

## Los retos de la gerencia educativa en el presente siglo

**Freddy Homero Arévalo Cohen**

*Profesor Titular Ordinario. UNERMB.*

**Mónica Peñaloza**

*Profesora Ordinaria UPEL-IPR "El Mácaro".*

**Virginia Pirela Salas**

*Profesora Titular Jubilada de LUZ.*

---

### Resumen

El presente trabajo plantea el estudio documental de los retos de la Gerencia Educativa, para considerar los elementos que caracterizan a los aspectos claves de la educación, la tecnología y la función gerencial que se debe aplicar para asumir las estrategias que requiere un gerente educativo para contribuir con los diferentes modelos necesarios para que los cambios sean asumidos en forma clara, estimulantes y que minimicen los conflictos, desarrollando las competencias requeridas para emprender acciones que demanda el contexto social y económico, el cual se haya sometido a presiones internas y externas de cambios. Para ello, se debe asegurar la formación, el dominio y la aplicación de los conocimientos; así como también las técnicas que estimulen la eficiencia y el impacto de las acciones. De igual manera, se hace necesario ejercer una orientación en la toma de decisiones, mediante una adecuada capacidad de convocatoria para impulsar la pro actividad de las iniciativas. El objetivo central de este documento fue analizar los retos de gerencia educativa en el presente siglo. Se obtuvo como resultado que Los gerentes educativos están preparados para asumir los retos que le impone la comunidad educativa, y las nuevas corrientes de la ciencia y la tecnología que generan cambios de crecimiento positivo y la innovación, donde los integrantes de la comunidad educativa son pilares fundamentales con su apoyo.

**Palabras clave:** Reto gerencial, Cambios, Competencias, docente universitario.

Recibido: 21-11-2011 ~ Aceptado: 12-01-2012

## Educational Management Challenges in this Century

---

### Abstract

This paper presents a documentary study of the challenges of educational management, considering elements that characterize key aspects of education, technology and the management function that should be applied in order to adopt the strategies an educational manager requires to contribute the different models needed so changes can be made in a clear, stimulating way that minimizes conflicts, developing the competences required for undertaking actions demanded by the social and economic context, which has been subjected to internal and external pressures for change. To accomplish this, training, mastery and the application of knowledge must be assured, as well as techniques that stimulate efficiency and the impact of actions. It is also necessary to exercise guidance in decision making through a proper convening capacity that promotes the pro-activity of initiatives. The main objective of this paper was to analyze the challenges of educational management in this century. Results indicated that educational managers are prepared to face the challenges imposed by the educational community, and that new trends in science and technology generate positive growth changes and innovation, where members of the educational community are fundamental pillars with their support.

**Keywords:** Managerial challenge, changes, competences, university teacher.

### Introducción

Los fenómenos de lo impredecible, complejidad y conflictividad que caracterizan al entorno de este siglo, solicita poner interés, al menos, en tres aspectos clave: la educación, la tecnología y la función gerencial. Para ello se hace necesario desarrollar las competencias requeridas para emprender acciones que demanda el contexto social y económico, el cual se haya sometido a

presiones internas y externas de cambios. Para ello, se debe asegurar la formación, el dominio y la aplicación de los conocimientos; así como también las técnicas que estimulen la eficiencia y el impacto de las acciones. De igual manera, se hace necesario ejercer una orientación en la toma de decisiones, mediante una adecuada capacidad de convocatoria para impulsar la pro actividad de las iniciativas.

Lo expuesto anteriormente pretende utilizar como punto de partida a la educación y a la gerencia, para ello analizaremos la actuación gerencial. Seguidamente, señalaremos algunas situaciones que ocurren en el ámbito educativo y su repercusión en el quehacer de la acción educativa. Para finalizar, se precisará algunos ajustes en función de las proyecciones que estas realidades presentan ante la evolución del siglo XXI.

## **1. Aspectos teóricos**

Lo importante de esta temática se puede explicar en forma muy sucinta. Es visible que la realidad gerencial se comporta con disposición a la racionalidad y al análisis para la toma de decisión, así como una amplia capacidad para enfrentar a la incertidumbre y a la paradoja que se presenta en el ambiente interno y externo de la institución. Esta situación sirve de guía en el momento de evaluar las otras situaciones que conforman el quehacer de la comunidad educativa de nuestros días.

### **1.1 Los cambios gerenciales**

Según Víctor Guedez (1996). Los cambios gerenciales sean producidos en forma progresiva y constante. Se puede determinar que en apenas treinta años, se han producido cinco generaciones gerenciales. La primera concebía la gerencia

como una acción de "dirigir"; es decir vigilar lo que hacían, se asumía como un proceso que cubría desde la asignación del objetivo, su conducción y cumplimiento; mediante la imposición. Siguió otra etapa el "persuadir," en este periodo lo importante era convencer y motivar a los supervisados para que ejecutaran al pie de la letra lo que se le indicaba. La tercera generación centro su acción en el estilo de "interactuar" y, en este escenario, se planteó la forma de participación e intercambio para la toma de decisiones. Luego, apareció el concepto de "delegar" y conjuntamente aparece la concesión de autoridad para que las personas a la cual se le delegaba una tarea asumiera ámbitos significativos de decisión. En este momento, la tendencia apunta hacia el ejercicio de "facultar", que se retrata con la llamada gerencia virtual o liberadora y que pretende proyectarse mas allá de la formal delegación. Esta tendencia, se autoriza cuando se está seguro que la persona facultada ejecutará la acción en libertad, asumiendo sus propias responsabilidades.

Comenta, Bernadine Healy, Director de los National Institutes of Health. Como lo señalan los líderes, las instituciones educativas superior que logran florecer en el siglo XXI serán aquellas que propicien un clima que estimule nuevas ideas y posibilidades en respuesta al cambio. Si estamos gerenciando universida-

des que su tendencia es reinventarse, entonces sus dirigentes también deben renovarse, aprender y crecer continuamente. Le compete a los gerentes educativos tener una actitud muy proclive hacia el cambio y ser modelo para la comunidad universitaria. Las exigencias del siglo XXI solicitan a sus dirigentes que cambien drásticamente y que abarquen una amplia gama de posibilidades y de talentos para obtener éxito. Un reto clave que enfrentan ahora los gerentes educativos es como dominar efectivamente el arte del cambio.

El cambio no es fácil, y convertirse en el "agente de cambio" fundamentalmente es un reto aun mayor que se mencionaran a continuación: Primero, aun antes de comenzar, se hace necesario superar nuestras barreras internas y nuestra resistencia al cambio. Una de las viejas creencias sobre el gerente era: "Si se me da una idea nueva, mi trabajo consiste en encontrar qué hay de malo en ella"; es decir la cultura nos enseñó a ser un "observador crítico", el que desconfía de las nuevas ideas, este enfoque ha dejado de ser válido. El segundo aspecto de ser un agente efectivo del cambio es saber cómo introducir, éste en nosotros mismos y en nuestra Universidad, de modo que alcancemos la mayor probabilidad de aceptación y evitemos el rechazo. En la parte de abajo graficaremos con la Figura 1 un "modelo del cambio". Este modelo

muestra cómo responde la gente al cambio, y cómo, en consecuencia, se ubican bien en un ciclo de "innovación" o en uno de "resistencia". Se puede observar que durante un cambio dado se dan dos respuestas típicas y opuestas. Cuando introducimos un cambio sin comunicación suficiente, dejando a la gente en la oscuridad, creamos resistencia. De inmediato, el miedo a lo desconocido evoca una amenaza, la que a su vez estimula el temor y puede promover un comportamiento defensivo del tipo "ataque-huya". Este ciclo de "resistencia" se refuerza a sí mismo, en últimas, ocasiona el fracaso.

Por el contrario, cuando introducimos el cambio de una manera inteligente y creativa, con pasos positivos para estimular las oportunidades para todos los docentes que pueden verse involucrado, como el ciclo de "innovación". Estas estrategias aplicadas evolutivamente han producido sus efectos tanto positivo como negativo, todo esto dependiendo de la capacidad de dirección que han tenido los gerentes educativos para lograr que los docentes apliquen dichos modelos en sus estudiantes y que estos sean agentes multiplicador del cambio. A continuación se representa gráficamente, el proceso del cambio. En el cual se encuentran dos ciclos, que son: a) Innovación cuya estrategia importante es informar y comprometer. Estos generan logros de oportunidades y beneficios personales, estimulando

la creatividad y participación de otros, que a su vez refuerza la apertura al cambio y b) resistencia, producto de lo desconocido, lo cual genera amenaza y temor del ego, desencadenando comportamientos defensivos del tipo ataque/ huida.

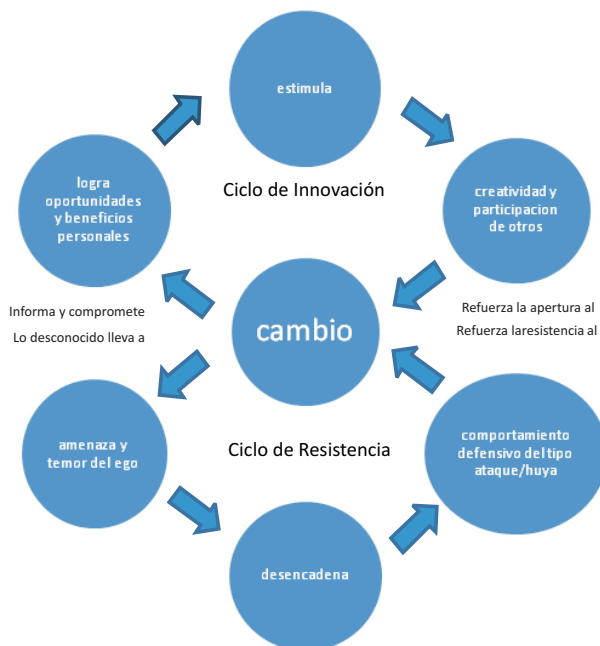
En la medida que seguimos el curso que nos proporciona el gráfico, la gerencia puede manejar la situación y controlar la posible resistencia al cambio que se pueda generar por no estar preparado para hacerle frente a las personas que por naturaleza negativa puedan reaccionar, creando un ambiente tumultuoso, que le cambien la razón de ser a lo planteado.

## 1.2 Recomendaciones para asumir su propio cambio

A continuación algunos pasos que permiten asumir su propio cambio y de la institución que usted dirige.

1. Inicie cualquier actividad con relación al cambio, reconociendo que el cambio puede ser más fácil de lo que parece, y menos traumático; sin embargo, no podemos garantizar el futuro sin él; por eso, invite al cambio, predíquelo y estímulo.
2. Identifique a sus "observadores críticos" y a sus "participantes partidarios". Quizás encuentre

GRÁFICO 1. Gráfico modelo del cambio.



que los estilos individuales de comportamiento cambian según el grado y el tipo de cambio encontrado. Comprometa de inmediato a sus "participantes partidarios" en el proceso de cambio, asegurándose que tengan la información completa sobre el cambio y el rol esperado. Ayude a que sus "observadores críticos" vean qué hay para ellos en el cambio; cuáles son los beneficios y las oportunidades personales. Asegúrese de que éstos sean comprometidos y apropiados.

3. Administre el temor a lo desconocido y el miedo al fracaso asegurándose de que todos tengan los conocimientos de la situación. Si el cambio ha tenido éxito en otra dependencia, hágase saber. Presente ejemplos concretos que le den credibilidad al cambio.
4. Involucre y comprometa a todos, mediante la participación del personal en las actividades, solicitando aportes constructivos elogiando a los que contribuye con sus ideas que le dan valor agregado al cambio.
5. Proponga caminos que demuestren el dominio del cambio; tales como: visión, valores, estrategias, cultura, entrenar, orientar, remunerar y recompensar.
6. Relacione el cambio con la calidad total, el servicio superior, el mejoramiento continuo, la innovación y la educación continua. Adecuar el ambiente de

aprendizaje con prácticas de flexibilidad que contribuyan al cambio con provecho de todo el personal.

7. Comprometa a todos para que colaboren en la práctica del cambio, con la finalidad de obtener resultados de ganar-ganar para beneficios de todos.

En la medida en que se ponga en práctica estas recomendaciones, se podrá obtener unos resultados, que le asegurará un alto desempeño para usted y la institución.

### **1.3 La innovación, otro reto de los Docentes**

Los gerentes educativos que esté activamente dedicado a la elaboración del plan de estudios durante un periodo de varios años (rutinario) es muy probable que tenga relación, principalmente, con procedimientos que difieren únicamente en forma ligera de aquellos probados previamente, y a veces, pero con menor frecuencia, con los que difieren considerablemente de los anteriores. Procedimientos tan marcadamente diferentes, puede decirse que constituyen innovaciones para los Directores y Docentes y podría tomar la forma de nueva planificación, nuevos cursos, nuevas formas de impartir la docencia, modificación de estrategias de enseñanza, nuevos contenidos programáticos (ejemplo: ortodoxia) o nuevos procedimientos de enseñanza (ejemplo: enseñanza en

equipo, integración de participación). El contenido programático del plan de estudio es una actividad compleja que requiere conocimientos actualizados y habilidades de un alto orden, así como tiempo y una extensa variedad de recursos. Sin embargo, si no se quiere que dicha experiencia y esfuerzo profesional se pierdan, tiene que ponerse cuidadosa atención al ambiente, escenario, situación social, económica, ciencias, tecnología y otros elementos que inciden en la formación académica de los estudiantes.

#### **1.4 Enseñar a nuestra generación**

La educación es el fundamento de nuestro futuro. Es una solución principal, no es sólo otra prioridad. La tarea de este siglo consiste en la reestructuración de todo nuestro sistema educativo y el establecimiento de una sociedad del aprendizaje para el presente siglo, afirma David Kearns, Former Deputy Secretary of Education, Former Chairman de Xerox Corporation y coautor de *Winnin the Brain Race*.

Estamos en una etapa de la información, en la cual estamos bombardeados con datos y programas, a una edad del conocimiento, en la cual aprendemos a asimilar, sintetizar e integrar este cumulo de información en mundos únicos y completos de know-how, comprensibles y útiles.

Los gerentes educativos están de acuerdos en que la educación es un enorme reto a medida que avanza el presente siglo. Necesitamos instituciones educativas de todos los sectores de la sociedad, que se dediquen de lleno en la gran tarea educativa, comprometiéndose en una acción sinérgica y ampliamente apreciada para que el trabajo se haga con efectividad.

#### **1.5 Gerencia Educativa**

Dado a los resultados que en la actualidad presentan algunas universidades, especialmente las públicas nuestro interés en el análisis, preocupa seriamente el reconstruir la manera como se está gerenciando, cómo ello ha repercutido en resultados no favorables para el Estado, considerando los bajos rendimientos académicos que se están produciendo, en donde la ausencia de excelencia académica es un hecho cierto, tanto para pregrado como para postgrado.

A muchas universidades, sus autoridades se les olvida que de acuerdo a la UNESCO:

- a) La educación es un derecho fundamental de la persona humana y posee un valor humano universal.
- b) La formal y no formal, debe ser en si útil a la sociedad ofreciendo un instrumento que favorezca la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia, poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos.

- c) Una triple preocupación de equidad, de pertinencia y de excelencia debe guiar toda la política de la educación.
- d) La renovación de la educación y toda forma correspondiente, debe reposar sobre un análisis reflexivo y profundo de las informaciones.
- e) Tener en cuenta los valores y las preocupaciones fundamentales sobre los cuales existen acuerdos en el seno de la Comunidad Internacional: derechos del hombre, tolerancia, etc.
- f) La responsabilidad de la educación corresponde a la sociedad entera.

No se puede negar como lo expone Ruperto Macha, que las diversas organizaciones y toda entidad educativa tienen el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. A todo ello se agrega, que los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

En las organizaciones educativas y en toda empresa moderna, tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.

Konosuke Matsushita considera por su parte, que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

Indira Dordelly al respecto comenta, que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencial, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo. El gerente como docente de aula realiza el proceso de planificación, di-



rección y control de las actividades de aprendizajes implícito en un diseño curricular. En consecuencia, el docente como gerente de aula va a ejercer las funciones administrativas relacionándolos con los recursos de enseñanza aprendizaje de manera tal que se logre el aprendizaje significativo.

En las universidades públicas se manifiesta en algunas autoridades, una deficiencia acentuada en el manejo, dirección adecuada de la gerencia educativa de acuerdo a las exigencias de los tiempos modernos. Muchas de las autoridades que están encargadas de las universidades, no cuentan con los fundamentos básicos, herramientas que la educación en el presente demanda y requiere para garantizar profesionales cónsonos a las necesidades demanda del entorno.

Se señala, que no hay que olvidar, que la responsabilidad de un gerente requiere de un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez aunque la eficiencia es más importante pero la eficacia es más decisiva, por tal motivo se puede decir, que el gerente debe desempeñarse con altos niveles de eficiencia para poder cumplir con las metas trazadas. Los gerentes educativos deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige.

Los gerentes educativos deben de estar abiertos a los cambios, no

pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva, libre de dogmas políticas y manipulaciones centralistas, donde hay que darle relevancia a la idea de una gerencia educativa eficiente, llenas de novedades y de conocimiento original capaz de transformar los entornos educativos en alta productividad y avance de la institución.

Ruperto Macha, señala, que Juan Manuel Manes, aporta un concepto que merece analizarse sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo y dice es un: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce sostiene, que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo

implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.”

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el gerente educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

Un buen gerente educativo debe estar vigilante ante la necesidad de llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado. Sobre ello están las sugerencias de Juan Manuel Manes, planteadas como oportunidades que se deben promover.

- Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.

- Elaborar el PIE (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

No nos sorprende, que se comente, que en este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependiendo en gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Venezuela requiere de una gerencia educativa más eficaz en la educación superior y de esa forma aportar resultado favorable en pro de la excelencia académica.

## **2. Procedimiento metodológico.**

### **2.1 Descripción de la investigación.**

La presente investigación es de tipo descriptivo y documental, para ello se hizo un análisis de la literatura referente a la temática planteada; así como entrevistas no estructuradas.

das y revisión bibliográfica para sustentar la teoría de lo que representa la gerencia educativa, el cambio y la innovación como retos de la gerencia educativa.

## 2.2 Objetivos de la Investigación

### **Objetivo general**

Analizar los retos de la gerencia educativa en el presente siglo.

### **Objetivos específicos**

- indagar si los cambios gerenciales sean producidos en forma progresiva y constante.
- señalar algunas situaciones que ocurren en el ámbito de la gerencia
- Mostrar cómo responde la gente al cambio.

## 2.3 Población y Muestra

La población de la siguiente investigación la constituyeron los gerentes educativos de las universidades públicas y privadas de la costa Oriental del Lago. (12 en total); por ser una población pequeña se utilizó como censo poblacional.

## 3. Conclusiones

La investigación realizada presenta los resultados de los objetivos siguientes:

- Indagar si los cambios gerenciales sean producidos en forma progresiva y constante.

La realidad gerencial se comporta con disposición a la racionalidad y al análisis para la toma de decisión, así como una amplia capacidad para enfrentar a la incertidumbre y a la paradoja que se presenta en el ambiente interno y externo de la institución.

- señalar algunas situaciones que ocurren en el ámbito de la gerencia.

Se pudo determinar que en treinta años, se han producido cinco generaciones gerenciales. La primera como una acción de "dirigir"; es decir vigilar lo que hacían, se asumía como un proceso que cubría desde la asignación del objetivo, su conducción y cumplimiento; mediante la imposición. Siguió otra etapa el "persuadir," en este periodo lo importante era convencer y motivar a los supervisados para que ejecutaran al pie de la letra lo que se le indicaba. La tercera generación centró su acción en el estilo de "interactuar" y, en este escenario, se planteó la forma de participación e intercambio para la toma de decisiones. Luego, apareció el concepto de "delegar" y conjuntamente aparece la concesión de autoridad para que las personas a la cual se le delegaba una tarea asumiera ámbitos significativos de decisión. En este momento, la tendencia apunta hacia el ejercicio de "facultar", que se retrata con la llamada gerencia virtual o liberadora.

- Mostrar cómo responde la gente al cambio.

La tarea de este siglo consiste en la reestructuración de todo nuestro sistema educativo y el establecimiento de una sociedad del aprendizaje para el presente siglo.

Los resultados no han sido favorables para el Estado, considerando los bajos rendimientos académicos que se están produciendo, en donde la ausencia de excelencia académica es un hecho cierto, tanto para pregrado como para postgrado.

### Referencias Bibliográficas

- BANSART, Andrés (1995). **El Instituto de altos estudios de América Latina**. Universita 2000. Volumen 19. N°4. 1995. Caracas.
- GUEDEZ, Víctor (1996). **Tendencias Gerenciales y tendencias Docentes: Una correlación necesaria ante los desafíos del siglo XXI**. Universitas 2000. Volumen 20. Nos. 1-2. Caracas.
- HOWARD y NICHOLLS, A. (1979). **Enseñanza Creativa**. Editorial Diana. México.
- LYNNE JOY MC FARLAND y otros (1996). **Liderazgo para el siglo XXI**. McGraw-Hill. Colombia. 1996.