

## CAPITULO 1

### GERENCIAMIENTO INSTITUCIONAL:

### REFLEXIONES Y RESPUESTAS ANTE LA CRISIS

#### ¿QUE SIGNIFICA UNA CRISIS?

Desde hace muchos siglos los chinos simbolizan la palabra *crisis* con dos signos, uno significa *amenaza* y el otro *oportunidad*. Las crisis generan cambios, que cada Institución Educativa puede interpretar como una oportunidad o como una amenaza, y desarrollar diferentes actitudes frente a las transformaciones. En algunos casos, la propia supervivencia institucional dependerá del proceso de cambio.

Los procesos de cambio se generan a partir de un conjunto de factores críticos que los impulsan. En el ámbito de la educación, la reforma establecida a partir de la Ley Federal de Educación<sup>1</sup> y los nuevos roles del Directivo, implican el abandono de viejos paradigmas que están "enquistados" en algunas Instituciones Educativas y no les permiten actualizarse para alcanzar la calidad educativa que se espera para el nuevo siglo.

La reforma implica sólo un marco de referencia normativo, pero la verdadera transformación se produce en el aula, en el día a día. Los nuevos paradigmas en la Educación significan auténticos desafíos para las Instituciones Educativas. La decisión de cambio está hoy en sus manos.

#### AMENAZAS PARA REFLEXIONAR

En los últimos años se vienen manifestando un conjunto de problemáticas que amenazan al ámbito educativo, a saber:

### *a) Crecimiento de la oferta educativa*

La aparición de nuevas escuelas ha provocado en ciertas zonas una saturación de la oferta educativa, sumado a la proliferación en el uso de técnicas de promoción desleales (volanteos en la puerta de las escuelas, robo de bases de datos, etc.) y el ingreso al sector educativo de inversionistas de riesgo sin sensibilidad ni conocimientos sobre la función social de una Institución Educativa.

### *b) Descenso y retraso en la matriculación*

La crisis económica, la movilidad sociodemográfica de zonas urbanas a suburbanas, el descenso de las tasas de natalidad, han incidido en una involución de la matrícula anual de las Instituciones Educativas, por consiguiente, en la aparición de una sobreoferta de vacantes, que ha producido un retraso general en la inscripción y reinscripción anticipadas de alumnos.

### *c) Efecto “cascada”*

Aquellas familias que han sufrido problemas económicos por la desocupación que atraviesa el tejido social, se ven obligadas a reducir sus gastos en la educación de sus hijos y cambiarlos a una Institución Educativa más económica en relación a la que concurrían. Este fenómeno de pases de alumnos, ha incrementado la matrícula en las escuelas oficiales de ciertas zonas, observándose, en forma alarmante, casos de deserción del sistema educativo.

### *d) Morosidad en los pagos de aranceles y “autobecas”*

Frente a la recesión de las economías y la ruptura de las cadenas de obligaciones, la morosidad en los pagos de aranceles escolares es un problema de crecientes dimensiones que sorprende a los administradores escolares sin estrategias apropiadas para su pronta solución. Asimismo, una nueva modalidad de incobrabilidad denominada “autobeca”, es ejercida por padres inescrupulosos que, **en la creencia** que la Institución no puede interrumpir el curso de

educación obligatoria, debe mantener a sus hijos en calidad de alumnos regulares durante todo el ciclo.

*e) Blanqueo impositivo y aumento de los costos de estructura*

La década del 90 significó para muchos no sólo el fin de la evasión impositiva sino que fue también el cierre de muchos establecimientos escolares privados. La masa salarial de una Institución Educativa de gestión privada que no recibe aportes o subvenciones del Estado, tiene una participación entre un 50% y un 80% de sus ingresos. El blanqueo salarial, las cargas sociales al día, la antigüedad docente, las asignaciones familiares, las AFJP (Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones) y ART (Administradoras de riesgos del trabajo), son algunos de los costos incrementales que en la actualidad deben afrontar las escuelas, además de las cargas de estructura que hoy se han multiplicado en función de las grandes dimensiones de infraestructura institucional. Esto condujo a un endeudamiento bancario que en algunas Instituciones Educativas ronda alguna fracción del millón de dólares, y ha generado un retraso en el cumplimiento de sus obligaciones. Asimismo el crédito, en función de los riesgos que implica la morosidad en los pagos, ha sido restringido a la mayoría de las Escuelas privadas por parte de las entidades financieras.

*f) Deterioro del compromiso docente*

La pauperización de los salarios docentes, su imagen deteriorada en el imaginario social, la falta de estímulo hacia la carrera de maestro, sumada a la decadencia de los institutos formadores, ha provocado una paulatina pérdida de la llamada “vocación docente” y el deterioro de compromiso con la tarea. La carencia de tiempo destinado al perfeccionamiento y actualización docente, debido a la necesidad de dos y tres puestos de trabajo, reduce este sistema a una mera enunciación utópica. Tampoco se evidencia en algunas Instituciones una gran preocupación por invertir en la capacitación de sus docentes, con lo cual están hipotecando su futuro a corto plazo.

*g) Carencia de auténtico liderazgo directivo*

El rol del Directivo frente al cambio hoy se encuentra en plena crisis. Es frecuente oír hablar de la soledad del Directivo, del cúmulo de problemas y decisiones que debe afrontar cada día sin estrategias profesionales para el gerenciamiento institucional. Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no tienen efecto para liderar efectivamente a docentes y alumnos, se requieren nuevas estrategias basadas en la influencia y la persuasión.

*h) Desarticulación entre niveles*

Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles y dentro de ellos. El PEI (Proyecto Educativo Institucional) debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias entre todos los niveles educativos generando una articulación suficiente y necesaria entre los mismos. La propia globalización nos lleva a articular los proyectos a nivel regional e internacional.

*i) Comunicación institucional deficiente y rumores*

Durante muchos años la comunicación institucional estuvo en manos de personas que monopolizaban el poder de la información en la Institución, y difundiendo a menudo rumores que, por falta de discreción, se iban convirtiendo en uno de los peores problemas que puede sufrir una Institución Educativa. La desinformación normativa también ha sido un foco de conflicto en las decisiones institucionales, sobre el rumbo de las transformaciones y futuro de las Instituciones.

*j) Poco trabajo en equipo y reuniones improductivas*

La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo conlleva a pensar en proyectos desarticulados sin la dimensión de consenso necesaria. La prioridad del trabajo en equipo no es a menudo bien recibida por aquellos Directivos acostumbrados a manejar su nivel como “feudos” aislados. Por otra parte, la propia resistencia ha generado reuniones improductivas que en forma

desorganizada o informal produjeron un mayor deterioro en las relaciones interpersonales de Directivos, docentes y personal no docente.

### **LA VISION POSITIVA DE LAS OPORTUNIDADES**

Sin embargo, en la crisis de la educación aparecen nuevas oportunidades para la transformación que en la actualidad debe enfrentar la Dirección de una Institución Educativa, en la tarea de gerenciamiento institucional. Analicemos estas oportunidades:

#### *a) Profesionalización de la conducción de la Institución Educativa*

Hoy no bastan las buenas intenciones: dirigir, conducir, gerenciar son términos que definen funciones de destino institucional, por eso el gerenciamiento educativo y el liderazgo son la clave del éxito en la transformación. Es creciente el número de seminarios, cursos y carreras vinculadas a la Gestión y Organización Educativas, tanto presenciales como a distancia, que brindan la oportunidad de actualización en herramientas de gestión que acortan las distancias entre las **dimensiones pedagógica, económica, política y cultural (Sander<sup>2</sup>, 1995)**.

#### *b) Eficiencia solidaria desde la Administración Escolar*

La administración escolar debe encararse orgánicamente partiendo de los principios de coordinación, pericia, eficiencia, planificación, evaluación de ingresos y egresos, gestión de control en morosidad de pagos y supervisión, comprendiendo que una Institución Educativa es una organización con fines sociales, pero que debe sobrevivir a la crisis.

#### *c) Reorganización y redimensionamiento institucional*

Los nuevos contenidos requieren una reorganización de tareas y espacios, no siempre disponibles. Como principio de superviencia, algunas instituciones deben recurrir a procesos de

reestructuración institucional que son siempre dolorosos, pero con creatividad y cooperación, resultan positivos en su conjunto.

### *d) Administración de los procesos de cambio*

La velocidad de los cambios, a menudo, no permite a quienes conducen una Institución Educativa reaccionar a tiempo. Sin embargo, hay quienes se anticipan a los cambios, quienes los asumen y quienes los rechazan. En todos los casos, los procesos de cambio deben ser planificados, tratando de sincronizar los tiempos institucionales a los tiempos del cambio, y evaluando desde la ética las consecuencias de las decisiones institucionales.

### *e) Marketing educativo: externo e **interno** <sup>3</sup>*

La investigación de expectativas de una Comunidad Educativa brinda un diagnóstico preciso y realista de algunas necesidades sociales cuyas respuestas debe brindar una Institución. La comprensión y uso de técnicas de marketing desde la escuela, requiere una apertura al mejoramiento de los procesos institucionales desde el adentro hacia el afuera. Nuevas herramientas como el marketing interno permiten hoy asegurar con éxito estos procesos.

### *f) Ética en las decisiones sobre la Comunidad Educativa*

La dirección por objetivos y valores (DPO/DPV) constituye un aire renovado a modelos conductistas y autoritarios del pasado. La ejemplaridad de Directivos, docentes y personal no docente es esencial desde la función educativa y formativa de la Escuela. La ética en el comportamiento y en los procesos de toma de decisiones por parte de los conductores institucionales es la base de una coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, y de una evaluación obligatoria del impacto sobre la Comunidad Educativa.

### *g) Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa*

Una Institución Educativa sin proyecto propio carece de identidad y rumbo. El PEI

es un instrumento dinámico que debe elaborarse entre todos los miembros de una Comunidad Educativa. Como afirma **Antúñez<sup>4</sup>(1996)**, elaborar un PEI requiere motivación, sensibilización y justificación. El desarrollo exitoso de un PEI significa muchas horas de trabajo en equipo, de acompañamiento desde la supervisión, pero sobre todo de compromiso con la tarea. La planificación estratégica es una herramienta valiosa para asistir el desarrollo de un PEI, combinando elementos normativos con estratégicos.

### *h) Trabajo en equipo y comunicación del nuevo paradigma institucional*

Frente a la crisis, el trabajo en equipo es la respuesta para encontrar soluciones consensuadas. El verdadero líder directivo es quien promueve el trabajo en equipo, con honestidad, visión compartida, compromiso, paciencia y ejemplaridad, haciendo uso de una comunicación fluída entre todos los clientes internos y externos.

## **EL SENTIDO DEL GERENCIAMIENTO EN EDUCACION**

Presentamos tan sólo algunos requisitos necesarios para lograr la verdadera transformación. Para aquellas Instituciones Educativas que quieran sobrevivir en este mundo caótico del posmodernismo, dedicamos este ensayo sobre **gerenciamiento institucional educativo**, definido como *el proceso de conducción de una Institución Educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar **eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.***

De esta manera, una Institución Educativa podrá encontrar nuevas respuestas para su mejor accionar, conservando la premisa de enseñar para formar hombres de bien, estimular la motivación para aprender y preservar desde un ideario los valores humanos, que son los pilares para construir una mejor educación, pensando en un futuro mejor para nuestros hijos.

## EN SINTESIS

*La crisis en el ámbito educativo ha provocado diferentes reacciones por parte de las Instituciones. Algunas han sido visionarias, otras reactivas y algunas desde la negación han perecido en su cometido. Los paradigmas que ayer significaron pautas de supervivencia hoy son reemplazados por otros nuevos que traen una nueva visión de la Institución Educativa para el siglo XXI.*

## BIBLIOGRAFIA

- (<sup>1</sup>) MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION DE LA REPUBLICA ARGENTINA, Ley 24.195, 1993
- (<sup>2</sup>) SANDER; Benno, GESTION EDUCATIVA EN AMERICA LATINA, Ed. Troquel, Buenos Aires, 1996
- (<sup>3</sup>) MANES, Juan Manuel, MARKETING PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS, Granica, Buenos Aires, 1997, 2004
- (<sup>4</sup>) ANTUNEZ , Serafín, GAIRIN Joaquin, LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR, Graó, Barcelona, 1996