

# PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Dr. Otoniel Alvarado Oyarce  
Docente de la Escuela de Post-Grado

Es nuestro propósito formular algunas reflexiones en torno a lo que nuestro entender constituye uno de los problemas más álgidos y relevantes que afecta significativamente al sistema educativo peruano, es el referente a la gestión del mismo.

Con relación a este tema y a la luz de los rápidos cambios que vienen ocurriendo en el mundo, en este artículo nos proponemos lo siguiente:

- a. Inferir las nuevas técnicas de gestión que se deriven de los vertiginosos cambios del entorno social;
- b. Analizar o relacionar las posibles exigencias al proceso gerencial, para contextualizar o enfrentar dichos cambios a la realidad del país; y
- c. Establecer las posibles megacompetencias que definirán el perfil del gerente educativo que el sistema educativo requiere.

## A. EL ENTORNO SOCIAL

Si tratásemos de sintetizar los fenómenos característicos propios de esta época y que sin duda alguna inciden significativamente en los procesos educativos, los resumiríamos en los siguientes:

- El predominio del libre mercado (modernidad).
- La globalización y por ende, la competitividad.
- El avance informático.
- Las nuevas formas de violencia.
- El deterioro del medio ambiente.
- Bajo el manto del neoliberalismo y de la "modernidad" introducido forzosamente en el país, se ha oficializado el negocio educativo, por cuanto se asume que -supuestamente- serán las leyes del mercado (oferta y demanda) las que resolverán al azar los problemas educativos.

Es indudable que tras de este supuesto ideológico subyace la intención encubierta de reducir cada vez más el esfuerzo del Estado para atender la educación estatal, cuyos resultados negativos ya se evidencian a través de una serie de indicadores, como por ejemplo, los elevados índices de deserción, de desnutrición, de bajos rendimientos, la disminución de la talla de los escolares, entre otros.

Si aceptásemos como válida esta premisa, sería deseable que la primacía que alcance la educación privada sobre la estatal no sólo sea evidente en el plano económico, sino también en as-

pectos pedagógicos, pero sobre todo en el desarrollo de una eficiente tecnología administrativa, la misma que podría ser transferible al sector estatal, para garantizar el éxito de todas las entidades educativas en conjunto.

Sin embargo, al incrementarse la participación del sector privado, simultáneamente se harán más notorios los mecanismos de competencia entre dichas entidades, pese a que -en particular- los centros educativos de calidad tengan un mercado (alumnado) asegurado o cautivo. Por tanto, acondicionados por una excesiva competitividad, la aplicación de las técnicas del marketing cobrarán mayor importancia, ojalá en condiciones saludables y no engañosas como se observa en el mundo empresarial.

Como se podrá inferir, esta innovación y estrategia se orienta a los sectores económicos más o menos pudientes, quedando por tanto para los sectores desposeídos, la estrategia recomendada por los organismos internacionales denominada "discriminación positiva" (?), que consiste en seleccionar segmentos o estratos más deprimidos de la población para ser objeto de alguna atención social preferente, quedando así gruesos sectores de la población excluidos de los alcances de dichas "políticas

sociales"; por lo que podríamos afirmar que "a mayor modernidad corresponde una mayor exclusión social", una mayor estratificación social, es decir de un lado una mayor elitización y en el otro extremo, la pauperización de los sectores marginados.

-La globalización, fenómeno económico y social, por ende político, que incluso abarca a la educación, caracterizado básicamente por la excesiva competitividad, individual e institucional, el incremento constante de la información y por ende, del flujo de las comunicaciones, el influjo de las grandes corporaciones en desmedro de las pequeñas empresas, la consecuente exigencia de mejorar la calidad de productos y servicios y de una mejor atención a los consumidores, etc., viene generando una serie de estrategias de gestión con el fin de hacer frente de manera eficaz o adaptarse convenientemente.

Así, por ejemplo, no es raro observar hoy en día el establecimiento de *alianzas estratégicas* sea entre entidades educativas entre sí, como es el caso de los consorcios (de los colegios católicos, de las cuatro universidades privadas más importantes y de las universidades nacionales: UNMSM-UNALM-UNI) o con entidades de otro sector (empresas, ministerios). Paulatinamente se irán incrementando las *empresas destinadas a la certificación* de la calidad educativa, para cuyo efecto se observa ya la constante preocupación de muchas entidades educativas para *homogeneizar* sus planes curriculares con las de algunas entidades foráneas.

Muchos colegios secundarios vienen haciendo esfuerzos por lograr certificar a sus alumnos mediante el denominado *bachillerato internacional*, no sólo como estrategia de marketing, sino para ampliar y mejorar los servicios educativos que ofrecen y ponerse a tono con la onda globalizante. Finalmente, dentro del contexto de este fenómeno, observamos que muchas entidades educativas particulares (universidades) vienen haciendo alarde de la certificación mediante la aplicación de las técnicas ISO, que a nuestro juicio aun resulta forzado, por lo menos por ahora.

Se observa incluso la aplicación del sistema de franquicias, al puro estilo comercial, de universidades nacionales o extranjeras, razón por la cual algunos analistas consideran que estamos llegando peligrosamente a los linderos de la llamada "macdonalización" de la educación.

De otra parte, el avance informático y por ende, el incremento de la información obligará también a los sistemas educativos a introducir algunas innovaciones, por ejemplo:

- La necesidad de redefinir los roles o *perfiles del nuevo profesor* que haga uso intensivo de los medios informáticos actuales y potenciales, para convertir al profesor en un orientador de información antes que en el clásico transmisor o facilitador de conocimientos.
- Es probable que en los nuevos diseños curriculares de los niveles básicos se genera-

lice la exigencia de *incorporar nuevas áreas laborales* introduciendo contenidos (software) para hacer uso de los nuevos materiales (hardware) que van apareciendo día a día.

- Una herramienta de gestión educativa, indispensable en el mediano plazo, será el establecimiento de *sistemas de información gerencial aplicado a los sistemas y procesos educativos* que permitan a los directivos tomar decisiones más racionales y oportunas.

Los fenómenos sociales, manifestados en situaciones de violencia, de mayor pobreza (cultural y económica) que afectan a grandes sectores de la población, con tendencia a un mayor deterioro en el futuro, también han de ser objeto de alguna atención por parte del sector educativo.

Posiblemente, nuevos diseños curriculares que se orienten a la supervivencia humana antes que al desarrollo, al que todo país aspira; hacia aspectos preventivos, a una educación para la subsistencia (autoempleo), una mayor intensificación de diversas prácticas estudiantiles, etc.

Dentro de este rubro, no debemos dejar pasar por alto una preocupación, que ya es casi mundial, el hecho de que el magisterio se ha convertido en una de las profesiones más peligrosas e inseguras, motivado por el fenómeno de la violencia juvenil-estudiantil, frente a lo cual tendrán que adoptarse algunas medidas laborales que tiendan a reducir o neutralizar los efectos de dicho fenómeno.

La defensa del medio ambiente constituye una exigencia y obligación a la vez para todos los sectores de la población, puesto que de su vigencia depende la supervivencia de la propia especie humana. Es sabido por todos, que en este fenómeno, como en tantos otros, los países desarrollados establecen políticas multinacionales que antes que defender a los países pobres atentan contra su integridad ecológica, tal como sucedió en la Cumbre de Río.

Independientemente de las políticas multisectoriales o multinacionales, el sector educativo también tendrá que intervenir decisivamente, tal vez enfatizando, *programas de educación comunal*, como también en *aspectos de contenidos curriculares* referidos a renovación de recursos (reciclaje de desperdicios) por ejemplo, como también a la previsible necesidad de la formación de profesores especializados en educación ambiental, aún inexistentes en nuestro país.

Es este contexto, la *relación escuela-comunidad* seguramente ha de cobrar mayor vigencia a efectos de desarrollar *proyectos conjuntos referidos a cautelar y promover una vida saludable*.

## B. LOS PROCESOS GERENCIALES

Al interior de cada una de las funciones que comprende la actividad gerencial también se tendrán que incorporar y aplicar algunas técnicas o estrategias administrativas que respondan a tal entorno cambiante.

En materia de *planeamiento*, en el nivel macro, sea a nivel nacional o regional, se hará cada vez más necesaria la formulación y aplicación de sendos Planes Estratégicos o Proyectos Educativos, porque sólo con estos instrumentos se podrá garantizar la coherencia y consistencia de los sistemas educativos, como condiciones previas para alcanzar la anhelada calidad educativa en el respectivo ámbito geográfico.

A nivel micro o institucional, es de esperar que la innovación en marcha referida a la introducción paulatina de *los Proyectos Educativos Institucionales* y los consecuentes *Proyectos Innovativos*, se pueda generalizar y aplicar a cabalidad, por ser una experiencia válida y útil para el desarrollo de las entidades educativas, pese a no existir un Proyecto Educativo Nacional que lo sustente.

En materia de *organización* se hará necesaria la introducción y aplicación de nuevos modelos organizativos que respondan a las demandas sociales; así por ejemplo:

- La aplicación de *modelos empresariales*, no sólo en el sector privado pero sobre todo, en el nivel de educación superior.
- Una efectiva *descentralización de la gestión educativa*, dando una mayor preponderancia a los órganos regionales o intermedios, como se les denomina actualmente.
- A nivel institucional, es de esperar que cobre real aplicación *la autonomía de los cen-*

*tros educativos*, para que sus directivos puedan asumir con propiedad los roles gerenciales pertinentes.

- Se prevé la necesidad y posibilidad de establecer *alianzas estratégicas* tanto entre entidades similares, como con otras del sector privado, nacionales o internacionales.
- Las entidades educativas del sector privado posiblemente irán creciendo hasta convertirse en verdaderas *corporaciones empresariales*, como ya se evidencian algunos casos, cuya organización y conducción rebasa los patrones tradicionales de organización educativa.

En cuanto a la *función de dirección*, cuyo ejercicio también se irá innovando y mejorando, será posible y muy necesario adoptar decisiones más racionales, para lo cual tendrán que basarse en sendos *Sistemas de Información Gerencial* cuya necesidad se hace sentir día a día en todos los escalones de la gestión educativa.

El ejercicio de la dirección supone el *desarrollo de la creatividad*, tanto para tomar decisiones innovativas y trascendentes, cuanto para introducir cambios oportunos que respondan a contextos cambiantes y de gran competitividad.

Paralelamente, es posible que frente a los enfoques, pragmatistas o utilitaristas (economicistas) y autocráticos o verticalistas (en la gestión) con los que se conduce actualmente el sistema educativo se adopten *estilos participativos*, dentro de

concepciones más humanistas de la educación y del trabajo, porque todo trabajador, en particular el maestro, requiere de un trato deferente, porque él es quien en última instancia logra los resultados educativos deseados.

En cuanto al *control*, función tan importante y tan descuidada, debe también ser potencializado no sólo como rutinario cumplimiento burocrático para cautelar la dinámica institucional, sino sobre todo para cautelar y garantizar la calidad educativa. Para este efecto, es nuestra propuesta la *institucionalización de la Supervisión Educativa*, como un instrumento coherente y viable para el control de la calidad educativa, sobre todo en el nivel de los centros educativos.

### C. LAS MEGACOMPETENCIAS DEL GERENTE EDUCATIVO

Resulta por tanto indiscutible y coherente que la gestión educativa en los próximos años, a la luz de las exigencias antes

anotadas y de los cambios venideros, requiera también de nuevas exigencias de parte de sus directivos responsables en todos los niveles y áreas funcionales, por ello consideramos que será necesario seguir ampliando y profundizando el espectro de los roles funcionales de éstos, a efecto de que puedan ejercer a cabalidad y con éxito un real ejercicio de la gerencia educativa.

Al efecto, podemos sintetizar, como artificio nemotécnico, las diversas competencias establecidas para un gerente en lo que muchos estudiosos denominan las *10 C's de la Gerencia de Éxito*:

- *Concepto*, que está referido a la exigencia de saber QUÉ y POR QUÉ hacer, en este caso la educación.
- *Conocimiento*, referido al CÓMO hacer cada una de las actividades institucionales.
- *Creatividad*, para poder hacer mejor lo que se viene haciendo.
- *Criterio*, para decidir correctamente el qué hacer.
- *Coherencia*, para aplicar correctamente el criterio.
- *Confianza*, es la fuerza motivacional para hacer.
- *Constancia*, porque sólo a través de ella se gana la confianza.
- *Comunicación*, para lograr un mejor y mayor intercambio de información.
- *Control*, para garantizar que se haga bien lo que se está haciendo.
- *Compromiso*, para involucrarse en la consecución de los resultados.

Dejamos, pues, a los dilectos lectores algunas de nuestras preocupaciones académicas que surgen a la luz de las exigencias de estos tiempos, de las necesidades y deficiencias observadas y de los cambios deseados, con el compromiso de seguir ampliando y profundizando nuestras inquietudes y propuestas para orientación de las nuevas generaciones de educadores y de administradores educativos.