Consideraciones Elementales para comprender el significado de Administración y Gestión Educativa

TRABAJO DE COMPILACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

(Resultado de desarrollo de sesiones de clase en el Curso de Gestión Educativa – Aula 214-B)

UCV
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO
Doctorado en Administración de la Educación
SEDE LOS OLIVOS - LIMA NORTE

COMPILADORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DE FORMULACIÓN Y PUBLICACIÓN

Felipe Supo Condori - Docente de Curso
Emilio Ascama Huarcaya - Miembro
Guillermo Benites Adanaque - Miembro
Hugo Guerrero Narbajo - Miembro
Manuel Cama Sotelo - Miembro
Veronica Cuchillo Paulo - Miembro
Roger Vallejo Urreta - Miembro

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TRABAJO DE COMPILACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

CONSIDERACIONES ELEMENTALES PARA COMPRENDER EL SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

(RESULTADO DE DESARROLLO DE SESIONES DE CLASE EN EL CURSO DE GESTIÓN EDUCATIVA –AULA 214-B)

EDITOR, COMPILADORES Y MIEMBROS DE EQUIPO DE FORMULACIÓN Y PUBLICACIÓN

FELIPE SUPO CONDORI
HERMEREGILDO EMILIO ASCAMA HUARCAYA
HUGO JAVIER LEGUA HERNÁNDEZ
MARGARITA GLADYS MELGAREJO SALAZAR

LOS OLIVOS – LIMA – NORTE

PERÚ

2012

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ

N° 2014 - 03211

CONSIDERACIONES ELEMENTALES PARA COMPRENDER EL SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA

© Copy Right - Derechos Reservados 2012

(Felipe Supo Condori; Hermeregildo Emilio Ascama Huarcaya;
Hugo Javier Legua Hernández y Margarita Gladys Melgarejo Salazar)

Email: felipesupoc@gmail.com; ascama_61@hotmail.com; hugolegua1@hotmail.com; gladysintelectual@hotmail.es

---

DIGITADO	: LEONOR ARAGON QUISPE
CORRECCIÓN DE ESTILO	: FLORENCIO RAMOS LAQUI
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN	: MOISÉS BUSTINCIO CAHUI

IMPRESO EN LOS TALLERES DE IMPRESIÓN “EL UNIVERSITARIO”

DE JENI LEODAN DOROTEO DUEÑAS

AV. VENEZUELA N° 3370 SAN MIGUEL - LIMA

RUC N° 10329580518

Fecha de culminación de trabajo realizado que corresponde al año lectivo del 2012. La fecha de impresión es sólo de carácter referencial en vía de regularización

---

PRIMERA EDICION

LIMA – PERÚ

2012

CONTENIDO

Presentación……..……... 09
Introducción…….……...……...11

CONSIDERACIONES FORMALES Y PROCEDIMENTALES

1.1 Justificación……..…….....…..…… 17

1.2 Objetivos……..18
1.2.1 Objetivo general……..…… 18
1.2.2 Objetivos específicos……..…….…… 19

1.3 Antecedentes….....……..... 19

CAPÍTULO I
ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

I PARTE
SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN

1.1 Análisis conceptual.....…… 25
1.1.1 A partir desde una definición etimológica..... 26
1.1.2 A partir de propuesta de autores.....27
1.1.3 Análisis del significado de definición de administración.....33
1.1.4 Importancia de la administración..... 35
1.1.5 Principios generales de la administración.....39
1.1.6 Características de la administración..... 42
1.1.6.1Su universalidad..... 42
1.1.6.2Su especificidad.....42
1.1.6.3Su unidad temporal.....42
1.1.6.4Su unidad jerárquica.....42
1.1.6.5La administración sigue un propósito..... 43
1.1.6.6Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.....43
1.1.7 Administración de calidad total……..……44

1.2 Fundamentos teóricos y epistemológicos de administración…….. 48
1.2.1 Evolución histórica de conceptualización y pensamiento acerca de la administración…….…… 49
1.2.1.1La administración en la edad antigua A.C……49
1.2.1.2La administración en la edad antigua clásica……..49
1.2.1.3La administración en la edad media……..…… 50
1.2.1.4La administración en la edad de la ilustración……51
1.2.1.5La administración en la era de la industrialización y el nacimiento de la administración científica……53
1.2.1.6La administración en la edad moderna……54
1.2.1.7La administración en la edad contemporánea…… 58

1.2.2 Tendencias del pensamiento de la administración…… 60
1.2.2.1La administración en la teoría de sistemas……..60
1.2.2.2La administración en la teoría de contingencias…… 60
1.2.2.3La administración de la calidad total…….…… 61
1.2.3 Tendencias actuales del pensamiento de la administración…… 62
1.2.3.1La administración por aprendizaje cognitivo y procedimental…….. 62
1.2.3.2La administración por Empowerment (empoderamiento)..……... 63
1.2.3.3La administración orientado al manejo de TICs……..63
1.2.3.4La administración por gestión del conocimiento…… 64
1.2.3.5La administración y la inteligencia emocional……..…… 64

II PARTE
SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

2.1 Evolución conceptual de administración educativa…… 67
2.2 Funciones…….…… 68
2.3 Características…….…… 70
2.4 Los ámbitos de la administración educativa…… 71
2.5 Limitaciones de la administración educativa…….…….. 71
2.5.1 De orden económico……..…… 71
2.5.2 De orden político……..……71
2.5.3 De orden legal……..……72
2.5.4 De orden estructural……..…….. 72
2.5.5 De orden personal……..…….. 72

CAPÍTULO II
ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL SIGNIFICADO DE GESTIÓN EDUCATIVA

I PARTE
SIGNIFICADO DE GESTIÓN

1.1 Análisis conceptual.....…… 75
1.1.1 Gestión pública-administrativa…….…….. 78

II PARTE
SIGNIFICADO DE GESTIÓN EDUCATIVA

2.1 Análisis conceptual.....…… 79
2.1.1 Evolución conceptual de Gestión Educativa……..…..79
2.1.2 Análisis conceptual de Gestión Educativa…….……..……... 81

2.2 Gestión Educativa y su relación con la administración….…..…….. 86
2.2.1 Nociones conceptuales……89
2.2.1.1Administración y administración de la educación……..…… 89
2.2.1.2Gestión……..…… 90
2.2.1.3Gerencia…….……90
2.2.1.4Estilo y enfoque…… 90

2.3 Gestión escolar……..……..……..…..90
2.3.1 Objetivos básicos de la gestión educativa escolar……...….. 93

2.4 Principios de la gestión educativa……..……..……..…. 94

2.5 Dimensiones de la gestión educativa…….……. 95
2.5.1 Dimensión Institucional…….……. 96
2.5.1.1La gestión institucional. El director como conductor..…… 96
A. Institucional…… 96
B. El proceso de gestión con calidad…… 97
B.1 El planificar…… 97
B.2 El organizar…… 98
B.3 El liderar es dirigir…… 98
B.4 El controlar…… 99

2.5.1.2Gestión y gestores…….. 99
A Cualidades propias del gestor de éxito……..…….……... 101
B. Capacidades propias de la gestión del director…….. 102
C. Habilidades sociales de un gestor…….…….…….. 103
D. Perfil de un gestor escolar…….. 104

2.5.1.3Estilos de gestión y liderazgo del director…..……..105
A. Estilos de gestión…….....…… 106
A.1 Teoría Sociocrítica de Ball, Stephen.……..……..…… 106
A.1.1 El estilo interpersonal…….. 107
A.1.2 El estilo administrativo……..…… 108
A.1.3 El estilo político……..…… 110
A.1.3.1Estilo antagónico……...……..… 110
A.1.3.2Estilo autoritario……...…….. 112
A.1.4 La dirección: oposición y control……..113
A.2 Teoría situacional de Hersey y Blanchard.……115
A.3 Variables que definen los estilos de gestión según Weinert.…..…… 119

B. Estilos de liderazgo…….....……122
B.1 Importancia del liderazgo institucional……..…….. 122
B.2 Teoría de Burns y Duke……..……..… 123
B.2.1 Liderazgo transaccional……...……...……123
B.2.2 Liderazgo transformacional……..…… 125
B.2.3 Liderazgo instruccional……...……..…….. 127
B.3 El liderazgo, autoridad y poder para asumir la función como director.…...129
B.3.1 Liderazgo……129
B.3.2 Autoridad…… 130
B.3.3 Poder……..…… 131

2.5.1.4El directivo escolar…….……..133
A. El ejercicio de la función……..134
A.1 Roles informacionales……..135
A.2 Roles decisionales……135

A.3 Roles relacionales…….136

B. Rol del director en las instituciones educativas……..……..138
B.1 Modalidad familiar……..…….. 140
B.2 Modalidad administrativa…… 141
B.3 Modalidad concertada…….…… 141

2.5.1.5Conocimiento y capacidad de gestión para el manejo
adecuado en organizaciones educativas…….……..……..… 142
A. Gestión de información, del conocimiento y de la calidad en
las organizaciones……..……..144

2.5.1.6Monitoreo……..…… 145
A. Instrumentos de la gestión institucional…… 147
A.1 Proyecto educativo institucional (PEI)…..…….……147
A.2 Proyecto curricular de la institución educativa……148
A.3 El plan anual de trabajo……...148
A.4 Reglamento interno (RI)…….. 148
A.5 Informe de gestión anual (IGA)…….. 149

2.5.2 Dimensión Pedagógica……..……..……..…… 149
2.5.2.1El director como motor de la gestión pedagógica……..…… 150
A. Planificación curricular…… 150
B. Diversificación……..…… 151
C. La programación curricular……..……. 151
2.5.2.2La evaluación curricular……..……... 152
2.5.2.3La capacitación docente……..…….. 153

2.5.3 Dimensión Administrativa…….……..……154
2.5.3.1La gestión administrativa, responsabilidad directa
del director…….……..…154

2.5.3.2El planeamiento estratégico……155
A. En relación al planeamiento……155
B. En relación al planeamiento estratégico…….……..155
C. En relación al significado de estrategia……157
C.1 Origen etimológico de estrategia……157
C.2 Diferencia de estrategia y táctica……..158
C.2.1 Estrategia……...158
C.2.2 Táctica…… 159

2.5.3.3La organización educativa…….……..……...160
2.5.3.4Ejecución administrativa……..161
A. Gestión de recursos humanos……161
B. Gestión de los recursos de infraestructura……...162
C. Los equipos……163
D. El material educativo…….…...163

2.5.4 Dimensión Comunitaria……164

2.6 Rol de la gestión…… 165
2.6.1 Rol de la gestión en el contexto…… 165
2.6.1.1Planeamiento estratégico, construcción de la agenda y gestión de proyectos…….. 165
2.6.1.2Gestión de la red de actores socioeconómicos e institucionales…… 168
2.6.1.3Gestión de competitividad y la productividad…….. 169
2.6.1.4Gestión de la calidad total, la normalización y la estandarización……... 170
2.6.1.5Gestión de innovación…… 172
2.6.1.6Gestión de marketing político y manejo de imagen institucional…… 173
2.6.1.7Gestión estratégica de la organización y de los recursos humanos…… 175
2.6.1.8Gestión y manejo de conflictos…….. 177
2.6.1.9Ética de gestión…….. 178

2.7 Enfoques teóricos de la gestión educativa…… 179

2.7.1 Enfoque burocrático……..181
2.7.1.1Ventajas y desventajas…… 182
A. Ventajas…… 182
B. Desventajas…….. 183
C. Tipos de normas……... 184
C.1 Por el contenido…… 184
C.2 Por la materia…… 184
C.3 Por el ámbito…… 184
2.7.1.2La gestión educativa y el enfoque burocrático…… 184

2.7.2 Enfoque sistémico…… 187
2.7.2.1Nociones teóricas sobre sistemas…… 187
2.7.2.2Concepto…… 187
2.7.2.3Diseño de un sistema…….. 188

2.7.3 Enfoque gerencial…….. 189
2.7.3.1Planeamiento educativo…….. 189
2.7.3.2Concepto…… 189
2.7.3.3La escuela como empresa……..190

Referencias bibliográficas……195

PRESENTACIÓN

En el actual contexto global, dominada por la “sociedad del conocimiento e información”; la conceptualización de “administración”, “gerencia” y “gestión”, en el terreno de las organizaciones empresariales y sociales; resultan ser controvertidas, con características comunes y a la vez diferenciadas cognitiva y procedimentalmente; así, estos aspectos, en su percepción resultan ser confusas en el plano académico. Esta dificultad se acentúa por ejemplo a nivel sectorial (MINEDU), donde ante las recomendaciones de la UNESCO considera 04 dimensiones en la naturaleza, función teórica y metodológica de la Gestión Educativa, como: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

Dimensiones que la novísima Ley de Reforma Magisterial también ha considerado para los procesos de evaluación de directivos y docentes. Entonces, considerando este contexto difuso acerca del real significado gnoseológico, ontológico, epistemológico y filosófico de la administración y gestión en relación a la educación se hizo imperativamente necesario como objetivo analizar el significado de la administración y gestión relacionado a la educación para mejorar el manejo de estas organizaciones académicas, que más que organizaciones sociales, se constituyen en instituciones sociales educacionales importantes para el desarrollo de la sociedad.

Considerando estos aspectos en sesiones de clases del curso de **GESTIÓN EDUCATIVA** dirigido a los estudiantes doctorandos del DOCTORADO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN (AULA 214-B) de la Escuela de Post Grado de la Universidad “César Vallejo” - Sede Los Olivos: Lima-Norte, hemos compilado y sistematizado la mayor información bibliográfica producida acerca del tema de administración y gestión para

realizar un análisis del significado de los conceptos referidos. El método de investigación utilizado ha sido el análisis documental y como instrumento, las fichas de análisis textual. El resultado de este trabajo académico como documento final, lo hemos denominado **“CONSIDERACIONES ELEMENTALES PARA COMPRENDER EL SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA”.**

Considerando que el documento académico (preliminar) en referencia, tiene errores de contenido y forma, agradeceremos nos hagan llegar las observaciones y correcciones al E. Mail: felipesupoc@gmail.com; ascama_61@hotmail.com; hugolegua1@hotmail.com; gladysintelectual@hotmail.es; con el propósito de mejorar su contenido.

INTRODUCCIÓN

Haciendo un análisis referencial acerca del significado de este concepto de Gestión, en términos generales los conceptos de Administración, Gerencia y Gestión, resultan ser sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. Ahora, este concepto de Gestión, ciertamente si bien coincide con la propuesta de buen número de autores como sinónimos de Administración y Gerencia; sin embargo es necesario aclarar que esta similitud y relación son sólo de carácter procedimental; por tanto, la diferencia estriba en su misma evolución conceptual, conforme podemos apreciar en las siguientes argumentaciones descritos tanto en el capítulo I como en el capítulo II.

Considerando que los conceptos de Administración, Gestión y Gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo han planteado Fayol, H. (1950) y Koontz, H. (1964, 1976). Ahora, analizando el concepto de Rodríguez, J.N. (2001) acerca de Gestión que proviene del latín *gestio, que* **hace referencia *a la acción o al efecto de gestionar o de administrar*.** De ahí que *gestionar* es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera. Mientras que administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar; por tanto es una actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas y formular las estrategias adecuadas para el logro de su desarrollo.

Finalmente, sobre el tema de *gestión educativa*, existe un amplio debate y en ocasiones se identifica con la *gestión docente o administración educacional*. Sin embargo, va más allá, ya que la *gestión educativa* se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad. Mientras que la *gestión*

docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión (UNC.2007), así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Cortés-Lutz, G. 2007).

Considerando por ejemplo estas acepciones muy generales y difusas hemos realizado un análisis exhaustivo acerca del significado conceptual de administración y gestión educativa, plasmado en el documento académico denominado **"CONSIDERACIONES ELEMENTALES PARA COMPRENDER EL SIGNIFICADO DE ADMNISTRACIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA".**

El documento en referencia considera el desarrollo de 02 capítulos y que cada uno de ellos considera 02 partes, cuyos contenidos en detalle son los siguientes:

CAPÍTULO I: **ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

I PARTE: **SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN:** Análisis conceptual (A partir desde una definición etimológica; a partir de propuesta de autores; análisis del significado de definición de administración; importancia de la administración; principios generales de la administración; características de la administración; administración de calidad total), fundamentos teóricos y epistemológicos de administración; tendencias del pensamiento de la administración

II PARTE: **SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:** Análisis conceptual

CAPÍTULO II: **ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL SIGNIFICADO DE GESTIÓN EDUCATIVA**

I PARTE: **SIGNIFICADO DE GESTIÓN:** Análisis conceptual

II PARTE: **SIGNIFICADO DE GESTIÓN EDUCATIVA:** Análisis conceptual (Evolución conceptual de Gestión Educativa y análisis conceptual de Gestión Educativa**);** Gestión Educativa y su relación con la administración**;** Gestión escolar; Principios de la gestión educativa; Dimensiones de la gestión educativa (Dimensión Institucional, Dimensión Pedagógica; Dimensión Administrativa, Dimensión Comunitaria); Rol de la gestión; Enfoques teóricos de la gestión educativa.

CONSIDERACIONES FORMALES Y PROCEDIMENTALES

1.1 JUSTIFICACIÓN

Consideramos que nuestra educación al margen de los problemas estructurales sociales relacionados a la nutrición de calidad y salud con efectos directos en el bajo rendimiento académico y escolar principalmente en lo que respecta a la comprensión lectora y al campo lógico matemático; tiene además como matices 04 problemas que están relacionados a la parte cognitiva y procedimental para la toma de decisiones serias e integrales como políticas, planes, programas y proyectos.

El primer problema consiste en que los aspectos sociales educacionales revelan una tensión conceptual y valórica producto de la reconceptualización de la educación desde la sociología y economía, para asumir su mejoramiento como manejo en la administración y gestión de las mismas. En la última década, los conceptos que dominan en la educación tienen su raíz en la economía. Conceptos tales como la eficiencia, la eficacia, la evaluación, productividad, competitividad, incentivos y la gestión misma, han copado en la literatura de la política educativa. En sociología se empieza a redefinir estos mismos conceptos relacionados a la educación como rentabilidad social, productividad social, balance social, entre los más importantes.

El segundo problema también de carácter conceptual está referido al significado de los conceptos de administración y gestión; sobre este particular en la práctica se observa que el término *Management* traducido como Administración es también percibido como Gerencia; así, en algunos países la Administración está más referida a lo público y la Gerencia a lo privado. En los libros clásicos de Administración se toman como sinónimos Administración y Gerencia. Así por ejemplo, en el glosario del CINDA (1992), aparece el concepto de Gestión como equivalente a Administración.

El tercer problema tiene que ver con la ausencia de la dimensión “educación” en la gestión educativa. Los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la

formalización de la disciplina, la dimensión de la educación está ausente. Entonces ¿qué es lo educacional en la gestión educacional?" las escuelas y su quehacer- aparecen sólo como un soporte para contener los conceptos de la gestión. Lo educativo no ha funcionado como un elemento de especificidad suficiente como para alterar la construcción de la práctica de gestión. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa.

Finalmente, el cuarto problema también de carácter cognitivo está en relación a la consideración de la gestión educativa con respecto a las dimensiones vinculadas a la gestión institucional, pedagógico, administrativo y comunitario. Este enfoque considera a la gestión educativa como un proceso aparte y por separado, contrario a las recomendaciones de autores clásicos y contemporáneos quienes sostienen que la administración, así como la gestión es un proceso como sistema de carácter gradual, integral y holístico de retroalimentación permanente.

Considerando estos aspectos conceptuales difusos y muy generales, hemos considerado importante analizar el significado de estos conceptos desde una perspectiva gnoseológica, ontológica, epistemológica y filosófica.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir en la formación académica y profesional de carácter integral en lo científico, tecnológico y humanístico de los doctorandos del Doctorado en Administración de la Educación para que se constituyan en gestores del cambio y mejoría de las organizaciones académicas para el mejor rendimiento académico de los estudiantes peruanos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar conocimientos teóricos acerca del significado de administración y gestión educativa para formar académicos y profesionales altamente capacitados en el campo de la gestión educativa.

- Brindar procedimientos metodológicos a través del manejo de métodos, técnicas e instrumentos de aplicación para diseñar y formular instrumentos de gestión institucional que sirva para el desarrollo de organizaciones educacionales como parte del campo y proceso de la gestión educativa.

- Desarrollar en los doctorandos habilidades y destrezas que le permitan interpretar la realidad de las organizaciones sociales de educación (centros escolares e instituciones), los problemas que obstaculicen su desarrollo y proponer las mejores alternativas de solución a través del uso de metodologías de análisis situacional mediante la planificación estratégica (Análisis FODA, Análisis ZOPP y Marco Lógico) y Desarrollo Organizacional (DO).

- Contribuir en la formación de profesionales con amplias capacidades que le permitan aplicar desarrollo de capacidades de calidad en el campo de la gestión educativa, así como la promoción de cambios estructurales y organizacionales de las organizaciones sociales de educación.

1.3 ANTECEDENTES

Para afianzar el sustento del marco teórico y epistemológico del significado de la administración y gestión educativa se ha realizado una investigación bibliográfica acerca del tema de investigación como análisis documental, tanto en los Centros de Información y Documentación (BIBLIOTECAS); así, como de información virtual (INTERNET). Sobre estos temas, existe regular información

primaria y secundaria necesaria para explicar el sustento como argumento académico que presentamos como referencia en el siguiente detalle que a continuación exponemos como los más importantes:

- La investigación denominada: **“Evaluación y calidad”,** de la profesora Lidia Toranzos del Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, quien desde un enfoque de calidad plantea que el desafío está en la gestión educativa a partir de la descentralización y fortalecimiento de la capacidad de gestión de las unidades del sistema educacional, la redefinición y fortalecimiento del rol de las instancias centrales de conducción del sistema educativo, la producción y difusión de información sobre el desempeño del sistema, la profundización en el sistema nacional de evaluación como instrumento estratégico para el mejoramiento de la gestión y la calidad de la educación, entre otros aspectos interesantes.

- “**Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B”,** del profesor Juan Casassus de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y que brinda un abundante análisis sobre este tema, abordado en su evolución histórica hasta proponerse como una disciplina en posicionamiento epistemológico en los que convergen la teoría y la política.

- **“La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina”.** Informe del foro del Instituto Internacional de Planeación de la Educación, cuya redacción estuvo a cargo del licenciado Javier Simón y que resume las transformaciones educativas para el desarrollo de la región, la relevancia y características de los recursos humanos en este desarrollo, las funciones del Estado y el fortalecimiento en los diferentes niveles de la gestión educativa, los

requerimientos de formación y el papel del Estado, las universidades y de organismos internacionales en la formación de los recursos humanos para la gestión de los sistemas educativos.

- **“Gestión educativa para la transformación de la escuela”**, del profesor Gilberto José Graffe, quien aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige con la finalidad de ofrecer un servicio de excelencia. Así, analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello como, liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo.

- **“De la gestión pedagógica a la gestión educativa”.** Una tarea inconclusa, artículo de José Luis González Palma, publicado en el Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185. México, agosto de 2005, quien reflexiona sobre el tipo de aprendizaje que necesitan los alumnos, las condiciones para llevarlo a cabo y el tipo de gestión necesaria para hacerlo posible.

- **“Gestión educacional”**, por el profesor Oscar Barrios Ríos, de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile, que da a conocer los componentes del proceso de gestión en el campo educacional y su utilización mediante técnicas de gestión, el cual podrá localizar.

- **“Gestión y liderazgo en educación”**, del Centro Lasallista de Formación de México, que reflexiona sobre los conceptos relacionados con el rol profesional del directivo y su replanteamiento en el contexto

educativo, justificando la importancia de la planeación "estratégica" y "situacional".

- **“Administración y gestión educativa”**, de la Licenciatura en Intervención Educativa de la Universidad Nacional Pedagógica de México, que permite el desarrollo de competencias para identificar concepciones y herramientas de la administración que permita integrar un saber en la práctica educativa, reconociendo la perspectiva histórica de la disciplina para tener claridad sobre las distintas concepciones y una aplicación a la realidad educativa con la finalidad de impulsar la calidad del desempeño institucional.

- **“Gestión estratégica de órganos intermedios e instituciones educativas”**, del licenciado Víctor A. Bazán, módulo que define conceptos, enfoques y principios para la gestión estratégica.

- “**La revolución científico-técnica y el impacto de la informática en la educación”**, trabajo de la MsC. Luisa L. Pacios Fernández, de la Facultad "Julio Trigo", quien señala que "la gestión educativa es quizás la que ha logrado sacar un mejor provecho de las oportunidades que brinda la informática".

- **“Tecnología para la gestión educativa”**, de Juan Carlos Silas, presentado en el XVI Simposio de la Sociedad Mexicana de Computación en la Educación celebrado en Monterrey, México en el año 2000, cuyo doble objetivo pretende analizar las implicaciones de la administración o gestión educativa en México y señalar el trascendente papel que desempeñará la tecnología en las instituciones educativas mexicanas.

CAPÍTULO

I

SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

I PARTE
SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN

1.1 ANÁLISIS CONCEPTUAL

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término «administración» hubiera aparecido y se hubiera definido. Posteriormente muchos personajes como los filósofos, economistas liberales, la revolución industrial, la influencia de los pioneros industriales y de los empresarios, entre otros; los mismos que aportaron concepciones sobre la Administración como

Sócrates, Platón, Nicolás Maquiavelo, Adam Smith, Taylor, Fayol, Elton Mayo, entre otros.

Las sociedades se han ido transformando, durante siglos inicialmente, caracterizados por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la revolución industrial y por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales. Cada una de estas etapas o fases se presentan en una visión histórica que se hace necesario conocer su trayectoria y las tendencias futuras; así en el siglo XX se conoce tres etapas:

- **Era industrial clásica:** En que se promovió el manejo de las empresas y/o organizaciones mediante la teoría administrativa dando énfasis en las tareas (administración científica de Taylor), después la aplicación de la estructura organizacional (planteada por Fayol y Max Weber), y en la otra fase se considera al factor humano (personas).

- **Era industrial neoclásica**, en función al cambio y las transformaciones se produce una revolución de la aplicación haciendo énfasis en la tecnología y el ambiente, por lo tanto se ha demostrado que las organizaciones no pueden ser autónomas ni pueden tener un funcionamiento libre, por el contrario cada una de estas vive y opera en un ambiente en el cual recibe insumos y entradas (materiales, energía, información) y de él salen resultados (productos, servicios, información), actuando como sistemas como un conjunto integrado relacionadas estrecha y dinámicamente que desarrollan una actividad o función y está destinada a alcanzar objetivos específicos; pasando a ser consideradas las organizaciones como una entidad global cuyas características son particulares y distintas de las de cada una de sus partes y siempre buscando un propósito u objetivo de alcanzar.

- **La era de la información**, las preocupaciones orientan a la globalización en consecuencia a la calidad, productividad y competitividad.

1.1.1 A PARTIR DE UNA DEFINICIÓN ETIMOLOGICA

La palabra «administración», se forma del prefijo «ad», hacia, y de «ministratio». Esta última palabra viene a su vez de «minister», vocablo

compuesto de «minus», comparativo de inferioridad, y del sufijo «ter», que sirve como término de comparación.

Si «magister» (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función, «minister» expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pautas de la administración, en la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro (Autoridad-responsabilidad-comunicación-delegación); de un servicio que se presta. Servicio y subordinación (disciplina, orden, coordinación), son considerados por nosotros como los elementos principales obtenidos.

1.1.2 A PARTIR DE PROPUESTA DE AUTORES

Según Stoner, J. (1999:32) manifiesta que las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones, tal es así que al repasar la historia de la humanidad aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de la indias orientales, la compañía de la bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como “administración” fueran de uso común; así como ejemplo podemos citar a SunTzu y Nicolás Maquiavelo como los primeros estrategas de la administración.

Entonces podemos manifestar que la historia de la evolución conceptual de este tema que se origina desde un simple término hasta ser concebido como un conocimiento científico, es concebida por los principales autores en Administración en el siguiente marco conceptual donde podremos deducir sus elementos básicos:

- **Fayol, Henri** ingeniero francés (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración y fundador de la

Escuela Clásica de la Administración), dice que «administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar». Fayol a diferencia de Taylor que más se centraba su propuesta en el desempeño de las funciones de la organización, centró su propuesta en la organización total y se enfocaba hacia la administración que en su opinión era la Administración Empresarial en base del todo organizacional y de la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas , así lo plasma en su propuesta de los 14 principios básicos de la administración moderna.(División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses generales, remuneración personal, centralización, jerarquía o cadena escalar, orden, equidad, estabilidad y duración del personal en un cargo, iniciativa, espíritu de trabajo). Chiavenato (1998, p. 108).

Es necesario puntualizar que antes de Fayol se sostenía que los "gerentes nacen pero no se hacen". Sin embargo, Fayol argumentaba que la administración era como cualquier otra habilidad que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales, y define a la ADMINISTRACIÓN como el "acto de administrar".

- **Taylor, Frederick W.** Este autor que revolucionó el concepto de la administración en conocimiento científico, fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

  - El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.

  - La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.

  - La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.

  - La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

  Taylor, ingeniero norteamericano fundador de la Administración Científica, sostenía que el éxito de estos principios requería *una "revolución total de la mentalidad*" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas.

Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad en base a la Organización Racional del trabajo, sustentado en la aplicación de los elementos de la administración científica tal como: Estudios de Tiempos y estándares de producción, supervisión funcional, estandarización de herramientas e instrumentos, y a la planeación de tareas y cargos, la idea de la tarea asociada a incentivos de producción por su ejecución y eficiencia. Chiavenato (1998, p. 63).

- **Weber, Max.** Este sociólogo alemán creador de la sociología de la burocracia, piensa que toda organización dirigida a alcanzar metas y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de las burocracias que puntualizaba la necesidad de una jerarquía definida en términos estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con claridad "Consideraba que la organización ideal era una *burocracia* con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y una división del trabajo detallada explícitamente: Weber también pensaba que la competencia técnica tenía una gran importancia y que la evaluación de los resultados deberían estar totalmente fundamentada en los méritos.

  Weber consideró a la burocracia como un sistema social y no como *"Un tipo de poder*"; para comprenderla, estudio los tipos de sociedad y los tipos de autoridad. Así mismo indica que 10 son las características de la burocracia:
  - Carácter legal de las normas y reglamentos;
  - Carácter formal de las comunicaciones;
  - Carácter racional y división del trabajo
  - Impersonalidad en las relaciones.
  - Jerarquía de autoridad
  - Rutinas y procedimientos estandarizados.
  - Competencia técnica
  - Especialización
  - Profesionalización de los participantes.
  - Previsión del funcionamiento.

- **Clushkov, V.** Indica que la administración «*Es un dispositivo que organiza y realiza la trasformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente*».

- **Guzmán-Valdivia, I**. Señala que administración «*Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados».*

- **Brech, E.F.L.** Refiere que administración «*Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado».*

- **Mooney, J.D.** Manifiesta que administración *«Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana». Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: «la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado».*

- **Peterson y Plowman**. Señalan que administración es «*Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular».*

- **Koontz y O'donnell.** Consideran la administración como: «*la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes».*

- **Terry, G.P.** Indica que administración *«Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno».*

- **Tannenbaum, F.** Señala que administración es «*El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa».*

- **Morstein Marx, F.** Concibe a la administración como *«Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva»…»es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito».*

- **Fernández-Escalante, F.M.** Indica que administración *«Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes».*

- **Reyes-Ponce, A.** Señala que administración «*Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social».*

- **Stoner, James R. F.** Refiere que administración es *"Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas".*

- **Koontz, Harol y Weihricyh, Heinz**. Manifiestan que administración "*Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos"* , esa definición puede ampliarse:
  - Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal dirección y control.

  - La administración se aplica en todo tipo de organizaciones.

  - Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.

  - La intención de los administradores es la misma: generar un superávit.

  - La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

- **Chiavenato, Idalberto.** Manifiesta que la administración constituye para él como la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (Humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño).

  Refiere que administración no sólo significa ejecutar tareas u operaciones, sino fundamentalmente lograr que sean ejecutadas por otras personas en su conjunto.

  Finalmente remarca *que "administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz".*

- **Robbins, Stephen y Couter, Mary**. Indican que administración: "*Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".*

- **Drucker, Peter F.** Refiere que la administración es el órgano específico y distintivo de todas y cada una de ellas. En su libro "Los desafíos de la administración en el siglo XXI" indica: "*En vez de buscar una organización apropiada para la organización es necesario que la*

administración aprenda a buscar, desarrollar y someter a prueba la organización que se ajuste a la tarea"…"Uno no administra a la gente. La tarea es conducirla y la meta, hacer productivos los puntos fuertes y el conocimiento específico de cada individuo"…"El supuesto sobre administración debe basarse cada vez como disciplina y como práctica, es que su alcance no es legal.

Tiene que ser operativo, tiene que abarcar todo un proceso. Tiene que concentrarse en resultados y el desempeño a lo largo de toda la cadena económica".

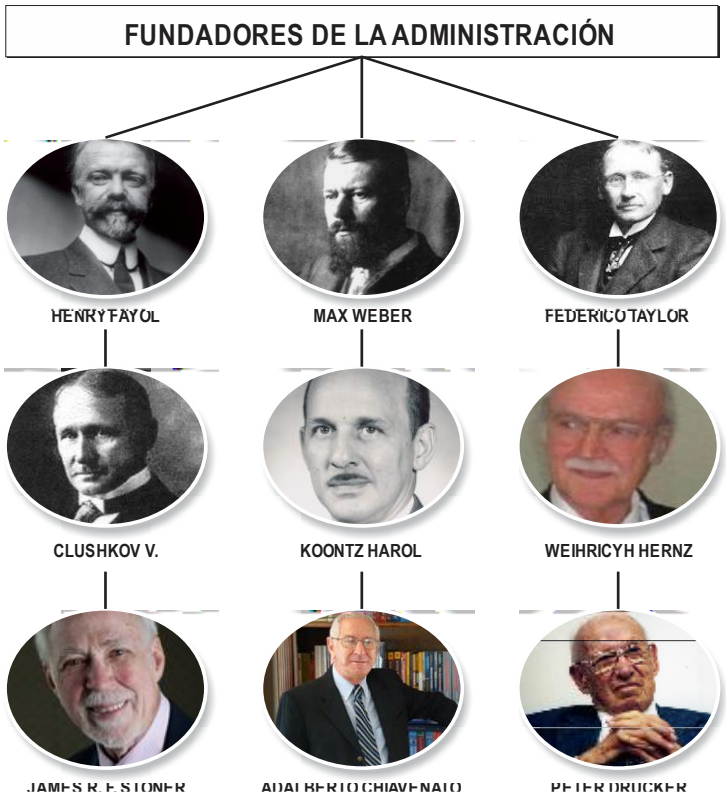
Para Drucker, la administración es "*la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico para hacer que las instituciones sean capaces de producir resultados".* Esto sin embargo exige un nuevo paradigma final de la administración.

La preocupación y la responsabilidad de la administración son todas las cosas que afectan el desempeño de la institución y de sus resultados ya sea interna y externamente, bajo el control de la institución o totalmente al margen de él.

En su libro "La innovación y el empresariado innovador" hace referencia sobre la disciplina de emprendimiento indica, en ella indica que:*"…no es ciencia ni arte es práctica con base de conocimientos"*.

En la actualidad, muchos confunden este término, en sí la innovación es cierto tipo de actividades y en el corazón mismo de esas actividades se encuentra la innovación; entonces se puede indicar que la innovación es la función específica de todo emprendimiento ya sea en un negocio, una institución de servicio público o un rumbo escogido por el ser humano.

- **Otoniel, Oyarce**. Señala que la administración constituye una disciplina profesional que comprende un conjunto de principios, técnicas, etc. que intervienen en el funcionamiento de las organizaciones y/o empresa.



1.1.3 ANÁLISIS DEL SIGNIFICADO DE LA DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son válidas para toda clase

de administración en las diferentes organizaciones (privadas, publicas, mixta, etc.)

La definición breve de la administración se puede mencionar como: “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”. “Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización y la integración de los recursos materiales y el potencial humano para alcanzar un fin determinado”.

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, se integren con el propósito de alcanzar con el fin común, mediante la eficiencia y la eficacia en las organizaciones con fines lucrativos y/o satisfacción de una población. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

La administración no es una ciencia exacta, sino es una ciencia social pues, al tratar con organizaciones y/o negocios trata con personas por lo tanto consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones; al contar con personas que tienen el encargo de servir para alcanzar sus metas. Entonces se puede decir que significa que al ejecutar tareas u operaciones mediante las personas que están inmersas en ellas.

En ella es de suma importancia combinar eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos organizacionales -considerando que la eficiencia utilizada como medios en el uso óptimo de los recursos para alcanzar objetivos-; de ahí que la administración puede alcanzar un objetivo con el mínimo de recursos o sobrepasar el objetivo con los mismos recursos. Mientras que la eficacia se relaciona a conseguir objetivos y/o resultados, en relación con los fines y propósitos, es el grado en que la administración consigue los objetivos. Por eso, tanto la eficiencia y la eficacia son complementarias.

1.1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas, la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de Empresa y/u Organización.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

- En los organismos grandes, la administración es indiscutible y esencial.

- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

- Mediante la administración se asume la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de sus objetivos grupales.

- La administración contribuye al nivel de vida del presente de las organizaciones, todos dependemos de las organizaciones, todos los días para obtener nuestros alimentos, vivienda, etc.

  Edifica un futuro, las organizaciones se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las empresas también lo hagan, y recuerda el pasado, es una tercera instancia en que las organizaciones sirven para conectar a las personas con su pasado tomando en cuenta patrones de las relaciones humanas.

- La Administración es una especialidad que abarca el tiempo y las relaciones humanas:

  - En el Tiempo, consta de varios elementos; la administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente, se ejercita en una época de la historia concreta y es el reflejo de ella, y es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo.

  - En las Relaciones Humanas, los que conducen administradores, gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos, las mismas que se encuentran influenciadas unas a otras, así mismo actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas.

- La Universalidad de la administración, hecho de que la administración es necesaria en las organizaciones de todo tipo y de todo tamaño en todos sus niveles y áreas de trabajo en cualquier parte del mundo.

UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

Así la administración se constituye en una forma de utilizar los recursos organizacionales tales como los materiales, financieros, informáticos tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr un excelente desempeño. La importancia de la administración es que las tareas u actividades de una organización deben lograr que éstas sean ejecutadas por las personas en su conjunto para obtener los objetivos planteados.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- La administración se aplica a todo tipo de empresa y/o organización.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su administración.
- Una adecuado administración eleva la productividad.
- La eficiencia técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes, la administración es indiscutible y esencial. Mientras que en la pequeña empresa, la única posibilidad de competir es aplicando la administración.
- Mediante la administración se asume la responsabilidad de emprender acciones.
- La administración contribuye al nivel de vida.
- La administración abarca el tiempo y las relaciones humanas:
  - Tiempo.
  - Relaciones Humanas.
- Universalidad de la administración.

1.1.5 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de ciertos principios como medios administrativos que fortifique el cuerpo social o facilite el control de éste; que deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Un principio del cual nunca debemos omitir es la *"comunicación y la coordinación",* se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones con las circunstancias. Fayol, enumera 14 principios de administración que son:

- **La división del trabajo:** Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, *especialización de funciones y separación de poderes.*

- **La autoridad y responsabilidad**: Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad.

- **Disciplina:** Es la obediencia manifestada hacia la empresa de parte de su acción social y esta se da gracias a:
  - Buenos jefes en todos los grados.
  - Juntas más claras y equitativas
  - Sanciones correctamente aplicadas.

- **Unidad de mando:** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.

- **Unidad de dirección**: La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.

- **Subordinación de los intereses particulares del interés general**: Un interés de tipo personal que jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

- **Remuneración de personal:** El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, ésta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.

- **Centralización:** Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.

- **Jerarquía:** Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

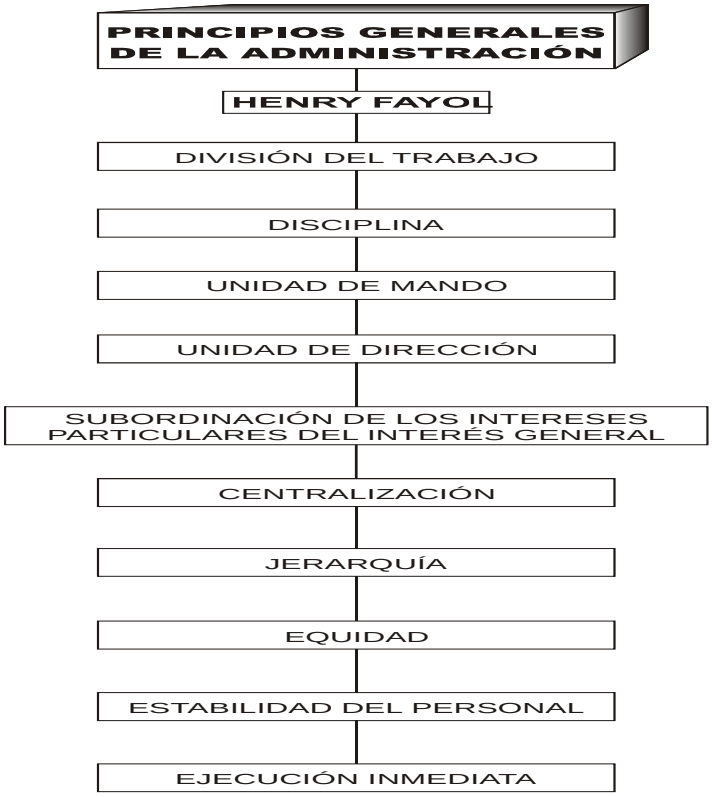
- **Orden**: el personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.

- **Equidad**: Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.

- **Estabilidad del personal:** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si el servicio lo requiera mudarlo de ahí. Nunca antes.

- **Iniciativa**: Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.

- **Unión de personal:** Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.



Es posible nombrar otro gracias a la flexibilidad de los principios, como por ejemplo:

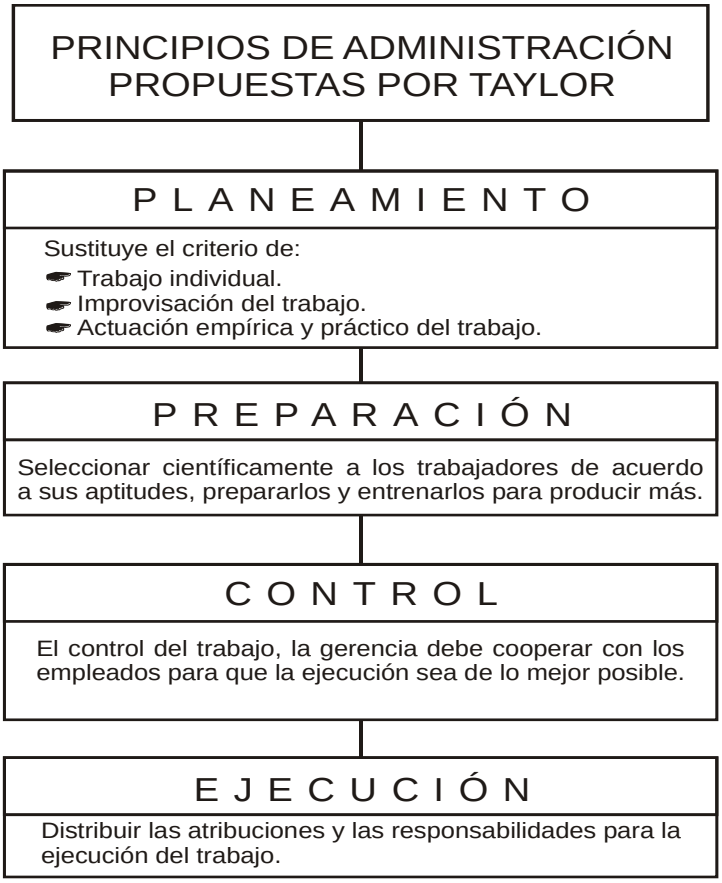
- **Ejecución inmediata**: Toda situación buena o mala se debe resolver a la brevedad posible.

Por otro lado, TAYLOR enumera 4 principios de administración que son:

- **Principio de PLANEAMIENTO:** sustituye el criterio individual en el trabajo, la improvisación y la actuación empírico – práctica;

- **Principio de la PREPARACIÓN:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más;

- **Principio de CONTROL:** El control del trabajo, la Gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea de lo mejor posible;
- **Principio de la EJECUCIÓN:** Distribuir las atribuciones y las responsabilidades para la ejecución del trabajo.



1.1.6 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.6.1SU UNIVERSALIDAD

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

1.1.6.2SU ESPECIFICIDAD

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (por ejemplo: en la empresa cumple funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, por ejemplo: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

1.1.6.3SU UNIDAD TEMPORAL

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

1.1.6.4SU UNIDAD JERÁRQUICA

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, por ejemplo: en una empresa forman «un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

1.1.6.5LA ADMINISTRACIÓN SIGUE UN PRÓPOSITO

Una condición de la administración es la propuesta de un objetivo ya sea que este sea implícito o enunciado específicamente

1.1.6.6ES UN MEDIO PARA EJERCER IMPACTO EN LA VIDA HUMANA

Es decir, la administración influye en su medio ambiente. Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Se logra mediante esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros. Asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona. Para este propósito debe tener las siguientes particularidades:

- Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

- La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

- Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

1.1.7 ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL

Administración de Calidad Total (TQM) es un tema controvertido en los círculos académicos y de negocios. Los administradores de negocios están tratando fervientemente de imaginar cómo hacerla, mientras los académicos están tratando de determinar que es. Ninguno de ellos está totalmente de acuerdo sobre la definición de Administración de Calidad Total, o sobre el cómo poner en práctica el concepto.

Este desacuerdo era de esperarse. Primero: "*Administración de Calidad Total"* es un concepto envolvente que se está transformando en nuevos conceptos y métodos de desarrollo. Segundo: Organizaciones diferentes que se encuentran en etapas diferentes de transformarse en Administración de Calidad Total. Tercero: organizaciones diferentes requieren de formas diferentes de Administración de Calidad Total.

Una excepción notable de este desacuerdo tan penetrante sobre el concepto de Administración de Calidad Total, es la definición ofrecida por los participantes del Total Quality Forum, que se integra por un consorcio de

negocios y de líderes académicos, quienes se reúnen anualmente para estudiar la Administración de Calidad Total y diseminan sobre sus aprendizajes.

Un grupo de estudio de 1992 del Total Quality Forum definió la Calidad Total como:*"… una persona enfocada en un sistema de administración que persiga el incremento continuo de la satisfacción del consumidor a continuo bajo costo real. Calidad Total es una propuesta de sistema total, y una parte integral de la estrategia de alto nivel. Trabaja horizontalmente atravesando funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados, de categorías altas y bajas y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de consumidores..."* (Rampey y Roberts: 1992)

No todos estarán de acuerdo con esta definición, sin embargo parece cubrir de manera general muchas variaciones de Administración de Calidad Total. Algunas personas detestan hablar de acerca de la Administración de Calidad Total. Por ejemplo, Deming W. Edwards menciona acerca de la Administración de Calidad Total, siendo «gurú en calidad» cambios continuos de los procesos organizacionales.

A pesar de las reservas, la definición anterior es la más concisa, disponible y agradable para los líderes académicos, y de negocios. También separa los principios fundamentales de las herramientas y las técnicas que generalmente son mal interpretadas por el concepto. Esta separación revela una importante clave al interior de la razón por la que muchos administradores fallan en la implementación de sus expectativas usando Administración de Calidad Total.

El objetivo de presentar esta definición aquí no es de usarla como un marco para el texto. Es decir, es una simple introducción al tema para el lector. Este texto está orientado actualmente a llevar al lector más allá de la Administración de Calidad Total.

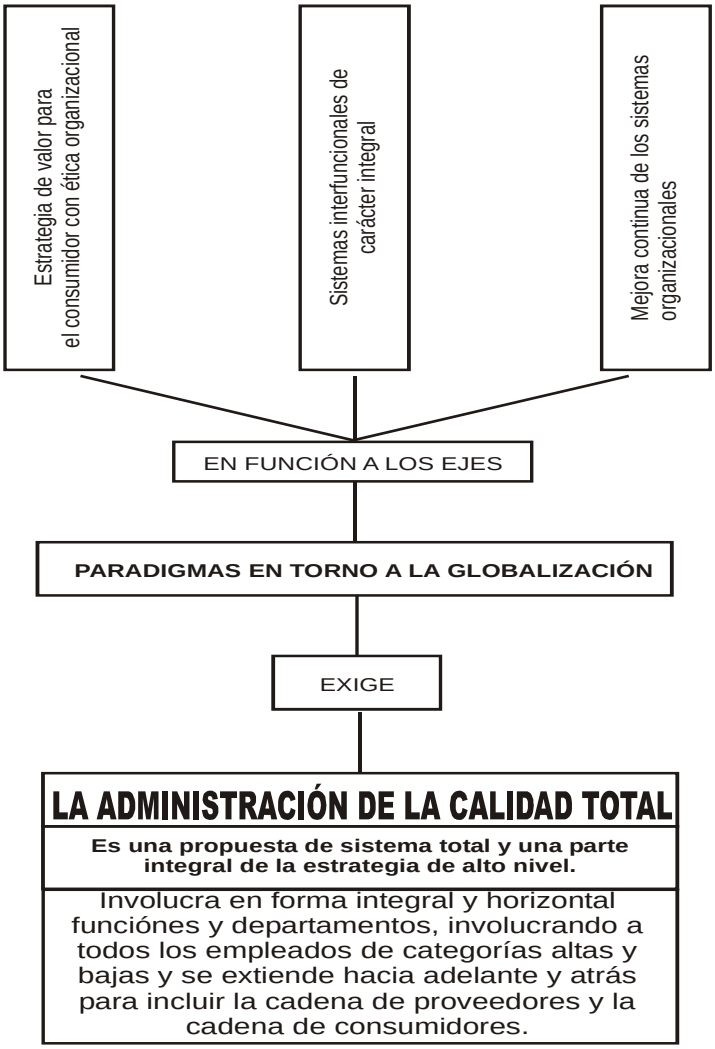
Nosotros sugerimos que los gerentes vayan más allá de la Administración de Calidad Total no porque la definición sea deficiente. Cualquier definición de un concepto envolvente puede ser deficiente en un punto fijo en el tiempo, y es susceptible de ser mejorada en el futuro. La propuesta de ir más allá de la Administración de Calidad Total es asegurarse de que los administradores van a continuar su aprendizaje sobre los temas, conceptos y métodos que componen este nuevo enfoque. Ellos deben de continuar concentrando su pensamiento en la Administración de Calidad Total, así como intentar su implementación.

Para los gerentes que no practican la Administración de Calidad Total o alguna otra variante del nuevo enfoque como un estilo de vida, la transformación es requerida como la clave para las nuevas prácticas administrativas. Por esta razón, enfatizamos la importancia de realizar el cambio, que puede ser profundo. Muchas personas se refieren a este cambio como el cambio de paradigma, un término que conlleva la idea de transformaciones profundas a nivel personal y a nivel organizacional. Dentro de una organización, estos cambios pueden ser descritos como cambios culturales.

Cambio de paradigma es mucho más amplio que solo el cambio de las insoladas compañías a una nueva cultura. Cambio de paradigma involucra a todo el campo de la administración. Administradores que cambian sus organizaciones están participando en la ampliación de este fenómeno. Cabe resaltar que los paradigmas no son sustituidos sino constituidos como un norte para continuar y superar y en administración este aspecto es flexible y aplicable de acuerdo a los cambios que se dan en el controvertido tema del cambio organizacional.

Así, administradores de diferentes compañías usan palabras diferentes para referirse a las nuevas formas de pensamiento y actuación. Algunos administradores usan el término de «Administración de Calidad Total» y otros no. Por ejemplo, IBM se refiere a Calidad orientada hacia el mercado.

Por esta razón en la concepción de Administración de Calidad Total no hay consenso y tal vez no lo habrá jamás, mientras se genera la teoría y la práctica de la Administración de Calidad Total. De cualquier manera, los administradores ya empezaron y se enfrentan a nuevos paradigmas de la globalización. Cuya naturaleza del paradigma emergente está en relación a tres temas; estrategia de valor para el consumidor, sistemas interfuncionales y mejora contínua. La idea central es que los gerentes deben pensar y actuar para mejorar los sistemas organizacionales para proporcionar valor superior al consumidor con valores y ética organizacional. Esta responsabilidad administrativa constituye el meollo del paradigma emergente.



1.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EPISTEMOLÓGICOS DE ADMINISTRACIÓN

Aún, cuando García, Castillo y Cruz, Rafael. (1997) refieren que “No existe literatura sobre epistemología de la administración” porque según estos autores la bibliografía dedicada al tema de los fundamentos y métodos del conocimiento administrativo es en extremo escasa y poco conocida (Arias, Galicia.1972; Munch y Ángeles.1988). Nosotros, referimos que relativamente (aunque escasa) si existe bibliografía que trata este tema desde un puno de vista epistemológico.

Así, Barber Kuri, Carlos Miguel. (2011), refiere que considerando como punto de partida, la concepción de administración donde para Daft, Richard (2008), el concepto de administración lo define como la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz, planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. Por su parte, Thomas S. Bateman (2008) considera a la administración como el “proceso de trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización”, mientras que para Gareth Jones (2009) propone la definición de la administración como la “planeación, organización, dirección y control de los recursos, ya sean humanos o de otro tipo, a fin de que la organización pueda alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz”.

Considerando estos fundamentos cognitivos señala que es necesario el plantearse en la definición de la administración como una ciencia, técnica o arte, campo en la que sí se reconoce el concepto de ciencia como el “conjunto de conocimientos ordenados, articulados y sistematizados que poseen principios, teorías y leyes”, el principio de repetitividad propuesto por el empirismo para la demostración del fenómeno a fin de catalogarlo como verdad, resulta no comprobable la aplicación del término de ciencia desde los estudios de E. Mayo en Hawthorne, pero no niega en cualquier momento que la administración se sustente en diversas ciencias, como lo propuesto en el enfoque de las ciencias administrativas.

Sumado a esto, la administración aplica técnicas sofisticadas y se puede llegar a proponerse incluso de manera holística como una técnica cada vez más sofisticada que aplica el método científico en varios de los casos.

Para aquellos que estén basados más en la Teoría Humanística, el reconocer que los gerentes y administradores en general cuentan con diversas facultades y "dones", hacen que lleguen también a diferentes resultados, los mismos que sólo pueden ser entendidos por la sensibilidad o "arte" con el que cada quien interprete, entienda, afronte y resuelva las diferentes problemáticas. (Barber: 2008).

Lo cierto es que al tomar alguna postura de lo que es o debiera ser la administración, se debe partir del supuesto inicial comentado en este documento, es decir, del análisis histórico, epistemológico, filosófico y conceptual que dé luz sobre la forma como deba interpretársele, entendiendo en ello las implicaciones que esto conlleve al instrumentar la propuesta, para bien del individuo, de la sociedad, de nuestro País y del mundo entero.

1.2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE CONCEPTUALIZACIÓN Y PENSAMIENTO ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD ANTIGUA (A.C.)

La administración como tal, se remonta al año 3000 a.C., con las primeras organizaciones gubernamentales creadas por los sumerios y los egipcios. (Daft, R. 2006).

1.2.1.2 LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD ANTIGUA CLÁSICA

Posteriormente, en la antigüedad clásica y Edad Media, se comienzan a vislumbrarse algunos de los elementos que fueron sumándose e interrelacionándose con el concepto de la administración, como sucedió con lo correspondiente al liderazgo, mismo que tuviera ya su primer sustento teórico con Platón en su obra titulada "La República" y con Aristóteles, en su Política. En dichos escritos se analiza con profundidad la relación entre el poder y los

súbditos, pero sin cuestionar el origen del mismo, pues para ellos esto era sagrado, es decir, provenía de los dioses, y éstos eran los que revestían o no de liderazgo y autoridad al elegido, por lo que poco o nada podía hacer una persona para adquirirlo y formarlo si lo tenía. La concepción, en este sentido, era más bien de un don divino (Sánchez-Fuentes, Francisco. 2003).

En aquel entonces y basado en esas concepciones, la administración era simplemente impuesta, no discutida y dependía exclusivamente del criterio y visión de la persona que gobernaba.

Esta visión continuó por la Grecia clásica, la Roma imperial y bizantina, así como en las distintas naciones europeas y del Medio Oriente, durante toda la Edad Media, que curiosamente prevaleció tanto en las civilizaciones cristianas y musulmanas como en aquellas monarquías precolombinas de Centro y Sudamérica, al igual que el imperio chino y japonés, teniendo presente como dato al margen, que entre ellas, no necesariamente existió comunicación en aquel entonces.

1.2.1.3LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MEDIA

Fue en el Renacimiento, con Nicolás Maquiavelo (1469 – 1527) en su obra de El Príncipe, que tras reflexionar sobre la conducta de los tiranos italianos de su época, propone “la búsqueda implacable de la prosperidad y la ruina directa de sus enemigos). En esta obra, él sugiere de prescindir de todo escrúpulo moral, pues para llegar y mantener el poder, así como para defender el status, era necesario luchar y eliminar a los contrapoderes sin importar los caminos, por ello, su obra sostiene que “el fin justifica los medios”.

A pesar de esta concepción parcial, pragmática y basada en la conveniencia y el fin inmediato, este tipo de gobierno fue el que prevaleció hasta el Siglo XVII, aunque despertó de manera natural la oposición de un grupo de teorizadores.

En 1576, el francés Bodín, en su República, define la monarquía absoluta y autoritaria, como detentora de todos los poderes proponiéndola como la mejor forma de gobierno. Fueron los Siglos XVI y XVII los siglos de consolidación de este tipo de administración y de liderazgo.

En 1689, la consciencia europea entró en crisis, y es en este año cuando Inglaterra logra derribar la monarquía absoluta y establecer la hegemonía del Parlamento en el país. Junto con su parlamentarismo y el empirismo de Locke y la física newtoniana, Inglaterra exporta al continente ideologías diversas al buen orden de las consciencias como lo fueron el deísmo o religión natural, la moral del placer se ostenta como contraria a toda doctrina tradicional basada en la moral del último fin. Es el momento cuando Europa se abre la puerta al pensamiento ilustrado.

Lo anterior respondía al hecho de que la sociedad quería ser más feliz, limpia, mejor educada. Y esta ansia de felicidad y bienestar coincide con la superación de la crisis económica, la expansión agraria e industrial, lo mismo que la necesidad del hombre por sentirse cada vez más seguro y feliz en su morada terrestre.

1.2.1.4LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD DE LA ILUSTRACIÓN

En este momento de euforia y prosperidad, un economista inglés, Adam Smith (1723 – 1790), en su obra La Riqueza de las Naciones, propone al mundo que se adopten los principios de una economía liberal. Según él, el intervencionismo del Estado es una forma bárbara que no atiende los principios naturales de la ley de la oferta y la demanda. Por lo tanto, el Estado debe alejarse de la vida económica y favorecer la libertad absoluta de todos los que en ella participen. (Carmona, Y. 2010).

Para este entonces, los campesinos, burgueses y obreros expresan su deseo por ocupar un puesto en la sociedad y en el gobierno, por lo que unen sus

esfuerzos para terminar con el régimen feudal. Este fue el S. XVIII, siglo en donde tiene lugar la Revolución Francesa.

Durante este momento, Montesquieu (1689 – 1755), en sus “Cartas Persas” así como en su obra “El Espíritu de las Leyes” defiende la división de poderes en el Estado (ejecutivo, legislativo, judicial) como forma política adecuada, frente a la práctica de la monarquía absoluta, en la que el rey gobernaba sin parlamento con todo el poder concentrado en sus manos, por ser considerado de orden divino.

Con el Iluminismo (Siglo XVIII), Thomas Hobbes primero, John Locke y J. Jacques Rousseu, situaron el origen del poder en la delegación del liderazgo y autoridad que el pueblo hace en su gobernante, lo que se tradujo en el hecho de que el gobierno dejaba de tener un orden divino.

Fue precisamente a finales del Siglo XVIII y principios del Siglo XIX, cuando comienzan a nacer las propuestas de la Teoría Clásica de la administración.

Para aquel entonces, las personas que dirigían los diversos tipos de organizaciones (políticas, educativas y económicas), estaban procurando mejores caminos para satisfacer las necesidades de los clientes. Ya sea inducida o de manera paralela, muchos de los más grandes avances en cuestiones económicas, técnicas y culturales tuvieron lugar en esa época, lo cual impulsó aún más la nuevas formas de producir y por lo mismo, de administrarse.

La introducción de la máquina a vapor y el desarrollo de equipo más sofisticado e industrializado, cambiaron en definitiva la forma como se producía. Las pequeñas tiendas artesanales manejadas por hábiles artesanos comenzaron a ser remplazados por fábricas de producción a gran escala, con herramientas y técnicas específicas para tal fin (Gareth, J. 2009). El resultado fue un brinco

espectacular entre lo que antes se producía con respecto a lo que en ese momento se estaba instrumentando como algo novedoso. Las utilidades se incrementaron y se comenzó a estandarizar incluso los productos que se fabricaban. No obstante, las personas que dirigían dichas fábricas normalmente eran supervisores técnicos o ingenieros que en aquel entonces no estaban preparados para manejar los problemas sociales que ocurren cuando existe la interacción humana dentro del trabajo. El velar exclusivamente por la eficiencia trajo consecuencias inmediatas que requerían atención en el corto plazo.

1.2.1.5 LA ADMINISTRACIÓN EN LA ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN Y EL NACIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

En esta etapa de la historia de la evolución del pensamiento de la administración surge la Teoría de la Administración Científica, la que se identificó por el mejoramiento de la productividad, en los deficientes sistemas de administración y una fuerza laboral intensificada. A Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) se le reconoce como uno de los precursores, y fue él precisamente quien comenzó insistiendo que la administración debía cambiar, dependiendo para ello del estudio científico (motivo del nombre de esta Teoría).

Según Taylor, “las decisiones basadas en las reglas prácticas y en las tradiciones debían ser sustituidas por procedimientos rigurosos diseñados tras un estudio minucioso de situaciones individuales”. Su filosofía se pueden sintetizar en su frase: “en el pasado se anteponía el hombre a todo, en el futuro antepondremos el sistema”. (Citado en Ann Harrington, “The Big Ideas”, en Fortune, 1999). Para él, el líder de la organización le corresponde satisfacer las necesidades de la empresa y no la de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento de los empleados a como dé lugar, para alcanzar las metas de la organización. Los trabajadores son vistos como simples instrumentos que deben adaptarse a la empresa y no al revés. Son la “fuerza de trabajo”.

Aunque a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica, también se debe citar las aportaciones que en ese entonces propusieran Henry Gantt (creador de la gráfica de Gantt), lo mismo que Frank B y Lilian M. Gilbreth (con sus estudios de tiempos y movimientos). Con esta Teoría de la Administración Científica se conceptualizó lo referente a la especialización y división del trabajo, de los cuales varios de los principios perduran aún en varios escenarios de las organizaciones modernas. (Gareth J., 2009). De esta Teoría se da origen a la producción en escala y se comienzan a vislumbrar los primeros principios de la calidad total.

Procedente resulta el tener en vista que esta teoría no se *"apreciaba el contexto social del trabajo ni las necesidades superiores de los empleados, no se reconocía la diversidad de los individuos y se tendía a considerar a los trabajadores como desinformados sin atender sus ideas o sugerencias". En sus aportaciones sí está el "demostrar la importancia que la compensación tiene en el desempeño, el demostrar la importancia de la selección y capacitación del personal, lo mismo que el hacer un estudio riguroso de las tareas y puestos".*

En este periodo comprendido hacia finales del Siglo XIX y principios del XX, había por fin nacido de manera formal, un nuevo concepto para su época: la empresa, la cual que ya no seguía las directrices de la organización tradicional como las llevadas a cabo por la monarquía, la nobleza, la iglesia o el ejército. La empresa se entendía ya como una organización que pretendía la generación de un bien, producto o servicio, que generara utilidades.

1.2.1.6LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MODERNA

En estas fechas se comienza a sostener la idea de que en las sociedades modernas e industriales, la "miseria humana" no es un fenómeno natural o un inevitable castigo, sino el resultado de la ignorancia de la mayoría y de la explotación o forma de ejercer el poder de una minoría.

Bajo estas influencias ideológicas aparece y se desarrolla una nueva ciencia social, la sociología, cuya finalidad era el estudio y descripción de los hechos sociales, de la estructura social. Esta es una de las manifestaciones más representativas de la sociología fue el manejo de la autoridad, del poder y del liderazgo.

Relacionado a este momento histórico, nace un enfoque sistemático ideado en Europa que se centra en la empresa como un todo. A esta propuesta se le llamó como "la organización de las burocracias", la misma que es reconocida como un subcampo de la teoría clásica. Su precursor fue Max Weber (1864 – 1920). En ella, Weber propone que la organización se debe basar en la autoridad racional que hará más eficiente y adaptable al cambio, porque la continuidad se relaciona con la estructura formal y con los puestos, más que con un individuo. El trabajo se divide con definiciones claras de autoridad y responsabilidad; los puestos se organizan en una jerarquía de autoridad; el personal se selecciona y promueve por sus cualidades técnicas; los ejecutivos están sujetos a reglas y procedimientos que garantizan una conducta confiable y predecible.

Por otro lado, otro subcampo importante de la teoría clásica correspondió a la Teoría de los Principios Administrativos, que a diferencia de la Administración Científica que se centraba en la productividad del trabajador individual, los principios se concentraron en la organización total.

Entre los precursores están Henri Fayol, Mary Parker Follet y Chester I. Banard. Fayol, en su libro "*Administración General e Industrial"* precisamente propone ahí los 14 principios de la administración, los cuales siguen siendo parte de la filosofía actual de la administración. (Daft R., 2009) y los cuales se enlistan como: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general,

remuneración del personal, centralización, línea de autoridad, orden, equidad y justifica, estabilidad personal, iniciativa, solidaridad.

Por otro lado, Henri Fayol logra teorizar el liderazgo gerencial reconociendo a la administración como un proceso que incluye las fases de planeación, organización, dirección y control. A diferencia de Taylor, Fayol reconoció que la solidaridad es un ingrediente vital en cualquier organización, con lo cual dio un rostro más humano a la dirección y al liderazgo empresarial.

Muchos de los principios de Max Weber y Henri Fayol siguen siendo la base de inspiración, reflexión y adecuación para la administración del Siglo XX y muchos otros continúan adecuándose al concepto que se tiene de la administración del Siglo XXI, como resulta ser con la aplicación en los equipos de trabajo interdepartamentales o matriciales, así como la autoridad de facultar a los trabajadores para hacer su trabajo (Empowerment), por citar algunos ejemplos.

No obstante, no hay que olvidar que estos tiempos históricamente iniciales de la teoría clásica también se identifican como etapas dolorosas en la concepción de la administración, pues al hombre se le concebía como un ente de producción semejante a una máquina, en donde no se le reconocían en su totalidad sus derechos, existía ausencia de elementos de higiene laboral, las condiciones de trabajo y empleo no estaban necesariamente insertas en un marco legal en donde se diera cabida a los derechos de los trabajadores, existía una gran divergencia entre los salarios, el seguro social era inexistente, el trabajador dependía de su condición física, resistencia e incluso la discriminación sexual eran algunos de los elementos que prevalecían de manera insistente.

Es en este momento cuando surgen las propuestas de Mary Parker Follet (1868 – 1933), considerada como la madre de la administración, quien subraya la “importancia de las personas sobre las técnicas”, analiza la interacción de la

dinámica entre los administradores y la empresa y aborda los problemas sobre la ética, el poder y la forma de dirigir para que los empleados hagan su mejor esfuerzo. Ella fue la primera defensora de la Teoría Humanística – también llamada como Teoría de la Administración Conductual-.

Por su parte, Chester I. Banard (1886 – 1961), sostuvo que las organizaciones no son máquinas y que las relaciones informales son fuerzas poderosas que ayudan si se administran de manera correcta. Él advierte que “los supervisores deben tratar bien a sus subalternos porque en situaciones importantes, el éxito de la empresa depende de la aceptación de la autoridad”. Él es reconocido como el segundo defensor también de la Teoría Humanística.

La evolución en la conceptualización de la administración continuó con el Movimiento o Escuela de las Relaciones Humanas, mismo que se identifica como la escuela de pensamiento y de la práctica administrativa que da prioridad a satisfacer las necesidades primarias de los empleados por ser la clave para aumentar su productividad. “Esta escuela reconoció y respondió directamente a las presiones sociales a favor de un trato racional de los empleados”.

Tuvo su origen con una serie de investigaciones realizadas en una compañía eléctrica de Chicago, que con el tiempo se llegaron a conocer como los “estudios de Hawthorne”, mismos que duraron seis años (1927 – 1933) y fueron dirigidos por los profesores de Harvard, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger.

En ellos se reconoció que la productividad de los trabajadores dependía de más de un solo factor, entre los que estaban el sentido de la importancia personal, el orgullo de pertenecer a un grupo de empleados, el trato hacia los trabajadores. Esto motivó el origen del “Enfoque de los Recursos Humanos”, la misma que combina las normas del diseño de las tareas con las teorías de la motivación. Abraham Maslow (1908 – 1970) y Douglas McGregor (1906-1964) fueron dos de los más famosos defensores de este punto de vista.

En la Escuela de Relaciones Humanas, según la tesis de Elton Mayo, la función del líder consiste en facilitar el trabajo de las personas y darle oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Douglas McGregor continuó su análisis y en rechazo de la Teoría Clásica así como de las suposiciones iniciales del Movimiento de las Relaciones Humanas, propone la Teoría X y la Teoría Y, en la que afirmaba en la primera que “el ser humano normal siente aversión natural a trabajo y lo evitará en lo posible; por ello hay que obligar a las personas, controlarlas, dirigirlas o amenazarlas, pues el ser humano prefiere ser dirigido”. En contraposición, la Teoría Y estipulaba que “las personas normales no siente aversión natural por el trabajo, las personas ejercitan su autocontrol y la autodirección al servicio de los objetivos con los que se sienta comprometido, la capacidad de usar la imaginación, el ingenio y la creatividad al resolver os problemas de la empresa están distribuidas ampliamente entre todos los trabajadores”. (McGregor D., The Human Side of Enterprise, 1960).

1.2.1.7LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD CONTEMPORÁNEA

Aplicado al concepto de liderazgo, en la Teoría X, el líder debe ordenarle todo al trabajador, exigirle para que ejecute las directrices sin necesidad de que piense lo que está haciendo. En el caso de la Teoría Y, el líder debe darle libertad de movimiento al trabajador, dejarle planear y decidir.

Posteriormente este análisis continuó con su reflexión con W. Ouchi, quien propusiera la Teoría Z, la cual es un esfuerzo por conceptualizar el sistema de administración empresarial japonés de las últimas décadas. En ella, se nota una gran identificación y preocupación de la empresa por sus empleados y viceversa: Los empleados responden con lealtad a la empresa. El resultado es una gran motivación, con baja rotación y buena productividad. Con este clima, el personal

participa en todos los procesos administrativos de la empresa, con grandes beneficios para una y otros.

No obstante, las corrientes y enfoques de la administración no han seguido necesariamente un orden cronológico lineal, esto motivado por los diversos factores y momentos históricos que ha vivido la humanidad. Así, mientras la escuela de las Relaciones Humanas estaba teniendo lugar, de manera paralela el mundo estaba enfrentando la Segunda Guerra Mundial, misma que ocasionó muchos cambios en la administración. Este evento orilló a abordar los problemas aplicando las matemáticas, estadísticas, métodos cuantitativos para la toma de decisiones y solución de problemas, a fin de optimar, maximizar la producción, minimizar los costos, acortar los tiempos de entrega, mantener los inventarios correctos, entre otros.

Fue en este momento cuando nació el Enfoque de las Ciencias Administrativas, misma que incluyó para sus fines la aplicación de la investigación de operaciones (construcción de modelos matemáticos y aplicación de métodos cuantitativos para la resolución de problemas administrativos), la administración de operaciones (la cual se especializa en la producción física de bienes o servicios, resolución de problemas de manufactura y métodos específicos para la operación administrativa tales como pronósticos, modelos de inventarios, programación, simulación y análisis de puntos de equilibrio), tecnologías de información (intranets, extranets, programas de cómputo para estimar costos, planear y dar seguimiento a la producción, administrar proyectos, asignar recursos o programar al personal, con la meta de reducir costos de manufactura y el tiempo de producción).

Para 1970 nace el Enfoque de la Ciencias de la Conducta, considerada como sub área de la administración humanística que aplica la sociología al contexto organizacional, al mismo tiempo de aprovechar los conceptos de la economía, la psicología y de otras disciplinas.

1.2.2 TENDENCIAS DEL PENSAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración por su naturaleza, es reconocida como compleja y dinámica. Si bien varios de los elementos que integran a los enfoques antes vistos son rescatados en la administración moderna, pareciera que el más predominante de ellos corresponde al humanístico, el cual ha dado origen a tres grandes tendencias: la Teoría de Sistemas, la Teoría de Contingencias y la Administración de la Calidad Total.

1.2.2.1LA ADMINISTRACIÓN EN LA TEORÍA DE SISTEMAS

En la Teoría de Sistemas, se define al sistema como tal, al conjunto de partes interrelacionadas que funciona como un todo para lograr un propósito en común. (Bertalanffy Ludwig Von-General SystemsTheory, 1951). Consta de cinco componentes: entradas (recursos humanos, materiales, financieros, información), un proceso de transformación (uso de tecnología de producción para convertir las entradas en salidas), salidas (productos o servicios), retroalimentación (conocimiento de los resultados que influyen en las entradas del siguiente ciclo del proceso) y el ambiente (fuerzas que rodean a la empresa tales como sociales, políticas y económicas).

En la Teoría de Sistemas se reconocen a los sistemas abiertos (que interactúan con el ambiente) y a los sistemas cerrados. Se tiene presente que si un sistema no tiene entradas frescas tiende a deteriorarse y a desaparecer –fenómeno denominado entropía-, de ahí que las organizaciones deban vigilar su entorno, adaptarse a los cambios e introducir constantemente entradas nuevas para sobrevivir y prosperar. (Fremont K., 1972). En los sistemas se hace notar el término de sinergia, misma que invita que el “todo sea mayor a lo que suman sus partes”, lo cual se logra al interactuar coordinadamente.

1.2.2.2LA ADMINISTRACIÓN EN LA TEORÍA DE CONTINGENCIAS

La Teoría de Contingencias sostiene, por su parte, que para que los problemas organizacionales se resuelvan exitosamente, los ejecutivos deben identificar la variación clave de la situación. Aquí, en vez de basarse en la Teoría

Clásica que propone un punto de vista universal para los principios administrativos, en la administración ahora se propone el punto de vista de casos, en la cual cada situación se considera única, por lo que a cada situación nueva hay que determinar los métodos que mejor darán resultado. Las contingencias son reconocidas como las “variables” que sirven para identificar y entender las diversas situaciones. Invita a identificar los patrones y características de la situación a enfrentar y proponer de esta manera las soluciones más convenientes a aplicar.

1.2.2.3LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La Administración de la Calidad Total fue respuesta de un movimiento de calidad en Japón, en parte por el influjo de los estadounidenses después de la Segunda Guerra Mundial. Las ideas de W. Edwards Deming, conocido como el “padre del movimiento de la calidad” fueron adoptadas y modificadas para reconstruir las industrias japonesas e incorporarlas a las potencias mundiales. (Greengard, S. 1997). Para la década de los 80´s y 90´s la administración de la calidad total (TQM) fue el medio con el cual se centraba a la organización a fin de ofrecer calidad a los clientes en un escenario que iniciaba con una competencia global.

Para el control total de la calidad se requería de la participación de todos los empleados, la procuración del mejoramiento continuo para obtener de manera constante mejoras pequeñas e incrementales, pero en todas las áreas. Compañías como Motorola, Procter y Gamble y Du Pont lograron grandes beneficios con esta tendencia (Daft, R. 2009). La administración de la calidad total sigue siendo parte importante de la empresa moderna. Six Sigma, por ejemplo, fue popularizada por Motorola. En esta propuesta se asume un estándar sumamente ambicioso de calidad en donde se especifica una meta de un máximo de 3.4 defectos por millón de partes producidas. Texas Instruments, General Electric y Nokia actualmente impulsa esta tendencia.

1.2.3 TENDENCIAS ACTUALES DEL PENSAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

Las organizaciones prueban nuevas modalidades de la administración, aplicando las tendencias modernas que respondan mejor a las exigencias del entorno y de los clientes. Algunas de estas tendencias son la transición hacia una organización que aprende y la administración del lugar de trabajo orientada a la tecnología.

1.2.3.1LA ADMINISTRACIÓN POR APRENDIZAJE COGNITIVO Y PROCEDIMENTAL

En la Organización que Aprende propuesta por Peter Senge (2004), se le entiende como una actitud o filosofía en la que la organización en conjunto procura identificar y resolver problemas. En su tesis, se señala que está permitido experimentar, cambiar y mejorar constantemente. Con ello, se aumenta la capacidad de crecer, aprender y cumplir el propósito. La idea esencial se centra en resolver problemas a diferencia de la organización tradicional que está diseñada para la eficiencia. Para el efecto, esta tendencia propone tres ajustes importantes que promueven el aprendizaje continuo y en conjunto: el crear una estructura orientada a los equipos, el facultar a los empleados y el compartir información. Aunque el liderazgo del equipo es indispensable, el jefe tradicional prácticamente desaparece. A los miembros del equipo se les enseña las habilidades, se les da información, herramientas, se incentiva la motivación y se les da autoridad para tomar decisiones relacionadas con su desempeño.

Para Senge, Peter. (1990), esta teoría sostiene que la capacidad de aprender se manifiesta siempre y que la habilidad de aprender más rápido que la competencia es la única ventaja competitiva de una organización. En consecuencia, toda institución debe estar abierta al aprendizaje. Su tesis la resume en cinco grandes disciplinas a considerar: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo.

1.2.3.2LA ADMINISTRACIÓN POR EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO)

Por lo que respecta al Empowerment, éste es considerado como uno de los principios que libera el poder y la creatividad de los empleados, dándoles la libertad, los recursos, la información y las habilidades para tomar decisiones y desempeñarse satisfactoriamente. Mientras que el gerente tradicional trata de limitarlos el Empowerment expande su rango de acción. El Empowerment se refleja en los equipos auto dirigidos de trabajo, en los círculos de calidad, en el enriquecimiento del trabajo y en los grupos de participación de empleados. También se refleja en la autoridad para la toma de decisiones, para capacitar e informar de modo que la gente haga su trabajo sin una supervisión estrecha. (Pfeffer, J. 1995)

En las organizaciones que aprenden, las personas son la fuente primaria de la fuerza para los gerentes, no un costo que es preciso minimizar.

La información abierta, se constituye entonces como el segundo principio de las organizaciones que aprenden y en donde se reconoce que los miembros de la organización deben saber qué está sucediendo si quieren identificar las necesidades de manera correcta y resolver los problemas. Por ello, todo el mundo debe tener acceso a los datos formales de la empresa y debe existir un ambiente en el que se comparta la información.

1.2.3.3LA ADMINISTRACIÓN ORIENTADO AL MANEJO DE TICs

En cuanto a la Administración del Lugar de Trabajo Orientado a la Tecnología, se advierte que la tecnología de la información engloba la vida de las empresas y de sus trabajadores; las relaciones adquieren más importancia que la maquinaria de producción, los productos físicos y los puestos estructurados (Kelly K, 2001). El trabajo pareciera que aumenta más al realizarse en la computadora, bajo el trabajo de equipos virtuales, conectados electrónicamente a sus colegas en otras partes del mundo.

En las plantas donde se producen los bienes físicos el trabajo rutinario y operativo es realizado ahora por máquinas. Los empleados y los ejecutivos de las compañías modernas se centran en las oportunidades más que en la eficiencia y se requiere flexibilidad, creatividad, innovación. Se habla ahora del e-business el cual es el trabajo que realiza una compañía mediante vínculos electrónicos (entre ellos Internet) con los clientes, proveedores, empleados y otros actores clave. Igualmente algunas compañías usan la extranet, la cual da acceso a proveedores y socios, a clientes y a personas ajenas a la compañía. El comercio electrónico (e-commerce) comprende ahora lo relacionado con intercambios o transacciones que se efectúan con medios electrónicos.

Tendencias como (C2C) consumidor a consumidor, (B2C) empresa a cliente, (B2B) empresa a empresa, son manifestaciones visibles del comercio electrónico. Las nuevas tecnologías electrónicas ofrecen la arquitectura que soporta y refuerza el nuevo lugar de trabajo. Todo esto ha motivado a una nueva planeación de recursos de la empresa (ERP) en la cual se unen las principales funciones en la compañía, como lo son el procesamiento de pedidos, el diseño de productos, la forma como se llevan a cabo las compras, el manejo del inventario, etc.

1.2.3.4LA ADMINISTRACIÓN POR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Si bien Peter Drucker acuñara desde hace 40 años el término de “trabajo del conocimiento”, pareciera que es en nuestros días cuando cobra importancia reconociéndole su trascendencia. Ahora se habla más de la administración del conocimiento como aquellos esfuerzos por detectar, organizar y hacer disponible el capital intelectual de una compañía, favoreciendo el aprendizaje continuo y compartiendo el conocimiento.

1.2.3.5LA ADMINISTRACIÓN Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Otras grandes propuestas que se dan en nuestros días se basan en la reflexión de Daniel Goleman referente a la inteligencia emocional. Según este

autor, la inteligencia emocional es la capacidad que nos permite tomar consciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, tener autodominio, ser persistente, disponer de la capacidad de motivarse uno mismo, potenciar la capacidad de trabajar en equipo, adoptar una actitud empática y social, etc. En fin, un conjunto de actitudes que son mucho más importantes que el coeficiente intelectual a la hora de alcanzar el triunfo en el liderazgo. Esta teoría intenta recuperar el cerebro emocional o parte derecha del cerebro. Con este modelo se trata de aprovechar productivamente las emociones y el carácter, tanto en las relaciones personales como interpersonales y de trabajo.

II PARTE
SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

2.1 EVOLUCIÓN CONCEPTUAL DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La administración de la educación es tan remota como la educación misma, tanto conceptual como operacionalmente, no obstante no existen aún antecedentes bibliográficos ni estudios debidamente sistematizados acerca de su evolución histórica en cuanto a conceptos, enfoques y técnicas aplicadas, lo que nos ha persuadido a trazar determinados lineamientos teóricos a partir de la década de los sesenta.

Durante la década de los sesenta Knezevich la define como*: "proceso social destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos ..."*

En la década de los setenta un grupo de expertos de la OEA la define como: *"proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la adecuada combinación de los elementos humanos, materiales, económicos y técnico-pedagógicos o académicos, requeridos para la efectiva organización y funcionamiento de un sistema educativo"*. En la misma década el peruano Antonio Pinilla ofrece una definición, básicamente para el nivel universitario, afirmando que: *"consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden en las tareas de investigar, enseñar y aprender que realizan investigadores, maestros y alumnos".*

Una definición derivada de la administración general podría expresarse de este modo: Es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve.

De las definiciones anteriores se pueden inferir algunas categorías conceptuales que es necesario explicitar:

- La educación es considerada una actividad institucional, por tanto es susceptible de ser administrada en base a los elementos teóricos y técnicos que proporciona la teoría administrativa (ciencia para algunos).

- La educación, en razón de su amplitud y complejidad, se concibe como un sistema, por tanto es viable analizarla y administrarla con el aporte metodológico de la teoría de sistemas.

La administración de la educación puede abarcar con las diferencias del caso tanto el nivel macroeducativo (sistémico), como el nivel microeducativo (institucional), cuya responsabilidad corresponde al Estado y a los promotores o directores, respectivamente, lo que implica el conocimiento indispensable de la teoría política.

En el caso del macrosistema nos referimos a la administración educativa nacional, regional (departamental), municipal (aún no desarrollada en el país), etc., caracterizada por las funciones básicas de: definición de políticas, normatividad académica y administrativa, asignación presupuestal, construcción de edificios escolares, supervisión, evaluación, investigación, etc.

En el segundo, el microsistema, nos referimos a la administración escolar de uno o varios establecimientos educativos, caracterizada por la aplicación de las políticas, el cumplimiento de las normas, la operacionalización del presupuesto y el desarrollo del currículo que además son objeto de supervisión y evaluación, tanto interna como externa.

2.2 FUNCIONES

La administración educativa realiza funciones complejas y diversas en la medida de la complejidad del sistema educativo que administra, entre ellas:

- Diseño, desarrollo, evaluación del sistema educativo.

- Estudios de base para la definición de objetivos y políticas.

- Formulación de la normatividad académica y administrativa.
- Elaboración y aprobación de planes y programas (en base a los objetivos y políticas).
- Determinación y distribución de los recursos financieros.
- Administración integral (formación, desarrollo y bienestar)
- Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia nacional.
- Control del cumplimiento de las políticas y por lo tanto de los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales.
- Regulación y supervisión de los sistemas escolares privados.

Por su parte, a la administración escolar le corresponde básicamente:

- Adecuar y desarrollar los planes y programas formulados en los niveles superiores.
- Relacionar el centro educativo con los padres de familia y con la comunidad del entorno.
- Acciones de orientación en su doble dimensión de orientación vocacional y de desarrollo personal.
- Aplicar un sistema de evaluación que comprenda al alumno, docentes y a la institución en su conjunto.
- Servicios de apoyo y bienestar estudiantil.
- Conservación, mantenimiento, seguridad y vigilancia del local, equipos y material educativo.
- Actividades extraescolares de diversa índole.
- Generación de recursos económicos adicionales al presupuesto asignado, etc.
- El cumplimiento de estas funciones, en ambos niveles, se efectúa mediante las funciones administrativas o gerenciales consistentes en:

planificar, organizar, dirigir, controlar, cuyas características se resumen en el ítem siguiente y son detalladas en capítulos posteriores.

2.3 CARACTERÍSTICAS

La naturaleza, diversidad, complejidad y trascendencia de las actividades en torno a la educación permite aseverar que su administración debe caracterizarse por ser:

- Planificada, en cuanto que el desarrollo armónico y sostenido de la educación requiere de planes de variados horizontes temporales y espaciales.

- Controlada, a fin de medir y garantizar el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.

- Desconcentrada, para hacer factible la atención del servicio educativo hasta los lugares más recónditos del país.

- Coordinada, en razón de que la horizontalidad de la función educativa requiere una concordancia y armonización de todos los sectores y entidades que desarrollan este servicio.

- Interdisciplinaria, por cuanto la educación, al haber dejado de ser actividad de una sola profesión, requiere del esfuerzo de diversos especialistas.

- Dinámica, de manera que la toma y ejecución de decisiones sea lo más rápida. flexible y eficaz posible.

- Innovadora, para introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos, así como para posibilitar o apoyar los cambios estructurales.

- Participativa, para lograr aportes de docentes, alumnos y padres de familia, inclusive de otros grupos sociales y de la comunidad

Siendo la administración de la educación una derivación de la administración general consideramos perfectamente viable la aplicación de sus diversas técnicas, procedimientos e instrumentos al campo de la educación.

2.4 LOS ÁMBITOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La administración de la educación se ejerce, obviamente, en toda entidad o ámbito jurisdiccional donde se realice la educación.

Podríamos inferir que cualesquiera que fuesen los ámbitos de acción de la administración de la educación el que tiene un incuestionable predominio es el de la dirección o gestión de entidades educativas o administrativas tanto a nivel general como en alguna de las unidades operativas especializadas en materia de administración curricular de personal, planificación, supervisión, control, etc. Un mayor grado de especialización y experiencia permitiría cumplir funciones específicas de asesoría, investigación y docencia en el área.

2.5 LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

El desenvolvimiento de la administración educativa en nuestro país, como posiblemente en otros países latinoamericanos, se ve limitado por una serie de problemas de orden económico, político, estructural, etc.

2.5.1 DE ORDEN ECONÓMICO

Los presupuestos siempre resultan insuficientes, agravándose con el uso inadecuado de los escasos recursos; por ejemplo, los bajos sueldos para el personal docente, que ocasionan actitudes negativas en su desempeño profesional.

Es también evidente el desajuste entre el plan y el presupuesto, lo que no garantiza un desarrollo armónico del sistema educativo. Una estrategia que podría posibilitar un mejor servicio educativo sería la autonomía económica de que podrían disfrutar los centros estatales, lo cual le permitiría gestionar mejor y generar más recursos financieros.

2.5.2 DE ORDEN POLÍTICO

La excesiva influencia del partido gobernante, tanto para nombramientos, creación de centros educativos y otras acciones administrativas. De otro lado, la falta de claridad en la fijación de políticas educativas o de continuidad en el

desarrollo de éstas, aun dentro de un mismo gobierno, dificultan enormemente la gestión institucional.

2.5.3 DE ORDEN LEGAL

La abundancia de normas, muchas obsoletas o anacrónicas y aun contradictorias, en otros casos mal formulados o mal interpretados, que conducen a un enfoque burocrático de la administración.

2.5.4 DE ORDEN ESTRUCTURAL

Excesiva centralización de responsabilidades en las dependencias del Ministerio de Educación, sobre todo a nivel de Alta Dirección. La filial de coordinación entre dependencias del propio ministerio y de éste con otros ministerios. Estructuras organizativas poco funcionales, con procedimientos onerosos, obsoletos y rutinarios con énfasis patológico en el "papeleo"

2.5.5 DE ORDEN PERSONAL

La deficiente formación del personal; la carencia de personal calificado agravada por los despidos masivos; la falta de conciencia que la administración de la educación es una actividad especializada, que genera una mentalidad burocrática en algunos sectores; nombramientos por consideraciones no profesionales y la falta de estímulos para el desarrollo de los profesionales al servicio de la educación, serán trabas que deben ser superadas si se quiere "*modernizar”* el sistema educativo.

CAPÍTULO

II

ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL SIGNIFICADO DE GESTIÓN EDUCATIVA

I PARTE
SIGNIFICADO DE GESTIÓN

1.1 ANÁLISIS CONCEPTUAL

Haciendo un análisis referencial acerca del significado de este concepto de Gestión, en términos generales los conceptos de Administración, Gerencia y Gestión, resultan ser sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos.

En la práctica se observa que el término *Management* traducido como Administración es también percibido como Gerencia. En algunos países la Administración está más referida a lo público y la Gerencia a lo privado. En los libros clásicos de Administración se toman como sinónimos Administración y Gerencia. Así por ejemplo, en el glosario del CINDA (1992), aparece el concepto de Gestión como equivalente a Administración.

En sí, fundamentalmente los conceptos de Administración, Gestión y Gerencia está en que los tres que se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo han planteado Fayol, H. (1950) y Koontz, H. (1964, 1976).

Según, Rodríguez, J.N. (2001) el concepto de Gestión que proviene del latín *gestio, que* hace referencia *a la acción o al efecto de gestionar o de administrar***.** De ahí que *gestionar* es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera. Mientras que administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar; por tanto es una actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas y formular las estrategias adecuadas para el logro de su desarrollo.

Por otro lado, como el concepto de gestión implica la acción, podemos ver que del latín *actionem*; significa toda manifestación de intención o expresión de

interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de Gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de Administración. De ahí que la Gestión no es considerada una ciencia como disciplina. Podemos considerarla como parte de la Administración, o como un estilo de Administración**.**

Este concepto de Gestión, ciertamente si bien coincide con la propuesta de buen número de autores como sinónimos de Administración y Gerencia; sin embargo es necesario aclarar que esta similitud y relación son sólo de carácter procedimental; por tanto, la diferencia estriba en su misma evolución conceptual, conforme podemos apreciar en la siguiente argumentación:

- Sin duda alguna los clásicos de la administración Henry Fayol y Frederick Taylor fueron los precursores del concepto de Gestión. El primero, por la propuesta de identificación de las funciones existentes en las actividades industriales - técnicas, comerciales, financieras, de seguros, contables y de gestión propiamente dicha, subrayando que esta última era distinta de las otras cinco. A él, se le debe la lógica "funcional" en las organizaciones y la definición simple y directa de que "dirigir era prever y planear, organizar, comandar, coordinar y controlar". El segundo porque creara la "Gestión Científica".

- Por otro lado, es indiscutible el reconocimiento que se le atribuye a Peter Drucker como el “Padre del Management” o “Padre de la Doctrina de la Gestión”, quién inicialmente se alimentara de las siguientes propuestas:

  - Chester Barnard - práctico por excelencia - que fuera presidente de la Bell Telephone de New Jersey desde 1927, que escribió The Functions of The Executive (1938), en que refería dos ideas maestras: a) Las organizaciones son sistemas sociales y no pueden dejar de tener una finalidad "moral"; b) La de legitimizarse por los servicios que prestan.

- Alfred Sloan Jr. quien desarrolló "experimentalmente el concepto de descentralización como filosofía de gestión industrial y sistema de gobierno autónomo local".

- James Burnham, quien publicara en 1951 el libro “The Managerial Revolution”. El libro hablaba de una nueva clase dirigente, la de los managers, y de ligitimarlos políticamente. Pero Burnham tenía de esa legitimización una visión basada puramente en el poder.

- A través de las obras cumbres: **“**The Concept of the Corporation” (El concepto de la corporación) publicado en 1946 y “The Practice of Management” (La práctica del Management) publicado en 1954, Peter Drucker manifiesta dos aspectos importantes que revolucionan el concepto de Gestión: a) La aparición de una nueva institución social (la gran empresa o 'corporación'), que se tornó central en la sociedad industrial, y b) De un nuevo órgano social, el Management que le permite la sobrevivencia y longevidad de esta corporación.

- Para Drucker: "La corporación no es solamente una institución económica y una herramienta para la rentabilidad. La corporación es permanente, los accionistas son transitorios. La esencia de la corporación es social, es organización humana. Es una institución social y una comunidad y debe ser dirigida y estudiada como tal", escribió, resaltando su interés por "un abordaje político y social de los problemas de la sociedad, distinto de un abordaje económico". Y, una vez más, sobre la 'corporación', decía: "Debemos exigirle no sólo la performance de funciones económicas, sino también la ejecución de pesadas tareas sociales y políticas".

- El libro “The Practice of Management” reconocido por muchos como la “Biblia de la doctrina de la Gestión” es en gran medida, una obra de reflexión política con capítulos abiertamente asumidos como

"manifiestos" (p. 22-23). En la misma visión del Management como "órgano social" hay una profunda reflexión social y política. Así, Drucker superó a los autores anteriores al integrar un triple concepto sobre la Gestión; donde:

- La Gestión es una práctica susceptible de ser sistematizada y aprendida (transformada en disciplina propia);

- Los gerentes se convirtieron en un grupo importante en la sociedad industrial y en un tipo especial de clase media ascendente y detectora de conocimiento;

- La Gestión es el órgano social específico de la empresa encargado de volver productivos los recursos.

Con esta nueva concepción de Management, Drucker, P; tenía el propósito de socializar este tipo de conocimiento y poner fin al mito de la gestión "intuitiva" y del gerente "innato". Así, señalaba que "La ignorancia de la función de la gestión es una de las debilidades más serias de la sociedad industrial"... La misión de los escritores de gestión debería ser la de "rellenar el bache entre el saber y la perfomance de los líderes y el saber y perfomance de la gerencia media". (Rodríguez, J. N. 2001).

1.2.1.2GESTIÓN PÚBLICA-ADMINISTRATIVA

Acerca de la definición de Gestión Pública, Andía, V. W. (2005) señala que “Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo…es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad”.

II PARTE

SIGNIFICADO DE GESTIÓN EDUCATIVA

2.1 ANÁLISIS CONCEPTUAL

2.1.1 EVOLUCIÓN CONCEPTUAL DE GESTIÓN EDUCATIVA

Según Rodríguez-Avendaño, Alberto. (2009), la literatura referente a la gestión en la educación, en el ámbito educativo nace a partir de los procesos descentralizadores que se vivieron en la década de los setenta en los países desarrollados y particularmente en Latinoamérica. La descentralización es una tendencia mundial, que recibe varios nombres: descentralización, autogestión, apoderamiento o empoderamiento (Empowerment) y delegación de funciones (Machado, 2001).

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

El concepto de Gestión alude a gestar, en el sentido de invención que supone producir singularidad, formas inéditas de operar con lo real, que habiliten nuevos modos de habitar una situación y constituirnos como sujetos. ***"****El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc."*(Cohorte. 2006 - 2007, p. 28).

La gestión escolar puede ser definida, en un primer momento y para fines eminentemente introductorios, como un campo de estudio en procesos de construcción; es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente.

Por ello tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica (Cassasus, 2000, p. 2)

De tal forma que García Garduño afirma que *"administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta"* (García, 2004, p. 22).

La gestión como concepto tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como "una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes" (Beltrán, 2007, p. 4).

Aparece también otra concepción de carácter tecnicista de Gestión. *"El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos"* (Fernández: 1998); dicho concepto, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de una institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión escolar puede ser definida, en un primer momento y para fines eminentemente introductorios, como un campo de estudio en procesos de construcción; es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente, por ello tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica (Cassasus, 2000, p. 2)

De tal forma que García Garduño afirma *que "administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta"* (García, 2004, p 22).

2.1.2 ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL SIGNIFICADO DE GESTIÓN EDUCATIVA

La definición del término en el uso de la gestión educativa se ubica según los autores consultados a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. De ahí que por estar en un proceso de

búsqueda de identidad y ser aun una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

En sí la gestión educativa busca ampliar los principios generales de la gestión del campo específico de la educación. Así el objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica; por cuanto, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada en el campo de la acción.

En el periodo actual, la practica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

Entonces podríamos decir que en su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario: Conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación y entender en sentido y los contenidos de las políticas educativas.

Podría decirse entonces que la gestión de la educación como acción educativa es concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas relativamente en forma reciente. Los precursores modernos se remontan a la

primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos.

Considerando que implícitamente la gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría- explícita o implícita- de la acción humana. De ahí que puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos y los objetivos.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados- hasta fines de los 80 – existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte referida a la planificación y por otra a la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Considerando que la gestión es un concepto más específico que genérico como la administración; la práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro y de arriba. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. Porque, el concepto de gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales

como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. De ahí que, en su trabajo de traducir un plan en acciones concretas, los directores de escuela se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento de liderazgo político para encausar el plan, como un instrumento de gestión institucional.

Este trabajo de ajustes internos (adecuación a y de los recursos) y los ajustes externos ocurren porque cada organización es un sistema. Los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y poseen un contexto interno.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sisma legal, el cultural el político. Las organizaciones no existen en un vacío, existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno) Desde el punto de vista de la gestión, esta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno interno y el contexto externo.

El entorno interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el entorno interno, pero no en cuanto a cualquier característica de las personas, sino a aquellas características que los hace miembros de esa organización. En las escuelas, el

entorno interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el entorno interno, o al menos parte de ésta (los estudiantes) tienden a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

La Gestión Educativa debe responder a la satisfacción de necesidades reales y como un impulsor del dinamismo interno de las organizaciones sociales, porque el capital más importante lo constituye las acciones de los principales actores sociales, que multiplican exponencialmente los esfuerzos, tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, la experiencia de los y las participantes, el reconocimiento de su entorno y las problemáticas a las que se enfrentan para dar sentido a los diferentes cursos del contexto.

De ahí que la gestión se ha convertido cada día en una necesidad inherente a todas las organizaciones empresariales y sociales, sean éstas de servicio público o privado. En ese orden la institución educativa, necesita desarrollar en su organización una cultura de gestión que debe estar encaminada al fortalecimiento de un personal gestionante. "*es decir, capacitado en habilidades sistemáticas de diagnósticos, planificación, programación, ejecución, coordinación, evaluación y reglamentación"* (Xavier Garagorri y Pedro Municio en Arrieta y Vera, 2002).

La gestión, en los distintos procesos educativos, implica un conocimiento profundo del accionar de la institución, de sus fortalezas como potencialidades,

de sus relaciones con otras comunidades institucionales como oportunidades y amenazas, de sus ideales, de sus alcances y proyecciones y finalmente de sus debilidades como problemas que limitan su accionar, orientados al cumplimiento de su misión y al logro de su visión. La gestión también implica una serie de decisiones y compromisos del grupo educativo, entendido este como un sistema de interacción dotado de una organización interna.

La gestión en las instituciones se puede desarrollar mediante la implementación de programas administrativos, pedagógicos, y de proyección social. Estos a su vez permiten el diseño de proyectos de investigación dentro de la institución, y se constituyen en la columna vertebral de los Proyectos Educativos Institucionales. Por cuanto; los programas administrativos o de gestión son acciones estables y sostenidas a lo largo del tiempo, los cuales deben contar con la apropiación de toda la comunidad institucional.

2.2 GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN

Como punto de partida es importante conocer el concepto de gestión y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. De acuerdo al diccionario de la lengua española, gestión del latín gestĭo -ōnis, que significa acción y efecto de gestionar, sin embargo en la misma definición, gestión, es la acción y efecto de administrar. Esta ambigüedad en la definición, nos lleva a realizarnos las preguntas ¿gestión o administración en el campo de la educación? ¿Significan lo mismo o son términos diferentes? Los sistemas educativos están en permanentemente transformación, como una forma de responder a dichas transformaciones se ha introducido el concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial.

Así el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia de empresas productivas y de servicios privadas, y no para instituciones del sector educativo. Para EUMED.NET la enciclopedia virtual de economía y finanzas, la gestión es el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Para otros autores, la gestión es la capacidad de alcanzar lo

propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. Sin embargo, para el portal de Educación Estatal de Argentina “La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución”. Lo que permite que se crea un fuerte compromiso de todos los actores con la institución para lograr una mayor eficiencia y eficacia en las acciones implementadas. De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede decir que gestión y administración no son sinónimos.

Esto significa que se puede realizar actividades correspondientes a la administración sin que signifique un proceso de gestión. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión.

La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa. (Botero,2009). Sin embargo, Torres (2006) menciona que la administración educativa, pone énfasis en el trabajo centralizado, burocrático e individualista y que su principal tarea es la de apoyar y otorgar los recursos humanos, técnicos, financieros, de infraestructura y pedagógicos que requieran los centros escolares.

Mientras que la gestión escolar, se orienta hacia la descentralización de la toma de decisiones, la flexibilidad de los procesos, al trabajo participativo y colegiado de los miembros de un colectivo escolar. Si bien las definiciones y aseveraciones que realiza Torres, son oportunas y claras, y nos permiten entender un poco más la diferencia que existe entre gestión y administración, ella

no separa los términos educativo de lo escolar y los trabaja como sinónimos. Gestión escolar y Gestión educativa.

Como consecuencia de esta indefinición que se presenta en lo educativo y lo escolar, delas perspectivas propuestas, es preciso analizar a la gestión educativa y a la gestión escolar para ubicar y analizar en lo posible, a través de ellas el papel transversal que puede llegar a tener la planificación en los proyectos educativos que intentan resolver las diferentes problemáticas que se presentan en el ámbito educativo.

De acuerdo con Botero (2009, p. 04) la acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, y la define como: el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Sin embargo esta definición, no nos permite del todo definir si habla de la gestión a nivel creación de políticas educativas o a nivel de gestionar un centro educativo.

En tanto que, García Garduño afirma que *"administración educativa y gestión educativa son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta"* (García, 2004, p 22). De manera tradicional, el concepto de gestión se relaciona con acciones administrativas o burocráticas, dejando de lado el aprendizaje de los alumnos, que es el propósito educativo por excelencia.

La gestión, de acuerdo con Uribe, (2005) se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz aquella capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las

instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor (APUNTES: 1998).

"La gestión educativa y la gestión escolar fundan las políticas educativas de un país. La primera alcanza un nivel macro-social y la segunda, la gestión escolar de nivel micro, se focaliza en cada institución educativa, adecuando las políticas educacionales a las particularidades de su contexto" (APUNTES: 1998).

2.2.1 NOCIONES CONCEPTUALES

2.2.1.1ADMINISTRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Según Rojas-Linares, Dante E. (2010) las nociones conceptuales de Administración y la administración de la educación constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades.

2.2.1.2GESTIÓN

Gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

2.2.1.3GERENCIA

Gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución (Ejemplo: Gerencia Educativa)

2.2.1.4ESTILO Y ENFOQUE

Estos dos términos suelen confundirse. Por ello cabe aclarar que mientras:

- El primero es la forma de aplicar las técnicas y ejercer la autoridad inherente a un cargo,
- El segundo se refiere a la forma de entender, analizar o estudiar algún fenómeno o hecho social.
- Cuando un enfoque se universaliza y tiene seguidores puede llegar a constituirse en escuela.

2.3 GESTIÓN ESCOLAR

Se puede considerar que la Gestión Escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa.

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos, *"Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender*

especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (Pérez, 1998, p.147).

Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia; pero, ninguna gestión escolar se da aislada de una gestión educativa.

Otros autores aclaran el concepto de gestión escolar, Pozner. (2000, p. 08), plantea que la gestión escolar es el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. Para reforzar las definiciones anteriores, Vera aporta nuevos términos para llamar a la gestión escolar, la denomina gestión directiva o pedagógica, que la definen de una mejor manera, ya que uno de sus objetivos principales, debe ser el logro de los objetivos y metas educativas establecidas, atendiendo a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad.

Se puede decir que la gestión escolar está plenamente definida, sin embargo, para poder separar realmente los términos, se debe definir también a la gestión escolar, así tenemos que una clara definición de gestión educativa es: *"La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular"*. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

En lo que corresponde a la gestión escolar, Ruiz señala una definición que complementa la definición anterior dándonos desde un mismo enfoque una

definición para ambos términos. Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

En este contexto resulta necesario considerar, a la gestión como un elemento determinante en la calidad del desempeño del sistema educativo nacional. Y que este tiene dos dimensiones sin las cuales no puede ser entendido.

La primera se refiere -utilizando los términos de Vera (2006)- al **contexto macro** en el que se instala la gestión educativa, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educativos, con la toma de decisiones de política educativa a cargo del gobierno en función, es decir, la creación de políticas educativas tomando como referente el marco curricular nacional.

La segunda es la dimensión micro en donde podemos situar a la gestión escolar como aquella disciplina que puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco de interés, involucrar a los diferentes actores que allí se dan cita, enfatizando principalmente los procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de una institución educativa en particular.

Esta definición de las dimensiones permiten darle un sustento teórico a la hipótesis de considerar a la planeación como un eje transversal en la gestión de todo el sistema educativo nacional, y por lo tanto a la Metodología del Marco Lógico como una herramienta de planeación que puede ser utilizada para el diseño, formulación, ejecución, operación y evaluación de todo proyecto

educativo, creado para resolver las problemáticas o mejoras, que se presenten tanto en la gestión educativa como en la gestión escolar.

2.3.1 OBJETIVOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESCOLAR

El objetivo es la finalidad que se desea alcanzar con una o un conjunto de acciones. El objetivo puede ser permanente o variable, según las condiciones o circunstancias prácticas en que se sitúa el contexto social, temporal, económico, político, etc.

Acosta-López. (2000) realizó un estudio para comprobar hasta qué punto la gestión administrativa influye en la calidad de la administración en el periodo 1998-1999 teniendo en cuenta un conjunto de objetivos propuestos hacia el 2012:

- Desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje para el logro de una educación de calidad.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente innovadora de las instituciones educativas.
- Asegurar la aplicación de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter técnico.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Promover la participación activa de la comunidad y fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas favoreciendo la transparencia.
- Promover la capacitación y actualización continua que mejoren la calidad académica.
- Desarrollar la evaluación permanente que garanticen el logro de objetivos y metas propuestas en el Proyecto Educativo institucional.

2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Son los lineamientos éticos y pragmáticos esenciales que enmarcan y orientan las acciones de la organización permitiendo seguir una línea de pensamiento, conducta para el desarrollo y logro de metas intencionadas. Así, Farro, F. (1998, p. 29–33) manifiesta que los principios para la gestión de centros educativos son:

- **Principio de la Misión Educativa.** Implica tener siempre presente la misión plasmada en el Proyecto educativo institucional. Para obtener eficacia y economía es necesario jerarquizar los objetivos de la organización. Los objetivos deben ser complementarios, coherentes y convergentes. Deben extenderse al corto, mediano y largo plazo.

- **Principio de Unidad.** La organización escolar debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos. El esfuerzo desarrollado conjuntamente, responda al sentido de unidad; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, con vistas a un fin común.

- **Principio de competencia o especialización funcional.** Capacidad y competencia en una institución; la primera se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar como entidad, tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen los distintos órganos, en virtud de la especialización o del criterio de gestión más eficientes.

- **Principio de jerarquía o de autoridad.** Los órganos de mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, y las facultades que se les atribuyen han de entenderse ejercitables sin merma de las competencias que son propias de cada órgano, según las leyes y las normas internas específicas que regulan cada institución educativa.

- **Principio de coordinación.** Es establecer la armonía entre todos los actos de una organización, de manera que se facilite con ello el funcionamiento con el éxito; es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convenga para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz. Cuando existe coordinación en una organización, cada función y cada servicio marchan sincronizadamente; las atribuciones están estructuradas y repartidas convenientemente.

- **Principio de liderazgo eficaz.** El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores. Los líderes no sólo motivan

a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas. Los líderes carismáticos y místicos de la empresa educativa pueden ser un medio importante de resolver el conflicto en los objetivos y en la superación de las restricciones.

- **Principio de participación.** Un alto grado de participación directa de empleados interesados y responsables incrementará la eficiencia de éstos. Para mejorar el grado de participación en una organización escolar se deben elaborar programas de capacitación para satisfacer necesidades de los distintos estamentos de la organización.

- **Principio de toma de decisiones estratégicas.** La toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo, saber tomar decisiones oportunas y ponerlas en acción se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culminan en una resolución. Es una elección eficaz entre varias alternativas existentes, para resolver el problema en cuestión.

- **Principio de planeación estratégica.** El planeamiento estratégico ayuda a reducir la incertidumbre. La planeación estratégica es el proceso de seleccionar metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos para poner en práctica las políticas y programas estratégicos. El proceso de planeación debe ser conducido por la alta dirección porque ésta es la responsable de alcanzar los objetivos de la organización.

- **Principio de control eficaz**. El proceso de control mide el avance y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas oportunamente. El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de una gestión de calidad.

2.5 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa por sus características de apertura y flexibilidad, puede recoger, en un clima de participación y compromiso y a partir de sus propios objetivos, las demandas de la comunidad educativa, seleccionando las

pertinentes y viables. Es así como se está en presencia de un proyecto en proceso de construcción.

Tradicionalmente se puede organizar la labor institucional en cuatro dimensiones, las que constituyen, en realidad, una red de interacciones:

- Dimensión institucional,
- Dimensión Pedagógico-didáctica,
- Dimensión Administrativa-Organizacional, y
- Dimensión Comunitaria,

Estas dimensiones solo se consideran a fin de ordenar su presentación, ya que cada uno de los componentes del Proyecto Educativo Institucional contiene aspectos de las diferentes dimensiones. Esto último refuerza la concepción de que la institución constituye una unidad. En cada una de las dimensiones se proponen metas y todas confluyen en un único propósito: Cumplir con la responsabilidad social que tiene asignada la institución escolar.

2.5.1 DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

2.5.1.1LA GESTIÓN INSTITUCIONAL. EL DIRECTOR COMO CONDUCTOR

A. INSTITUCIONAL

El Director es el que conduce y lidera la gestión institucional dentro de un ambiente democrático, transparente y un clima institucional propicio convocando a todos los protagonistas y actores del proceso educativo.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios tener saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite

el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios significativos en el quehacer cotidiano.

B. EL PROCESO DE GESTIÓN CON CALIDAD

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se manejarán los recursos para lograr los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

B.1 EL PLANIFICAR

La función de gestión que se planifica determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación.

Los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo. Los autores de este texto proponen que los objetivos de calidad a corto y a largo plazo han de figurar entre los de mayor importancia. Si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella. En su conjunto, los planes de una organización

son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva adicional sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la institución y sus capacidades internas.

B.2 EL ORGANIZAR

Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción.

La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.

B.3 EL LIDERAR ES DIRIGIR

La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone liderar influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

B.4 EL CONTROLAR

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajuste a lo planificado para el logro de sus objetivos. La función de controlar la gestión requiere tres elementos:

- Normas definidas de rendimiento,
- Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas,
- Acción de corrección del rendimiento.

2.5.1.2GESTIÓN Y GESTORES

Los gestores y directivos son los elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

"La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director del centro (...) Por tanto, es necesario velar para que la dirección de los centros escolares sea confiada a profesionales cualificados" (Informe Delors, UNESCO, 1996).

"Al director de la escuela se le pide que (…) asuma su cargo no sólo como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir una

organización y de imprimirle una dirección. Así, más que meros administrativos se requiere de líderes docentes capaces de dirigir y que sean a la vez eficientes organizadores."(“Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo” de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe,(1993).

Para Arana, M (1998, p. 29-30) el Director es fundamentalmente un conductor y organizador de voluntades y para cumplir su función necesita tener una autoridad legítima. Las características e identidad que asume el director van a marcar el tipo de gestión que se realice y el tipo de proyecto educativo que se construya.

Un Director es el que concreta, convoca, armoniza; dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos. Es bueno por eso concebir la autoridad del director como la máxima de un equipo directivo de la escuela, que tiene definida su organización y dentro de ella los cargos y funciones de cada uno.

Debido a las necesidades que presenta el nuevo modelo de gestión escolar, el director del establecimiento debe tener competencias organizativas especializadas e instrumentos adecuados para su desempeño.

“En esta visión, el director es el responsable del funcionamiento del establecimiento y de los resultados de los aprendizajes de los niños. Para ello deben compatibilizarse las necesidades de formación específica con cierto grado de estabilidad y con normas flexibles de carrera directiva que incluyan incentivos”…"Fortalecer la función del director para el ejercicio de un liderazgo democrático y responsable, y avanzar en la búsqueda de alternativas para la elección de un profesional que combine criterios de competencia profesional y conocimientos teóricos, con legitimidad del liderazgo y aceptación de su autoridad, será sin lugar a dudas, una prioridad para los gobiernos" (Abrile de Vollmer, M. 1996)

A. CUALIDADES PROPIAS DEL GESTOR DE ÉXITO

La Real Academia de la Lengua Española define la cualidad como una característica o atributo, natural o adquirido, positiva de una persona o cosas que pueden distinguirla de otras. Estas cualidades le permitirán aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles propias de una gestión.

En un estudio realizado por una empresa consultora de Boston, Harbridge House, se identificaron diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, y del sector en que gestiona, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece, siendo estas:

- **Proporciona una dirección clara**. Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.

- **Estimula la comunicación abierta**. Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. «Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa», se manifiesta en el citado estudio, «y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza».

- **Prepara y apoya a su personal**. Esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores. Esta última práctica fue clasificada consistentemente como uno de los aspectos más importantes del liderazgo eficaz», declara Robert Stringer, vicepresidente primero de Harbridge House.

- **Proporciona reconocimiento objetivo**. Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales. «La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican» señala el estudio. «Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo».

- **Establece controles sobre la marcha**. Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.

- **Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización**. Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.

- **Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones**. Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.

- **Estimula la innovación y las nuevas ideas**. Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.

- **Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias.** «Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas», dice el informe, «pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento».

- **Mantiene un alto nivel de integridad**. El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto.

B. CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN DEL DIRECTOR

Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión.

- **Capacidades técnicas.** Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

- **Capacidades analíticas.** Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se

interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

- **Capacidades para la toma de decisiones.** Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

- **Capacidades informáticas.** Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

- **Capacidades para tratar con las personas.** Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

- **Capacidades conceptuales.** Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

C. HABILIDADES SOCIALES DE UN GESTOR

Para Albert y Emmons (1978) la habilidad social es la conducta más o menos permanente que le permite actuar conforme a sus intereses o inclinaciones más importantes, expresando sentimientos honestos o ejerciendo los derechos personales respetando los derechos de los demás. Las habilidades sociales constituyen facultades humanas internamente organizadas, adquiridas durante el proceso de socialización o sea con su educación formal o informal,

poniéndose de manifiesto cuando se relaciona con una o un grupo de personas. Sirven para optimizar estas relaciones.

Según Gardner, (1994) las habilidades sociales corresponden a la inteligencia interpersonal. Toda persona desarrolla estas habilidades sociales, cada cual en diferente nivel, más aún el gestor o directivo debería tener este conjunto de habilidades:

- **Asertividad:** Una persona es asertiva cuando no permite ser tratado injustamente y sale en defensa de sus derechos o las de los demás cuando considera que afecta su autoestima.

- **La empatía**. Es la habilidad de ponerse en lugar de otro, es decir comprender los sentimientos y emociones de los demás. Puede desarrollarse como una expresión emocional y también cuando es capaz de percibir el punto de vista de los demás. Implica sentir lo que siente la otra persona.

- **La resolución de problemas**. Es la habilidad social permite enfrentar sin temor las situaciones complicadas de la vida para resolverlos, sirviendo para el bagaje de su propia experiencia.

- **Habilidad de convivencia**. Esta habilidad permite integrarse con facilidad a un grupo social y también permanecer en ella.

- **Habilidades comunicativas.** Permite recibir y también retornar mensajes con una interpretación apropiada, escuchar y hablar apropiadamente.

- **Habilidad para expresar sentimientos, emociones y opiniones**. Esta habilidad refuerza la comunicación verbal para una comunicación empática o asertiva.

- **La habilidad de hacer amistades**. Esta habilidad expresa la inteligencia interpersonal en un alto nivel pues le permite ser aceptado fácilmente distintos grupos sociales.

D. PERFIL DE UN GESTOR ESCOLAR

Vistos las diferentes cualidades que debe tener un gestor institucional lo podemos sintetizar en un perfil para su fácil inspección. El perfil es la descripción específica de los rasgos peculiares ideales o reales que caracterizan a una

persona o cosa lo cual es requerida para desarrollar una determinada función o tarea.

Podemos indicar que el perfil de un gestor escolar es variado de acuerdo a los requerimientos y necesidades que tenga la comunidad educativa, sus problemas, sus proyectos o sus demandas. En general y en términos sencillos el perfil del director puede ser el siguiente:

- Líder
- Administrador
- Gestor del currículo
- Evaluador
- Negociador
- Promotor del cambio y la innovación
- Promotor de una cultura colaborativa
- Planificador
- Formador
- Orientador
- Garante de la política educativa
- Gestor de recursos materiales y financieros

Finalmente debemos decir que todas estas funciones, cualidades, principios, objetivos, capacidades y perfiles enmarcan la gestión que un director debe adquirir y desarrollar para que la institución educativa consiga las metas y logros establecidos en su Proyecto Educativo Institucional que es el instrumento de gestión medible o evaluable en sus propuestas.

2.5.1.3ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Considerando que no existe fundamentaciones como teorías definitivas sobre los estilos de gestión; por cuanto, en gran parte estas investigaciones realizadas son de carácter exploratorias y descriptivas. Comúnmente se define como estilo de gestión o liderazgo, al modo como un directivo se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, etc. El estilo que se les atribuya, dependerá de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo.

Para Álvarez, M. (1998), los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, para ser más exactos, el estilo de dirección no es un concepto unívoco, es muy complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle. Entonces podemos decir que, existen tantos estilos de dirección como modelos organizativos y modos de acceso a la dirección.

Según Blumer (citado en Ball, S.1989, p. 94), tiene una definición sobre estilo, con la que concordamos: *"Un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta."*

Para Ball, S. (1989, p. 94), *"Un estilo encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce." Luego añade, "raramente los estilos se desarrollan en un vacío social."*

Haciendo un análisis de estas definiciones consideramos que los diferentes estilos de gestión o teorías que puedan existir, dependerán en gran medida de la relación social y el grado de apoyo mutuo que exista entre el directivo y los demás actores de la institución. Fundamentado en las diferentes teorías de gestión que a continuación presentamos como sustento en parte de nuestro marco teórico.

A. ESTILOS DE GESTIÓN

A.1 TEORÍA SOCIOCRÍTICA DE BALL, STEPHEN

Desde un enfoque contextual y a partir del análisis de estudios de casos, entrevistas, realizadas a los directores y a los otros actores educativos, Ball, S. (1989, p.97) identifica cuatro estilos en la actuación de los directores. En esta presentación el autor comenta que la hace: *"Con el espíritu de los tipos ideales de Weber, en forma abstracta, recalcando sus diferencias y sus principales*

características." Según Ball, (1989), se pueden distinguir tres estilos principales que son:

- El interpersonal,
- El administrativo y
- El político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario.

Al detallar cada uno de ellos, Ball adopta el supuesto que los directores tienden a presentar un sólo estilo.

A.1.1 EL ESTILO INTERPERSONAL

El director que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba.

El director del estilo de gestión interpersonal demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores, construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo; este estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista.

Si además tomamos en cuenta el hecho que no se puede beneficiar siempre a todos, estaremos notando que en ocasiones esto puede crear confusión y resentimiento en los menos beneficiados, tornándose las interacciones personales cada vez más distantes, llegando muchas veces a causar conflictos. Esto explicaría el concepto que tiene Weber (citado en Ball, S. 1987, p.102) sobre este estilo, *"es una forma irracional de liderazgo; no se basa*

en principios sino en la inspiración del director y los resultados de acuerdos privados."

Entonces, quienes lo desempeñan basan la dirección de la organización en las relaciones interpersonales y en el contacto directo con los individuos. Otorgan confianza a los docentes, animan a realizar bien el trabajo y tienen capacidad de comunicación y apertura con todos los miembros de la organización. El problema fundamental es que marginan la participación en la adopción de decisiones, presentan la tendencia a sustituir el funcionamiento de la organización municipal o de la escuela y la información sobre los temas que afecten, en este caso a la educación, por la relación personal con cada uno de los funcionarios o profesores.

Sin embargo, como ya lo hemos expresado y ahora es confirmado por Ball, cuando señala la importancia de recordar que mediante las relaciones interpersonales se realizan las funciones de la dirección. El trabajo de la escuela se basa en el mantenimiento de esas relaciones.

La infinidad de encuentros individuales y consultas personales entre el director y el personal permite el control organizativo mediante la satisfacción de necesidades individuales y al menos sobre una base ad. Hoc. Llevan a la elaboración de políticas y a la fijación de metas. Además las quejas y cambios de personal tienden a ser bajos en tales organizaciones y, así, la estabilidad se mantiene. Este estilo de trabajo se adecua bien a la visión preferida de profesionalismo que sostienen muchos profesores.

A.1.2 EL ESTILO ADMINISTRATIVO

Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista, aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball, S. (1989), quien afirma que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente

trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos.

Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución.

El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en un orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, como sostiene el mismo Ball, S. (1989), en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

Las formalidades que presenta este estilo de gestión, hacen posible encontrar un director burócrata, que desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración, como por ejemplo la gestión económica.

Este comportamiento ocasiona que los demás actores se sientan excluidos de los aspectos importantes en la toma de decisiones, lo que le da también un carácter autocrático, pues la “eficiente” consecución de las acciones es planificada y controlada desde la dirección.

La debilidad de este estilo de gestión, es el que la preocupación fundamental del director y del equipo de administración se centre en el desarrollo de habilidades administrativas que le pueden proporcionar la base formal de su autoridad, olvidándose que las habilidades docentes siguen siendo el pilar de todo buen educador y que, a nuestro entender, deberían primar en el director de una institución educativa. En términos de Weber (citado en Ball, S. 1987, p.110), es el reemplazo del *“hombre culto”* por el *“especialista”.*

Por lo tanto la subordinación de la gestión técnico pedagógico a la gestión administrativa, es fomentada por este modelo ejecutivo, lo que confirma Ball, S. (1989, p. 111) al manifestar que: *Lo que se alienta aquí es un sentido de responsabilidad por la organización separado de las personas que realmente la constituyen. El resultado de esto es una concepción cosificada y deshumanizada de la escuela como un sistema, un conjunto de comités, una estructura de deberes y responsabilidades.*

Quienes adoptan este estilo tratan de trasladar al establecimiento educacional el funcionamiento propio de los establecimientos industriales y empresariales. La organización tiene una estructura jerárquica de decisiones clara, conocida por todos, a través de la cual, se adoptan decisiones y fluye la información. Las reuniones se programan con suficiente información, los acuerdos se recogen por escrito y se envían a todos los participantes. Todos los miembros del equipo tienen un rol claro. La atmósfera de trabajo es racional y eficiente. Casi no hay relaciones personales, contactos directos fuera de los cauces establecidos y las manifestaciones creativas, o la innovación, están constreñidos.

A.1.3 EL ESTILO POLÍTICO

Para Ball, S. (1989) el director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político.

A.1.3.1ESTILO ANTAGÓNICO

El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es

directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

Debemos aclarar que todos estos ataques son verbales, en el que la diferencia de opiniones propicia la formación de grupos, lobby, en los que encontramos, amigos y enemigos; buenos y malos y por supuesto el bien y el mal.

A este argumento Hall, (citado en Ball, S.1989, p.110), añade que: "*Por una parte la política constituye la transformación de los enfrentamientos físicos en verbales, y, por otra, la resolución o arreglo de estos enfrentamientos involucra el uso de la retórica política, esto es, el uso del discurso público para persuadir. Por ello, debemos estar interesados en comprender los procesos de la conversación política, determinando como es activado (o quizá desactivado o desviado) el público. El mantenimiento y activación del poder depende de la posibilidad de convencer a otros de la corrección de la posición de uno...Las alternativas son literalmente acalladas".*

Quienes adoptan este estilo, reconocen la existencia de planteamientos divergentes en la organización educacional y no tratan de ocultarlos ni impedirlos. Utilizan las reuniones para plantear nuevas ideas, recoger o impulsar proyectos, para debatir argumentos y para conseguir apoyo a sus objetivos, en otras palabras, construyen las convergencias. Las discusiones no se plantean sobre asuntos administrativos o procedimientos de gestión, sino sobre los objetivos que se pretenden alcanzar. El director o jefe administrativo político, puede ser antagónico, divergente o convergente con los planteamientos de los miembros de la organización, pero sabe cómo plantear sus propuestas, convencer, establecer alianzas, oponerse o neutralizar adversarios negociando. Desde estas características, es más frecuente asociar su desempeño al cambio que a la estabilidad, a la innovación que a la rutina.

A.1.3.2ESTILO AUTORITARIO

A decir de Ball, S. (1989), el director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

El director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

La manipulación, según Ball, es un signo importante que permite identificar, el estilo de gestión autoritario, pues no sólo manipula las discusiones para evitar que salgan de los límites fijados, por él mismo, sino también la asistencia de los opositores a las reuniones, esto para Ball (1989, p.117), se debe a que el director autoritario, *"parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento. En esto pueden hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada."*

Así, en contraste con el estilo antagónico, el director autoritario demuestra una evidente adhesión al statu quo y busca que la conformidad sea considerada como una cualidad esencial que el personal de su institución debe poseer, para no causar problemas ni dificultades que puedan provocar perturbaciones que alteren el orden y/o el clima institucional. Estas y otras consideraciones, las toma en cuenta para la elección del subdirector.

King, (citado en Ball, S. 1989, p.122) señala que esta presentación de los estilos de dirección: *"Centran la atención organizativa casi exclusivamente en el líder"* aunque reconoce que los estilos de dirección se darán, también, dependiendo de las formas y expectativas particulares de los demás actores.

Ante las propuestas de otras clasificaciones de estilos de dirección, Ball, S. (1989, p.108), comenta: "*El desconcertante problema de si los estilos de dirección se seleccionan independientemente, o son adquiridos por los titulares o son, en parte, extensiones de tipos de personalidad individuales o psicologías personales. Esta es una cuestión que requiere una investigación aparte".*

Quienes adoptan este estilo, como rasgo fundamental para imponer sus decisiones. No les gusta la participación ni la discusión, al contrario, las evitan y tratan de mantener sus posiciones sin otorgar importancia a las propuestas alternativas. Su objetivo fundamental es mantener la institución y sus objetivos al abrigo de las transformaciones no impulsadas por la autoridad. Prefieren la estabilidad por sobre los cambios. Sin embargo, si ordenan un cambio, dedican sus esfuerzos a que la mayoría de los docentes, profesores o funcionarios, lo lleven a la práctica según sus instrucciones.

A.1.4 LA DIRECCIÓN: OPOSICIÓN Y CONTROL

Sabemos que las últimas disposiciones están dando cada vez mayor responsabilidad a las instituciones educativas, sobre la consecución de los resultados, lo que incluye una mayor autoridad para tomar decisiones sobre programas, recursos, etc. Dentro de este marco la dirección tiende a proyectar una connotación de oposición y control, con respecto a los demás actores, ya sea por el rol que se le asigna o por el contexto en el que se desarrolla, lo que indudablemente ocasionará ciertos dilemas.

Los estilos de gestión representan formas de solución del dilema político básico con que se enfrenta el director en una institución educativa. Estos dilemas, según Ball, S. (1989), a quien seguimos literalmente en este tema, concierne al logro organizativo del control o dominio, y la adhesión o integración, que son fundamentales para las expectativas que abrigan los profesores con respecto a sus directores.

A este respecto, añade Ball, los estilos son medios diferentes para alcanzar el mismo fin: el mantenimiento de la estabilidad política dentro de la institución, en la que el rol del director sigue siendo fundamental. El otro componente de la ecuación del dilema, que nos presenta Ball, es el lograr y mantener la integración, donde dos asuntos son decisivos: la autonomía y la participación.

La autonomía, referida principalmente a los profesores, la que es considerada como un símbolo del status profesional que poseen y es aceptada como una fuerte limitación al poder del director, pero que sin embargo ata al profesor al régimen institucional. A decir de Ball (p. 129) es *"Un importante compromiso entre la libertad y el control"* que impide al profesor adoptar una perspectiva global, puesto que ésta sigue siendo una tarea exclusiva del director. Por lo tanto mientras los profesores mantengan su autonomía, aceptan las restricciones sobre su participación en la toma de decisiones. Esto nos permite tocar el otro asunto, que es la "participación", que la entendemos mejor como seudo participación ya que brinda una ilusión de control. Según Ball, las formas de participación, difieren según los diferentes estilos de liderazgo, esta aseveración, es representada esquemáticamente en la siguiente tabla Nº 01 que detallamos a continuación:

TABLA Nº 01

FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y TIPOS DE OPOSICIÓN Y CONTROL, SEGÚN ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA TEORÍA DE STEPHEN BALL

ESTILOS DE LIDERAZGO	FORMAS DE PARTICIPACIÓN	RESPUESTA A LA OPOSICIÓN	ESTRATEGIAS DE CONTROL
AUTORITARIOS	Suprimir la expresión pública.	Suprimir la conversación	Aislamiento,ocultamiento y Secreto
ADMINISTRATIVO	Comités formales, reuniones y grupos de trabajo.	Canalización y aplazamiento.	Estructuración,planificación, orden del día, tiempo y contexto.
INTERPERSONAL	Charla informales, consultas y conversaciones personales	Fragmentación y compromiso.	Actuaciones privadas de la persuasión.
ANT AGÓNICO	Reuniones públicas y debate abierto.	Enfrentamiento.	Actuaciones públicas de la persuasión.

FUENTE: BALL, Stephen (1989. p.131). "La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar".

Sin embargo, en todos los casos, comenta el autor, en mayor o menor medida, la participación queda reducida a una aparente participación, sin acceso a una *"real"* toma de decisiones, esta aparente participación, recibe el nombre de *"consulta",* la que no es considerada por los directores como obligatoria, sino como algo complementario. Aunque se reconozca que la consulta puede hacer mucho para asegurar el consenso, sobre todo cuando son consultados los oponentes potenciales o personas influyentes.

De otro lado las propuestas de cambio ponen al descubierto la oposición como actitud permanente de resistencia al control de la autoridad, al intento de cambiar las cosas, de desafiar el poder formal, de destruir el status quo, de eliminar los canales aceptados en la toma de decisiones; contra esto los directores tienen a su disposición recursos que pueden reducir o socavar la fuerza de la oposición, estos pueden ser desde ofrecer a los oponentes importantes un ascenso, hasta relegarlos a tareas intrascendentes.

No debemos olvidar que el control del directivo deviene de normas externas, pero en la realidad no siempre se ejercen del mismo modo, aunque esas normas sean las mismas. La forma de ejercer el control en una institución educativa es la expresión de la característica, de la concepción y estilo que tenga el/la directivo/a.

En resumen, la relación entre oposición y control, al igual que la existente entre alumno y docente, es asimétrica (Alfiz, I. 1997), sin embargo, su existencia es importante más aún cuando su desarrollo se realiza con responsabilidad y compromiso, con ecuanimidad permitiendo la posibilidad de "dejar hacer" de una manera firme y democrática.

A.2 TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Una de las teorías de contingencia que cuenta con el reconocimiento general, es la situacional, la que propone que el estilo de gestión de un director está en función a la relación que éste tenga con los demás actores de la

institución educativa, y que el cambio de estilo dependerá de la madurez con la que actúen estos actores: esta madurez puede ser profesional y psicológica. A esta teoría, Capella, J. (2000) la llama “gerencia estratégica.”

Para Blanchard (citado en Álvarez , M. 1998, p. 56), esta teoría también toma en cuenta las variables que conforman el contexto en el que se desarrolla la gestión y que afectan e influyen en ella para que consiga sus objetivos, tales como: “*El clima organizacional, las relaciones personales dentro del grupo, la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo al logro, los incentivos socioeconómicos que estimulan al grupo para superar las dificultades y afrontar los cambios, la antigüedad de la plantilla, los posicionamientos de los miembros del grupo ante el poder, el control y los resultados, etc”.*

La aplicación de la teoría de Hersey y Blanchard, según Beare,H. et al. (1992. p. 139) requiere: *“Un enfoque muy personalizado del comportamiento de un director, ya que al haber una gran diversidad entre los miembros del personal, en términos de madurez, éstas motivarán comportamientos diferentes para las distintas personas y más aún, si tenemos en cuenta que los niveles de madurez profesional y psicológica, de éstas personas, irán cambiando de año en año. Esto lleva a considerar injusto, el hecho que un director trate a todos los miembros de un grupo, de la misma manera”.*

Como señala Beare, H. et al. (1992), Hersey y Blanchard proponen un cuadro que permite ver la relación que existe entre el nivel de desarrollo de grupo y estilo de liderazgo; consideramos que para un mejor entendimiento del mismo, debemos anotar que estos autores califican al ser humano como un ser vivo que crece y, en su desarrollo, pasa por etapas que son el resultado de las combinaciones que surgen entre la variable competencia y la variable interés.

Por otro lado, Hersey y Blanchard según Álvarez, M. (1998, p. 57) entienden por: *“Competencia, al conjunto de conocimientos adquiridos mediante*

la instrucción, el entrenamiento y la experiencia que un miembro de un grupo de trabajo es capaz de poner en práctica". Suelen hacer referencia a:

- Experiencia previa en los temas de trabajo.
- Conocimiento de los objetivos fijados por el grupo.
- Adquisición de destrezas y capacidades de tipo técnico.
- Habilidad para resolver los problemas imprevistos.
- Necesidad o no de supervisión.

Donde el *interés*, es como una combinación de seguridad en sí mismo y motivación. La *seguridad* hace referencia a la autonomía en el trabajo, la *motivación* al entusiasmo que la persona pone en la marcha de su trabajo. Los indicadores para observar el interés son los siguientes:

- Identidad con los objetivos de la institución.
- Motivación por el logro.
- Actitud positiva ante la tarea a realizar.
- Independencia y criterios propios de actuación.
- Fidelidad y actitud positiva hacia la institución.
- Seriedad a la hora de cumplir horarios y plazos.

Así, Hersey y Blanchard, añaden, que cada nivel de desarrollo determinado por la combinación de las dos variables, antes mencionadas, exige un estilo adecuado de dirección, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla Nº 02.

TABLA Nº 02

ESTILOS DE LIDERAZGO APROPIADO PARA LOS DIFERENTES NIVELES DE DESARROLLO

NIVEL DE DESARROLLO	ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO
D1 Poca competencia Mucho interés	S1 DIRIGIR Estructurar, controlar y supervisar
D2 Alguna competencia Poco interés	S2 INSTRUIR Orientar y ayudar
D3 Mucha competencia Interés variable	S3 APOYAR Elogiar, escuchar y dar facilidades
D4 Mucha competencia Mucho interés	S4 DELEGAR Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas

FUENTE: Hersey y Blanchard, (Álvarez, Manuel, 1996, p.324). "Manual de organización de instituciones educativas".

Ante esta propuesta, Beare, H. et al, comentan que a pesar que esta teoría ha sido el foco de muchos programas de formación en lo que se refiere a técnicas de dirección, aún no haya sido sometida a una rigurosa validación, lo que no disminuye la capacidad de ésta para diagnosticar con rigor los niveles de madurez del personal, que permitirán seleccionar posteriormente un estilo de liderazgo acorde con estas proposiciones. Finalmente concluyen que esta teoría, parece ser una valiosa aportación al repertorio de los directores de instituciones educativas.

Sin embargo, según estos mismos autores refieren que SergioVanni considera que será difícil que un solo director pueda ejercer todos los estilos de dirección, en función a la situación que se presente; esta posición es compartida por Álvarez, M. (1996), quien agrega que la complejidad de la escuela, los conflictos difícilmente controlables, las relaciones con interlocutores dispersos en un entorno heterogéneo y no abarcable: no puede ser atendida por una sola persona con perfiles tan dispares como los que plantea Hersey y Blanchard en la teoría situacional.

En nuestra percepción consideramos que no existe una manera de dirigir que sea válida para todas las situaciones que se puedan presentar, más aún si

tenemos en cuenta que las instituciones educativas son complejas, porque en ellas interactúan diferentes actores sociales, cuya diversidad generará conflictos imprevistos, por lo que creemos que la flexibilidad no sólo debe ser una característica del currículo, sino también, que debe tenerse en cuenta, al momento de asumir determinado estilo para el tratamiento satisfactorio de las diferentes situaciones que se puedan presentar.

A.3 VARIABLES QUE DEFINEN LOS ESTILOS DE GESTIÓN SEGÚN WEINERT

Según Álvarez, M. (1996) señala que Weinert plantea un conjunto de variables que deben ser consideradas en los estilos de gestión los mismos que influyen en forma condicionante y determinante. Estas variables propuestas por Weinert son las siguientes:

- ***Tipo de trabajo.*** Esta variable hace referencia a las diferentes acciones que se realizan en las organizaciones para lograr los objetivos. No es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir otras cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.

- ***Organigrama.*** Referido al nivel en el que se sitúa la dirección dentro del organigrama. No es lo mismo dirigir un nivel de “staff” de interacción horizontal que un nivel jerárquico de interacción vertical, cuyas relaciones se establecen de superior a subordinado.

- ***Clima.*** Se considera así, a la manera en que se desenvuelven las relaciones personales entre los actores educativos de la institución y las capacidades así como las habilidades de tipo psicosocial que debe desarrollar cada estilo de dirección.

- ***Dimensión del grupo.*** El tamaño de la institución (nos estamos refiriendo a la cantidad de actores educativos), marca características diferenciales respecto al clima, las relaciones personales, los tipos de conflicto, las formas en que se ejerce el control, etc.

- ***Homogeneidad del grupo****.* Algunos marcadores de diferencia como sexo, edad, cultura; la identificación con los objetivos y estabilidad de la institución, se suelen asociar a formas de dirección estables que originan a su vez estilos definidos de liderazgo.

- ***Tipo de estructura y poder.*** Hacen referencia a las relaciones jerárquicas, al poder e influencia que se ejerce desde cada uno de los niveles del organigrama.

- ***Sistema de recompensas****.* Los estímulos, incentivos, la motivación, el sistema de control y sanciones, etc. Definen los tipos de relación entre el director y los demás actores educativos.

Esta variable, permite conocer mejor el estilo de gestión de un director, y tomar otro factor como son las formas de acceder a la función directiva y que, según Álvarez, M. (1998), condiciona los tipos de relaciones entre el director y los demás actores educativos; nos estamos refiriendo a las formas de acceder a la función directiva del líder institucional. Por ello observemos la siguiente tabla Nº 03.

TABLA Nº 03

CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL LÍDER INSTITUCIONAL

FORMAS DE ACCEDER A LAFUNCIÓN DIRECTIVA DELLÍDER INSTITUCIONAL	TIPO DE RELACIÓN	FUNDAMENTO DEL PODER
Mediante la intervención de sus compañeros	Horizontal	De representación que le confieren sus electores
Mediante nombramiento de una autoridad superior	Vertical y jerárquica	Institucional
Mediante selección por una comisión de expertos	Dependerá de sus capacidades y experiencias.	Del experto

FUENTE: Lourde Ivonne de Carmen Alcaide Aranda (2002). “Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores”

La personalidad del propio director. Referido a las características personales, a la forma peculiar de ser, al temperamento, a sus intereses y a la visión de la vida que tenga el director.

Al igual que en la variable anterior, tomaremos en cuenta dos factores que creemos importantes a la hora de conocer mejor el estilo de gestión de un director.

Según Álvarez, M. (1998), señala que Gorrochotegui indica que podemos conocer la personalidad del líder en función a tres formas que existe para relacionarse con el personal que lideran:

- ***A través del éthos griego.*** Es decir inspirando fe en los demás actores, demostrando competencia en sus actos, para mayor credibilidad.
- ***A través del páthos****.* Es decir a través de la afectividad o de la confianza que inspiren en los demás actores educativos.
- ***A través del lógos.*** Es decir a través de la razón, de la lógica y del pensamiento formal.

Otro factor que considera Álvarez, M. (1998), está en relación al líder y su concepción del trabajo, así tenemos:

- ***El trabajo como una competición****.* Es decir como una carrera en la que necesariamente hay ganadores y perdedores.

- ***El trabajo de forma eficientista.*** Demuestran preocupación por la eficacia, la rentabilidad y el éxito.

- ***El trabajo como participación****.* Buscando influir en las decisiones que le afecten en función de sus propios intereses.

- ***El trabajo desde una perspectiva colaborativa.*** Le interesa el intercambio personal para conseguir mejores resultados.

Estas cuatro posiciones sobre la concepción del trabajo, dejan entrever ciertos intereses personales, más o menos confesables y que de una u otra manera las fundamentan.

Del análisis de estas variables que influyen en los estilos de liderazgo y gestión consideramos que éstas no son las únicas variables, por lo tanto, se pueden especificar otras descritas desde la perspectiva de los diferentes modelos de organización institucional y por qué no decirlo también, desde género. En casi todas las instituciones educativas los directores/ras hacen las mismas cosas y desempeñan las mismas funciones, sin embargo nadie duda que responden a estilos distintos. ¿Qué es aquello que les hace ser diferentes?,

¿qué marca un estilo propio que hace diferente a una directora, de un director; al director peruano, del español?

Finalmente podríamos repetir algo que ya hemos mencionado anteriormente, que podrán existir tantos estilos de gestión, como modelos organizativos, y modos de acceso a la dirección; a lo que agregamos, y formas de manejar las variables que puedan determinar este estilo.

B. ESTILOS DE LIDERAZGO

Según Chiavenato, Adalberto (1995, p.174) en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración: *"…es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Medida que la sociedad va hacia la modernización, las organizaciones tienden a poner en marcha nuevos paradigmas, nuevas formas de enfrentar el vertiginoso avance de la tecnología, para ello se necesita contar con personas capaces de enfrentar los nuevos desafíos, personas creativas con habilidades especiales, sujetos capaces de producir cambios innovadores, líderes que utilicen audazmente estrategias apropiadas en el momento oportuno"*.

Podemos decir que el liderazgo, se constituye como un paradigma innovador, un eje orientador, una herramienta flexible capaz de mejorar los procesos de gestión en las instituciones, más aún en las instituciones educativas por ser organismos orientados a la formación integral de los educandos.

B.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

La importancia del liderazgo en las instituciones educativas, radica no sólo en la eficacia que producen, sino principalmente en el desarrollo de las personas que forman la organización. Por esa razón podemos decir que el liderazgo es relevante porque se da por la capacidad de un jefe para guiar y dirigir una organización con una planeación adecuada.

Para Bolívar (1997, p.39): *"el liderazgo es importante porque debe contribuir a crear una visión compartida de la escuela, conseguir actuar de acuerdo a dicha visión y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión, persiguiendo objetivos loables y en mira a los nuevos imperativos sociales y políticos del sistema"*.

B.2 TEORÍA DE BURNS Y DUKE

Otra de las teorías que consideramos importante en el sustento de nuestra base teórica relacionada a nuestra investigación, es la clasificación que Burns, en el año de 1986, y Duke, en el año 1987, nos proponen. Ellos consideran tres tipos de estilos de liderazgo:

- Liderazgo transaccional.
- Liderazgo transformacional.
- Liderazgo instruccional o pedagógico.

Veamos ahora las características que tienen cada uno de estos tipos, en las instituciones educativas.

B.2.1 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Beare, H. et al. (1992), refieren que para Burns, el director en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.

Ahora, Álvarez, M (1996) describe a este liderazgo como aquel que centra todo su poder o capacidad de influencia en el intercambio de unos valores por otros. Este intercambio puede darse entre el director y los demás actores educativos, así se podría intercambiar una buena atmósfera de trabajo agradable, propiciada por los docentes, a cambio de una dirección no intrusiva o la satisfacción de los padres de familia y alumnos a cambio de trabajo de mayor calidad de los profesores.

Mientras que Bass, R. (1988) manifiesta que los enfoques tradicionales del liderazgo se centran a menudo en los líderes transaccionales que reconocen e identifican lo que se quiere de los demás actores educativos y lo que éstos necesitan y desean. Por lo que plantea que el liderazgo transaccional se manifiesta de dos modos:

- Como ***refuerzo eventual.-*** El director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores o los alumnos.

- Como ***castigo eventual.-*** A menudo bajo la forma de omisión y/o corrección por parte del Director, cuando no se alcanzan los niveles.

La puesta en práctica de estos modos no es muy fácil, ya que los criterios e indicadores de evaluación no están dados, por lo que aplicar el refuerzo, recompensa o acción correctiva, no serán considerados, por unanimidad, oportunos y/o pertinentes.

Por eso, consideramos conveniente que para el liderazgo transaccional, donde simplemente se da un intercambio entre el director y los demás actores educativos, se pondrán en práctica "valores" como la honestidad, la responsabilidad, la imparcialidad y el respeto a los compromisos, que Burns según Beare y otros (1992, p. 147) llamó *"valores modales o valores de medios",* estos valores son considerados requisitos básicos, si además del intercambio, se desea contar con el apoyo de los demás actores educativos.

Para nosotros este estilo puede ser calificado como una mera transacción o trueque de intereses que se negocian entre el director y los demás actores educativos, esto en lugar de lograr que los interesados desarrollen integralmente sus competencias, los pueda llevar a una simple actuación de estímulo y respuesta, de pactos y acuerdos, que también caracterizan a los directores burocráticos, olvidándose que las instituciones educativas tienen un objetivo colectivo, que trasciende los pequeños intereses personales de algunos de sus actores.

B.2.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Bass, R. (1988, p. 29) considera que pasar del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional, implica advertir mejoras en los actores educativos, las que con el tiempo se irán haciendo mayores y de orden superior; esto le permite asegurar que *"un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional."*; incentivar a desarrollar la capacidad de determinar su propia actuación.

Sobre este tipo de liderazgo Beare, H. et al. (1992) señala que Burns califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

Mientras que Álvarez, M. (1996) describe al director que representa este liderazgo, como aquél que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien común; que trae como consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor.

Sobre este particular consideramos que el argumento de Álvarez (1998), nos ayuda a presentar un resumen de estrategias, conductas y prácticas, que como resultado de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional, un director que represente este estilo, debe tener en cuenta:

- ***Carisma***. Bass, R. (1988) propone que el director transformacional, por su buena gestión, goza del respeto y de la autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores. Sin embargo, añade este autor que el carisma por sí sólo puede ser insuficiente para impulsar el desarrollo máximo de las posibilidades de los otros actores.

- ***La inspiración****.* Considerada por Bass, como una cualidad carismática ligada al éxito de la institución, puesto que ésta supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo ello lleva consigo.

- ***Consideración individual****.* Esta estrategia propuesta por Bass, R. consiste en que el directivo tenga una relación personalizada y ascendente con los demás actores, es decir, que atienda individualmente las necesidades y los intereses personales, de sus subordinados, intentando lograr coincidencias entre su visión y los objetivos de la institución.

- ***Estimulación intelectual****.* El uso de esta estrategia, busca que el directivo estimule el desarrollo profesional de los demás actores educativos.

- ***La creatividad y el espacio para crear.*** Según Capella, J. (2000), considera que disponer de ellas, es una exigencia insoslayable e insobornable, que permite potenciar el desarrollo de los demás actores.

- ***Liderazgo compartido****, fundamentado en la cultura de la participación.* Crea condiciones para la colaboración y el consenso.

- ***Búsqueda de formación continua.*** Esto permite, a los demás actores, un crecimiento personal, que redundará en la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo.

- ***Satisfacción del cliente.*** Brindar un servicio de calidad, implica la satisfacción delos usuarios.

- ***Motivación.*** Según Bass, R. (1988), el líder transformacional debe motivar a los demás actores educativos, a que hagan más de lo que en un principio esperaban, despertando no sólo, la importancia y el valor de los resultados, sino también, el modo de alcanzarlos. Conseguir además que superen sus intereses inmediatos en beneficio de la institución.

- ***Velar por una interpretación armónica y coherente de los principios y valores del proyecto educativo****.* Es decir, convertir lo que podría ser un documento burocrático, en una referencia viva de un modelo educativo diferente y asumido por todos.

- ***Identificar sus intereses con el interés de la educación de los niños****.* El líder transformacional sabe que los buenos resultados de los alumnos implican el éxito de su gestión.

- ***Considerar a los profesores como instrumento clave para el éxito de la educación de los alumnos y del proyecto educativo.*** Entonces incentivar el desarrollo de las capacidades personales y profesionales de los docentes:

  - Integrar a los profesores en el diseño del proyecto educativo, de forma colaborativa.

  - Facilitar información periódica y continua a los profesores, sobre su trabajo y el de la institución, que le permitan reconvertir resultados.

A manera de síntesis la teoría de Burns afirma sobre los conceptos de liderazgo, que argumentan nuestras bases teóricas en nuestra investigación de la influencia de los estilos de gestión; que definen las relaciones entre el director y los demás actores educativos (estudiantes, docentes y padres de familia), en donde los estilos de liderazgo influyen en los estilos de gestión para una adecuada gestión de las instituciones educativas primarias de carácter estatales.

B.2.3 LIDERAZGO INSTRUCCIONAL

Según Beare, H. et al. (1992) señalan que el liderazgo instructivo, conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, es propuesto por Duke considerando que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.

Sobre este aspecto del liderazgo instruccional, Álvarez, M. (1998) indica que este estilo de dirección es esencial para el éxito de una institución educativa, debido a que es la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad, lo que implica que se impone una priorización de las funciones y tareas de la dirección.

Por otro lado este mismo autor (Álvarez, M.) refiere que Greenfield define a este tipo de líder como: *"Aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores."* Esta definición supone una mayor dedicación del director a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, un buen clima institucional, así como las condiciones educativas necesarias, que permitan a los profesores realizar un buen trabajo con los alumnos.

Asimismo, Beare y otros indica que Duke sugirió que el liderazgo instruccional debería implicar dos áreas que están plenamente interrelacionadas como son:

- ***El favorecimiento de la mejora en la calidad de la enseñanza****.* Para Duke, esta área requiere principalmente una visión de la misma que proporciona la imagen de profesores competentes.

- ***La capacidad para tratar con éxito ciertas "situaciones claves".*** A partir de investigaciones realizadas en escuelas efectivas, Duke identificó que el director con estilo instruccional debe tratar con "siete situaciones claves" que son complejas y están interrelacionadas:

  - ***Supervisión y desarrollo del profesor****.* Trabajar con los profesores en el diseño y puesta en práctica de programas, que permitan el desarrollo profesional de los individuos y del grupo.

  - ***Evaluación del profesor.*** En el grado necesario en las políticas del sistema escolar.

  - ***Dirección y apoyo instructivo****.* Con el objetivo de crear el clima institucional adecuado para la mejora de la calidad educativa.

  - ***Dirección de recursos.*** Hacia las metas, necesidades, políticas, prioridades y planes.

  - ***Control de calidad.*** Evaluación de los programas para proporcionar una información detallada del tratamiento de las metas, necesidades y prioridades, que incluyen los progresos del alumno y la evaluación de los profesores.

- ***Coordinación.*** Planificación de los programas, tanto horizontal como vertical, que garanticen el uso más eficaz y efectivo de los diferentes recursos, en los que se incluye el currículo.

- ***Previsión de problemas laborales****.* Implica también la solución de problemas que puedan perjudicar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.

A manera de conclusión, podemos señalar que este estilo está centrado en la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje que conducirían al director instructivo, a desarrollar un trabajo cooperativo con todos los agentes educativos, lo que implica tomar decisiones en común, trabajar en función a unos objetivos consensuados; dirigidos hacia la planificación, organización, dirección y evaluación orientado a un manejo adecuado de los recursos (económicos, humanos como capital social más importante y los recursos materiales –infraestructura, laboratorios, gabinetes, talleres, equipos, insumos, etc-.) de la organización educativa en forma eficiente, eficaz y efectiva y el manejo de un currículo contextualizado, que logre la solución de los problemas y la satisfacción de las expectativas educativas de los involucrados.

B.3 EL LIDERAZGO, AUTORIDAD Y PODER PARA ASUMIR LA FUNCIÓN COMO DIRECTOR

Esta parte está referido específicamente al análisis del significado de los conceptos referidos al liderazgo, autoridad, y poder que también influyen el estilo de gestión y la asunción de funciones como director de una institución educativa considerada como una organización social académica. Cuyo adecuado entendimiento y manejo de los mismos debe incidir en la adecuada gestión de estas instituciones académicas

B.3.1 LIDERAZGO

El concepto de liderazgo hace referencia a la capacidad de influir en un grupo de personas o miembros de una organización para cumplir objetivos. Pero ¿Quién es el líder? ¿Quién ejerce el liderazgo? El líder es quien establece modelos definidos de organización, mantiene abiertos los canales de

comunicación, ejecuta mecanismos para lograr que se cumplan los objetivos formales de la institución e interviene para lograr el mantenimiento del grupo.

Caracterizar al líder que encarna un directivo escolar, obliga a puntualizar algunas particularidades. Un líder en un sentido amplio es aquel al que sus seguidores apoyan por su propia voluntad, en forma libre y sólo influida por las cualidades naturales o los valores del líder ya sean estos positivos o negativos. En cambio, el liderazgo ejercido por el directivo escolar, no es un liderazgo autoimpuesto, ni depende de la voluntad de los liderados. El liderazgo del directivo escolar configura el desempeño de un rol conferido para ejercer la función de conducción de un establecimiento educativo. El acceso a la función puede ser variado: concursos de oposición, consenso de la comunidad educativo, por decisión de los dueños (en caso de escuelas privadas); sin embargo en todos ellos tiene un mandato para ejercer la autoridad.

"El líder traza claramente la relación entre él y los miembros del grupo, y establece modelos bien definidos de organización, canales de comunicación y formas de conseguir que se realice la tarea, y cuya conducta al mismo tiempo refleja cordialidad, confianza mutua, respeto y amistad en las relaciones entre él y el grupo" (Halpin, A. Theleadershipbehaviour of schoolsuperintendents - University of Chicago.)

B.3.2 AUTORIDAD

El liderazgo en la función directiva involucra el ejercicio de autoridad. La palabra autoridad procede del verbo latino *auctor* (ayudar a crecer). Para el análisis del significado de este concepto según Bochenski, J.M (1979) define la autoridad como *"la relación ternaria que se establece entre un portador (P), un sujeto (S) en un ámbito determinado (A)".*

Puede distinguirse entre dos tipos de autoridad: Epistemológica y Deontológica. Se entiende por autoridad epistemológica: la autoridad del que

sabe, posee fundamentos, la autoridad deontológica es la autoridad del que manda.

La autoridad epistemológica promueve una aceptación racional dentro de su ámbito, las condiciones de una autoridad epistemológica son que el portador sea competente en su ámbito y que siempre se maneje con la verdad.

Mientras que la autoridad deontológica se vincula con el cumplimiento de objetivos prácticos vinculados por el futuro (se manda lo que hay que hacer). El sujeto que obedece debe estar convencido deberá cumplir determinadas acciones propuestas desde la autoridad para lograr esos objetivos.

Ambos tipos de autoridad naturalmente están relacionados. Si bien pueden diferenciarse estos tipos de poderes, la coincidencia de ambos es lo que define la autoridad en forma completa. Importa que la autoridad epistemológica (el *saber*) fundamente la autoridad deontológica (el *mandato*).

Esta diferenciación como asimismo su complementariedad resultan ser como un analizador interesante para relacionarla con los diferentes estilos de conducción en la gestión. Así cabe hacerse la siguiente interrogante: ¿Por qué tal directivo pone más énfasis en lo pedagógico? Ver si además de saber (autoridad epistemológica) puede transmitir esos saberes, es decir si conserva su función docente que sirva como modelo de identificación positiva para el personal de la escuela que debe dirigir.

B.3.3 PODER

Entendemos el Poder como una relación social que implica una manera de entender los procesos sociales entre los cuáles ubicamos a la educación.

Las teorías clásicas sobre el poder sostienen que el poder reside en fuentes precisas (leyes, economías, ministerios), sin embargo desarrollos críticos

más recientes hablan de un poder que atraviesa las relaciones sociales, sin estar centrado en lugares determinados.

Esta concepción social del concepto de poder, - que creemos que es de suma utilidad para comprender los procesos que transcurren en las instituciones educativas -, daría cuenta que todos portamos diferentes tipos de poderes, los que no significa que tengan igual incidencia "La vida de una organización se entiende sólo acercándose a sus mecanismos de poder.

Este poder no está concentrado en la cúpula de la pirámide jerárquica sino que es un fenómeno que se presenta en una multiplicidad de formas visibles e invisibles y tiene importantes consecuencias en las personas. (Giddens, A. 2002)

Las formas de poder que se verifican en las escuelas van más allá de lo que determina generalmente la organización vertical. La autoridad formal (director, por ejemplo) está rodeada de múltiples mecanismos informales detentados por otros miembros que ejercen influencias que conforma sutiles y diversas formas de poder implícito.

De los variados aportes teóricos que en las últimas décadas han replanteado el problema del poder, el de Foucault, M. (1978) es primordial ya que introduce el concepto de "microfísica del poder". Demuestra que no existe un no - poder, que todos tenemos un poder aunque sea sólo éste resida en el callar y el resistir. Foucault por otra parte afirmó que *"las relaciones de poder no son sólo simbólicas sino que se "encarnan" materialmente en los cuerpos, los edificios, los objetos".* Este es otro concepto importante para analizar la cotidianeidad de las instituciones escolares; así como el "frente" de la clase" es el lugar de poder para la maestra; para la directora será su despacho y para los alumnos indisciplinados lo serán los asientos del fondo del aula.

Sin embargo, resulta obvio señalar que las diversas posiciones ocupadas por cada uno en la estructura piramidal determinan rangos en el uso del poder formal. En ese sentido el aporte de Cozier y Friedberg vinculan el poder con ciertos tipos de saberes necesarios para el despliegue del poder formal. En este sentido podemos distinguir cuatro tipos de saberes:

- **Poder experto:** Pericia o especialización funcional.
- **Poder de intermediación**: Relaciones fuera de la institución.
- **Poder de información**: Control de los canales de circulación.
- **Poder de utilización de reglas**: Sirven a quiénes las conocen en detrimento de quiénes no las conocen. El entramado de estos distintos tipos de poder se convierte en el acto dominante de la dirección escolar.

El equilibrio en el uso de ellos daría un perfil adecuado para el directivo escolar. Sin embargo suele inclinarse la función hacia aquel tipo de poder en el cuál el directivo se siente el más seguro. No siempre esa seguridad, fundada en la percepción de sus saberes garantiza objetividad.

2.5.1.4EL DIRECTIVO ESCOLAR

La dirección escolar es una pieza clave y estratégica en la configuración de la dinámica institucional ya sea que se ejerza el dominio y control rígido en los ámbitos organizativo y pedagógico o bien que desarrolle una tarea de integración participativa estimulando la cooperación, la solidaridad y la resolución negociada de conflictos.

Vale recordar un pensamiento de Pablo Picasso *"Algunos pintores transforman el sol en una mancha amarilla, otros transforman una mancha amarilla en un sol*". Sería ingenuo suponer que esto ocurre sólo por las características personales - sociales de quién o quiénes ejercen el rol directivo. Es decir que importa la *función, no sólo el funcionario.*

A. EL EJERCICIO DE LA FUNCION

Las diversas maneras de ejercer esa función conferida estarán vinculadas en mayor medida por el sistema macroinstitucional – política educativa, por ejemplo; por lo microinstitucional - historia de esa escuela, por ejemplo-, y también por las características personales de quién ejerza el rol. Ese rol será desempeñado con un determinado margen de libertad y eso es lo que define el estilo personal del desempeño. Ese margen de libertad imprime el rasgo distintivo de cada gestión. Diversos teóricos e investigadores han observado y reflexionado sobre las características, estilos de gestión, condiciones del rol directivo.

Stephen Ball, profesor de Sociología de la Educación del King College de Londres y autor de "Micropolítica en la escuela" describe cuatro tipos de liderazgos en la función directiva:

- **Estilo interpersonal:** la figura del director se inviste de características paternas o maternas y son frecuentes los conflictos alrededor del esfuerzo para alcanzar sus preferencias.

- **Estilo administrativo**: el rol del director se somete a las normas y procedimientos que constituyen la administración, perdiendo su conexión con los aspectos pedagógicos.

- **Estilo político antagónico:** el directivo reconoce y acepta la realidad política de la escuela, abre espacios para que los intereses contrapuestos de los grupos se manifiesten y discutan.

- **Estilo político autoritario:** el director rechaza la discusión abierta de los intereses grupales encontrados e impone su propio criterio sobre los problemas.

De una manera descriptiva y aparentemente frívola pero certera T. Batley ha creado una "tipología" teniendo en cuenta el uso del tiempo en relación con cada tipo de tareas:

- Adictos al trabajo
- Burros de carga
  - Expertos en eficiencia

- Indecisos
- Gerentes de la crisis
- Sociables

Si bien estas tipologías suelen tener el riesgo de ser exageradas, responden a modelos fáciles de reconocer por lo que pueden funcionar como espejos adecuados para detectar en uno mismo aquellas estereotipias con incidencia negativa en el ejercicio del rol directivo. Es el propósito con el que se traen a consideración.

Otros de los aspectos a tener en cuenta es el análisis de las funciones del directivo escolar. Es posible vincularla con las dimensiones descritas al hablar de instituciones, el énfasis en cualquiera de ellas en detrimento de las otras configuraría alguno de los estereotipos referidos.

Dentro de los roles que deben cumplirse desde la función directiva, Mintzburg distingue las siguientes: informacionales; decisionales y relacionales. El directivo es receptor y emisor de informaciones de distinta índole.

A.1 ROLES INFORMACIONALES

Hay una dependencia vertical ascendente y descendente: directivo - autoridades educativas -docentes - comunidad educativa. La circulación de información que establece como modelo es esencial para el funcionamiento democrático de la institución. Se sabe la estrecha relación que la información tiene con el uso del poder.

A.2 ROLES DECISIONALES

La toma de decisiones se produce en forma permanente en cualquier rol de conducción. Dependerá de cuan autocrático o democrático sea el directivo como para que estas decisiones sean compartidas o no, justas o arbitrarias. La toma de decisiones implica un proceso. Este proceso decisional consta de varias etapas que si bien suelen realizarse automáticamente, es útil considerar en su especificidad. Ellas son: determinación del problema; análisis de la situación;

definición de objetivos y criterios decisionales; estudio de soluciones alternativas y elección.

A.3 ROLES RELACIONALES

Una de las claves de la función directiva es el proceso de delegación de tareas, éste requiere conocer los conceptos de autoridad y responsabilidad, tener claro el proceso de toma de decisiones y predecir el comportamiento de los colaboradores. A través de esta acción se logra una gestión participativa donde se valora el desarrollo de todo el equipo docente, asociaciones de padres, cooperadores, personal de maestranza, alumnos; ya que la delegación es necesaria para los asuntos más diversos. Esta delegación debe implicar una responsabilidad compartida. El directivo hace una trasferencia de responsabilidad pero sin delegar su autoridad.

En momentos como el presente, en que se espera un mejoramiento de la educación en general, se producen grandes expectativas respecto de lo que en el ámbito concreto de cada escuela y de cada aula va a generarse. Esto implica mucha presión para quienes cumplen roles directivos y de conducción en general. Los directivos sienten "corrientes" cruzadas y contradictorias por parte de sus autoridades jerárquicas, de sus docentes y también de la comunidad, que - aún las menos participativas-, suelen inquietarse cuando de cambios educativos se trata.

Sobre este aspecto M. Apple, indica que: *"El dominio de la organización no es una cosa naturalmente predeterminada, sino una cosa que se gana o se pierde en conflictos y luchas particulares".* Mientras que el pedagogo español Santos Guerra quien grafica una propuesta para el mejoramiento de la función directiva en lo que llama los tres triángulos de la dirección escolar. El mejoramiento estaría centrado en tres puntos: condiciones, contenidos y estrategias. A su vez cada uno de ellos conforma un nuevo triángulo compuesto por tres elementos. Entiendo que pueden utilizarse los distintos vértices de este

triángulo conformado por las condiciones, los contenidos y las estrategias para mejorar las funciones del directivo escolar, a modo de dispositivos de análisis frente a los obstáculos que con mayor frecuencia acompañan las prácticas cotidianas en el marco de cada escuela.

Con respecto a las condiciones para el mejoramiento, son las más vinculadas con los aspectos más personales que profesionales del directivo. Así, cabe preguntarnos sobre el saber, querer y poder. Y vemos como están implicados la historia, la personalidad, la elección laboral de cada uno, ¿Quiero ser directivo de esta escuela? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? ¿Cómo involucra mi vida personal? ¿Cómo se relaciona esto que hago con mi proyecto familiar o profesional? ¿Qué sueños cumplo? ¿Qué ideales traiciono? En cambio entiendo que los contenidos: disenso, actitudes y prácticas como las estrategias: innovación, perfeccionamiento e investigación están más vinculados con las políticas educativas y los programas para capacitación de los docentes de todas las jerarquías.

A.3.1 CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

- **Querer:** Ejercer la función pedagógica

- **Saber poder:** Sostener la acción con conocimientos disponer de los elementos y teóricos y empíricos específicos de los contextos organizativos que acción directiva permita el ejercicio de la función

A.3.2 CONTENIDOS PARA LA MEJORA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

- **Disenso:** Los nuevos discursos deben ser sostenidos por nuevas prácticas

- **Actitudes prácticas:** Modificar actitudes acerca de Transformar los canales de gestionar. Lo que se espera de él para no buscar excusas para la puesta en propiciar la participación de todos práctica de las innovaciones, los actores de la gestión

A.3.3 ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

- **Investigación:** Sobre la propia práctica profesional. El motor de la transformación es la incertidumbre que conduce a la reflexión, a las decisiones y a las acciones consiguientes.

- **Perfeccionamiento-innovación:** La investigación lleva a la comprensión. Como consecuencia de lo anterior surge de los fenómenos, esto debe servir para cambios pues los protagonistas obtienen la transformación de la acción mayor convicción de la transcendencia de los mismos

B. ROL DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Planteadas algunas cuestiones sobre el poder y la autoridad, para avanzar en el rol del directivo en las instituciones educativas, es preciso caracterizarlas para mejor entender ¿En qué contexto ideológico, bajo que formas organizativas desempeña su rol el directivo escolar? ¿Cuáles son verdaderamente las posibilidades de que un directivo transforme (en sentido positivo o negativo) una escuela? ¿Qué modalidades de funcionamiento deberá promover un directivo para que la escuela cumpla mejor sus funciones?

De ahí, es necesario analizar estas concepciones relacionadas con esa particular forma de organización que son las instituciones educativas. No es fácil hablar en forma sintética de instituciones, ésta es uno de los temas de mayor riqueza teórica en los estudios sociales. De estas consideraciones que están en relación a las funciones y el rol del directivo con la organización educativa se tiene las siguientes definiciones:

- Según Parson, C. es un conjunto de reglas que definen comportamientos esperados.

- Mientras que Loreu, R. señala que la institución casi nunca se expresa de manera inmediata la observación o al estudio... La institución emite mensajes falsos directos mediante su ideología y mensajes verdaderos en código mediante su tipo de organización.

Escuelas, colegios, centros, u cualquiera sea la denominación que se les asigne configuran una construcción ideológica y social que tiene que ver más con imperativos éticos que del orden técnico y pedagógico. Sus formas de organización "expresan una visión de la calidad de vida y de la convivencia, de la democracia, de la homogeneidad- diversidad cultural, como también la priorización de determinados valores y funciones educativas" (Carbonell, J. 1996). No obstante las diversas formas organizativas que desde sus orígenes han tenido las escuelas, siempre el imperativo ideológico ha formado parte constitutiva de ellas. No hay escuelas neutras, todas ellas son portadoras de ideología por más implícita que sea su presencia.

Si bien las instituciones educativas guardan similitudes con otro tipo de organizaciones tienen también diferencias muy propias vinculadas con su específica función de transmisión de saberes. Para abordar el análisis de las instituciones se utilizan enfoques de orden administrativo y de orden sociológico.

El enfoque administrativo o gerencial pone énfasis en el cumplimiento de normas que todos deben respetar para asegurar el control y gobierno de la institución, esta función está a cargo de una autoridad dotado de un poder conferido.

Mientras que el **enfoque sociológico** está referido principalmente a las personas que individual y/o grupalmente desarrollan sus tareas y se vinculan de distintas formas desarrollando las tareas previstas para una organización. Entre ellos se genera un sistema informal además del que se deriva de las prescripciones formales (reglas, normas) que rigen la institución a la que pertenecen.

Respecto al enfoque sociológico Banks, Olive (1999) señala que las instituciones educativas tienen objetivos formales explícitos con modelos formales de autoridad y un cuerpo oficial de normas y procedimientos destinados

a alcanzarlos. Sobre este particular quienes transitamos como experiencias empíricas escuelas, colegios, universidades sabemos que lo que nos gratifica como lo que nos incomoda, pasa por los grupos y su dinámica, por el uso del poder, por los saberes que cada uno porta, por la historia de la institución, por los vínculos interpersonales, más que por los elementos formales.

Cuando nos referimos a "escuela" cada uno piensa en una en particular, pueden tener estilos perecidos, o muy diferentes. Buenas, elitistas, malas, chicas, exigentes, rurales, religiosas, expulsoras, modernas, tradicionales. Cada una de ellas va adquiriendo algún sello personal, un cierto estilo que hace a su historia, a su edificio, a sus docentes, a la comunidad en que está inserta. Cada realidad institucional se va construyendo según elementos externos (reglas, políticas educativas, instrucciones técnicas) e internas (hábitos, rutinas, imaginario, historia, vínculos) que hacen la circulación de poder.

Según Frigerio, G. et al. (1992) señala que existen algunas modalidades de funcionamiento escolar que da cuenta de las diversas "culturas" institucionales, en la certeza que facilitan identificaciones y por lo tanto posibilitan lecturas críticas. Estas modalidades son: familiar, administrativa y concertada.

B.1 MODALIDAD FAMILIAR

El saber experto no es sustantivo. No se exige capacidad del directivo para garantizar la enseñanza y el aprendizaje. Los vínculos son dependientes. El curriculum prescrito es ignorado. La relación entre los docentes suele ser similar al vínculo entre hermanos con sus celos y rivalidades. Se comparte ideología. Los roles están poco discriminados, suelen haber formas de rebeldías (entre "viejos " y "nuevos" por ejemplo). Se alienta un saber - hacer, con renuencia a incorporar innovaciones. Se compite por el control del poder.

Los riesgos: La tarea se centra en mantener el sistema y el enseñar pasa a segundo plano. Cuando los conflictos desbordan se recurre a formas tecnocráticas de administración.

B.2 MODALIDAD ADMINISTRATIVA

Las tareas y atribuciones se fijan de acuerdo a disposiciones administrativas, reglas y normas. La burocracia enfatiza los procesos racionales y el grupo queda atrapado por la estructura técnica, el organigrama de funciones "dirige" la dinámica escolar. Corresponde a un modelo tecnocrático que prioriza la formalización. Predomina lo previsible. Suele manifestarse lo irracional con la coexistencia de normas contradictorias que se suman desde distintas épocas sin volver a ser reconsideradas. El currículo prescripto es considerado como un "instructivo que tiene que aplicarse". Se solicitan reiteradamente planificaciones hasta el punto de perder significación pedagógica.

Su riesgo es que el exceso de burocracia y la falta de planteamientos críticos impidan todo tipo de innovaciones.

B.3 MODALIDAD CONCERTADA

El funcionamiento de las normas cumple necesidades de ordenamiento de la tarea pero dejando espacios no reglados que pueden ser usados con libertad. A partir de ellos se generan mecanismos de cooperación o resistencia a los objetivos institucionales.

Pueden surgir en algunos miembros expectativas por recompensas, movimientos dentro de la institución por espacios de mayor poder u otros que acarreen conflictos. Aquí es donde el rol del directivo debe encarar la *negociación* ya que no "da todo igual" (modalidad familiar), ni todo está previsto en las normas (modalidad administrativa). La negociación procura neutralizar los intereses opuestos entre personas o grupos (docentes - alumnos- comunidad), conciliar las diferencias mediante pactos y compromisos concertados y explicitados en la propia institución.

Se busca que los acuerdos sean satisfactorios para todos los que se encuentren involucrados en la situación. El directivo sustenta su conducción en un saber experto y su modelo de conducción es pluralista. Suele correrse el riesgo del asambleísmo (todo se analiza y discute entre todos).

Otro de los elementos a tener en cuenta son las dimensiones institucionales. Se diferencian cuatro dimensiones: organizacional, administrativa, comunitaria y técnico - pedagógica. El mantenimiento del equilibrio entre las dimensiones mencionadas tanto en la concepción del proyecto pedagógico como en el desempeño de la función directiva es una condición cuyo cumplimiento es requisito para un aceptable funcionamiento de la escuela.

Entendemos el proyecto pedagógico como una expresión de la política educativa de cada escuela que se construye a partir de la identidad de cada institución, que define objetivos a alcanzar, describe estrategias de acción coordinadas teniendo en cuenta la diversidad de la población escolar y la comunidad educativa a la que pertenece. Una de las funciones sustantivas del directivo es la de promover y dinamizar este proyecto.

2.5.1.5 CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD DE GESTIÓN PARA EL MANEJO ADECUADO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Según Ferrer, Thaís y Pelekais, Cira de (2004) señalan que el liderazgo de las organizaciones requiere de una visión diferente, no tradicional en esta sociedad competitiva, apuntando al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y el aprender para resolver problemas (Senge, P. 1998).

Actualmente, el liderazgo de las organizaciones en el marco de la globalización, se desarrolla en medio de fusiones y adquisiciones, siendo las comunicaciones y la computación, componentes que ayudan a la transformación

de su desarrollo. De igual manera se requiere entender que la capacitación, el desarrollo y el mantenimiento de los mejores y más preparados recursos humanos, son el fundamento de la nueva organización.

La importancia de contar con una visión de las organizaciones, significa contar con una idea que el líder crea, transmitiendo valores y compromisos permanentes con la verdad. Para Senge, Peter (1998), transmitir los valores esenciales que regirán en la organización, debe partir del ejemplo, es decir, transmitir los valores que poseen. El desarrollo de una organización capaz y exitosa hacia la ejecución de sus estrategias, depende en gran parte de una buena estructura interna y de personal competente (Thompsom –Strickland 1994); en la fase de transmisión de su visión el líder debe ayudar a interpretar las nuevas perspectivas, y potenciar la realidad dándole una ventaja integradora.

Según Handscombe y Norman (1999), en las organizaciones competitivas la alta gerencia, debe liderar con su formación, amplitud y capacidades. Las nuevas capacidades que necesita el equipo de alta gerencia, se destacan de las siguientes diez cuestiones claves que requieren atención plena por parte de este equipo a fin de realizarse los beneficios plenos para la organización, a saber:

- Enfoque sobre gestiones corporativas y no sobre el cambio funcional.
- Participación en la creación de una visión estratégica realista.
- Liderazgo de la alta dirección o del consejo en el desarrollo de la estrategia.
- Participación activa en la revisión estratégica de las necesidades del usuario.
- Asegurar el uso efectivo y estratégico de la tecnología.
- Guiar la aplicación de la estrategia.
- Emplear una aproximación que favorezca la acción a la flexibilidad de la estructura del Consejo.

- El desarrollo y control de las relaciones de partes interesadas.
- La participación en el desarrollo de la dirección.
- Establecer y controlar un estilo de dirección para la toma de decisiones.

A. GESTIÓN DE INFORMACIÓN, DEL CONOCIMIENTO Y DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Las instituciones de información son organizaciones que prestan servicios a sus clientes, individuales o corporativos, diseñados supuestamente de acuerdo con las demandas y necesidades de los usuarios. Son instituciones cuya función principal es la gestión del conocimiento, que según se refirió anteriormente comprende el proceso de aprendizaje, a partir de una aptitud abierta al cambio. Senge, P. (1995) propone cinco disciplinas del aprendizaje organizacional:

- Pensamiento sistemático.
- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Visión compartida.
- Aprendizaje en equipo.

Las organizaciones basadas en el aprendizaje soportan su desarrollo en la gestión de información, son por excelencia organizaciones de conocimiento, que aprenden con sentimientos de pertenencia, de colectivo, que perfeccionan su cultura como organización, independientemente de su ejecutividad, competitividad y ganancia, que se regeneran a sí mismas mediante la creación de conocimientos, a partir de un aprendizaje a nivel de sistema. En la gestión del conocimiento existen factores comunes, imprescindibles para la supervivencia y el progreso de cualquier organización, entre los cuales se identifican la Innovación, la Capacidad de respuesta, la Productividad y la Competencia.

La gestión del conocimiento, como proceso de identificación, captura, organización y diseminación de los datos claves y la información necesaria para ayudar a la organización a responder a las necesidades de los clientes como

usuarios de la información, busca la perpetuación y la materialización del potencial de las organizaciones. Las organizaciones que desarrollan una gestión del conocimiento presentan los siguientes rasgos comunes (Fernández, J. 2000):

- Capacidad para cohesionar, para generar un fuerte sentimiento de identidad.
- Sensibilidad al entorno con el fin de aprender y adaptarse.
- Tolerancia con el pensamiento y la experiencia no convencional.
- Precaución financiera, para retener los recursos que aseguran la flexibilidad imprescindible en el entorno actual.

2.5.1.6MONITOREO

El monitoreo es un proceso por el cual una persona o equipo de personas, que tienen determinadas capacidades, calidades y cualidades, coadyuva a que la gestión de otras personas o equipos, que se denomina “monitoreados, mejore en su desempeño de su quehacer técnico pedagógico en el tratamiento, y solución de dificultades y problemas.

Para Haddad J, es el proceso sistematizado de recolección de información y de análisis, para el seguimiento (acompañamiento) de un proceso de trabajo-aprendizaje.

Es por tanto un proceso que, sobre la base de la problematización, va analizando cómo marcha el proceso educacional en correspondencia con los objetivos propuestos; ello permitirá garantizar la direccionalidad técnica del proceso hacia la situación deseada, introducir acciones educativas adicionales y obtener la información necesaria y útil para tomar las decisiones que correspondan

Los resultados del monitoreo, permitirán fortalecer la capacidad de gestión del personal directivo de las Instituciones Educativas, respecto a la planeación,

ejecución y retroalimentación de procesos; es consecuencia esperada del esfuerzo conjunto del monitor y de los directivos, ampliándose los márgenes de acción y las posibilidades de encontrar un mayor número de respuestas a las discrepancias detectadas.

El fortalecimiento institucional, producto del monitoreo, amplía las ventajas de la calidad de la oferta educativa y posibilita una mejor atención de las expectativas de padres y niños/as que acuden en busca de un buen servicio educativo público a cargo del Estado.

Según Vásquez Gonzales, (2002) el monitoreo es considerado como un sistema de observación de condiciones o función en relación a las expectativas de los resultados cualitativos y cuantitativos educacionales esperados, es usado en la evaluación formativa de procesos ,ayuda a proveer de información a la institución para mejorar de una manera técnica el desarrollo de las diferentes etapas del mismo También permite hacer cambios en sus diferentes componentes administrativos cuando fuese necesario, como en su aspecto técnico metodológico (curriculum y materiales educativos), profesionalización y capacitación del recurso humano, implementación de recursos materiales y presupuestos financieros. Se diferencia el monitoreo, de la evaluación porque ésta únicamente da a conocer los resultados de las actividades desarrolladas.

El director es el responsable de que el monitoreo sea efectivo y se cumpla según los planes elaborados para esta actividad fundamental en el proceso educativo.

Según Lastarria Zapata, (2008) la finalidad de la supervisión y el monitoreo es el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia de los servicios educativos, que permitan a las organizaciones educacionales constituirse en una comunidad de aprendizaje y enseñanza de un nivel óptimo de formación.

La supervisión y el monitoreo tienen como principio fundamental el ser planificados, considerando las características y necesidades particulares y concretas de la entidad educativa.

El planeamiento es la guía de toda la labor que se va a realizar, durante un período determinado. El planeamiento de la supervisión y el monitoreo debe ser objetivo, es decir posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar. El Plan de Supervisión y Monitoreo forma parte del Plan Anual de Trabajo, ya que se desprende del diagnóstico y la caracterización de la problemática organizacional institucional.

A. INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Son instrumentos reguladores de la gestión educativa institucional, documentos rectores que orientan la gestión institucional, toda institución de calidad mantiene actualizado estos instrumentos. Ellos son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular de Centro (PCIE), Reglamento Interno (RI), y el Informe de Gestión Anual (IGA).

Toda institución Educativa seria y responsable debe contar con estos instrumentos, la elaboración de los mismos es liderada por el director en concordancia con la problemática dela institución educativa y con la participación de toda la comunidad educativa.

A.1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

Es un instrumento de gestión de mediano plazo que orienta las actividades pedagógicas e institucionales en cada Instituto o Programa Educativo, en concordancia con el Proyecto Educativo Local, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional. Es el referente para la formulación de los demás instrumentos de gestión e incluye básicamente los siguientes componentes:

- Identidad de la Institución (Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Valores)

- Diagnóstico y conocimiento de los estudiantes a quienes se dirige el servicio educativo
- Propuesta Pedagógica
- Propuesta de Gestión

El proyecto Educativo Institucional articula la participación de la comunidad educativa y valora la iniciativa innovadora profesional de los docentes, en función de los fines de la Institución Educativa. Incluye criterios y procedimientos para la práctica de la ética pública y la prevención y control de la corrupción en la Institución o Programa Educativo. El gestor educativo es el artífice de la elaboración y ejecución de este instrumento.

A.2 PROYECTO CURRICULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Este instrumento tiene como marco el Diseño Curricular Nacional. Se elabora a partir del diagnóstico, de las características de los estudiantes y de las necesidades de aprendizaje. Expresa el modelo didáctico institucional, y es elaborada con la participación de la comunidad educativa; en él se plasma los lineamientos y los niveles de concreción curricular, debe considerar la atención de las necesidades educativas especiales para alumnos inclusivos.

A.3 EL PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)

Es el instrumento de gestión de la institución Educativa para el periodo del año en curso, se deriva del PEI y es elaborado por la comunidad considerando el informe de gestión del año anterior. En él se plasma la misión, visión, los objetivos estratégicos, las tareas, las actividades, los valores que se ejecutarán durante el año, puede ser evaluado y reajustado en la mediad que sea necesario o conveniente de tal modo que se articule con los demás instrumentos de gestión. El Plan Anual de Trabajo es aprobado por resolución Directoral de la institución educativa.

A.4 REGLAMENTO INTERNO (RI)

Es un instrumento de gestión que puede ser reajustado anualmente, regula la organización y funcionamiento integral (pedagógico, institucional y

administrativo) de cada Institución, Programa, o Red Educativa, en el marco del Proyecto Educativo Institucional, de los instrumentos de la planeación local y regional y de las normas legales vigentes.

Establece pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. Su aplicación regula el funcionamiento de la Institución educativa como la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo, sustenta en el desempeño ético de los actores, la resolución de conflictos, el prestigio y la vigencia del clima institucional favorable.

El Reglamento Interno (RI) es aprobado por Resolución Directoral del Director de la Institución Educativa previa opinión favorable del Consejo Educativo Institucional, antes de inicio del año escolar.

A.5 INFORME DE GESTIÓN ANUAL (IGA)

El Informe de Gestión Anual es el documento que se formula al finalizar el año escolar y registra los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo.

Es producto de la autoevaluación de la institución en los aspectos: pedagógico, institucional, y administrativo.

El Informe de Gestión Anual es aprobado por Resolución Directoral del Director de la Institución Educativa, previa opinión del Consejo Educativo Institucional, en la última quincena del año escolar. En las Instituciones Educativas públicas debe incluir la rendición de cuentas de la ejecución del presupuesto institucional.

2.5.2 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

En la dimensión Pedagógico- Didáctica se evidencia la naturaleza propia de la Institución Educativa y en ella se establece la diferencia con otras instituciones sociales.

Es el campo específico del hecho educativo escolar, por lo tanto están incluidos aquí: los alumnos, los docentes, los contenidos, el aprendizaje, la enseñanza y sus múltiples interrelaciones. Esta dimensión, que representa el núcleo del PEI, constituye el Proyecto Curricular Institucional.

2.5.2.1EL DIRECTOR COMO MOTOR DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

El director o gestor es la persona con las mejores competencias en el manejo curricular por lo tanto conduce, orienta, supervisa, en función a las necesidades de aprendizaje detectadas en el diagnóstico del PEI, en base al DCN considerando los aspectos socioculturales, económicos, su cosmovisión y necesidades especiales o inclusivas.

La planificación se preocupa de deliberar sobre diversas opiniones considerando las circunstancias en donde se llevará a cabo está, las decisiones que se tomen en este punto que son de suma importancia para alcanzar los objetivos propuestos.

A. PLANIFICACIÓN CURRICULAR

La planificación curricular se entiende como el diseño y la elaboración del currículo escolar en su globalidad, para ello contamos con un Diseño Curricular Nacional debemos ponerlo en práctica.

La planificación se realiza en equipo organizado de profesores, deberá tener como marco de referencia el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la escuela. Esta herramienta de trabajo es el sello particular de la escuela.

Planificación curricular es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. Orientar sus esfuerzos al diseño y elaboración del Plan Curricular, en el cual están estructurados todos los componentes (campos) que debieran ser considerados.

Los elementos que intervienen en el proceso educativo son: objetivos y/o competencias, contenidos, actividades, métodos, procedimientos y técnicas, medios y materiales educativos, escenario educativo, tiempo y diseño (propuesta) de evaluación. Asimismo, en el proceso de Planificación curricular intervienen los sujetos de la educación en una acción dinámica y permanente.

B. DIVERSIFICACIÓN

La planificación en este nivel obedece a la necesidad de darle atención a la formación de los alumnos desde un punto de vista de sus características, niveles y dificultades de aprendizaje. Es necesaria para diversificar, considerar las características de la comunidad a la que se le brinda el servicio, la relación con el alumnado y con el entorno que lo rodea, ya que es necesaria para elaborar el proyecto curricular institucional.

Diversificar el currículo es adecuar y enriquecer el Diseño Curricular Nacional (DCN) para responder con pertinencia a las necesidades, demandas y características de los estudiantes y de la realidad social, cultural y geográfica de las diversas zonas y regiones de nuestro país; es prever y garantizar que el trabajo educativo se desarrolle en coherencia con cada realidad y con las prioridades nacionales. • La diversificación curricular en la institución educativa se concreta en el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el que forma parte del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

C. LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR

Según la UNESCO. (2011),los documentos curriculares en los que se concreta la diversificación en el aula son la programación curricular anual y las unidades didácticas, las que finalmente se implementan a través de las sesiones de aprendizaje. Se debe considerar la pertinencia de los aprendizajes, la dosificación, secuencialidad y enlace entre los niveles y grados.

•

La educación enfrenta el desafío de responder a la diversidad, pluricultural y multilingüe atendiendo las diferentes necesidades, demandas y expectativas de

la población escolar, que contribuyan a la construcción de un clima de respeto, aceptación y aprecio por las diferencias. Estas intenciones educativas se precisan en un currículo pertinente y diversificado por lo tanto, los programas curriculares que se desarrollen en las instituciones educativas deben: atender las necesidades y características físicas, cognitivas, intelectuales, afectivas, morales de los estudiantes; lo que supone conocer su capacidad de memoria y atención; su ritmo de desarrollo; sus inteligencias, intereses, motivaciones y expectativas y su estilo de aprendizaje (UNESCO. 2011).

2.5.2.2LA EVALUACIÓN CURRICULAR

La evaluación curricular es entendida como el proceso de análisis y reflexión sobre las prácticas educativas, que adquiere su debida importancia cuando se inserta en el marco de la gestión curricular institucional. Así, la evaluación supone un proceso complejo que, orientado a facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de acciones, permite producir transformaciones que impacten en el mejoramiento de los resultados de las prácticas pedagógicas e institucionales.

Es de carácter eminentemente ético, planificado, permanente, pertinente y técnico que tienen que conducir al recojo de información para la toma de decisiones que impacten directamente en el rendimiento académico.

Entender la evaluación como una propuesta democrática supone asumir que se deben articular los esfuerzos de los implicados a partir de diversas valoraciones sobre la realidad, lo que, a su vez, implica una construcción sobre esa realidad para poder valorarla.

Se trata de una instancia que debe ser planificada sobre la base de la combinación de métodos, instrumentos y fuentes que permitan realizar un análisis vinculado con la comprensión profunda de la realidad institucional y su contexto; que facilite la toma de decisiones para profundizar, corregir o ajustar

las prácticas políticas y sociales, institucionales y curriculares que configuran la gestión curricular institucional.

Por tanto es necesario insistir, en el rol fundamental de los directivos escolares en el contexto de la gestión curricular institucional como promotores del fortalecimiento de las prácticas educativas democráticas que garanticen la inclusión de todos los educandos en las escuelas y la calidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Mediante la reflexión acerca de las capacidades y competencias que adquieren los estudiantes de este rol particular, seguramente, se encontrarán nuevas estrategias que permitirán lograr los objetivos.

2.5.2.3LA CAPACITACIÓN DOCENTE

Para López Quintanilla, Martha. (2007) docente del Instituto Pedagógico Popular, la formación permanente es un proceso necesario, el maestro en ejercicio debe sentirlo así, porque permite su actualización de acuerdo a los avances de la Pedagogía, y no solamente para suplir una deficiente formación inicial, aunque debe estar articulada a ésta. Debe estar en relación con el modelo educativo que se plantee y garantizar la innovación que el sistema educativo requiere. Otro aspecto es la actualización, que se desarrolla mediante acciones más específicas, que tiende a mantener al maestro al día con los nuevos enfoquesque redundarán en la mejora de su desempeño profesional y por ende en la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

Todo profesional tiene la obligación de actualizarse permanentemente, para estar al día con las nuevas corrientes o los nuevos avances científicos y tecnológicos. Pero el tema despierta mayor interés en la sociedad porque hay un sentir generalizado que el maestro no tiene la preparación suficiente para desempeñar adecuadamente su labor. Los bajos resultados obtenidos por los estudiantes peruanos en las evaluaciones internacionales y en las que realiza en el país la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de

Educación han dado lugar en los últimos tiempos a una arremetida contra el magisterio, culpándolo casi en exclusividad de los bajos resultados de la evaluación de los estudiantes.

Por lo tanto el maestro debe estar a la altura de las expectativas que el país tiene centrada en él impulsando, entre otras cosas, una mayor aceptación social de la profesión docente. Pero la capacitación permanente de los maestros no puede afrontarse de manera aislada, sino dentro de un conjunto de reformas de carácter político y económico.

2.5.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

La vitalización de los propósitos de la institución implicados en las dimensiones anteriores requiere una dimensión Administrativo organizacional. En esta dimensión deben tenerse en cuenta los recursos económicos, recursos humanos como el capital social más importante y los materiales, lugares de trabajo, tiempos, acciones e interrelaciones.

2.5.3.1 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO RESPONSABILIDAD DIRECTA DEL DIRECTOR

La administración puede conceptualizarse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero para efectos de su fácil comprensión, incluyendo sus aspectos más importantes analizaremos diversos especialistas en la materia:

- **Brook Adams*.*** Nos dice que es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

- **Koontz y O'Donnell**. Plantea que la administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

- Para **G.P.Terry**. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

- **Fayol, Henry.** Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- **E.F.L, Brench.** Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Conjugando esta diversidad de definiciones podemos proponer un concepto que sintetice lo comprendido: La administración es la eficiente utilización de los esfuerzos y recursos aplicando principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal.

2.5.3.2EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A. EN RELACIÓN AL PLANEAMIENTO

Planeamiento es el proceso de establecer y elegir los mejores medios para lograr los objetivos antes de tomar acción. Planeamiento es tomar decisiones en forma anticipada. Es el proceso de decidir antes que la acción sea requerida.

B. EN RELACIÓN AL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Como la naturaleza de la planificación estratégica es horizontal y participativa, la caracterización del análisis situacional se convierte en *acciones dinámicas*, precisamente con el uso de técnicas e instrumentos *participativos*, donde el *análisis situacional se caracteriza a partir de la identificación* directa de los *actores sociales* involucrados en el problema. Estos actores sociales como entes directos, además de identificar los problemas por ellos mismos percibidos, *proponen* las posibles *alternativas de solución* a los problemas identificados.

Las técnicas que se utilizan en la planificación estratégica además de todo lo indicado en líneas arriba, sobre todo permite *priorizar actividades y proyectos* en relación de solución de necesidades y problemas más urgentes. Esta actitud determinada como una *toma de decisión compartida, participativa y democrática*, es sobre todo como un *acuerdo de consenso* que permite la *concertación compartida* entre todos los actores sociales (sujeto y objeto) de una comunidad o sociedad organizada.

De esta manera la misión del planificador se constituye en *un facilitador,*

intermediador, dinamizador, orientador que permite brindar accesibilidad como a manera de *puente* entre el objeto (actor social) y sujeto (planifica quién gobierna) dentro del proceso de la planificación.

Una planificación adecuada -indican los facilitadores (técnicos planificadores) - es aquella que involucra a los distintos actores sociales y que surge "a mitad de camino entre la planificación imperativa totalitaria y la planificación defensiva de diversos sectores en pugna que para su exclusivo beneficio interactúan en el campo económico y también en el social y político, marginando las necesidades de la mayoría".

El uso de estas técnicas que resultan ser *participativas y dinámicas*, está enmarcado en la concepción de que "La planificación no es sólo una puesta en marcha de planes oficiales, sino que es una ciencia, un método, una técnica, arte y organización participativa", agrega el trabajo, mientras destaca la necesidad de que sea recíproco el intercambio entre los distintos actores intervinientes, (Ibañez, J. 2002).

En este sentido, los profesionales delinean un nuevo concepto de planificación y la definen como "un proceso político-técnico de gestión social en que se desarrollan espacios de articulación de los actores sociales pertinentes públicos y de la comunidad, en los que se procesan participativamente con crecientes grados de racionalidad, eficientemente y eficazmente en las estrategias de acción y de aplicación de los recursos disponibles y accesibles en procura de metas compartidas que otorguen y mantengan la direccionalidad del proceso".

Por otro lado, el Planeamiento Estratégico se define como *"El proceso por el cual los miembros que guían una organización visionan y prevean su futuro, y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr ese futuro".* La visión del futuro estado de la organización proporciona dirección y

energía. Dirección en la cual la organización debería moverse, y energía para comenzar el movimiento. El proceso de visionar es muy diferente del planeamiento a largo plazo. Planeamiento a largo plazo es usualmente la extrapolación de las tendencias actuales del negocio.

Visionar y prever es más que el intento de anticipar el futuro y prepararse acordemente. Esto involucra la creencia de que aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por lo que nosotros hacemos ahora. La planificación estratégica debe tomar en cuenta las características de la institución educativa considerando: Las condiciones del contexto:

- El entorno y sus oportunidades.
- Posibilidades y limitaciones de la institución educativa.
- Los componentes estratégicos favorables y desfavorables.

La ejecución o desarrollo del plan:

- Definición de metas y objetivos
- Determinación de plazos.
- Determinación de los recursos
- Determinación de los costos.

C. EN RELACIÓN AL SIGNIFICADO DE ESTRATÉGIA

C.1 ORIGEN ETIMOLÓGICO DE ESTRATEGIA

La planificación estratégica tiene su origen en la *estrategia* que proviene de las raíces etimológicas de la palabra griega *strategos* que significa “Un general”, “ejercito”, “acaudillar” y del verbo griego *strategos* que significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”. Este concepto de “Jefes de ejército” tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

En realidad, desde los orígenes de la humanidad, los seres humanos se han enfrentado en guerras por conquistar territorios, imponer culturas o religiones o apropiarse de riquezas naturales o creadas. Estos enfrentamientos o guerras eran liderados por generales cuya misión principal era estudiar el terreno

donde se llevaría a cabo la batalla, analizar las fortalezas y debilidades del enemigo y las de su propio enemigo y las de su propio ejército, así como desarrollar cursos de acción para derrotar al contrincante y alcanzar el objetivo al menor costo.

Entonces, podemos identificar que *"estrategia"* no es un término nuevo. La estrategia se impone de nuevo en este mundo globalizado, en la era de la competencia en los negocios para conquistar los mercados requiriendo ahora, más que nunca actividades propias de una guerra, es decir, de la implementación de tácticas y estrategias.

C.2 DIFERENCIA DE ESTRATEGIA Y TÁCTICA

Estos conceptos tienen validez tanto para el ajedrez, como para ciencias militares o políticas y ahora, se viene aplicando con éxito en la gestión de las organizaciones empresariales y sociales como las educacionales por ejemplo.

C.2.1 ESTRATEGIA

La estrategia responde a la pregunta sobre qué debe hacerse en una determinada situación. Es decir, establecer un plan de acción propio, interpretar el plan del oponente, tener una orientación del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro son los principales elementos que forman parte de una estrategia.

Por otro lado, según percepción de varios autores se tiene las siguientes definiciones de estrategia:

- Para **Eduardo Bustelo**: Es el intento de aplicar el conocimiento a la sociedad a fin de obtener el mejoramiento de la calidad de vida de la misma, en términos de satisfacción de las necesidades humanas.

- **VictorFlorez**: Es un medio para encadenar situaciones crecientemente favorables para mí y desfavorables para el otro, en circunstancias en que el otro intenta hacer lo mismo que yo.

- **Pichardo Muñiz**: Es la vía que permite cerrar la brecha entre la situación futura y la situación deseada.

- **Carlos Matus**: Un análisis y un propósito de futuro donde se integra lo económico y lo político social, mediante un proceso abstracto de proceso material de desarrollo y donde se supone que ese modelo responde y reacciona como si fuera la realidad misma frente a la simulación de hechos y perturbaciones que el analista desea explorar en sus consecuencias con el objeto de encauzarlas hacia objetivos determinados.

- **Mario Testa**: Comportamientos organizacionales destinados al manejo de situaciones en la que hay que superar obstáculos que se oponen al logro de un objetivo. No es alcanzar la meta, sino una aproximación a esa meta (ganas espacios, tiempos, establecer condiciones favorables a nuestro desempeño). Es mirar lejos.

- **Beaufre:** La estrategia es una maniobra destinada a ganar libertad de acción.

Otros autores señalan algunas particularidades de este concepto, como:

- La estrategia, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2009) la define como el arte, las técnicas y conjunto de actividades destinadas a conseguir un logro.

- Una estrategia es un enfoque global basado en el entendimiento de un contexto más amplio para tratar la función, la propia fuerza y debilidad y el problema al que la organización o uno mismo se está enfrentando.

- Una estrategia le da a uno el marco en el que se viene trabajando y aclara lo que se está intentando conseguir y el enfoque que pretende darle. No detalla actividades específicas.

C.2.2 TÁCTICA

Mientras que la táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.

Asimismo, en referencia a táctica se tiene la siguiente definición de Víctor Flórez, que señala que el momento táctico operacional debe entenderse como: "*el espacio teórico dentro del proceso de planificación donde se sistematizan métodos e instrumentos que permitan el procedimiento de información pertinente*

y su oportuna comunicación al proceso de toma de decisiones. Implica la resolución de problemas y objetivos"

Así entonces la relación entre los dos conceptos es fundamental. No es posible aplicarlos en forma independiente.

De ahí que se concluye que sin táctica la estrategia nunca podría concretarse, ya que no encontraríamos el camino para coronar con éxito los planes que diseñamos. Sin estrategia ni lineamientos generales, la táctica no tendría objetivos claros y su aplicación sería errónea.

2.5.3.3LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Las instituciones educativas son una construcción social ya que se ordenan de acuerdo con una estructura que refleja su identidad.

Cada institución educativa es una realidad concreta, integrada por una comunidad, es una estructura con sistemas abiertos que poseen una existencia física específica dirigida al cumplimiento de determinados fines. Todas las organizaciones son sociales dado que está conformado por personas, adquieren denominaciones específicos en función de la tarea social que asumen cuya misión y visión son los orientadores de su accionar así como sus fines y objetivos definidos claramente.

La forma que tenga una organización determina prioridades, jerarquías subordinaciones y criterios de decisión que se traducen en transmisión de estilos y valores. Para Galbraith la forma de una organización es una expresión de compromiso entre unos modos de hacer y unos juicios de valor previos.

Las organizaciones complejas tienen un andamiaje de roles, debidos a su estructura formal. La estructura de los roles varía poco aunque cambien las personas que los ejercen. Y esa invariabilidad de los roles es la que distingue a una organización simple de una compleja.

Las organizaciones complejas se conocen por sus organigramas organizativos. Su complejo entramado describe solamente la organización formal pero con ella coexisten, una serie de organizaciones informales que deciden y pesan tanto o más que la formal.

Robbins, (2004) lo define como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Es decir, es un conjunto de características básicas que valora la organización. Igualmente este autor menciona que la cultura organizacional de cualquier institución incluyendo la educativa debe descansar en los valores de la misma; por tal motivo es de suma importancia conocer las características sobre todo de la cultura organizacional.

La cultura escolar se puede definir como el "conjunto de conocimientos, estados de ánimos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa" (Martínez y Pérez, 2003). Entendiéndose por comunidad educativa "el conjunto de personas. (Directivos, Profesores, Administrativos, Alumnos y Obreros) que hacen vida institucional, así como también los miembros de la comunidad social en la cual está asentada" Es importante destacar que según Martínez y Pérez (2003) la cultura escolar se visualiza y se proyecta en las rutinas, símbolos, relaciones, discusiones y metas de la "escuela," provocando que la relación entre la cultura y escuela sea tan íntima que entre ambas se produce una fusión.

2.5.3.4EJECUCIÓN ADMINISTRATIVA

Se entiende como la etapa en la que se pasa a la concretización de lo planificado. El director, desde su labor administrativa debe ejecutar las principales acciones:

A. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de personal constituye en la actividad más dedicada y de mucha transferencia, porque trata con el recurso más valioso y estratégico para el logro de los objetivos de la organización, las personas.

Compatibilizar los objetivos, intereses y necesidades tanto individuales como grupales con los institucionales, constituyen los fines y propósitos de la administración de personal. Es complicada dada su complejidad y hasta cierto punto de contradicción.

Para cumplir los fines institucionales deberá equilibrarse convenientemente estos parámetros. La gestión de los recursos humanos se rige por algunos principios básicos que toda administración debe tener presente en su institución:

- **Motivar** para así atraer y seleccionar a los más idóneos y más aptos para el desempeño de un puesto.

- **Desarrollar** sus potencialidades a fin de evitar estancamientos u obsolescencias.

- **Separar** a los ineficientes, indisciplinados, negligentes y sobre todo a los deshonestos.

- **Asegurar** un retiro oportuno y decoroso a los que hayan cumplido su ciclo laboral y a los que deseen alejarse del servicio.

B. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA

En el sector educativo, el manejo de los recursos materiales o físicos, engloba bajo la denominación infraestructura educativa, las funciones administrativas de a) construcción o adquisición, b) mantenimiento y c) seguridad de: Aulas, Locales, Patios, Depósitos, etc.

Hoy no se concibe un local escolar que no tenga usos múltiples, lo que obviamente obliga a nuevos diseños, instalaciones, servicios, etc.

De igual manera, no se puede entender un centro educativo sin laboratorios, talleres, biblioteca, material educativo, medios audiovisuales, producto de los avances de la tecnología actual.

Lo que ha impulsado a la organización y funcionamiento de un centro de recursos didácticos, unidad encargada de la creación, diseño, elaboración y aplicación de material educativo institucional.

C. LOS EQUIPOS

En este rubro se inscriben además de mobiliario educativo, compuesto por carpetas, sillas y pupitres, los equipos inherentes a los talleres de diversas especialidades, laboratorios y gabinetes de cómputo, ciencias e idiomas y la biblioteca escolar.

D. EL MATERIAL EDUCATIVO

El material educativo es el instrumento básico e indispensable para el desarrollo eficiente del proceso enseñanza-aprendizaje mediante el cual se busca motivar, suplir o reforzar los conocimientos transferidos por el profesor.

Desde esta perspectiva y teniendo en cuenta que el proceso educativo tiene una base psicológica sensorial (la vista y la audición), los materiales predominantes y más difundidos son los orientados hacia estos sentidos:

- **Sonoros**: equipos de audio, grabadoras, CD.
- **Visuales:** Visuales, material impreso, de imagen como láminas, proyector de vistas fijas, etc.
- **Audiovisuales:** Combina la imagen con el sonido, Tv, DVD, cine.
- **Otro tipo de material** son los electrónicos como correo, multimedia la computadora, el internet, etc.

En la siguiente tabla Nº 04, se detalla algunas de las funciones que el director debe desempeñar, en relación a la gestión del material físico para el desarrollo del proceso educativo.

TABLA N° 04

GESTIÓN DEL MATERIAL FÍSICO

	ESPECIFICACIÓN	MANTENIMIENTO	SEGURIDAD
Locales escolares	Aulas Bibliotecas Talleres Laboratorios Aéreas de recreación Aéreas deportivas Áreas verdes Servicios higiénicos Servicios básicos: agua y alcantarillado, eléctrico, telefónico Internet.	Limpieza Renovaciones Reparaciones Refacciones Insumos Riego Pintado	Guardianía Verificaciones Inventarios Almacenamiento Inspecciones Reforzamientos Rejas Chapas
Equipos	Equipos de audio Equipos de video Equipos electrónicos Equipos multimedia Equipos informáticos.	Limpieza Revisiones técnicas Instalaciones Reparaciones recuperación	
Material Educativo	Libros Pizarras Material didáctico Software	Renovación Reparación Actualización Intercambio	
Mobiliario	Carpetas Sillas Mesas, escritorios, armarios Estantes	Reparación Renovación Adquisición Pintado Baja	

2.5.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA

No obstante el reconocimiento del claro contenido pedagógico que tiene la escuela, por ser ésta una institución creada por la sociedad a fin de dar respuesta a sus necesidades educativas.

El Proyecto Institucional debe atender a las características del medio social circundante y propiciar ámbitos de intercambio. En esta dimensión, el mundo de la producción humana atraviesa la organización escolar, legitimando los aprendizajes de los alumnos. La vinculación de la escuela con estos circuitos posibilita concretar el fundamento filosófico del *Curriculum* de acuerdo con el cual el hombre se Humaniza a través de sus producciones.

2.6 ROL DE LA GESTIÓN

2.6.1 ROL DE LA GESTIÓN EN EL CONTEXTO

Schweinheim, Guillermo. (2001) refiere que el nuevo contexto de la gestión define por un lado una agenda sistémica de la competitividad. Esta agenda, que es tanto responsabilidad de los poderes públicos como del mercado y de la sociedad civil, define una nueva agenda local y un nuevo contenido de las políticas públicas gubernamentales en el campo de la educación uno de los pilares más importantes en el desarrollo de una sociedad. Para hacerle frente, -en el sector de la educación- se requiere abordar una nueva agenda de modernización de la gestión. Así, las nuevas responsabilidades de la política y la gestión del desarrollo queda en la responsabilidad del Estado y de sus agentes del proceso de enseñanza-aprendizaje de la educación.

2.6.1.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Los estudios comparados sobre gerencia de negocios o asuntos públicos suelen coincidir en que la función principal que desempeñan los equipos gerenciales exitosos es el Planeamiento Estratégico. El Planeamiento Estratégico en torno de asuntos públicos es habitualmente entendido como el conjunto de acciones de la gerencia que tienen por función:

- Analizar la situación y la estructura de problemas que configuran la Agenda Pública Institucional
- Construir una Visión (escenarios deseables) que sea compartida por la institución y por proveedores y clientes del servicio público, a modo de valores y expectativas compartidas.
- Formular la Misión institucional o conjunto de objetivos de gestión.
- Analizar las amenazas y oportunidades que caracterizan al contexto y las fortalezas y debilidades propias (Análisis FODA).
- Analizar el Juego de los Actores involucrados en la cuestión.
- Formular una Estrategia de Acción, es decir los principales procesos a poner en práctica para alcanzar los objetivos.

- Establecer objetivos de implementación para los distintos responsables de unidades organizativas o proyectos, en función de la visión, la misión y la estrategia (Dirección por Objetivos)

- Evaluar y retroalimentar adaptativamente el planeamiento (Retroalimentación).

La naturaleza adaptativa y retroalimentada del Planeamiento Estratégico moderno, lo diferencia significativamente de la Planificación tradicional, en el sentido de que es una función gerencial de actividad continuada que permite, a partir de un claro establecimiento de la visión y la misión, modificar las estrategias y los objetivos particulares a medida que se modifica la situación problemática y el juego de los actores.

De este, modo, un equipo de gestión con orientación estratégica puede ir avanzando hacia los escenarios deseables mediante ciclos de gestión, a medida que obtiene total o parcialmente los logros identificados en la visión y la misión. Al mismo tiempo cada una delas herencias de área puede gestionar los objetivos particulares en el marco de la estrategia general, de la retroalimentación adaptativa y de los diferentes ciclos temporales de gestión.

El Planeamiento Estratégico contribuye a la función gerencial de la Gestión de la Agenda Institucional. La Gestión de la Agenda Institucional por parte de los equipos gubernamentales ha sido considerada desde distintas perspectivas como el estadio inicial del proceso de gestión de las políticas públicas y está constituida por un conjunto de actividades de la gerencia que tienen por función:

- Identificar exhaustivamente el conjunto de cuestiones públicas que constituyen los problemas que deben ser abordados por la política pública (Agenda Pública Institucional).

- Identificar el conjunto de problemas organizativos (Agenda Organizacional) que deben ser resueltos para poder, a su vez, resolver la Agenda Institucional.

- Anticiparse a las cuestiones y problemas (Agendas Futuras), atender las cuestiones internacionales (Agendas Globales) y construir la agenda

de modo proactivo (Agenda Building), evitando la instalación de los temas por parte de terceros actores (Agenda Setting) o intentando redefinir los problemas en función de la visión y la misión.

- Garantizar un sistema de información sobre las distintas situaciones problemáticas posibles (Tablero de Comando) que permita actuar rápidamente sobre los problemas no previstos y las crisis (Agendas de Crisis).

- Establecer prioridades para la asignación de recursos y tiempos de gestión a cada uno de los problemas (Orden de Prioridades), de acuerdo con su ciclo de vida.

En el Management moderno, la consecuencia del Planeamiento Estratégico es la formulación y gestión de proyectos específicos: la gerencia de productos y servicios en el caso de la empresa privada y de programas en el caso de la gerencia pública. La gerencia del cielo de los programas públicos implica, entonces, un abordaje diferenciado de cada una de las cuestiones de la agenda institucional y un ciclo de vida de los proyectos que se inicia con la identificación de los problemas y atraviesa diferentes etapas de formulación y evaluación de los proyectos, definición de los servicios, puesta en práctica de los procesos y operaciones, monitoreo y evaluación hasta la terminación o redefinición de los problemas. La Gestión Integral de Proyectos es el conjunto de acciones de la gerencia que tienen por función:

- Formular el Diseño y Evaluación Ex Ante de Programas, lo cual implica la realización de diagnósticos e investigaciones sobre problemas, demandas y necesidades, el análisis de las alternativas técnicas y de la viabilidad de los programas, y el análisis de costo efectividad o costo beneficio.

- Gestionar la Programación, Presupuestal e Ingeniería Financiera de los Proyectos, por medio de la programación de recursos, tareas, tiempos y resultados: de la programación presupuestal en base a los costos y la identificación y articulación de las fuentes de financiamiento (presupuesto provincial o municipal presupuesto nacional, fondos de financiamiento internacional, recursos propios, recursos financieros de ONGs y empresas).

- Liderar la Implementación de los programas, es decir la gestión de operaciones, el follow up de las tareas programadas la articulación de recursos disponibles, la motivación y preparación de los recursos humanos, la comunicación efectiva, la gerencia itinerante, la articulación con la red de actores sociales e institucionales y la red tecnológica de proveedores, el monitoreo de los procesos y de los resultados parciales.

- Desarrollar la Evaluación Ex post de los impactos de los programas para retroalimentar el ciclo de los proyectos y el planeamiento estratégico y la gestión de la agenda institucional.

2.6.1.2 GESTIÓN DE LA RED DE ACTORES SOCIOECONÓMICOS E INSTITUCIONALES

En las últimas dos décadas, desde distintas perspectivas se ha señalado que el contexto actual de toda gestión, pública o privada, requiere gerenciar las relaciones que se establecen entre los distintos actores involucrados en un mismo asunto público o negocio privado: actores concurrentes, proveedores clientes, instituciones públicas, outsoucers, aliados estratégicos, etc. Los especialistas en políticas públicas han investigado la influencia del policy network " en el proceso de formación, adopción, implementación y evaluación de las políticas. Los expertos en políticas sociales han desarrollado estrategias de formulación, implementación evaluación de programas sociales por medio de redes institucionales y organizaciones no gubernamentales.

Junto con los expertos en desarrollo humano y crecimiento económico se ha investigado el papel de estas redes de la conformación del "capital social" en una estructura socioeconómica. Los economistas y expertos en gestión de negocios y organización industrial han mostrado la importancia de las redes tecnológicas proveedor-empresa cliente en el actual modelo 'toyotista" de organización macro y microeconómica.

En consecuencia, la Gestión de la Red de Actores Socioeconómicos e institucionales consiste en gerenciar las relaciones entre los actores involucrados

en un mismo asunto o negocio. Es el conjunto de actividades de la gerencia que tiene por función:

- La Constitución de las Redes, lo cual implica la articulación de las relaciones entre los distintos actores por medio de la difusión, la negociación y la concertación de acuerdos, el establecimiento de "contratos" entre las partes determinando los compromisos en las relaciones "proveedor-cliente" o en las relaciones de "alianza estratégica" para el logro de determinados objetivos. Puede incluir procesos de tercerización o "outsourcing," donde el núcleo institucional de la red promueve la constitución de actores o proveedores que se encargan del proceso anteriormente desempeñados por el núcleo de la red. El núcleo institucional puede ser el centro de diversas redes interconectadas en distintas zonas de contacto. Las redes pueden ser macro redes de nivel nacional, redes de nivel intermedio o micro redes locales.

- El Desarrollo de las Redes, por medio de la asistencia tecnológica o el fortalecimiento institucional de los distintos actores de la red, el flujo de información a través de canales de comunicación, el fomento de la comunicación horizontal, el diagnóstico y el monitoreo compartido, la implementación conjunta de actividades, la realización de acciones conjuntas de formación y entrenamiento de recursos humanos, el intercambio de experiencias, la realización de actividades de investigación y difusión, la renegociación permanente de acuerdos.

2.6.1.3GESTIÓN DE COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

Desde principios de la década de los 80, frente a las transformaciones radicales delas estructuras económicas operadas en la década del 70, los estudios en Management comenzaron a investigar de manera sistemática las razones por las cuales determinadas empresas u organizaciones son capaces de alcanzar alto estándares de desempeño a diferencia de otras. De la misma manera que las empresas se enfrentan a mercados crecientemente competitivos, las organizaciones públicas se encuentran en un ambiente altamente turbulento y sensibilizado, con una constante presión de la opinión pública por obtener más y mejores resultados de política pública. Tales presiones se traducen en la existencia de la más diversa gama de proyectos políticos e institucionales que pugnan por resolver las diversas demandas, colocando a las políticas públicas

que llevan adelante las distintas instituciones, ante amenazas permanentes sobre su continuidad en el tiempo.

Aumentar la competitividad de una institución pública implica entonces que sus clientes demanden los programas que implementó; por cuanto, estos generan bienes, servicios regulaciones que satisfacen sus necesidades o le brindan valor. En consecuencia, los equipos de gestión pública deben contar con una clara estrategia competitiva y mejorar de manera permanente la productividad organizacional.

La gestión de la competitividad y de la productividad es, entonces, el conjunto de actividades de la gerencia pública que tienen por función:

- **Establecer una estrategia competitiva** a partir de la diferenciación en la calidad del servicio o del mayor valor que la institución produce para los clientes o del bajo costo.

- **Identificar la contribución a la cadena de valor** para los clientes de la institución y para el conjunto de la actividad social y económica.

- **Desarrollar las ventajas competitivas** (costos, calidad, innovación, tecnología, capital humano, marca), es decir las razones por las cuales las políticas y programas de la institución son consideradas valiosas por la ciudadanía en su conjunto y por los clientes directos.

- **Aumentar la productividad,** es decir la relación insumo-producto. Sea por una disminución de los costos de la producción institucional o por un aumento de la misma, dado costos similares (a través de la capacitación de los recursos humanos, la incorporación de tecnología, la mejora continua de los procesos, el "downsizing", etc.).

2.6.1.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL, LA NORMALIZACIÓN Y LA ESTANDARIZACIÓN

La crisis económica de los 70 provocó la necesidad de introducir rápidamente la problemática de la calidad en las perspectivas en Management y organización empresarias. Una de las razones fundamentales de la instalación de la cuestión de la calidad fue la observación de la mayor capacidad de las

firmas japonesas para afrontarlos condicionamientos estructurales que aparecieron con la crisis, a saber: la inflación, el incremento de los costos, la recesión, la reestructuración de los mercados y el comercio internacional.

Los modelos de organización y el Management nipón insistían fuertemente en la noción de calidad desde principios de los años 60, lo cual parecía tener un decisivo impacto sobre la disminución de fallas en el producto y servicios finales, la disminución de errores y atrasos en el proceso productivo, el incremento de la innovación, la disminución de los costos y el precio final del producto, la satisfacción de los clientes con el producto y los servicios y la satisfacción de los miembros de la organización con el empleo. Las normas ISO 9000 buscaron fijar normas y estándares para los sistemas y la garantía de la calidad. Las teorías de la competitividad y la productividad incluyeron a la calidad corno una de las dimensiones que permiten mejorar los indicadores en ambos factores.

Como consecuencia de la sistematización de la experiencia japonesa, se fue conformando un modelo de gestión empresarial basado en la calidad, habitualmente denominado gestión de calidad total. La gestión de calidad total es el conjunto de actividades gerenciales que tienen por función:

- **Gestiona**r **los servicios por el principio de la satisfacción** de los clientes de la organización, a partir de la investigación de las demandas de los clientes de la organización, produciendo valor para los mismos, el diseño de productos y servicios para satisfacer dichas necesidades, la reestructuración de los Procesos y de la organización para garantizar calidad, la entrega justo a tiempo de productos y servicios, la satisfacción de las necesidades de asesoramiento e información.

- **Gerenciar el mejoramiento continuo de los procesos** de producción de bienes y servicios, a partir de la constitución de grupos de calidad y mejora continua, el cambio dela cultura organizacional orientándola hacia la calidad de entrada y la excelencia, la identificación de errores y problemas y la mejora de los procesos, actividad y tareas, el fomento de la innovación y la disminución de los costos.

  Los modernos sistemas de garantía de la calidad de productos y servicios han revalorizado el papel de las normas y estándares de

desempeño y cumplimiento para gestionar los procesos de planeamientos operativos, administrativos, de información y de control.

- **Garantizar calidad a los clientes** supone un proceso continuo de normalización de actividades y tareas, de establecimientos de normas, y de fijación de estándares para cada uno de los procesos. La normalización y la estandarización se han convertido, en consecuencia, en otro componente esencial de la calidad, la competitividad y la productividad, de confianza de los clientes en los sistemas y de fundamento para el mejoramiento continuo.

En consecuencia, los equipos de gestión pública deben gerenciar la normalización y la estandarización de los procesos de prestación de servicios y de control como instrumento de garantía de calidad. La gestión de la normalización y la estandarización es el conjunto de actividades de la gerencia que tienen por función:

- **Establecer normas** para los procesos de producción, administrativos, de información y de control.

- **Fijar estándares** de cantidad, calidad y oportunidad para la implementación de los procesos (en base a estándares técnicos, científicos y profesionales establecidos por organismos públicos y privados, nacionales e internacionales).

2.6.1.5GESTIÓN DE INNOVACIÓN

Desde los primeros estudios sobre las características de la sociedad post industrial, las diversas investigaciones han logrado medir el impacto de la innovación científica y tecnológica sobre los procesos productivos, las estructuras organizativas, las políticas públicas y los sistemas sociales. En el caso particular de empresas y administraciones públicas, los equipos de gestión exitosos se caracterizan por incorporar rápidamente el avance tecnológico a los procesos de gestión y producción empresariales o institucionales. Los estudios sobre competitividad han demostrado que la innovación está directamente relacionada con la diferenciación y las ventajas competitivas.

En consecuencia, los equipos de gestión pública necesitan gestionar en la frontera tecnológica. La Gestión de la Innovación es el conjunto de actividades de la gerencia que tienen por función:

- **Gerenciar la investigación** y el desarrollo a partir de la formación de equipos propios de investigación, la gestión de convenios de vinculación con instituciones de investigación y desarrollo para el diagnóstico, la experimentación, el desarrollo o la adaptación de tecnologías y la difusión y transferencia de las tecnologías entre proveedores y outsources para garantizar calidad.

- **Gestionar el benchmarking**, es decir la adopción de parámetros de gestión, de diseño de procesos y tecnologías de gestión de Instituciones Públicas bien gerenciadas u organizaciones o sistemas referentes. Supone la incorporación adaptativa de modelos y metodologías de gestión para alcanzar mejores resultados (cuantitativos y cualitativos, de eficacia, eficiencia, productividad, calidad), utilizadas en otras Instituciones Públicas exitosas.

- **Utilizar la cooperación y la consultoría externa**, es decir la utilización de ayuda de expertos externos en políticas públicas, en tecnologías de gestión y en gerencia pública, a través de consultores privados, firmas consultoras o instituciones académicas y la celebración de convenios de cooperación y asistencia técnica mutua con otras Instituciones Públicas, Internacionales o Privadas

2.6.1.6 GESTIÓN DE MARKETING POLÍTICO Y MANEJO DE IMAGEN INSTITUCIONAL

Los estudios comparados en materia de estrategia de negocios y políticas públicas han destacado desde la década de los 80 el rol relevante de acciones de mercadotecnia (en el campo privado) y de marketing público (en el campo estatal). En mercados altamente segmentados y competitivos y en sociedades complejas y fragmentadas, el rol del marketing constituye un factor clave para alcanzar los objetivos planteados en el Planeamiento Estratégico. Los estudios sobre competitividad atribuyen a las actividades de marketing un papel fundamental en la formulación de la estrategia competitiva de una organización y un rol de primer orden en la posibilidad de agregar valor a la cadena de clientes. Un correcto marketing de los servicios es una fuente de ventaja competitiva.

Esta es la razón por la cual las actividades de marketing gubernamental se han convertido en una de las funciones gerenciales públicas centrales de las últimas dos décadas. El marketing público estratégico es el conjunto de actividades de la gerencia que tiene por función:

- **Gestionar la investigación de las necesidades de los clientes** por medio de distintas técnicas de investigación derivadas de los estudios de mercado y opinión pública, como base para la formación de las políticas públicas, definición y diseño de los servicios, la investigación tecnológica y el desarrollo de servicios, evaluación de impacto y rediseño de servicios y procesos.

- **Desarrollar acciones de publicidad y difusión de los planes programas y proyectos públicos** para garantizar su conocimiento por parte de los beneficiarios y de la ciudadanía en su conjunto, incluyendo el desarrollo de "marca" y la contribución a la cadena de valor del consumo de la "marca".

- **Diseñar e implementar una estrategia y un “equipo de ventas** " de tal modo que se articule la oferta y la demanda del servicio.

- **Gerenciar el manejo de opinión pública**, obteniendo información acerca del grado de satisfacción con y/o aprobación de la política pública por parte de los clientes y de la opinión de la ciudadanía.

Un factor clave del éxito del planeamiento y del marketing público estratégico es el posicionamiento de la imagen institucional. La imagen institucional es la percepción que los distintos actores involucrados por una cuestión (otras instituciones, clientes, proveedores nacionales e internacionales) tienen de la organización: de su misión, de los valores de su cultura organizacional, del comportamiento de sus integrantes y de sus equipos de gestión de la calidad de sus servicios, de su compromiso con valores sociales.

Un adecuado posicionamiento de la imagen institucional contribuye a mejorar la viabilidad política del planeamiento y contribuye a la difusión y logro de los objetivos de las políticas públicas, diferenciando y agregando valor a los servicios prestados por las instituciones y los distintos programas.

Los equipos de gestión pública exitosos se caracterizan por lograr un adecuado posicionamiento de la imagen institucional ante los clientes y ante el conjunto de los actores y la opinión pública. El manejo de imagen institucional es el conjunto de acciones de la gerencia que tienen por función:

- **Garantizar un adecuado desarrollo de imagen**, en base a una clara definición delos valores y objetivos institucionales y de las políticas públicas y de la diferenciación y calidad de sus servicios, a ser transmitidos mediante la comunicación institucional. Incluye el desarrollo de siglas, logos que faciliten la difusión de la imagen institucional.

- **Desarrollar las relaciones institucionales,** incluyendo las relaciones públicas con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, relaciones políticas incluidas las parlamentarias y las relaciones con la prensa

2.6.1.7 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS

En las últimas dos décadas, los estudios en materia organizacional comenzaron a conceptualizar a las instituciones públicas como dispositivos organizativos de producción institucional. Las organizaciones públicas son, desde esta perspectiva, conjuntos interrelacionados de procesos que tienen por finalidad producir bienes, servicios y regulaciones públicas para satisfacer cierta clase de necesidades colectivas.

Para alcanzar esta finalidad, las organizaciones modelan el comportamiento de sus integrantes a partir de un cierto diseño de su estructura organizativa, de un cierto conjunto de sistemas operativos, apoyo administrativo de conducción y de una determinada cultura organizacional.

En consecuencia, los equipos de gestión pública exitosos son aquellos que están en condiciones de diseñar y rediseñar los procesos, sistemas y estructuras de las instituciones públicas a partir de procesos de cambio organizacional que implican necesariamente intervenciones sobre las culturas organizacionales. La

Gestión Estratégica de la Organización es el conjunto de actividades de la gerencia que tienen por función:

- **Implementar la reingeniería de procesos en la organización**, a raíz de la implementación de nuevos programas, planes y proyectos o la decisión de eliminar las actividades y tareas que no agregan valor o la disminución de los costos de los procesos o la incorporación de tecnologías innovadoras o la necesidad de mejorar la productividad y el desempeño organizacional y/o de incrementar la calidad de atención al cliente.

- **Conducir acciones de reestructuración organizacional**, como consecuencia del planeamiento estratégico y/o de la reingeniería de procesos, incluyendo el rediseño organizacional, reducción de tamaño o "downsizing", achatamiento de la pirámide jerárquica, fusiones de instituciones, diseños matriciales o por proyectos y constitución de fuerzas de tareas y unidades de gestión ad hoc.

- **Gestionar el cambio organizacional**, como consecuencia de la puesta en práctica de nuevas políticas públicas o de las acciones de reingeniería y reestructuración, incluyendo la planificación del cambio, el desarrollo organizacional, la intervención en el clima organizacional y la cultura institucional, el desarrollo de visión y misión compartida, la formación de equipo, y la reconversión de recursos humanos.

Las distintas teorías explicativas de la competitividad y la productividad de las organizaciones, sectores y economías nacionales contemporáneas coinciden en otorgar al capital humano (conocimientos, competencias técnicas, aptitudes, habilidades de los recursos humanos) uno de los pesos determinantes, conjuntamente con la inversión tecnológica. En consecuencia, las cuestiones de selección, desarrollo de carrera, “Empowerment" y capacitación de los recursos humanos se han convertido en una de las actividades centrales de la gerencia pública y de negocios.

La gestión estratégica de los recursos humanos es el conjunto de actividades de la gerencia que tienen por función:

- **Efectuar el diagnóstico de necesidades,** búsqueda y selección de recursos humanos.

- **Gestionar el desarrollo de carrera de los recursos humanos**, incluyendo planes de desarrollo de personal, política de remuneraciones, adicionales y beneficios, promociones, enriquecimiento de tareas, delegación de responsabilidades (Empowerment), integración a equipos, mejoramiento de climas de trabajo y condiciones para el desempeño.

- **Gerenciar la capacitación,** incluyendo el diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño e implementación de planes de formación y entrenamiento, evaluación de resultados e impactos de la capacitación e inversión en capital humano.

- **Implementar la evaluación de desempeño de los recursos humanos**, a partir de la descripción de puestos, el plan de tareas y las metas de desempeño, la medición de las conductas, actitudes y logro de objetivos de cada agente.

- **Gestionar mecanismos de desvinculación** (Outplacement) mediante la gestión del manejo formal y personalizado de las jubilaciones, retiros, transferencias a otros organismos, disponibilidades, ceses y exoneraciones de los recursos humanos, incluyendo planes de tercerización.

2.6.1.8GESTIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Como hemos analizado, la gerencia contemporánea implica gestionar en la red social y tecnológica de actores sociales, institucionales, proveedores y clientes. Es decir, Gestionar un complejo de relaciones políticas, institucionales y de proveedor - cliente.

Estas relaciones pueden caracterizarse tanto por la cooperación como por el conflicto. De hecho, las cuestiones o asuntos públicos son en sí mismos temas en conflicto, es decir problemas en torno de los cuales los diferentes actores sostienen una diversidad de objetivos, valores e intereses. En consecuencia, las teorías contemporáneas del Management público y privado suelen coincidir en lo relativo al importante papel que el manejo del conflicto ocupa en la actividad gerencial. El manejo del conflicto es el conjunto de actividades de la gerencia que tienen por función:

- **Desarrollar la resolución cooperativa de conflictos,** por medio de la Negociación o la Mediación

- **Implementar la construcción de confianza**, como mecanismo de prevención de conflictos mediante sistemas de aseguramiento y control.

- **Conducir procesos de escalada del conflicto**, es decir de la aplicación de sanciones a las contrapartes en conflicto.

- **Procurar acciones de resolución** legal del conflicto.

- **Desarrollar la gerencia de crisis y catástrofes**, como tipo externo de conflicto que afecta gravemente los objetivos de política pública y concede escaso margen para la toma de decisiones.

2.6.1.9ÉTICA DE GESTIÓN

En la última década, las investigaciones en Management han señalado de manera coincidente que la ética de gestión es un componente novedoso del valor que las empresas u organizaciones agregan a los servicios que prestan a sus clientes. El rol delos valores se incrementó aún más en el caso de las regulaciones producidas por las organizaciones públicas. Hay coincidencia acerca de que los servicios prestados por empresas y organizaciones con valores claros ejercidos y comunicados a sus clientes agregan más valor a la cadena. Esta dimensión revaloriza, en el caso de la gestión pública, nuevos valores de servicios públicos. La ética de gestión es el conjunto de actividades de los equipos de gestión que tienen por función:

- **Gerenciar el desarrollo de los valores gerenciales e institucionales**, por medio de las siguientes acciones:

  - Explicitación de los valores (responsabilidad, eficacia, eficiencia, economía, participación de los actores, transparencia),

  - La formación del equipo, gerencial y del personal en los valores asumidos,

  - El debido cuidado al desarrollo de la cultura organizacional,

  - La confección de códigos de ética y

- El diseño de sistemas de control.

2.7 ENFOQUES TEÓRICOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Diversos autores ven desde diferentes perspectivas o enfoques el estudio sobre la gestión en relación a la gestión educativa, hemos recogido algunas para tener una visión global de estos enfoques.

En un artículo publicado por Lavín, Sonia. (2007) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: gestión burocrática, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada; y gestión de la calidad, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados; es decir cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma. La autora afirma que la segunda acepción ha sido identificada *"como el proceso clave para promover una educación de calidad"* (Lavín, 2007, p. 28).

Como una estrategia para comprender el concepto de gestión, Brandstadter (2007) propone una lista de dimensiones que están contenidas en el vocablo, afirmando que gestionar es:

- Diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales.
- Generar las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas.
- Construir un futuro.
- Construir vínculos.
- Instalar una cultura de liderazgo.

- Identificar, reconocer, estimular, potenciar y encauzar la energía organizacional.

- Crear las condiciones para crear, buscar alternativas, caminos inexplorados, senderos por construir.

- Construir cierto equilibrio entre los deseos de conquista y amparo que caracterizan a las organizaciones.

- Implica un fuerte trabajo subjetivo de quien tiene a su cargo esa tarea.

- En síntesis, hacer que las cosas sucedan.

En esta lista, se puede ver claramente que la cantidad de elementos que debe incluir la gestión, traduciéndose a una actividad que en la realidad no es fácil cumplir cabalmente.

Aunque son grandes y reconocidos los avances, cabe recordar *que "la investigación en gestión educativa sigue siendo una asignatura pendiente en términos de las líneas de investigación que se han abierto y en la cantidad de investigaciones producidas"* (García, 2004, p.18).

Desde la perspectiva teórica, Sander. (1990) presenta una clasificación muy clara de los tipos de gestión desde dos corrientes teóricas: funcionalista e interaccionista.

Así la gestión centrada en la **corriente funcionalista** comprende tres perspectivas: la burocrática, la ideosincrática (**idiosincrasia:** Del gr. ἰδιοσυγκρασία, temperamento particular. **1.** f. Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad**)** y la integradora.

- La administración ***burocrática***, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales;

- La administración ***ideosincrática*****,** es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones

humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes; y finalmente,

- La administración ***integradora***, que propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales.

2.7.1 ENFOQUE BUROCRÁTICO

El concepto de burocracia, según Weber es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Para establecer las consecuencias de este enfoque en la gestión educativa hemos considerado necesario resumir previamente algunos de sus fundamentos teóricos:

- Resaltamos en primer lugar que la burocracia como organización se consolida mediante normas escritas, llegándose incluso a su profusión ("papeleo" = burocratismo).

- Se basa en la división sistemática del trabajo, es decir, fija anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas.

- Se establecen los cargos según el principio de la jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de sus integrantes.

- El manejo de las personas (selección /ascenso) se funda en la competencia técnica y la meritocracia.

- Preconiza, particularmente, la especialización de sus principales directivos en administración (gerencia), diferenciándola o separándola de la propiedad (promotoría, en el caso de la educación). En éstos se distinguen las características siguientes:
  - El directivo es especialista.
  - El directivo es asalariado.
  - El cargo es su actividad principal.
  - Es nombrado por un superior jerárquico.
  - Su mandato es por tiempo indefinido.
  - Hace carrera en la organización.
  - Administra en nombre de los propietarios.

- Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.

Otra característica básica radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general. Finalmente, si se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándar, es posible prever plenamente el funcionamiento de la organización, tanto en la realización de las tareas como en el comportamiento de sus miembros.

2.7.1.1VENTAJAS Y DESVENTAJAS

A. VENTAJAS

La serie de ventajas que ofrece este enfoque hace que siga teniendo vigencia, entre éstas:

- **La eficiencia**, **en base a la rapidez en las decisiones** puesto que cada uno conoce lo que debe hacer y las comunicaciones tienen canales claramente definidos.

- **La precisión en la definición del cargo**, las operaciones y atribuciones, además ningún cargo queda fuera de control o supervisión.

- **La univocidad de interpretación**, garantizada por las normas y reglamentos escritos, impide distorsiones en la aplicación.

- **La uniformidad de rutinas y procedimientos** que favorece la estandarización, la reducción de costos y de errores.

- **La continuidad de la organización** en base a la rotación de las personas y a la permanencia de los cargos y las funciones.

- **La reducción de fricciones entre el personal**, puesto que la distribución de autoridad y la asignación específica de responsabilidades evita interferencias y superposiciones que casi siempre originan roces.

- **La racionalidad, puesto que toda la organización** se estructura y funciona para alcanzar sus objetivos.

- **La constancia, en tanto que las decisiones** se repitan mientras se dan en las mismas circunstancias.

En general, un análisis más profundo de los alcances de la teoría de Weber permite inferir que existen muchos postulados ventajosos por los que esta teoría resulta útil y aplicable a organizaciones de diversa índole, incluso a las educativas, sobre todo del sector estatal.

B. DESVENTAJAS

Las limitaciones más significativas se pueden sintetizar en las siguientes:

- Responde a una **administración jerárquica, vertical y rígida** en donde las decisiones son tomadas desde arriba.
- **Excesiva normatividad o reglamentarismo** que condiciona y dificulta la discrecionalidad en el trabajo.
- **Primacía de las normas,** a través de las cuales una cúpula ejerce control permanente.
- **El burocratismo (excesivo papeleo)** constituye una -entropía del sistema que genera lentitud, favoritismos y otros vicios.
- Al despersonalizar las relaciones, **la persona se convierte en simple recurso**, por ello es inflexible y cerrada al cambio.
- Por ser demasiado verticalista, resulta **contraria a la competitividad** y cooperación propias de la horizontalidad característica, de las organizaciones modernas.

Las críticas más significativas provienen de sectores que han tratado de asociar a la burocracia con el sistema de poder, en los términos siguientes:

- En una organización burocrática, los jefes están para dominar y los subalternos para defenderse.
- La burocracia constituye un recurso de los indolentes dada la inercia y rutina de sus procedimientos en perjuicio de los usuarios.
- Sirve para proteger a los inseguros, aquellos que no quieren comprometerse ni arriesgan con sus decisiones.
- Es un instrumento de los corruptos que se aprovechan de la complejidad y frondosidad administrativas.
- Permite la manipulación de quienes concentran el poder.

Estos criterios aún son prácticas cotidianas de los funcionarios de entidades educativas, estatales y no estatales, lo cual refuerza la vigencia de los aportes de este enfoque y la necesidad de su conocimiento, sobre todo en lo referente al manejo de normas.

C. TIPOS DE NORMAS

Para efectos de la elaboración es necesario conocer los diferentes tipos de normas que podrían clasificarse siguiendo algunos criterios:

C.1 POR EL CONTENIDO

- **Estructurales**, orientadas a crear entidades, servicios (creativas) o simplemente a organizar (organizativas);

- **Facultativas**, que autorizan o permiten hacer algo;

- **Imperativas,** que pueden ser prescriptivas cuando ordenan qué hacer prohibitivas cuando disponen qué no hacer y sancionadoras cuando amonestan frente a determinadas situaciones.

C.2 POR LA MATERIA

Por la materia pueden ser constitucionales, que regulan o dan normas básicas, y administrativas para la marcha institucional y de las personas.

C.3 POR EL ÁMBITO

Por el ámbito están las genéricas, por ejemplo, la Ley General de Educación; y las específicas, por ejemplo, la Ley de Colegios Particulares.

2.7.1.2LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL ENFOQUE BUROCRÁTICO

Por ser la educación una de las necesidades sociales básicas de la población (pueblo), que habita un territorio (país) determinado, constituye misión primordial del Estado satisfacer adecuadamente dicha necesidad. En este sentido, la gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendida como el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del Gobierno, que en representación del Estado ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad.

El análisis de la imbricación de la gestión educativa en el contexto de la administración pública puede efectuarse tomando en cuenta criterios de índole legal, económica, política, sociológica, estructural, etc., que les son inherentes.

Desde la perspectiva legal, la gestión educativa, al igual que la administración pública, se basan en un conjunto de normas: leyes, decretos, reglamentos, etc., dictados en muchos casos para fines comunes a todas las dependencias estatales; así por ejemplo, entre las normas de aplicación general común se pueden citar: las de índole presupuestario, de adquisiciones (licitaciones) de bienes y servicios, de construcciones, de remuneraciones, etc.; entre las normas específicas se encuentran la ley orgánica, que prescribe la estructura organizativa del Ministerio de Educación, la Ley General de Educación que norma la estructura, los fines y objetivos del sistema educativo, la ley del profesorado, etc.

Desde una óptica económica, la asignación presupuestaria está determinada por el Ministerio de Economía y Finanzas, con aprobación del Congreso de la República, en montos anuales que varían según la prioridad que le otorgue el gobierno de turno. En la norma de asignación del presupuesto se establecen pautas y plazos comunes para su formulación, ejecución y evaluación. Huelga decir que el gasto en educación incluye el subsidio a los centros de educación privada, constituyendo el principal renglón de gastos del Estado, y que esta prestación siempre resulta insuficiente.

Por razones de índole política es posible inferir que la gestión educativa está inserta en la administración pública, puesto que como función social organizada permite ejecutar las decisiones políticas, ejercidas por el poder político a través del gobierno. Es precisamente mediante este poder que la administración pública puede influir sobre la población (y ésta subordinarse al Estado) para lo cual se reviste de ciertas potestades, siendo:

- **Reglamentaria:** La administración educativa complementa las normas de nivel superior mediante reglamentos, estatutos, manuales. Ejemplos: reglamento de primaria, de reasignaciones, de colegios particulares, etc.

- **Imperativa**: En tanto que sus mandatos constituyen imposiciones para cumplirse. Ejemplos: matricular, certificar, trasladar, graduar, etc.

- **Ejecutiva o gerencial:** Puesto que por sí misma ejerce acciones para cumplir la ley. Ejemplos: construye aulas, nombra profesores, adquiere material educativo, etc.

- **Sancionadora:** Aplica sanciones para hacer cumplir la norma. Ejemplos: multas, suspensiones, clausura, etc.
- **Jurisdiccional:** Decide entre los intereses de terceros y los de la propia administración educativa.

En el plano estructural, al igual que en el resto de la administración pública, la educativa se ejerce en los niveles:

- Nacional: a través del Ministerio de Educación y de sus organismos públicos descentralizados (INC, IPD, PRONABEC, Concytec, etc.).

- Regional o departamental: ejercida actualmente por las direcciones regionales y subregionales.

- Local o municipal: ejercida por las UGELs a nivel provincial, y de manera todavía muy incipiente por los municipios.

Es decir que la gestión educativa se ejerce tanto en forma centralizada como descentralizada:

- Según estas formas organizativas, los órganos desconcentrados cumplen funciones -por delegación- similares a las del principal o central,

- En tanto que los descentralizados cumplen de manera muy autónoma una función, en cuyo caso se llama descentralización funcional (cultura, a cargo del INC) o varias funciones a la vez, constituyendo la regionalización o descentralización territorial o geográfica (las regiones).

Finalmente, desde una perspectiva sociológica es posible identificar en la gestión educativa las mismas características de la administración pública. Así, es posible observar en ella la persistencia de los tradicionales vicios y comportamientos burocráticos como el denominado 'tortuguismo", el arribismo, legalismo, peculado, coima, servilismo, etc., que han originado el burocratismo antes referido.

2.7.2 ENFOQUE SISTÉMICO

2.7.2.1NOCIONES TEÓRICAS SOBRE SISTEMAS

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículo, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre sí buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

Para efectos de realizar un inevitable análisis descriptivo del sistema educativo nacional, es indispensable precisar previamente algunos elementos conceptuales de un sistema en sí.

2.7.2.2CONCEPTO

Una definición generalizada sintetiza este concepto como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto. Por ejemplo, un colegio o una universidad tienen como elementos a los profesores, alumnos, personal no docente, recursos físicos, financieros, currículos, etc. los que en armoniosa interacción permiten lograr los objetivos para los cuales existen. Esta definición destaca dos ideas subyacentes:

- Cualquier ente o fenómeno real o abstracto puede y debe ser visualizado como totalidad, en vez de una forma parcial o segmentada de la misma.

- De esta manera es posible establecer, analizar y comprender mejor las interrelaciones entre sus elementos interactuantes e interdependientes.

Estas ideas permiten identificar otra categoría conceptual, el enfoque sistémico, entendido como la visión conceptual, una abstracción o una representación lógica, de la operación total de una institución, fenómeno o proceso (la educación, ministerio, instituto, etc.).

El enfoque sistémico como categoría analítica permite, por un lado, la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos, para efectos de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la autorregulación o el desarrollo del propio sistema. Por otro lado, en algunas circunstancias permite concebir nuevos modelos de sistemas, que aún no existen, es decir, invenciones.

El diseño de sistemas puede ayudar a plasmar estos nuevos sistemas. Por ejemplo, en la creación de una entidad educativa -que requiere, previamente, de un modelo teórico o abstracto de cómo debería ser en la realidad.

Es decir que deberán abstraerse los elementos constitutivos, las características, interrelaciones e interacciones con la finalidad de lograr los propósitos deseados para su establecimiento.

2.7.2.3DISEÑO DE UN SISTEMA

Un sistema se diseña de manera similar a un ordenador, puesto que consta de una unidad de entradas (input-insumos), una unidad central de proceso (CPU) (dispositivo aritmético + memoria + control) y un unidad de salida (output-productos).

2.7.3 ENFOQUE GERENCIAL

2.7.3.1PLANEAMIENTO EDUCATIVO

Es universalmente reconocido que toda institución, sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades. El reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los fines asignados a la educación en el contexto del desarrollo nacional, así como de la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos.

Es también consenso internacional que la planificación educativa aún constituye una actividad oficial necesaria y obligada, pese a que existe una fuerte tendencia a considerar a la educación como un servicio sujeto a las reglas del mercado y que, por tanto, es posible desregular su funcionamiento para que sea el mercado quien decida su desenvolvimiento.

2.7.3.2CONCEPTO

De las múltiples definiciones sobre planificación educativa ésta se puede sintetizar como el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales. La planeación estratégica, debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

En tanto proceso administrativo trata de elaborar un modelo o herramienta de trabajo institucional, de largo plazo, integrado por la visión, valores, misión, objetivos y estrategias claras, enunciados de tal forma loe definan el perfil de la organización que se desea.

2.7.3.3LA ESCUELA COMO EMPRESA

Farro, F (1998, 16–19), se interroga: ¿Cómo puede plantearse el problema de la administración de la educación desde el punto de vista empresarial? Se responde diciendo que podemos hacerlo a partir de tres supuestos o premisas:

- La educación debe organizarse como entidad productiva y debe tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. De esta forma la educación podrá ser una empresa social rentable. (Tawfik, 1984).

- La educación es uno de los sistemas que debería aplicar a gran escala el enfoque científico – sistémico para hacerla más efectiva, más humana y más sociales (Lizarraga, 1978 yCapella, 1993).

- El enfoque de sistemas aplicado a la educación se convierte en un instrumento útil para la planificación y gerencia de sistemas de acción educativa. (Kaufman, 1977 y Block, 1980).

La idea de empresa educativa está presente en muchos tratados de organización educativa y su preocupación se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas gracias a una buena gerencia y al control de calidad.

La administración viene a ser un sistema, es decir, un conjunto de órganos, normas, procesos y procedimientos relativos a las funciones que se ejercen en la conducción de instituciones y que tiene por finalidad optimizar esa conducción obteniendo el mejor beneficio posible de los recursos con que se cuenta.

Mientras que Benno, Sander. (1984) propone un paradigma multidimensional de la administración de la educación a partir de tres supuestos básicos:

- Los fenómenos educacionales y los hechos administrativos son realidades globales constituidas por dimensiones o planos multicéntricos.

- En el sistema educacional existen dimensiones intrínsecas de naturaleza cultural y pedagógica al lado de dimensiones extrínsecas de naturaleza política y económica.

- El ser humano, como ente individual y social, políticamente engranado en la sociedad, constituye la razón de ser de la existencia del sistema educativo.

A partir de estos presupuestos Sander elabora su paradigma con cuatro dimensiones interactuantes: económica, pedagógica, política y cultural, correspondiendo a cada dimensión un criterio administrativo predominante, en relación a: eficiencia – eficacia - efectividad y relevancia, respectivamente.

- La dimensión **ECONÓMICA** está definida por la eficiencia en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos.
  Bajo el imperio de la lógica económica: preparación presupuestaria, planificación física, organización curricular, contratación de personal, provisión de equipos y material tecnológico.

- La dimensión **PEDAGÓGICA** de la administración refiere al conjunto de principios, escenarios y técnicas educacionales

  Intrínsecamente comprometidos con la consecución eficaz de los objetivos del sistema educacional.

- La dimensión **POLÍTICA** tiene en cuenta fundamentalmente la situación del medio y las exigencias del derecho administrativo, tanto en el aspecto doctrinario.

  Es decir, referente a la sistematización de leyes y principios jurídicos, como en el aspecto puramente legal, referente a la existencia de leyes que regulan la actividad educativa del Estado y de la sociedad como un todo.

- La dimensión **CULTURAL** envuelve los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educacional y de la comunidad en la cual él funciona.

  Desde esta dimensión la administración será relevante en la medida que ofrezca las condiciones que permitan promover la calidad de vida humana asociada en esa comunidad.

Mientras que según el mismo autor (1990) refiere que la gestión basada en la corriente interaccionista o del conflicto tiene su origen en las teorías críticas de la tradición libertaria del conflicto en las ciencias sociales y la pedagogía.

Los fundamentos iníciales de la administración interaccionista se hallan en la economía política de Marx, en el existencialismo de Kierkegaard y Sartrealiado al idealismo de Kant, Fichte y Hegel, en la fenomenología de Husserl y el anarquismo de Proudhon. En este contexto, es posible enunciar tres perspectivas distintas de administración interaccionista, con sus respectivos tipos de mediación, basadas en tres orientaciones epistemológicas distintas:

- **Administración estructuralista**. En la que la mediación es determinista, pues enfatiza la dimensión institucional u objetiva del comportamiento organizacional;

- **Administración interpretativa**. En la que la mediación es reflexiva, ya que enfatiza la dimensión individual o subjetiva; y

- **Administración dialógica**. En la que la mediación es dialéctica y enfatiza la totalidad y la contradicción multidimensional. En términos prácticos, cada una de lastres perspectivas interaccionistas implica una postura correspondiente acerca de la escuela y la condición humana en la sociedad.

Por otro lado, Sander, (1990) agrega que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no solo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Otra de las características de "*gestión eficaz"* que propone Sander (1990), consiste en la evaluación, responsabilidad, que de igual manera, recae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoría que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como un "*proceso que permita estimular al profesor a seguir aprendiendo",* y junto con éste, el director.

En Sander, (1994) es posible identificar al paradigma funcionalista, en lo general, y a la administración burocrática, en lo particular, con una visión abstracta del sujeto de la gestión y rígida del entorno de la organización, mientras que al paradigma interaccionista, en lo general, y la administración interpretativa y dialógica, en lo particular, con una visión concreta del sujeto de la gestión y flexible del entorno de la organización. En Sander (1996) se puede identificar en los enfoques jurídico y tecnocrático una visión abstracta del sujeto de la gestión y rígida del entorno de la organización, mientras que el enfoque sociológico se aproxima a una visión concreta del sujeto de la gestión y flexible del entorno de la organización.

Otro enfoque que hace, Cassasus (2000) al realizar el análisis de los siete modelos conceptuales presentes en la evolución del campo de la gestión educativa, reconoce en su trayectoria un principio base: En esta trayectoria, con el modelo normativo se parte de una situación abstracta y determinista, para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización.

Por **concreción** se entiende el proceso de emergencia de distintos sujetos de la gestión, cada vez más perfilado y concreto. En este proceso se tiene como sujeto en primer lugar al sistema en su conjunto, para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos, y finalizar con las personas que constituyen la organización. A este proceso lo hemos llamado el proceso de emergencia del sujeto.

Por **flexibilización** se entiende el proceso de pérdida de rigidez en la definición del entorno en el cual opera *la organización*. En este proceso se pasa de la interpretación del entorno percibido, en la perspectiva normativa, como una situación rígida, determinada y estable a situaciones cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas.

Este principio puede ser aplicado, de manera genérica, para comprender la evolución teórica del campo de la gestión escolar, en sus diferentes concepciones o modelos.

Mientras que en Granja, (1992) el trabajo de interpretación en primer momento se identifica plenamente con una visión abstracta del sujeto de la gestión y rígida del entorno organizacional, mientras que el tercer momento se ubica en una visión concreta del sujeto de la gestión y flexible al entorno de la organización.

En tanto que en Bush (citado por Guerra y Rivera.1998), a pesar de que realiza una construcción analítica no evolutiva de los modelos de gestión, es factible identificar al modelo formal con una visión abstracta del sujeto de la gestión y rígida del entorno de la organización y a los modelos democrático, subjetivo y ambiguo con una visión concreta del sujeto de la gestión y flexible del entorno de la organización.

En el caso de Cassasus (1999 y 2000), indica por ser el lugar de origen del principio explicativo, es evidente su aplicación, por lo que solo restaría precisar que el paradigma tipo A se vincula con una visión abstracta del sujeto de la gestión y rígida del entorno de la organización y el paradigma tipo B representa una visión concreta del sujeto de la gestión y flexible del entorno de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOSTA, M. (Coord.) (1998). *Creatividad, motivación y rendimiento académico*.

AIQUE. RUIZ, G. (s.f.). *Gestión institucional: conceptos introductorios*. En: El portal educativo del estado de Argentina: http://www.educ.ar/educar/site/educar/Gesti%F3n%20institucional%20%20conceptos%20introductorios.html?uri=urn:kbee:90191430-5192-11dc-a18100163e000024&page-uri=urn:kbee:ff9221c0-13a9-11dc-b8c4-0013d43e5f

ALONSO, C. (1992). *Enseñanza Asistida por Ordenador y Estilos de Aprendizaje*. AIDIE, 8, 24-34.

ALONSO, C., Gallego, D. y Honey, P. (1997). *Los Estilos de Aprendizaje*. Bilbao: Mensajero.

ALONSO, C.; GALLEGO, D.; HONEY, P. (1994). *Los Estilos de Aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Ediciones Mensajero. Universidad de Deusto.

ALONSO, E. (2001). *Intervención para la mejora del autoconcepto en alumnos de Educación Secundaria*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Gran Canaria.

ALONSO, J. (1991). *Motivación y aprendizaje en el aula. Cómo enseñar a pensar*. Madrid: Santillana.

ALONSO, J. (1992).*Motivar en la adolescencia: teoría, evaluación e intervención*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). *Gestión Educativa. Enfoques y Procesos*. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). *Gestión Educativa. Casos y Ejercicios*. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 132.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). *Administración de la Educación*. Enfoque Gerencial. Editorial Súper Gráfica EIRL. Lima Perú.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). *Política Educativa.* Conceptos, Reflexiones y Propuestas. Derrama Magisterial, Primera Edición. Lima Perú.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). *Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos.*Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú.

ÁLVAREZ, J.M. (1995). *La suerte del éxito, la razón del fracaso escolar*.

ANDER – EGG. Ezequiel. (1996. *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para educadores*. Argentina.

ANDÍA, V. Walter. (2005). *Gestión pública: Pautas para la aplicación de los sistemas administrativos***.** Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. Ed. El Saber: Librería Editorial. Lima, Perú.

ANTÚNEZ SERAFÍN (1994). *La autonomía en los centros escolares, factor de calidad educativa y requisito para la innovación*. En: Revista de Educación, No. 304

ARANA, María Elena (1998). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Colección Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima – Perú.

ARGUIN, Gérard; L. GARCÍA MORENO. (1994). *La gestión de profesores en las universidades***.** En Revista Interamericana de Gestión Universitaria-IGLU. Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario. Ed. Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y Organización de los Estados Americanos (OEA).

ARRIBASPLATA. M. y QUINTANA. Hugo. (2001). *Educación en Valores*. Editorial San Marcos. Lima – Perú.

ASENSIO, I. (1992). *La medida del clima en instituciones de educación superior*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral.

BARBERO, M. y BARBERO, G. (1999). *El alumnado, eje central de la formación docente.*Cuadernos de Pedagogía.

BARNAR, Chester. (1971). **"Las funciones del Ejecutivo".** Ed. Atlas. Sao Paulo, Brasil.

BARREIRO, F. (1998) *La representación del Fracaso Escolar en alumnos de Enseñanza Secundaria*. Revista de Ciencias de la Educación.

BARREIRO, F. (2001). *Un reto en el siglo XXI: El fracaso escolar. Perspectiva del profesorado*. Revista de Ciencias de la Educación.

BARRIOS RÍOS, Oscar. *Gestión educacional.* Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile:www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gesti%F3n%20Educacional.ppt

BAZÁN, Víctor A. *Gestión estratégica de órganos intermedios e instituciones educativas.* En: http://portal.huascaran.edu.pe/comunidad/xtras/web/catalogo_multimedia/d

oc_portal
/gestion_estrategica_de_organos_intermedios_e_instituciones_e.pdf

BELTRÁN, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. *Revista Novedades Educativas*, 18, 4-8.

BELTRÁN, J. (1984). *Motivación*. En J. Beltrán (Ed.) Psicología educacional, cap. 17. Madrid: UNED.

BELTRÁN, J. (1995). *Psicología de la Educación*. Barcelona: Boixareu Universitaria.

BELTRÁN, J. et al. (1995).*Psicología de la Educación*. Madrid: Eudema.

BENAVIDES VELASCO, CA. (2004). *Proceso y fases de la dirección estratégica: aplicación a la gestión de la universidad.* España: Universidad de Málaga.

BONFANTINO, Irma. (2007). *Módulo Evaluación Postítulo Actualización académica en Gestión Institucional.* Bovril, La Paz Entre ríos.

BOTERO, C. A. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. En: Revista Iberoamericana de Educación Nº 49/2.

BREMBECK, C.S. (1977). *Sociología de la Educación*. Buenos Aires, Argentina. Paidós.

BRUNNER, José Joaquín. (1989). *El gobierno universitario: Elementos de análisis y discusión***.** FLACSO. Chile.

BRÜNNER, José Joaquín (1997). *Calidad y Evaluación en la Educación Superior*. En: "Evaluación y Acreditación Universitaria". Metodologías y experiencias". Eds. Mario Letelier y Eduardo Martínez. Nueva Sociedad, UNESCO. Caracas, Venezuela.

BUENO, J.A. y CASTANEDO, C. (1998). *Psicología de la educación aplicada*. Madrid: CCS.

CALERO PÉREZ, Mavilo (1999). *Administración Educativa*. Ediciones Abedul.

CALERO, M. (2000) Proyecto Educativo Institucional, Lima – Perú, 51 p.

CARDENAL, V. y Fierro, A. (2003). *Componentes y correlatos del autoconcepto en la escala de Piers-Harris*. Estudios de Psicología: Revista Trimestral de Psicología General.

CARRIÓN, Hugo (2008). *Planificación curricular y Recursos Didácticos*. IMAGINAR. Centro de Investigación para la Sociedad de la Información del Conocimiento y la Innovación.

CARRIÓN, M. Juan (2004). *Gestión del conocimiento***.**

CASAL, J., García, M. y Planas, J. (1998). *Las reformas en los dispositivos de formación para combatir el fracaso escolar en Europa: Paradojas de un éxito*. Revista de Educación.

CASASSUS Juan (1999). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. En: La gestión educativa en busca del sujeto de UNESCO-OREALC, Santiago de Chile.

CASASSUS Juan (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO.

CASASSUS, J. (1997). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. En: Antología de Gestión Escolar (13-30). México: SEP.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Administración de recursos humano".* McGraw Hill Interamericana S.A. 5ta. Edición. Santa Fé de Bogotá, Colombia

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración***.** McGraw Hill Interamericana S.A. 5ta. Edición. Santa Fé de Bogotá, Colombia

CHIAVENATO, Idalberto. (2004). *Administración en los tiempos nuevos***.** McGraw Hill Interamericana S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia

CINDA. (1992). *Administración universitaria en América Latina: Una perspectiva estratégica.* Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Santiago, Chile.

COHORTE (2006-2007). *Elaborado en el Bloque Gestión Pedagógica*. Postítulo en Gestión Institucional. Bovril, Entre Ríos.

COLOM Antoni J. (2002). *La (de) construcción del conocimiento pedagógico*. Barcelona, Paidós.

CORTÉS LUTZ G. (2007). *La administración educacional y gestión educacional*. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml

DE LA ORDEN, A. (Coord.) (1998). *Diagnóstico del Sistema Educativo*.

DÍAZ B., F. Y HERNÁNDEZ R., G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw Hill, México.

DRUCKER, Peter. (1992). *Dirección de instituciones sin fines de lucro***.**Editorial: El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

DRUCKER, Peter F. (1946). *The Concept of Corporations*. Ed. Jhon Day. Nueva York, EE.UU.

DRUCKER, Peter F. (1962). *Práctica de Administración de Empresas***.** Ed. Fondo de Cultura. Río de Janeiro, Brasil.

DRUCKER, Peter F. (1994). *Gerencia para el futuro***.** Ed. Norma. Bogotá, Colombia.

DRUCKER, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century***.** Harper Collins.

FAYOL, Henri. (1950). *Administración Industrial y General*. Atlas. Sao Paulo, Brasil.

FARRO CUSTODIO, Francisco (1986) *Planificación y administración de sistemas Educativos I. Bases teóricas*. Lima – Perú. Pp. 202.

FARRO CUSTODIO, Francisco (1995) *Gerencia de Centros Educativos*. *Hacia la Calidad Total*. Lima – Perú.

FARRO CUSTODIO, Francisco (2001) *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima – Perú.

FERNÁNDEZ, Lidia. (1998). *Instituciones educativas.* Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Paidos.

FERRER, Thaís y PELEKAIS, Cira de (2004). *Tendencias gerenciales y la gestión universitaria*. Revista de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de México.

FUNES, J. (1998). *Estrategias para conseguir el éxito en la escuela*. Cuadernos de Pedagogía.

GARCÍA DE LEÓN, et al. (Eds.). *Sociología de la Educación*. Barcelona: Barcanova.

GARCÍA LEYVA L.A. (s/f). *Gestión educativa.* Portal educativo. Ciudad de La Plata, Argentina. Disponible en: http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm

GARCÍA, J. M. (2006). *El papel de la gestión escolar en la descentralización de la educación en México: problemas que lo obstaculizan y sugerencias para mejorarlo.* En R. L. Rivera Alicia, Organización, gestión y dirección (págs. 70-88). México: UPN-Mas textos.

GONZÁLEZ GALÁN, A. (2000). *Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral.

GONZÁLEZ TORRES, M.C. (1997). *La motivación académica. Sus determinantes y pautas de intervención*. Navarra: Eunsa.

GONZÁLEZ-PALMA, J. (2005*). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa*. *Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres.* Volumen V, número 185. En: World Wide Web: http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html

GRAFFE, Gilberto José. *Gestión educativa para la transformación de la escuela:*http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso

GRANT, R.M. (1998). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.* Civitas, Madrid.

HANDSCOMBE, R. y NORMAN (1999). *Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos.* Editorial Mac Graw-Hill.

HANSON, M. (1997). La descentralización educacional: Problemas y desafíos. Recuperado el 19 de mayo de 2009, de PREAL:www.preal.cl

IBÁÑEZ, J. (2002).Proyectar el futuro en vez de padecerlo, o vivir el presente atento a las bifurcaciones: El orden que se fija en su estado actual firma su sentencia de muerte".

JIMENEZ, A. (1999), *Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento.* Boletín Club Intelec, abril, nº 2, pp. 2-5, Euroforum, Madrid.

KOONTZ, Harol; WEIHRICYH, Heinz*; La Administración una perspectiva global***.** Mac.Graw-Hill Onceavaedición.

KOONTZ, Harol. (1964). *Toward an Unified Theory of Management.*Mac.Graw-Hill.Nueva York, EE.UU.

KOONTZ, Harol. (1976). *Principios de Administración: Análisis de las Funciones Administrativas.* Sao Paulo, Brasil.

LLORIA, M.B. (2000), *El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva***.** Universidad de Valencia, WorkingPaper.

MACHADO, L. (2001). *El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización de la escuela*: dewww.campuesoei.org/administracion/documentos.htm.

MARTÍNEZ, B. (1981). *La familia ante el fracaso escolar.* Madrid: Narcea.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. *Diseño curricular nacional de Educación Básica Regular*

NAVARRO, Ernesto. (1997). *Gestión y estrategia.* Nº 11 y 12. UAMA. México

PACIOS FERNÁNDEZ, LL.(2000). *La revolución científico-técnica y el impacto de la informática en la educación.* Trabajo de Filosofía para optar por la categoría docente de Profesor Auxiliar. Facultad "Julio Trigo", Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana.

PEÑALOZA, Walter. (1998). *Reto a la formación universitaria al inicio del nuevo milenio***.** Ponencia presentada al II Encuentro Universitario. Asamblea Nacional de Rectores – UNESCO. Lima, Perú.

POZNER, P. (1996). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares.* Editorial Aique. Buenos Aires.

RAMA, Claudio. (2008). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe en el siglo XXI***.** Ed. Instituto Pacífico S.A.C. Lima, Perú.

RODRÍGUEZ NACARIO (2000). *Gestión escolar y calidad de la enseñanza*. En: EDUCERE, Año 4, No. 10.

ROJAS-LINARES, Dante E. (2010). *La administración y la gestión educativa.*

SANDER BENNO (1994). *Gestión educativa y calidad de vida.* En: La educación, No. 118

SANDER BENNO (1996). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. En: La educación, No. 123-125

SEN, Amartya. (1983) *Los bienes y la gente***.** En Comercio Exterior Vol. 33 Nº 12. México.

SENGE, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte de la práctica de la organización***.**EditorialGranica.

SCHMELKES Sylvia (1992). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México, SEP.

SHAVELSON Y BOLOUS (1982). *Teoría y Métodos psicológicos en la educación.* Virginia City.

SCHWEINHEIM, GUILLERMO. (2001). *Competitividad, agendas locales, gestión municipal y competencias gerenciales públicas en contextos de modernización.* En: Políticas Públicas y Desarrollo Local. Universidad del Salvador

SILAS, Juan Carlos. *Tecnología para la gestión educativa:*www.somece.org.mx/memorias/2000/docs/654.DOC

SIMON, Javier.*La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina"***.** Informe del Foro del Instituto Internacional de Planeación de la Educación www.iipe-buenosaires.org.ar/difusion/publicaciones/pdf/formacion.pdf

SUPO, Felipe. (2012). *Gestión Universitaria en el Perú*. España. Editorial Académica Española.

SUPO, Felipe. (2011). *La Gestión y la Negociación para el Manejo de Conflictos Sociales: Elementos Conceptuales y Procedimientos Metodológicos.* UNM.

SUPO, Felipe. (2011). *Diseño y Evaluación de Política Regional y Local*. UNM.

SUPO, Felipe. (2005). *Gestión Municipal: El arte del gerenciamiento de los recursos (Cómo ser buen alcalde)*. Oficina Universitaria de Proyección Social y Extensión Universitaria – OUPSE – UNA.Puno. Editorial Universitaria UNA-Puno

SUPO, Felipe. (2010). *Administración, Gerenciamiento y Gestión Municipal*. UANCV.

SUPO, Felipe. (2008). *Gerencia Social y Desarrollo Local*. UNA-Puno. Editorial Universitaria.

SUPO, Felipe. (2006).*Técnicas de Planificación Social.* Lima, Perú. Editorial San Marcos.

SUPO, Felipe. (2005). *Proyectos Sociales, Análisis de Evaluación Social y Seguimiento - Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo Rural*. UNA. Editorial Universitaria.

SUPO, Felipe. (2012). *FODA (Guía Práctica para Facilitadores*). OGPD-UNA. Editorial Universitaria.

SUPO, Felipe. (2012). *ZOPP (Guía Práctica para Facilitadores)*. OGPD-UNA. Editorial Universitaria.

STONER, James. Et al. (1996). *Administración***.**México. Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

TAYLOR, Frederick Winslow. (1970) *Principios de Administración Científica***.** Ed. Atlas. Sao Paulo, Brasil.

TIERNEY, William. (1994). *La gestión de profesores en las universidades*. En Revista Interamericana de Gestión Universitaria-IGLU. Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario. Ed. Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y Organización de los Estados Americanos (OEA).

TORANZOS, Lidia. *Evaluación y calidad.* Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. Disponible en: http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm

TORRES, M. (2006). El directivo y las escuelas de calidad. En R. L. Rivera Alicia, Organización, gestión y dirección (págs. 174-184). México: UPN-Mas textos.

UNESCO. (2011).*Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Unidad de Capacitación en Gestión-Ministerio de Educación. Lima, Perú. LANCE GRAFICO S.A.C.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOVA. (2007). *Régimen de carrera y gestión docente*. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Disponible en: http://www.faudi.unc.edu.ar/areas/institucional/secacad/gestiondoc.htm

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDAGÓGICA DE MÉXICO. *Gestión y liderazgo en educación***:** www.lie.upn.mx/docs/ADMINIS001.pdf

URIBE, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior*. *Revista PRELAC*, 1, 107-115.

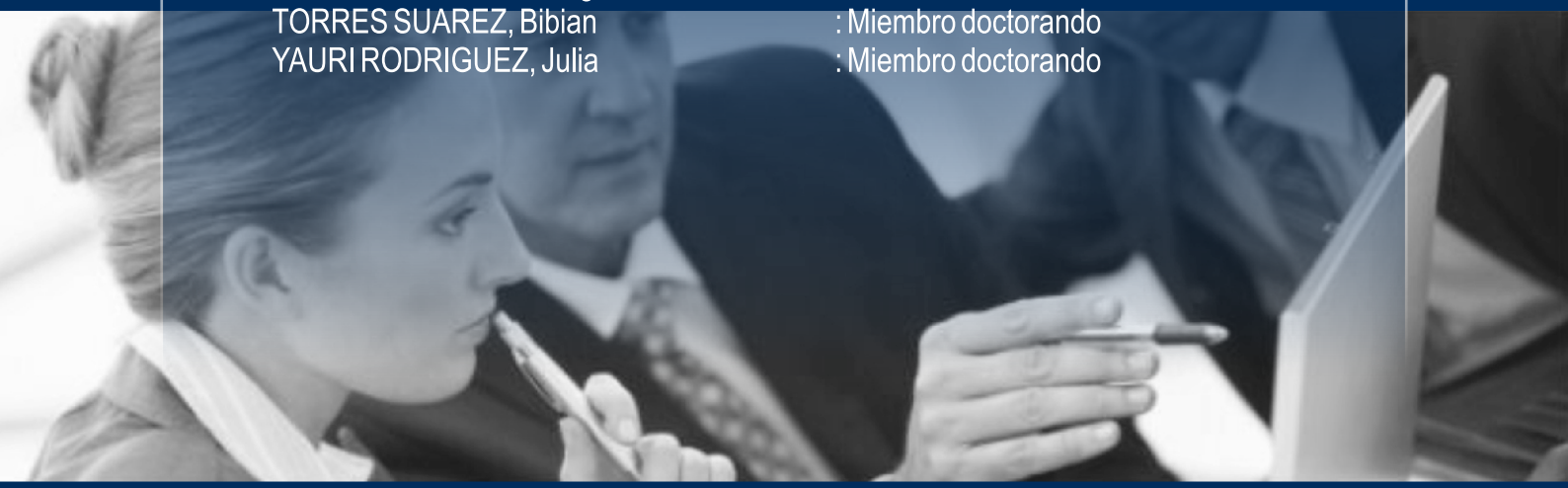
VELASQUEZ, Edis. (2008). *Pensamiento Lógico- Matemático en la Educación Básica.*

VERA, F. (2006). *Gestión escolar: precisando el concepto*. En: http://trabajosfernandovera.blogspot.com/2006/07/gestin-escolar-precisando-elconcepto.htm

VERGEL, Carlos y Leandro SOTO. (2009). *La política educativa del imperialismo para el siglo XXI***.** Cóndor Editores. Lima, Perú.

ZORRILLA FIERRO, Margarita María. (1998). *Federalización, supervisión escolar y gestión de la calidad de la educación.* En: Un siglo de educación en México de Pablo Latapí Sarre (coord.), México, FCE.

UNIVERSIDAD "CÉSAR VALLEJO" SEDE LOS OLIVOS - LIMA NORTE
ESCUELA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
CURSO DE GESTIÓN EDUCATIVA

(AULA 214-B)
COAUTORES DE FORMULACIÓN, DISEÑO Y PUBLICACIÓN

ARREDONDO MONDALGO, Edgar Eduardo : Miembro doctorando
BALDOCEDA LÓPEZ, Irma Gladis : Miembro doctorando
BERMUDEZ RAMIREZ, Norma Victoria : Miembro doctorando
CABREJOS ALVAREZ, Iris Victoria : Miembro doctorando
CAJAHUANCA FABIAN, Rolando Mauro : Miembro doctorando
CAJO ROMERO, César Augusto : Miembro doctorando
CHALCO RAMOS, Lourdes Nancy : Miembro doctorando
CHIRINOS GASTELU, Teresa Giovanna : Miembro doctorando
ESTRADA CLAUDIO, Giovanna : Miembro doctorando
GUERRERO NARBAJO, Yuly Gianina : Miembro doctorando
MELGAREJO SALAZAR, Margarita Gladys : Miembro doctorando
CRESPO TINTAYA, Luz Marisol : Miembro doctorando
MISHTI TORRES, Leopoldo Espíritu : Miembro doctorando
MOTTA GARCÍA, Andrés Martín : Miembro doctorando
MUNSIBAY MUÑOA, Rosalía Zenobia : Miembro doctorando
PÉREZ CLEMENTE, Felipe Iliades : Miembro doctorando
PONCE CAIPO, Mireya Marlene : Miembro doctorando
PONCE ARANDA, Esperanza Cruz : Miembro doctorando
REGGIARDO ROMERO, Rosmery Ruth : Miembro doctorando
RIVERA OCAÑA, Edifin Efraín : Miembro doctorando
ROBLES AGREDA, Lucila Asalia : Miembro doctorando
RODRIGUEZ MELGAR, Silvia Vanessa : Miembro doctorando
SULCAAPESTEGUI, Magali : Miembro doctorando
TORRES SUAREZ, Bibian : Miembro doctorando
YAURI RODRIGUEZ, Julia : Miembro doctorando