro del Grupo de investigación "Sinapsis". E-mail: jcmarin@unisimonbolivar.edu.co

** Psicóloga, Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional, Counselor, Doctoranda en Ciencias de la Educación de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin URBE Maracaibo Venezuela. E-Mail: saramaury66@yahoo.com

*** Ingeniera ambiental, con estudios en emprendimiento y gestión de proyectos para el desarrollo y la innovación. E-Mail: acmarinb@correo.udistrital.edu.co

ABSTRACT

It is shown in this article, the importance of administration and management for the organization of all activities and human processes, focusing on those tasks related to education and training work. In this sense, the administration is defined as the ability to achieve organizational targets from the allocation of: resources, budgeting, human talent at specific times. All this suggests the need to plan, coordinate, manage, monitor and evaluate. However, these administrative functions must be contextualized precisely because of the nature of educational institutions created and instituted for the provision of a social service as is education, therefore, some suggestions and guidelines for action are presented.

Key Words: Administration, educational administration, educational management, skills.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se intenta hacer una reflexión de la importancia de las funciones administrativas en las actividades de los seres humanos. Particularmente se hace énfasis en rol administrativo de las empresas educativas, para lo cual se anota el hecho de que, en estas organizaciones, deben pensarse las funciones tradicionales asociadas a la planeación, coordinación, dirección y control, en procesos alrededor de la comercialización, producción, talento humano y elementos financieros, pero con los necesarios ajustes pertinentes dadas la labor social que desempeñan. En este sentido dependiendo de la naturaleza de las instituciones, es posible identificar funciones sustantivas y de sostén. Entre las más importantes funciones de sostén podemos destacar la enseñanza, la investigación y el trabajo de articulación con la comunidad. Entre las funciones de sostén se pueden nombrar el bienestar, los elementos logísticos y financieros.

Se nombran en este escrito una serie de modelos administrativos que han modelado las funciones de gestión, tanto en organismos productivos tradicionales como en organizaciones educativas. Particularmente en el artículo se subrayan dos tendencias:

el de la calidad y el de las competencias, este último en boga sobre todo por la articulación que se viene dando entre la formación y el trabajo. Igualmente se discuten algunos despropósitos existentes al intentar aplicar los modelos administrativos tradicionales en la administración educativa. Finalmente, se presentan algunas de las más importantes competencias que deben tener los gerentes educativos en sus funciones de coordinadores y directores.

LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

Siempre se ha dicho que toda actividad humana, aun la más simple y rudimentaria requiere de ciertos mecanismos que procuren organización y manejo. Esta organización demanda elementos de tiempo, costos, disposición, jerarquización de tareas, entre otros aspectos. Sólo a manera de ejemplo, cuando hacemos un paseo o cuando nos disponemos a realizar una fiesta, requerimos de un presupuesto, de la organización de una agenda o cronograma, de la asignación de unas funciones o tareas, de establecer unas prioridades y hasta de elegir un líder y una coordinación de funciones. Cuando desarrollamos estas actividades, de una u otra manera estamos hablando de administración, y, de una manera más sofisticada, de gerencia.

Existen diferentes conceptos acerca de que es gerencia y que es gestión: Torres (2009), por ejemplo, en un documento que tituló: *“Una visión contemporánea del concepto de administración, revisión del contexto colombiano”*, argumentaba que el término gerencia y gestión procedían de una acepción latina llamada “gestos” que significaba actitud o movimiento del cuerpo, la cual a su vez procede del término “genere”, que significa: llevar, conducir, hacer algo.

Ortiz y Gómez (2010) por su parte, tomando la etimología de la palabra gerencia, expresada en el párrafo anterior, establecen que, así como el cuerpo para tomar un objeto con su mano debe efectuar una total coordinación, de igual manera las empresas deben establecer toda una dinámica para efectuar sus acciones partiendo de la selección y definición de unos objetivos. Estas mismas autoras establecen que la gerencia y el gerente están comprometidos a guiar a sus subalternos, pero con una actitud de respeto hacia sus derechos. Destacan la acción social de todo gerente, pues siempre está articulando acciones con diversas personas y con las normatividades de las instituciones.



Hamel y Breen (2008) establecen que un gerente por lo menos debe dar respuesta a las siguientes tareas: Establecer objetivos, incentivar y motivar a las personas para lograr su cumplimiento, controlar y coordinar diversas actividades, asignar recursos, equilibrar y coordinar los intereses de los actores interesados, construir relaciones sociales, aplicar el conocimiento en las diversas áreas que lo requieran.

Drucker (2001), considerado una autoridad contemporánea en los temas gerenciales, establece por su parte, que un gerente debe dar respuesta a tres tareas primordiales: la primera, dar cumplimiento a la misión de la organización; la segunda, lograr que los trabajadores y subalternos se adhieran al desarrollo de sus labores, pero al propio tiempo que se sientan realizados; y, finalmente, dirigir los impactos del trabajo y las responsabilidades sociales.

Un aspecto importante expresado por el propio Drucker (2001) es que los gerentes se deben dejar conducir por sus subalternos, en el sentido de que no siempre los administrativos del más alto nivel “se las saben todas”, por tanto, no deben ignorar los aportes que pueden tener los trabajadores en cualquier área, este es un lujo que no se pueden dar.

En relación con la administración, igualmente existe un gran número de definiciones y aspectos teóricos asociados a este concepto. Los conceptos de administración y gerencia están estrechamente relacionados. La administración implicaría la coordinación y la supervisión de actividades que tienen que ver con tareas laborales, garantizando dos características primordiales que serán neurálgicas en el mundo laboral: La eficiencia y la eficacia, que bien pudiéramos entenderlas, de una manera muy sencilla para los efectos de este trabajo, como hacer lo que se tiene que hacer, en el caso de la eficiencia, y hacerlo bien en el menor tiempo, en el caso de la eficacia. (s.f)

Otro clásico de la administración, Idalberto Chiavenato (2004), define la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar unos recursos para dar respuesta a unas tareas de acuerdo con unos objetivos corporativos. En tanto que, Porter, Black y Hitt (2006), utilizan el concepto de estructuras, afirmando que la administración es precisamente el proceso mediante el cual se estructuran y utilizan recursos orientados para lograr unos determinados fines o metas en un contexto organizacional.

Efectuando un análisis de los conceptos presentados hasta ahora, relacionados con la gerencia, la administración y la gestión, se puede observar, en términos generales, tres

categorías esenciales comunes en su comprensión: Una tarea por resolver, unos recursos de los que se dispone y un contexto en donde se realiza.

En la literatura tradicional, relacionada con la administración y las ciencias gerenciales, se observa la descripción de unas funciones sustantivas asociadas a la gerencia, entre las que se pueden nombrar: La planeación, la coordinación, la dirección, el control y la evaluación. Es esto lo que señalan autores como Chiavenato (2004), James, Stoner, Freeman, Daniel y Gilbert (1996).

Miremos a continuación cada una de estas funciones organizacionales con detalle:

Planear, quizás es la principal tarea gerencial. Respecto a este rol son fundamentales los aportes de Drucker (2001) sobre el modelo gerencial conocido como planeación estratégica. En la planeación se determinan primordialmente unos objetivos generales organizacionales y a continuación unos objetivos por áreas. Todas las personas y los niveles de mando deberían hacer parte de estos procesos de fijación de metas y objetivos. Aparejada a esta determinación de objetivos, se debe establecer, por lo menos preliminarmente, con qué criterios podrán ser evaluados. Otro elemento clave en la determinación de objetivos, es no planear objetivos muy ambiciosos que no podrán ser cumplidos, pero tampoco objetivos muy básicos que fácilmente se conseguirían. En ambos casos se generaría frustración.

La *coordinación*, por su parte, implica asignar las tareas y responsabilidades a cada persona, y, al tiempo, facilitar los recursos necesarios para su realización. Igualmente, hay que tener en cuenta que entre los trabajadores se dé una comunicación efectiva. De alguna u otra forma la coordinación implica estructurar las funciones y esto se hace evidente, precisamente, en los niveles de mando o en las jerarquías y en los niveles de comunicación, lo cual se representa en los llamados organigramas de funciones. Un punto del cual se tiene que cuidar el administrador es delegar de manera inequitativa. Por supuesto, en esta coordinación hay que tener en cuenta las potencialidades de las personas y, en general, sus perfiles. En el lenguaje de las competencias, el gerente debe tener presente en esta coordinación, las habilidades y destrezas, los conocimientos, las actitudes y motivaciones y los aspectos de personalidad de cada uno de los integrantes de la empresa.

La *dirección* como función administrativa se puede identificar como lograr que los subalternos realmente se den a la tarea de cumplir sus funciones, de dar respuesta a los objetivos parciales de cada sector, de cada departamento dentro de la compañía. Una cosa es contratar a la gente y organizarla por departamentos para el desarrollo de cada una de las tareas, y otra muy diferente, es lograr que la gente cumpla con sus funciones.

En el pasado generalmente el directivo acudía a sanciones y castigos, y en general, a los postulados propios de la psicología conductista; empero, hoy en día, hay que acudir a las más variadas fuentes nacidas de la psicología de la motivación humana. Al respecto, invitamos a los lectores a consultar el artículo de Donado y Marín (2012), aparecido en la revista digital Ariadna Psicológica, titulado: *“La responsabilidad social organizacional, una mirada desde el desarrollo humano”*, en el que se plantea con toda claridad que las organizaciones de este nuevo siglo deben garantizar, por un lado, el desarrollo de los objetivos organizacionales y, por el otro, el desarrollo de las personas que hacen parte de la organización.

Finalmente, el *control* y la *evaluación* son tareas conjuntas; designan la capacidad que debe tener el gerente en todos sus niveles para garantizar el cumplimiento de tareas. En este orden de ideas, la planeación, designada como el primer rol administrativo, y la evaluación, designada como el último, son funciones que deben estar totalmente articuladas. Jones y George (2010), definen la evaluación como la capacidad que tiene una organización para verificar el cumplimiento de metas y de emprender acciones correctivas para sostener, mantener o mejorar el desempeño.

LA GERENCIA Y LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EDUCATIVAS

La Gerencia Educativa es el intento de poner en práctica las funciones administrativas estudiadas más arriba y expuestas por diversos autores como James et al. (1996), Fernández (2010), Drucker (1996), identificadas como la planeación, la coordinación, la dirección, el control y la evaluación de las organizaciones educativas, sean estas centros de jardín de infantes, escuelas de formación básica y secundaria, o instituciones de educación superior, solamente para referirnos a algunas, tanto si se trata de organismos públicos como privados.

Las funciones administrativas y gerenciales en el campo educativo según James et al. (1996), Fernández (2010), Drucker (1996) están diferenciadas entre las funciones sustantivas y las funciones de soporte. Las funciones sustantivas estarían representadas por la investigación, la docencia, la proyección social; y las de soporte, representadas por los sistemas de planeación, los sistemas de bibliotecas, el bienestar, los soportes técnicos, entre otros. El elemento importante a resaltar es que si bien es cierto lo académico es la esencia de las empresas educativas, este tipo de organizaciones debe procurar un sistema administrativo que permita el desarrollo mismo de la academia.

Llegados a este punto, la pregunta sería: ¿Es posible asimilar los modelos y conceptos teóricos de la gerencia y la administración de empresas comerciales, industriales o de servicios, a la gerencia y la administración de instituciones educativas?

Tal y como iniciamos este ensayo, en el cual expresamos que todo tipo de actividad humana es susceptible de organizarse, de administrarse y, por ende, de gerenciarse, en consecuencia, también los procesos educativos requieren de un proceso de liderazgo y gerencia, tendientes a sacar adelante las empresas educativas y los objetivos corporativos para los cuales fueron creadas y que impulsen su desarrollo; y en todas, sean éstas, públicas o privadas, grandes o pequeñas, se requiere definir con toda claridad procesos relacionados con la planeación, la coordinación, la dirección, el control y la evaluación.

Por lo anterior, nos preguntamos: ¿qué conceptos de la administración y la gerencia de empresas comerciales, industriales y de servicios diferentes a los educativos, se deben mantener intactos cuando se aplican a las instituciones educativas; ¿qué conceptos deben ser incorporados, adaptados, modificados, o incluso creados, para tratar las dinámicas propias de las empresas educativas con el fin de que estas respondan a los propósitos para las que fueron creadas?

Por su puesto lo que se presenta a continuación no responde en extenso a estos interrogantes, pero si representa una primera aproximación en el intento por responder a estas preguntas. En efecto, los autores no pretenden hacer un análisis exhaustivo, sino más bien enunciar algunas consideraciones que resultan pertinentes para tener una perspectiva de la diferencia entre empresas netamente lucrativas, como los son las empresas comerciales, industriales y de servicios, y las empresas cuya finalidad es la educación.

Para empezar, un elemento primordial que debemos considerar, es la naturaleza misma de las empresas educativas. A pesar que, en buena parte, por lo menos en nuestro país, la responsabilidad por este sector está en manos de capitales privados, no hay que perder la visión de que la educación es un bien social y, como bien social, debe estar bajo el más estricto control del Estado y vigilado por la sociedad civil.

Por ello, la premisa fundamental, es que antes de forjar una fortuna personal o familiar, la educación tiene como misión trascendental, la formación integral de hombres y mujeres. Esta es una diferencia no menor con las empresas tradicionales, que buscan en todo momento garantizar, no solamente la subsistencia del negocio, sino la acumulación de patrimonios personales. De acuerdo con Smith, David Ricardo y Spencer, (en Quintanilla y Moravia, 2005), la sobrevivencia, la supremacía y el liderazgo económico, son los que definen la razón de ser del mercado empresarial. Esto está muy conectado con el

concepto de hombre económico *-Homo economicus -*, en donde se prefigura un ser humano egoísta e individualista, y en donde se aplican los conceptos de Maquiavelo (1999) formulados en su libro “El Príncipe”, que, en resumen, postula que no importa los medios, pues el todo es llegar a unos determinados fines.

Lo anterior no es lo que se espera de las instituciones educativas. Estas deben pensar, antes que nada, no en la acumulación de riquezas, sino en el espíritu para el cual fueron creadas: Desarrollo de la naturaleza humana, satisfacción de las necesidades fundamentales, progreso humano, potencialización de las facultades, habilidades, destrezas, o, como diría Kant (1986), “el desarrollo de la mayoría de edad”.

Sin embargo, no es esto lo que hoy en día caracteriza a las instituciones educativas. En todos los niveles, desde la formación preescolar hasta las instituciones de educación superior, la búsqueda de la riqueza es el denominador común. Lamentablemente, el Estado en la mayoría de los casos, actúa como un ente pasivo, e incluso en no pocas ocasiones, los gobernantes tienen sus intereses comprometidos con estas instituciones.

No es un error utilizar los modelos administrativos para dar respuesta a las diversas funciones y roles de la gerencia de las instituciones educativas, desde la planeación hasta la evaluación. El asunto problemático es confundir la finalidad de las instituciones educativas, con la finalidad, en muchos casos, de los modelos administrativos, pensados para buscar mayor lucro y cosificación económica del ser humano. De hecho, en las organizaciones tradicionales hay un sinnúmero de ejemplos en donde para obtener mayor lucro se va en contra del bienestar humano. Ejemplos de este tipo los encontramos en los modelos empresariales conductistas o en otros modelos en donde se usa el tiempo fuera, la sanción, el memorando y otros más drásticos, como no hablar mientras se trabaja, solo ir al baño una vez en cada turno, no hacer amigos en el trabajo, entre otros.

Pero, todavía hay más: La organización y el uso de modelos administrativos en las escuelas, no debe ir en contra de la esencia de sus tareas sustantivas; asuntos sencillos pero dicentes, procedentes de tecnocracias administrativas, atentan contra estas funciones sustantivas: No utilizar el nombre de las personas sino un código; uniformar a las personas de cualquier forma; no centrarse en el fondo sino en la forma, cuestionar la autonomía del ejercicio de enseñanza-aprendizaje, preocuparse por dar respuesta a un currículo desconociendo el proceso; insistir en dar fin a un programa formativo, a pesar que no se han logrado las competencias esperadas, solo por el hecho de cumplir ciertos estándares, son solo algunas formas en las cuales muchos procesos administrativos hacen más mal que bien.

Con ello no se quiere decir que la escuela no deba ser planeada, coordinada, dirigida, controlada y evaluada, ello contradiría nuestro primer planteamiento: Esto es, que toda actividad humana es susceptible de ser administrada. Sólo que cada una de estas funciones debe ser contextualizada según las necesidades y exigencias de la educación como sistema, y de la educación considerada dentro de su rol fundamental en la sociedad.

LA GERENCIA EDUCATIVA EN COLOMBIA

En Colombia, La ley 715 de 2001, (Ley 715, 2001, art. 10) establece que la Gerencia Educativa recae sobre los Rectores. Según los autores de este ensayo, esta debería ser una labor interdisciplinaria que haga mover todas las dimensiones participantes en el proceso educativo: cuerpo docente y cuerpo estudiantil, administración, familias, comunidad y ciudad. Solo así se pudieran lograr los objetivos de una Reforma Educativa, que deberían contemplar la redefinición y transformación de las instituciones educativas colombianas. De acuerdo a ello, para que el rector realmente sea un líder pedagógico, debería: administrar los recursos físicos y humanos de la institución educativa; gestionar los procesos que lleven al progreso y a la cualificación de la educación y tener un equipo interdisciplinario motivado y preparado que lo apoye. No obstante, en realidad lo que se observa, es que el rector distraído de otras funciones, no responde a las verdaderas funciones que debe desarrollar.

Un Gerente, según Marchant Ramírez (2010) sea en educación, que, en cualquier área, debe tener las siguientes competencias:

- Dirigir con eficiencia y eficacia la institución educativa.
- Comprender y aplicar los conceptos organizacionales necesarios para transformar las prácticas administrativas tradicionales (muchas veces, sino siempre, viciadas).
- Conocer la legislación de educación vigente.
- Conocer los procesos de investigación y de recolección de datos para diagnosticar de manera fiable y objetiva su propia institución y las instituciones de su contexto (para establecer la competitividad).
- Proyectar e implementar los procesos administrativos necesarios para formular y mejorar las prácticas educativas de su institución.

- Proyectar e implementar procesos de gestión y participación de las familias y la comunidad.

- Concebir y llevar a cabo la evaluación de todo lo anterior para confrontar los resultados con su plan original en cada proceso y con sus objetivos iniciales. Después de todo esto, debe todavía recomenzar con los planes implementando los ajustes donde sea necesario, como ocurre en cualquier gestión gerencial.

Las preguntas que nos surgen se relacionan con asuntos tales como: si el rector hace todo lo descrito anteriormente como líder administrativo, ¿cuándo es que hace su labor de rector y viceversa? ¿No se trata en realidad de que el rector deba tener un cuerpo administrativo liderado por un profesional de esta área, que lo apoye, y ahí si tener los recursos administrativos necesarios para llevar a cabo su rol de rector de manera eficiente y eficaz? En este punto se debe hacer una reflexión: si algunos piensan que lo anterior es muy idealista, es más "idealista" la descripción del Rector que insinúa Ley Colombiana.

Entrando en el concepto propio de Gerencia Educativa encontramos que Manes (2005) denomina "**Gerenciamiento Institucional Educativo**" al "proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio continuo de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de las actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficacia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural, que proporcione resultados duraderos en las personas y en los grupos humanos", lo cual probablemente nos acerca conceptualmente a lo que define la mencionada Ley Colombiana.

Según Alvarado Oyarce (s.f) autor del libro: *Por los caminos de la Educación*, "la Gerencia es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo, que implica poseer una serie de cualidades y características personales; en fin, poseer sobre todo un conjunto de actitudes específicas que favorezcan la conducción exitosa de las funciones que tiene a su cargo".

A este punto nos preguntamos: ¿Estamos seguros que los rectores de nuestras instituciones educativas cumplen con este perfil del Gerente Educativo? ¿Y si lo cumplen en qué medida lo hacen? ¿Cuáles son las consecuencias para nuestra educación si no cumpliesen con este perfil? ¿Antes de ahondarnos en tantas definiciones teóricas de tantos modelos educativos propuestos, cuando se forman nuestros rectores y docentes, están siendo formados y preparados para participar y responder a los requerimientos "ideales" de la Reforma Educativa colombiana?

LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN COLOMBIA

Desde nuestro punto de vista y de acuerdo con lo que afirma Reyes (2004), el Gerente Educativo de hoy debe enfrentar los siguientes Desafíos:

PRIMER DESAFIO: transformar las posiciones personales y las realidades institucionales y culturales actuales, que se dan por sentadas hasta el día de hoy, ya que se aceptan como parte de nuestra forma de ser y se perciben como imposibles de transformar y como parte de lo que es nuestro país, Colombia

SEGUNDO DESAFIO: trascender, ir más allá de la concepción de que quien tiene funciones administrativas solo se dedica a administrar recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, etc. En realidad, el Gerente, sea en el área educativa, que en cualquier otra organización es, en esencia, un profesional con un decidido interés por el ser Humano, por la verdad, por la ciencia, por las ideas, por la historia y por la sociedad en la cual vive. En resumen, el Gerente Educativo es un Humanista y un intelectual de tiempo completo, puesto que su materia prima es el hombre y el conocimiento propios de su época.

TERCER DESAFIO: el Gerente Educativo debe entender los retos que enfrenta día a día al formar la juventud y las nuevas generaciones profesionales y de personas; además debe enfrentar la transformación de un mundo que, aunque dinámico, innovador y pleno de nuevos desarrollos científicos y sociales, no parece un mundo que se mueva hacia la dirección que muchos educadores quisiéramos (ni en la dirección que quisiera "idealmente" nuestra reforma a la Ley de Educación de principios de los años 2000).

CUARTO DESAFIO: hablar de Gerencia es hablar de Gerentes, es decir, de personas concretas que toman decisiones que afectan a los demás, sea en sentido positivo que negativo y que, en consecuencia, no actúan dentro de un vacío social, sino que están llamados a pensar en el Hombre, en el otro, como razón de ser de su rol. Los educadores estamos llamados a formar integralmente como personas a los educandos que, a su vez, tendrán el reto de transformar el mundo y la sociedad que nosotros les dejaremos.



Para enfrentar y responder a estos desafíos, hemos considerado dos modelos gerenciales, la Gerencia de Calidad Total y la Gestión por Competencias que se verán más detalladamente a continuación.

MODELOS GERENCIALES Y EDUCACIÓN

Es importante resaltar que existen diversas corrientes de pensamiento de índole sociológica, antropológica, política y seguramente también psicológica, que han impulsado a su vez las escuelas de pensamiento administrativo y que se evidencian en las labores cotidianas asociadas a la gerencia de organizaciones de todo tipo, incluidas las empresas y organizaciones educativas.

Entre estas corrientes podemos enumerar el funcionalismo, el conductismo, el humanismo, la teoría z, el modelo sistémico, las cuales han aportado de diversas formas y en múltiples niveles en el direccionamiento de las empresas. Es así que en las organizaciones de hoy, hay veces de manera inconsciente, otras de manera deliberada, se observan variadas facetas de todas estas escuelas: Ejemplo de ello lo encontramos en el manejo de los refuerzos e incentivos, recogido de las corrientes conductuales; en la departamentalización e integración de funciones asociado al funcionalismo; la importancia de la motivación y las necesidades del trabajador propias de escuelas humanistas; el reconocimiento por la experiencia y la antigüedad de la teoría z; el ver la empresa como un todo y el considerar que el todo es más que la suma de sus partes, propio de la escuela sistémica, o la jerarquización, división de funciones y tareas y los niveles de mando de los pensamientos de Weber.

A estas corrientes de pensamiento diríamos, clásicas de la administración, se unen los modelos administrativos como la gerencia estratégica de Peter Drucker; (1996) la reingeniería, (Hammer y Shampy 1994) la calidad total, (Shiba, Graham y Walden, 1993) entre otras. Todos estos elementos son fundamentales para el gerente educativo y su práctica está íntimamente ligada a los avatares de estos modelos. Quisiéramos referirnos brevemente a uno de estos modelos y su incidencia en la educación. Nos referimos al modelo de calidad total, pero no asociado al modelo tradicional exportado desde la administración de empresas productivas, sino desde la concepción de calidad integral acuñado por García Hoz (1982).

La razón para analizar este modelo, deviene de la enorme fuerza del término calidad, que a mi juicio debe ser un adjetivo que caracterice a toda institución educativa.

Aunque la calidad integral que aquí se referencia tiene su profundidad y no es el momento para extendernos en ello, si queremos resaltar algunas de sus características generales que deben ser asumidas por el gerente educativo. En primer lugar, este modelo resalta como factor primordial la equidad y en general todos los valores humanos; en segundo lugar establece la organización educativa como estructurada en tres frentes interrelacionados que son la comunidad y el contexto; la administración propiamente dicha y los elementos pedagógicos; y en tercer lugar y derivado de lo anterior, este modelo establece el surgimiento de gran cantidad de indicadores de calidad, algunos de índole cualitativo que tienen una utilidad real, no solo para el control del Estado sino para la optimización de la escuela y el uso eficiente y eficaz de los mismos por parte del gerente educativo.

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA GERENCIA EDUCATIVA

En lo que resta, quisiéramos dirigir nuestra atención a uno de los modelos que en los últimos años ha hecho eco en la administración de organizaciones, incluidas las organizaciones educativas. Nos referimos a la administración por competencias.

El termino competencias llega al campo administrativo por Boyatzis, cuando publicó su libro *competencias gerenciales* (Boyatzis, 1980, citado por Benavides, 2002). Lo primero que hay que aclarar es que el concepto de *competencias* tiene su primera dificultad en lo polisémico del constructo. Cuando hablamos de competencias, fácilmente podríamos asimilarlo a varias significaciones: Ya sea como facultades o habilidades, como responsabilidades, como rivalidades empresariales, entre otras.

En el campo empresarial, igualmente, tiene diversas interpretaciones, siendo la de mayor ascendencia aquella que asocia las competencias a habilidades y destrezas, unidas a elementos personales que se relacionan con el desarrollo adecuado u óptimo de una tarea dentro del campo laboral. No obstante, es claro que las competencias, son más que habilidades y características de personalidad. Para los efectos de este trabajo, las competencias las definimos como aquellas habilidades y destrezas, unidas a motivaciones, e intereses y conocimientos, que permiten el desarrollo de una determinada función en cualquier ámbito, incluido el campo laboral.

La utilidad que tendría la competencia deviene por ser una categoría que permite articular las potencialidades de las personas con las necesidades de las organizaciones, incluyendo, por supuesto, las organizaciones educativas.

De acuerdo con ello, este concepto de competencias implica que en la definición de lo que se requiere para el desarrollo de un cargo, debe haber unos acuerdos gremiales y profesionales que establezcan precisamente cuáles serían las habilidades, las actitudes, los conocimientos y las características de personalidad requeridas para desarrollar una determinada función dentro de una organización.

El otro punto que la literatura presenta es el tipo de competencias: Hay competencias genéricas, competencias básicas, competencias laborales, entre otras. Las competencias genéricas, son aquellos atributos necesarios para el desarrollo de una persona en cualquier ámbito de la sociedad. Las competencias laborales o específicas, son competencias que tienen que ver con atributos referidos al desarrollo de funciones particulares. (Benavides, 2002).

De alguna forma, las competencias gerenciales son un tipo de competencias específicas que serían útiles para liderar procesos organizacionales relacionados con planear, coordinar, dirigir y controlar.

En nuestra opinión, el modelo de gestión por competencias es una buena alternativa para el desarrollo de las labores que debe adoptar el gerente educativo. El modelo de gestión por competencias le presenta al gerente educativo una vertebración para adecuar los propósitos corporativos de una institución con los propósitos de las personas vistas individualmente o en grupos. En algunos de los subtemas en que aportaría este modelo gerencial habría que considerar el de la gerencia de recursos humanos. En este caso, tanto la selección, como el entrenamiento, la capacitación y la evaluación, encontrarían inmenso apoyo en este modelo.

Finalmente, quisiéramos destacar algunas de las competencias que se han identificado según el criterio de expertos, las cuales deberían tener los gerentes educativos, sean éstos rectores o vicerrectores, coordinadores o coordinadores de grupo-

En un estudio realizado por Cruz, Orozco, Valera, Trespalacios, Zapata, Bustamente, et al. (s.f) en la ciudad de Medellín, dirigido a conocer y describir las competencias propias de los directivos educativos y con ello elaborar un perfil, que a su vez se constituyera en modelo para la evaluación del desempeño y que contó con la participación de destacados dirigentes educativos del sector público y privado así como profesores, logro identificar que en la universidad colombiana, un gerente educativo debe tener algunas de las siguientes competencias: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, planeación estratégica, capacidad para resolver problemas,

capacidad para tomar decisiones, actitud de servicio, pensamiento sistémico, proactividad, entre otras.

Por su parte, Quinn (1994), reporta que un gestor en una empresa educativa debe tener las siguientes competencias: Como director: toma de iniciativas, fijación de metas y delegación eficaz; como coordinador: planificación, organización y control; como mentor: auto comprensión y comprensión de los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados; como facilitador creación de equipos, toma de decisiones participativas y gestión de conflictos y Finalmente, como innovador: convivir con el cambio, el pensamiento creativo, y la gestión del cambio.

Con el marco conceptual propuesto por Quinn, Marcano y Finol de Franco (2007) presentan los resultados de un estudio realizado en el Estado de Zulia en Venezuela, respecto a las competencias personales y gerenciales de los directivos y sub directivos de escuelas básicas. En él se permite establecer que, de acuerdo a las percepciones de estos directivos, hay una valoración alta en las competencias personales, tales como conocimiento de sí mismo, auto realización y auto control. Igualmente se observan con rango alto en competencias gerenciales, tanto como directores, mentores y facilitadores. No obstante, hay muy baja calificación en las competencias de innovación y pensamiento creativo. Valdría la pena establecer juicios comparativos entre estas valoraciones y las percepciones que pudieran tener los subalternos, los padres de familia y los propios estudiantes.

Como se observa, este tema de las competencias está en plena discusión y habrá que seguir indagando su utilización en el campo educativo, no solo para orientar los procesos de enseñanza- aprendizaje, sino también para la gerencia de instituciones educativas. Solo en un intento por establecer alguna línea conclusiva a lo que hemos venido señalando nos parece pertinente anotar que el gerente educativo debe liderar las áreas presentes en toda la organización educativa como son: el área de la comercialización y ventas, el área del talento humano, el área productiva y el área financiera. Solo que estas funciones deben ser adaptadas a la naturaleza y razón de ser de las empresas educativas. Por ello en las últimas décadas, las instituciones educativas se han visto en la necesidad de adecuar sus procesos gerenciales y de cambiar en función de las exigencias de la sociedad. El rol pasivo y respuestas a largo plazo, ya no son pertinentes para las nuevas realidades del entorno, tales como: los desafíos políticos y económicos, la progresión exponencial de las tecnologías de la información y comunicación, la internacionalización y globalización de la economía, tendencias todas que demandan reacciones inmediatas y pertinentes asociadas a la Investigación, la formación permanente, mayor calidad, resultados cuantificables y demostrables y la

generación de beneficios a la sociedad, no solamente mensurables mediante indicadores económicos.

Los directivos a pesar de la preparación profesional en su área de conocimientos y de su experiencia docente e investigativa, pueden carecer de competencias, experiencia y conocimientos gerenciales, lo que puede dificultar la consecución de los objetivos institucionales y el dar respuestas efectivas a la sociedad. La competitividad está obligando a los cuadros directivos de la educación a desarrollar diversas estrategias para lograr diferenciarse de instituciones afines y demostrar su valor agregado. Esto implica un trabajo interdisciplinario, sistemático con personas formadas desde la perspectiva de saber hacer, ser, aprender y contextualizar, además que tengan capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores y sobre todo para gestionarse a sí mismos como personas.

Un directivo exitoso en la gestión de su cargo debe tener un alto nivel de competencias técnicas en su área de conocimiento y en las funciones académicas primigenias como son la docencia, la investigación y la extensión, pero también debe desarrollar y manejar un conjunto de competencias genéricas referidas a su motivación al logro, toma de decisiones e iniciativa, manejo efectivo de relaciones interpersonales, entre otras.

REFERENCIAS

- Alvarado Oyarce, O. (s.f). Por los caminos de la educación. Aportes a la sociología de la experiencia. Recuperado el 12 de mayo de 2015 de: www.otoniellalvarado.jimdo.com el 12 de mayo 2015.
- Benavides, O. (2002) Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2004) "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso Nacional de Colombia (21 de diciembre de 2001) Artículo 10 [capítulo III] Disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. [Ley N° 715 2001]. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf
- Cruz, A.; Orozco, A.; Valera, G.; Trespacios, J.; Zapata, J.; Bustamente, M.; Duque, M. Aterhotúa, C. (s.f) Competencias gerenciales del Directivo docente, para el ejercicio efectivo de la Gerencia educativa. Identificación, Descripción y metodologías para su Desarrollo. Trabajo de Grado presentado a la Facultad de Educación Universidad de San Buenaventura Medellín

- Donado, E. y Marín, J. (2012) La responsabilidad social organizacional una mirada desde el desarrollo humano Revista digital Ariadna psicológica vol. 2 Recuperado el 14 de junio desde: http://issuu.com/ariadnapsicologica/docs/revista_ariadna2____ltima_version_2
- Drucker, P. (2001). Management Challenges in the XXI Century. New Brunswick, Transaction Publishers.
- Drucker, P. (1996) su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad, Ed. norma, México, 318pp.
- Fernández, E. (2010) Administración de empresas un enfoque interdisciplinaty, Madrid Paraninfo.
- García Hoz, V. (1982) Calidad de educación, trabajo y libertad, Ed. Dossat, Madrid.
- Hamel, G. & Breen, B. (2008). El Futuro de la Administración. Colombia: Editorial Norma
- Hammer, M. y Shampy, J. (1994) Reingeniería. Ed Norma.
- Porter, H. B., Black, S., y Hitt, M. (2006). Administración. México, Novena edición, Ediciones Prentice Hall Inc.
- James. A., Stoner. R., Freeman. E., Daniel y R. Gilbert JR. (1996) Administración 6a. Edición. Editorial Prentice Hall - Pearson – México
- Jones, G & George, J (2010) Administración contemporánea. Sexta edición. Mc Graw Hill
- Kant, I. (1986), Respuesta a la pregunta: ¿Qué es la Ilustración? En Argumentos, Universidad y Sociedad. Bogotá, No. 14/15/16/17.
- Manes, J. M. (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas. Ediciones Granica.
- Maquiavelo, N. (1999) El príncipe. Recuperado el 16 de junio desde http://ocw.uca.es/pluginfile.php/1491/mod_resource/content/1/El_principe_Maquiavelo.pdf
- Marchant Ramírez, L. (2010) Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/7.htm>
- Mercano, N. y Fidol de Franco, M. (2007) competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las escuelas básicas Revista Venezolana de Gerencia v.12 n.39 Maracaibo Recuperado el 20 de mayo de 2015 desde: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-9842007000300006&script=sci_arttext&tIng=en
- Ortiz, J. H., y Torres, D. G. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Esc. Anna Nery*, 14(3), 625-632.
- Quintanilla, I. & Moravia T. (2005) Psicología y Economía. Valencia y Quiles artes gráficas.
- Quinn, R. E. (1994). Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias. Ediciones Díaz de Santos.
- Torres, S. (2009) Una visión contemporánea del concepto de administración:



Revisión del contexto colombiano. Cuad. Adm. [on-line] 2006 jul/dic]; Consultado el 16 de junio de 2015 desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc>

Reyes, L. H. R. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. Educación y educadores, (7), 113-136.

Shiba, S., Graham, A. y Walden, D. (1993): A new american TQM, Productivity Press.