

## **La gestión educacional: acercamientos conceptuales**

### *The educational administration: conceptual approaches*

**MSc. Christian Heriberto Monge-Olivarría**

*christianmonge@hotmail.com*

**Centro de Estudios Superiores de El Rosario (CESUR), Universidad Autónoma de Sinaloa, México.**

**Dr. C. Elpidio Expósito-García**

*elpidioeg@uo.edu.cu*

**Centro de Estudios Sociales Cubanos y Caribeños "José A. Portuondo",  
Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.**

#### **Resumen**

La gestión educacional, sus dimensiones, actores y comunidad necesitan de un proceso que garantice el cumplimiento de la política educacional de la institución y de los objetivos y metas propuestos, esta es una idea que permea el contenido del artículo. Se realiza una descripción de los retos a los que se enfrentan las instituciones de Educación superior en los momentos actuales. La realización de una distinción entre el concepto de administración educacional y el de gestión para evitar su identificación es parte de lo aquí abordado. El proceso de administración es visto como un componente de la gestión; esta es una idea que sirve de sustento al artículo. Se parte de la experiencia del Centro de Estudios Superiores del Rosario y se perfilan algunas líneas de perfeccionamiento de su gestión.

**Palabras claves:** gestión educacional, dimensiones del quehacer educativo, procesos de administración escolar, comunidad, política educativa.

#### **Abstract**

Educational management, its dimensions, actors and community need a process that guarantees the fulfillment of the educational policy of the institution and the objectives and goals proposed, this is an idea that permeates the content of the article. A description of the challenges faced by institutions of higher education at present is made. Making a distinction between the concept of educational administration and management to avoid their identification is part of what is addressed; The management process is seen as a component of management; This is an idea that serves as support for the article. The article is based on the experience of the Center for Upper Studies of the Rosary and some lines of improvement of its management are outlined.

**Keywords:** Educational management, dimensions of the educational task, processes of school administration, community, educational policy.

### **Introducción**

Las instituciones universitarias constituyen sistemas dinámicos autodirigidos. En principio, su evolución y comportamiento no vienen establecidos solamente desde afuera; ellas tienen un sentido de existencia y metas que cumplir, así como las personas capaces de hacerlas efectivas, por lo que resultan sistemas abiertos que interactúan con diversos elementos, procesos y fenómenos del entorno. Su regulación propia y los sistemas de dirección con que cuentan representan la respuesta natural para el ordenamiento necesario ante las exigencias que les imponen las condiciones internas y externas.

Las relaciones de las instituciones universitarias con su entorno pueden ser notables o irrelevantes para su funcionamiento; este último caso sucede cuando adoptan un carácter casual y secundario. No obstante, lo que ocurre en el entorno, con independencia del grado y nivel de significación, influye de algún modo en la competencia institucional y lo predominante es el carácter tan influyente del entorno sobre esta.

En estos tiempos, a diferencia de épocas anteriores, se necesita una mayor capacidad para administrar la complejidad y movilidad del entorno. Esto significa comprender las tendencias generales de desarrollo, analizar su impacto sobre las instituciones universitarias y determinar las vías para aprovechar los beneficios de estas influencias, contrarrestando sus efectos negativos.

Las instituciones de la educación superior tienen la responsabilidad de comprender estas perspectivas y operar en virtud de las exigencias planteadas. Las realidades y tendencias de la educación en el siglo XXI ya denotan una dimensión global. Las relaciones interuniversitarias reproducen una espesa red de relaciones y dependencias científico - tecnológicas, económicas, sociales, culturales y políticas.

De acuerdo con esta percepción, las tendencias generales de desarrollo ya se están gestando y se producirán en cuatro áreas principales del quehacer humano: tecnología, economía, política y educación.

### **La Universidad en el contexto de la globalización**

Lo que ocurre en el campo tecnológico produce un impacto determinante sobre el resto de las áreas. Las nuevas tecnologías de la comunicación hacen estar cada vez más globalizados. El nivel de desarrollo que se alcanza en las investigaciones científico-tecnológicas, sus resultados concretos y la introducción inmediata de las mejoras e

innovaciones a la práctica, determinan cada vez más el progreso de una nación, sus instituciones y gente.

En todo momento están apareciendo generaciones más avanzadas de tecnologías para las comunicaciones, con un componente microelectrónico más fuerte; la computación y los soportes digitales están ya siendo tan comunes e inseparables del ciudadano medio, como en su momento lo fueron la impresión escrita y gráfica.

En la actualidad se aprecia la profundización de la división del trabajo en el sector terciario de la economía; la especialización y cooperación dentro de este sector se convertirán en condiciones básicas para mantenerse en un nivel elevado de competencia. Los currículos introducen modos de actuación que estimulan el desarrollo de habilidades competitivas. La configuración definitiva de los bloques económicos está trayendo aparejado también el reto de solucionar las paradojas que acompañan el proceso de globalización: los desequilibrios y diferencias socioeconómicas y culturales por regiones, mercado *versus* protección del medio ambiente y otras. La ecología está marcando su necesaria presencia como una variable básica de competencia.

De igual forma los procesos de concertación política a escala mundial irán acompañados del resurgimiento de procesos políticos populares y democráticos y de defensas de procesos identitarios a nivel local; se hace evidente la presión de las potencias para evitar el surgimiento y expansión de gobiernos que propugnan la eliminación de las desigualdades sociales, véase el caso de Ecuador, Bolivia, Venezuela y otros. Al mismo tiempo crece ya el papel de las organizaciones mundiales, no gubernamentales, de ayuda humanitaria, cultural y filantrópica (Botero Chica, 2007).

En el sector educacional se comienza a dar respuesta a las nuevas exigencias derivadas de la calificación y recalificación de la fuerza de trabajo, entregando a la sociedad un producto de calidad, sobre todo un graduado versátil con alto nivel de preparación profesional, capaz de operar máquinas sofisticadas, con habilidades para el trabajo en equipos y portador de un conjunto de valores éticos y morales acordes con los requerimientos sociales.

Los egresados universitarios, como producto principal que sale de las instituciones de educación superior, están convocados a convertirse en la principal fuerza de trabajo por el carácter complejo de su labor y el lugar que desempeñarán en una sociedad basada en el conocimiento y la información. Su calidad está en relación directa con la capacidad que tenga para desempeñarse socialmente a elevados niveles y está comprometido a desenvolverse en un ambiente de trabajo de alta competitividad orientado a garantizar la calidad de los productos, la satisfacción de los clientes y la innovación acelerada de los procesos tecnológicos en dependencia de su ubicación, ya sea en la producción de bienes o en los servicios.. Por esta razón, las instituciones universitarias deben producir, como regla, graduados con elevadas cualidades personales, versátiles y de calidad. A

propósito, generalmente se supone que el avance estratégico de una nación o institución está determinado sólo por la calidad del futuro graduado.

En este complejo escenario el sistema de educación requiere de una educación superior renovada y abierta con una concepción unificadora del mundo, que atienda a la población durante toda la vida y que sea articulada de forma armónica con las otras partes del sistema educativo e inmerso y pertinente al contexto cultural, social y económico.

En el sistema educacional de cualquier país y en especial en el caso mexicano, la Universidad, como institución social componente esencial de ese sistema, tiene el encargo social de formar un ciudadano con las competencias necesarias para insertarse plenamente a la sociedad.

Es conocido que el desarrollo de la ciencia y la tecnología alcanza en la actualidad niveles antes insospechados; ello ha sido el resultado de una transformación sólida desde el conocimiento empírico espontáneo al elevado desarrollo del conocimiento científico; es por ello que las demandas a la universidad como institución son cada vez más crecientes; la institución universitaria debe transformarse en verdadero centro de educación permanente, modificando su organización, métodos de trabajo, así como las líneas curriculares; ella debe ser parte del desarrollo no solo como asimiladora de los nuevos conocimientos sino también como generadora de procesos innovadores y preparación de un egresado con conocimientos y habilidades profesionales y que posean la capacidad de aplicarlos de manera independiente y creadora para que pueda enfrentarse con éxito a las exigencias del desarrollo científico- técnico actual; estas exigencias se pueden satisfacer logrando en los educandos la educación profesional de la personalidad.

La universidad debe estar en una constante modernización, tanto estructural como curricular; adaptar la enseñanza a las exigencias de las sociedades latinoamericanas y continuar asumiendo nuevas concepciones del aprendizaje y la necesidad no solo de continuar conservando y desarrollando las culturas, sino de promoverlas hacia toda la sociedad. Esta concepción incluye además de lo científico y tecnológico, los valores, sentimientos, tradiciones y raíces históricas de esa sociedad y el apoyo al desarrollo de un sistema educativo que ofrezca educación a lo largo de toda la vida, teniendo un rol más protagónico y activo en la retroalimentación y la transformación del conjunto del sistema para mejorar su actual calidad y equidad.

La universidad se nutre de la comunidad circundante con problemas nuevos, como una retroalimentación de aquellos problemas de la vida que le dieron origen. Estos problemas, al ser codificados por la universidad, se traducen en los procesos de formación de profesionales de pregrado y postgrado, la investigación científica y los

propiamente relacionados con la comunidad. Con estos recursos científicos la universidad se vuelca a la comunidad aportándole elementos de análisis que le posibilitan a ésta buscar la solución de sus necesidades.

De acuerdo con datos del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), en 2010 se registraron 14 000 patentes, de las cuales sólo 5.5% pertenecían a personas o a entidades mexicanas; de ese 5.5% sólo 185 corresponden a instituciones de educación superior. Esto revela la vinculación exigua que existe entre los sectores educativos y los de producción de bienes y servicios, así como una suerte de irrelevancia institucional ante las propuestas de la economía del conocimiento (González Salazar y Carrión Carranza, 2013).

Es una exigencia actual la necesidad de transformar progresivamente al sistema educativo en un sistema integrador del conocimiento, abierto, flexible, equitativo y con uso de tecnologías modernas de comunicación que permita al individuo educarse y actualizarse a lo largo de toda la vida, procurando una igualdad de oportunidades y de resultados.

En las condiciones actuales de desarrollo de la dirección en el contexto mundial, de la cual la universidad como institución social no puede sustraerse, no puede olvidarse que debemos operar en un medio poco definido y en constante cambio por la creciente globalización, por lo que dirigir en medio de la incertidumbre y la complejidad de los procesos universitarios, ante las crecientes demandas sociales, obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia en los métodos de dirección.

### **La gestión educacional**

La gestión educacional es todo aquello que concierne a los procesos de la administración educacional y a las dimensiones del quehacer educacional que asegura un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector educacional.

En estas consideraciones se parte de la posición de no identificar gestión con administración es por ello que incluimos las dimensiones de quehacer educacional pues el concepto de gestión es mucho más amplio. Se coincide con Carlos Botero Chica cuando afirma que “la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte constante que responde a las necesidades de la gestión educativa” (Botero Chica, 2007).

La práctica de la gestión educacional requiere el tratamiento de diferentes niveles de información que permitan una interpretación del contexto y de los efectos de nuestra intervención. La gestión educacional reclama una adaptabilidad de las propuestas a los diferentes contextos (económico, social, político, cultural, ambiental) donde estos han de desarrollarse, por esta razón la competencia de diagnóstico es imprescindible al

margen de otras habilidades o técnicas. Esta competencia ha de permitir el dominio de las informaciones necesarias desde la proximidad como la capacidad de búsqueda y tratamiento de las informaciones a escala global que pueden integrarse en la práctica profesional.

Hoy en día el Centro de Estudios Superiores de El Rosario requiere de nuevos aprendizajes, y la posibilidad de disponer de múltiples saberes para enfrentar las necesidades dentro de su estructura y funcionamiento, por lo cual amerita una reflexión y formación permanente.

Desde la experiencia formativa de este Centro de Estudios, resulta de interés asumir una concepción de gestión educacional que involucre a todos los miembros de la escuela tanto del personal docente, estudiantil y el administrativo en vínculos con el entorno social, económico, político y cultural, donde la tendencia administrativa es de descentralización. La coordinación de los elementos o factores del proceso educativo encaminado hacia el logro de los propósitos del Centro y de la Universidad, es el principal principio.

Mediante el siguiente gráfico se quiere ilustrar el contenido de los principales componentes de la gestión educacional.

#### GESTIÓN EDUCACIONAL

##### ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

- Procesos de planificación.
- Procesos de control.
- Procesos de evaluación.
- Procesos de dirección.

##### DIMENSIONES DEL QUEHACER EDUCACIONAL

- Pedagógica curricular.
- La investigación.
- Postgrado.
- Extensión y servicio social.
- Cultural.

**Gráfico 1. Componentes de la Gestión Educacional**

Estos dos componentes de la gestión educacional se interrelacionan mutuamente; por una parte los procesos de la administración crean la cobertura, son la forma, que facilita el desenvolvimiento de las dimensiones del quehacer; deben ser flexibles y estar sujetos a una constante modificación; por la otra parte, el papel dinamizador lo desempeñan las dimensiones del quehacer que, como contenido, va exigiendo una adecuación de las estructuras administrativas a la naturaleza y volumen de su desarrollo. En esa interrelación dialéctica ambos elementos deben mantener su armonía y correspondencia.

Si queremos detallar el contenido de lo que aquí llamamos *procesos de la administración educacional* debemos referirnos a los procesos de planificación, control, evaluación y dirección. Un papel importante en estos procesos lo desempeña la gestión de los recursos materiales y financieros y la propia de la dirección de los recursos humanos.

La administración educativa es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios (Martínez Aguirre, 2012).

La política de personal (recursos humanos) es trascendente para el buen funcionamiento de la administración educativa. El personal docente, técnico, administrativo, es el componente fundamental de las organizaciones y sus conocimientos, sus destrezas y sus actitudes son esenciales a la marcha administrativa, y muy especialmente en lo que atañe a sus relaciones con los servicios educativos y con el magisterio en particular

#### **Procesos de la administración educacional:**

- Proceso de planificación. Implica la previsión de situaciones y acontecimientos; evita la dispersión de actividades y conduce al logro de los objetivos. Sus ventajas son: reduce la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro; facilita el control; permite el saber lo que se quiere hacer; facilita encontrar la máxima eficiencia organizacional así como diseñar la lógica del proceso educativo, en función de los objetivos y resultados a obtener en los estudiantes en sus vínculos con las instituciones y comunidad en general. Las estrategias son diseñadas para coordinar, administrar y monitorear el proceso formativo. Se planifican los recursos materiales, humanos y financieros. La planificación debe ser un proceso científico y coherente en el cual hay que aplicar técnicas, métodos y conocimientos para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Al realizar la planificación, se debe dar participación a todos los actores del proceso educativo.
- Proceso de control. Se elaboran mecanismos de control para el monitoreo del cumplimiento de los objetivos y con ello se van reorientando las actividades.
- Proceso de evaluación. Atendiendo a indicadores se conocen los resultados. A partir de ello se corrigen planes, estrategias, acciones. La evaluación se ejecuta sobre dos campos dentro de las instituciones educativas: sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, fundamentalmente y sobre las demás actividades y procesos que se dan en las organizaciones escolares. Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es necesario poder contar con una determinada metodología, o instrumento para evaluar, que puede ser un cuestionario, encuesta, grupo de discusión, análisis valorativo, etc.

- Proceso de dirección. Se trata de la parte ejecutiva. Consiste en hacer funcionar el Centro como un todo y orientarlo hacia el logro de los objetivos concretos. Del uso de la autoridad y delegación de responsabilidad que hace el directivo (Director) de la educación se derivan los siguientes pasos: dirigir las acciones que se deben desarrollar para lograr los objetivos institucionales, definir los resultados esperados de acuerdo con los objetivos y delegar funciones y responsabilidades en personal que se tenga a cargo. La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los actores (docentes, técnicos, estudiantes) pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos planificados.

Se convierte en una tarea de primer orden el conocimiento que tenga el director y todo el personal que lo acompaña en las labores de dirección, acerca de las características individuales de la planta académica con que cuenta la institución, las características de las empresas e instituciones donde los estudiantes realizan su práctica o Servicio Social así como lograr un mayor acercamiento a los educandos para conocer así cuáles son los diversos niveles de procedencias, situaciones personales y familiares, prácticas culturales de las comunidades de procedencia y especialmente, cuáles son las mediaciones que actúan en la incorporación de los graduados en el mundo laboral, entre otras características. Con este conocimiento la dirección estará en condiciones adecuadas de realizar una eficiente gestión educacional, especialmente de ejecutar una eficaz orientación del trabajo docente-educativo y de atención a las diferencias individuales de los estudiantes.

En el caso de las *dimensiones del quehacer educacional* nos estamos refiriendo al ser de las instituciones educacionales, o sea, al desarrollo de los procesos sustantivos que le permitirán cumplir con su encargo social; es por ello que debemos hablar de las acciones e interacciones de los sujetos que intervienen en el proceso educativo las cuales contribuirán a cumplir las misiones de las instituciones. Son los directivos, profesores, estudiantes, familia de los estudiantes, entre otros, los que en su interacción adoptan decisiones y ejecutan acciones de transformación del individuo y de la sociedad.

Como *dimensiones del quehacer educacional* se incluyen:

Para ser más efectiva la comunicación o relación de la universidad y la sociedad y específicamente con la comunidad del entorno donde está ubicada, se hace necesario conocer las características de la realidad social y cultural de esa comunidad, sus potencialidades y recursos, detectar sus problemas, conocer sus valores patrimoniales, los gustos, intereses, los niveles alcanzados en la creación y percepción por la población del lugar. Lo apuntado permite a la institución conocer el estado real de cada uno de los elementos que conforman su entorno y con ello influir positivamente, alentar y estimular el desarrollo y el vínculo, a partir de la integración de los procesos espontáneos generados por la propia comunidad.

- Para llegar al conocimiento anterior, es necesaria la realización de una investigación diagnóstico operativa, rigurosa y sistemática, para Pedagógica curricular. Es la que ocupa el papel fundamental, su centralidad se basa en que es la estructuradora de la misión de la institución educativa y toda la vida escolar, o sea, se refiere a los fines, objetivos y propósitos de la institución en la sociedad. Ella incluye: las prácticas de enseñanza y de aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos, las prácticas de evaluación así como las prácticas docentes. El currículo determina, en gran medida, de acuerdo con la matrícula, la planificación de la vida escolar: horario docente, la cantidad de profesores y su carga docente, las prácticas laborales, locales, entre otras.
- Investigativa. Da cuenta del desarrollo de líneas y proyectos de investigación generadoras de conocimientos que son introducidos en los currículos. Es la dimensión que genera innovaciones sociales (programas de capacitación, de atención a problemas sociales, recomendaciones instrumentales para el fomento del desarrollo local sostenible, etc.) y garantiza los vínculos entre el Centro de Estudios (Universidad) con la sociedad. Reproduce las relaciones interinstitucionales y el fomento de sinergias y diálogos entre docentes, empresarios, directivos y otros actores del desarrollo.
- Postgrado. Describe la existencia de un sistema de superación continua del personal docente como garantía de la elevación de la calidad y excelencia del claustro. Cursos, diplomado, asesorías, constituyen los eslabones de la superación profesional que permitirá a la institución convertirse en un centro referencia. Esta superación deberá responder a las exigencias formativas de los docentes y a las necesidades de la comunidad dado los vínculos existentes. La comunidad es también una fuente para capacitar a profesionales que laboran en aquellas instituciones donde los estudiantes realizan el servicio social y llegan las acciones de extensión socioculturales.
- Extensión y Servicio Social. Dentro de las dimensiones del quehacer universitario, la extensión desempeña un papel importante en el vínculo entre la universidad y la sociedad. Durante las últimas décadas se ha venido

desarrollando una serie de reflexiones acerca de los procesos universitarios en el contexto de la relación Universidad-Sociedad, con mayor profundidad los referidos a la docencia y la investigación y de forma aún inmadura la extensión universitaria. La incorporación de la extensión entre las tareas de la Universidad forma parte, de un proceso histórico encaminado a lograr una mayor apertura y democratización de la universidad.

- Cultural. Lugar importante dentro del quehacer educacional lo ocupa la dimensión cultural; ésta dimensión favorece ubicar y conocer las prácticas culturales de procedencia de los estudiantes, el capital cultural y simbólico de las comunidades, así como el patrimonio tangible e intangible de la institución universitaria. Se ubican además, los complejos procesos de consumo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El conocimiento de la impronta que tiene el consumo cultural o simbólico como configuradora de procesos sociales permite dotar al personal docente y directivo del conocimiento acerca del surgimiento y desarrollo de las prácticas culturales que tienen lugar en la institución. El uso de los avances de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones permite, además, entre otras cosas, humanizar más el proceso educativo, realizar un tratamiento más adecuado a las diferencias individuales de los estudiantes y a desarrollar valores desde la centralidad en el análisis cultural de la educación (Martínez y Expósito, 2011).

proyectar las acciones que permitan actuar sobre la realidad analizada y propiciar el entrenamiento donde la universidad aporta y a su vez recibe de esa comunidad.

### **Conclusiones**

Las universidades tienen que dirigirse, dentro de su contexto, a un incremento tal de los procesos de gestión educacional que abarque desde las dimensiones y su quehacer hasta las dinámicas de la formación de los educandos y los vínculos con las comunidades donde se encuentran ubicadas así como aquellas a donde van a ser insertados sus graduados. Con ello se convierten en espacios de pensamiento y desarrollo íntimamente vinculados con la sociedad donde se inserta, con la que está comprometido y que estará dispuesta a desarrollar.

En un ambiente de una adecuada gestión educacional los directores, docentes y estudiantes pueden desarrollar con normalidad el proceso docente/educativo, superar las dificultades familiares y sociales, obtener reconocimientos positivos y prepararse convenientemente para la incorporación plena y creativa en la sociedad. Deben asumir el reto de contribuir a superar las desigualdades, compensar los riesgos de inadaptación

y exclusión social, trabajar con la inclusión de la diversidad con todos los estudiantes en la comunidad educativa.

Una institución innovadora requiere también de educadores comprometidos, capaces de afrontar las numerosas dificultades que se presentan en su trabajo. Una gestión educacional científica, dialógica, participativa, que colegie los intereses del currículo con las políticas sociales ha de incluir necesariamente el reforzamiento de la autoestima, la creatividad, la iniciativa y el compromiso con la educación y de esta manera todos aportar a tener una sociedad más desarrolladora.

Pensar la gestión educacional, su imbricación y reacomodo en las instituciones de la educación superior como lo es el caso del Centro de Estudios de El Rosario y los nuevos replanteos de las políticas educativas han sido las coordenadas para la reflexión realizada en este artículo el cual centra las atenciones en el quehacer de la gestión educacional y sus dimensiones a partir de los nuevos contextos donde se articulan las políticas formativas y sus instituciones.

### Referencias bibliográficas

1. Botero Chica, C. A. (2007, agosto-diciembre). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Politécnica*, no. 5.
2. González Salazar, R. y Carrión Carranza, C. (2013). La gestión de la educación superior y el futuro de las instituciones educativas en el orden mundial. En *Gestión educativa y prospectiva humanística*. Colección Paideia, Siglo XXI.
3. Martínez, A. L. (2012). *Administración educativa*. México: RED Tercer Milenio.
4. Martínez, T. A. y Expósito, G. E. (2011). La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas. *Revista Santiago*, 125.