

# LA GESTIÓN EN EL CONTEXTO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

*Carmen R. Bermeo de Morales*  
Docente del Departamento de Educación



Quienes hemos vivido relacionados con el sector educación, sea por estudios, o por trabajo, conocemos las características y las dificultades que enfrenta este sector; y que de alguna manera nos afectan como padres de familia, como ciudadanos y como agentes económicos.

Sabemos también que, factores como la explosión demográfica, los movimientos migratorios, los adelantos tecnológicos, la globalización de la economía, la inversión extranjera y, fundamentalmente, las nuevas estrategias administrativas, están afectando ostensiblemente los conceptos de ESCUELA, EMPRESA, EDUCACIÓN, FORMACIÓN LABORAL, ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, RELACIÓN ENTRE ESCUELA Y TRABAJO, etc. Pareciera que las nuevas concepciones apuntan hacia una transformación que tienda a preparar al educando para servirse de la tecnología de punta y aspirar a mejores niveles en lo que respecta a la calidad de su vida.

En nuestro país, tradicionalmente, las escuelas han sido instituciones creadas para instruir y educar a los alumnos, y han estado dirigidas por maestros que destacaban en su labor pedagógica, lo que muchas veces, sacaba a un buen profesor del aula, pero no garantizaba la presencia de un buen administrador en la escuela; posteriormente, y acorde con el crecimiento de los colegios y el avance de la administración, se aplicó el sistema de concursos para la selección de directores y del personal jerárquico, método que aún se aplica bajo premisas y criterios que no viene al caso analizar. De cualquier forma, debemos recordar que los maestros han sido preparados para desempeñarse en el aula, y que en el caso de tener que asumir responsabilida-

des de gestión, se hace necesario el recibir formación y/o capacitación adecuada a las nuevas funciones que deberán cumplir.

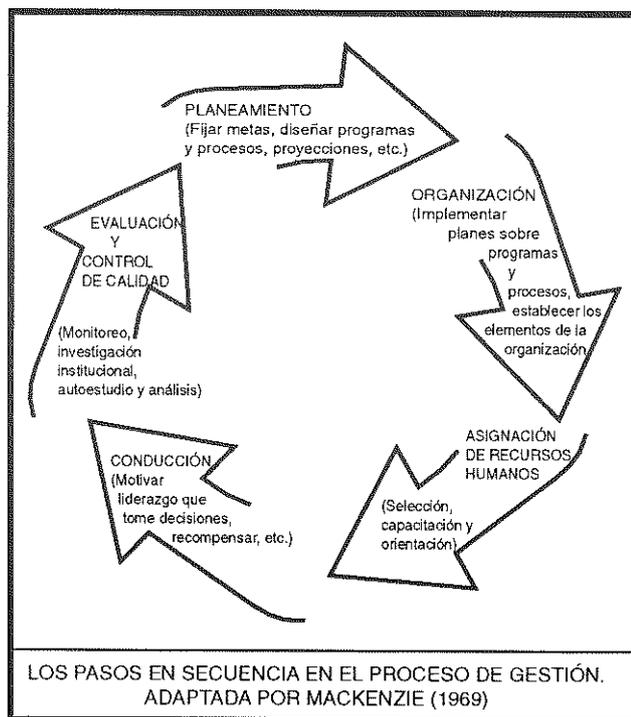
En este contexto es importante, revisar las variables que intervienen en este tema, hemos de comenzar, a mi criterio, por ponernos de acuerdo en torno al concepto de "gestión"; luego tendremos que analizar qué entendemos por "escuela" y por último, puntualizaremos los elementos mínimos necesarios a tenerse en cuenta para realizar con una garantía mínima de eficiencia, la gestión requerida en una institución educativa.

En referencia al concepto de "gestión", el diccionario dice que: es el acto de hacer diligencias para conseguir algo. En términos más técnicos, "gestionar" significa gerenciar, dirigir, o administrar una organización, cualquiera sea su naturaleza. De una manera más sencilla, podemos decir que "gestionar", es hacer, o realizar todas las acciones necesarias para que se logren los objetivos en una institución, para que realice de la mejor manera, aquello para lo cual fue creada.

Para R. Alec Mackenzie, la gestión es compleja y la conceptualiza como una serie de funciones secuenciales, de naturaleza cíclica continua, cuyos sub-elementos mantienen una clara interdependencia. El autor representa esta secuencia como una "rueda de la gestión". H. R. Kells (1997), realiza una adaptación, que nos permite "relacionar visualmente las vitales subfunciones secuenciales del proceso de gestión... conceptualización aplicable a cualquier organización en la que se observará, que "no sólo la rueda es interminable, sino que también es aplicable a cada aspecto de la organización, a cada

unidad, a cada grupo de trabajo, a cada actividad, dirigida por cada persona. Para complicar aún más las cosas, en cualquier organización una actividad o una unidad dadas pueden encontrarse, en un momento dado, en diferentes puntos de la 'rueda'. La figura se convierte entonces en una representación de docenas de "ruedas" girando al mismo tiempo" (Kells, 1997).

Dichos pasos están consignados en la siguiente figura:



Como podemos notar, se presenta una serie de acciones relacionadas que se deben efectuar en la entidad, gestionar, significa, pues, relacionar, coordinar estas "ruedas", de manera que todas converjan ordenadamente, para el logro de los objetivos de dicha organización.

Desde este punto de vista, no es fácil hablar de gestión de entidades educativas: "Los académicos comúnmente consideran risible cualquier mención relativa a la gerencia de una universidad o escuela ...pueden apreciar algo que funciona bien, como por ejemplo una librería o el departamento de Física, o un seminario de fin de semana, pero rara vez atribuyen tal éxito a una buena gestión" (H. R. Kells, 1997).

Sin embargo, ya se hace evidente que, la diferencia entre una institución educativa exitosa y otra que no lo es, está principalmente en la capacidad de gestión de sus directivos.

Para hablar de Gestión de Instituciones Educativas, es necesario precisar los alcances y las características de dichas instituciones. Sabemos que hay dos tendencias muy marcadas y opuestas en referencia al enfoque empresarial de las instituciones educativas. Pareciera que las preferencias actuales están orientadas a considerar a las instituciones educativas como empresas de servicios.

Desde este punto de vista hemos de considerar que la escuela recibe insumos del ambiente gracias a la acción de los proveedores; realiza procesos en su interior como son de enseñanza, de administración, de transformación, etc., y obtiene productos finales que se constituyen en el servicio ofrecido a sus clientes. Por otra parte, la escuela se relaciona con el Estado, está sujeta a leyes y está inmersa en una situación de competencia con otras entidades semejantes. En este tipo de instituciones, se crea también una cultura organizacional y quienes forman parte de ella están inmersos en el clima institucional.

Todos estos elementos, componentes típicos de la empresa tradicional, se evidencian en cualquier institución educativa, lo que nos podría inclinar a pensar que es necesario administrar y gestionar las escuelas, considerándolas como empresas de servicios. Aunque sin olvidar su característica distintiva fundamental cual es la de formar a las futuras generaciones de la comunidad.

En consecuencia, cuando hablamos de "gestión educativa", necesariamente hemos de tener en cuenta dos componentes: un componente pedagógico y un componente administrativo. Estas líneas se referirán principalmente al componente administrativo que, a nuestro criterio, ha sido habitualmente descuidado; consideramos que el soporte administrativo es fundamental para la buena marcha de la institución y por ende, para alcanzar una buena enseñanza y lograr los objetivos previstos.

Los aspectos mínimos necesarios a ser considerados para una buena gestión en cualquier entidad educativa deben ser:

#### **A. Planeamiento:**

1. Un adecuado proceso de diagnóstico.
2. Una definición clara y consensuada de la misión institucional, visión, metas y objetivos.
3. Una planificación estratégica, táctica y operativa, tanto en áreas técnicas (planeamiento pedagógico) como en áreas administrativas.

#### **B. Organización**

1. Un diseño adecuado pertinente de la estructura organizativa.
2. Asignación de cargos, tareas y responsabilidades. Designación de niveles de autoridad y rango.
3. Elaboración de reglamentos y de normatividad pertinentes que definan deberes y derechos de todos los miembros de la institución.
4. Asignación y organización de espacios físicos, mobiliario y equipo.
5. Definición de horarios y de turnos de trabajo acordes a necesidades y recursos.

#### **C. Asignación de recursos humanos.**

1. Procesos de administración de personal, tales como: selección, reclutamiento, mantenimiento, capacitación, motivación, evaluación y reconocimiento.
2. Definición de políticas, métodos y técnicas de remuneración al personal.

#### **D. Dirección (conducción)**

1. Liderazgo dinámico y planificado.
2. Definición de mecanismos de coordinación y comunicación apropiados.
3. Procesos de toma de decisiones racionales y eficientes.
4. Ejecución decidida y oportuna de las acciones previstas.
5. Acciones de relaciones públicas.
6. Acciones económicas y financieras destinadas a la búsqueda de recursos.
7. Acciones de preservación tanto de la imagen institucional como de las personas que laboran en ella.
8. Acciones de desarrollo institucional.

#### **E. Evaluación y control de calidad**

1. Procesos de supervisión técnica y orientadora.
2. Procesos de elaboración y supervisión de documentos contables.
3. Procesos de monitoreo.
4. Análisis de resultados y procesos de retroalimentación.

Estas propuestas son las más elementales, y pueden ser aplicadas a todo tipo de gestión, desde cursos y proyectos hasta, a la gestión de instituciones de envergadura.

La gestión y sus múltiples sub-actividades, constituyen un logro de la modernidad y un reto que todo profesional debe conocer y aplicar en su área de influencia, ello le ofrecerá garantía de éxito en su desempeño y en el logro de sus objetivos, tanto personales, como institucionales.

*La gestión adecuadamente planificada permite el éxito de los objetivos educativos.*

