



*Gerencia Educativa: Cerrando la Brecha Entre lo Administrativo y lo Formativo en
instituciones educativas privadas.*

Estudiante:

Hernán David González Mesa

Tutora:

Sandra Bibiana Burgos Laiton

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales, Colombia

2021



*Gerencia Educativa: Cerrando la Brecha Entre lo Administrativo y lo Formativo en
instituciones educativas privadas.*

Estudiante:

Hernán David González Mesa

Trabajo De Grado *Monografía* Para Obtener El Título De Especialista En Gerencia Educativa.

Tutora:

Sandra Bibiana Burgos Laiton

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Manizales, Colombia

2021

Dedicatoria

Quiero dedicar este logro a mí señora madre, quién siempre puso su empeño y dedicación por lograr que sus hijos se superaran y desarrollaran su mayor potencial, y siempre creyó que la educación era el instrumento fundamental para lograr dicho propósito. También quiero dedicar este nuevo hito de mi carrera a mi hija Martina, quien es mi inspiración y mi motivación para continuar superándome. Por último, quiero dedicar este trabajo a mi persona. Sin mi esfuerzo y dedicación nada de esto hubiera sido posible.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos al profesor Alejandro Jaramillo y la Profesora Sandra Bibiana Burgos por su paciencia y vocación de servicio. A la Universidad Católica de Manizales por haber creado este espacio de formación y a mis compañeros de cohorte por sus valiosos aportes. También quiero agradecer al Vermont School en la ciudad de Medellín, institución que por más de 10 años ha sido mi hogar, mi escuela y mi bastión de formación profesional.

*Gerencia Educativa: Cerrando la Brecha Entre lo Administrativo y lo Formativo en
instituciones educativas privadas.*

*Educational management: closing the gap between management and education in private
schools*

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Resumen

El presente trabajo pretende explorar las causas, consecuencias y posibles alternativas al aparente distanciamiento que se genera entre las dimensiones administrativa y formativa en instituciones educativas de carácter privado. Para ello se busca antes que nada definir un marco conceptual claro de lo que se entiende por formación y administración desde diferentes paradigmas, para luego explorar cómo se materializan estos aspectos en la vida institucional y cómo interactúan dentro de las dinámicas organizacionales. Por último, se generan algunas reflexiones sobre la problemática y se comparten sugerencias que desde lo gerencial se pueden implementar para mitigar y combatir los efectos de este distanciamiento.

Palabras Clave

Educación, formación, pedagogía, brecha, empresa, negocio, administración, gerencia.

Summary

The next writing exercise aims to explore the causes, consequences and possible alternatives to the apparent gap between the administrative and formative components in private schools. For this purpose, it seeks to define a conceptual framework from which the concepts of education and management can be understood from different paradigms, to then explore how these concepts materialize in the institution and interact within an organizational dynamic. Lastly, some reflections are made in regards to the problematic and some alternatives are suggested from a management perspective to mitigate and reduce the effects of this breach.

Key words

Education, upbringing, pedagogy, breach, Enterprise, business, administration, management.

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Palabras Clave.....	7
Summary.....	7
Key words.....	7
Introducción	10
La naturaleza del sector educativo.....	13
Ámbito académico	15
Formación	15
Pedagogía.....	17
Didáctica	21
Ámbito administrativo	24
Empresa vs negocio	24
Paradigmas, Teorías y enfoques administrativos.....	27
Eficiencia, efectividad, eficacia y calidad.....	32
Dicotomía institucional.....	35
Antagonismo y sinergia	35
Separación de saberes y distanciamiento de intereses	38
De la Administración a la Gerencia	39
Conclusiones y recomendaciones	40

Referencias..... 42

Introducción

La educación privada, a diferencia del sector público, responde a ciertos imperativos económicos como la viabilidad financiera, rentabilidad y proyecciones de crecimiento, más aún cuando dichas iniciativas privadas hacen parte de proyectos a gran escala como es el caso del Vermont School, lugar en el que me desempeño y que pertenece a un “Holding” de diferentes instituciones llamado Redcol, el cual administra colegios en todo el país y tiene proyecciones de seguir creciendo no sólo en nuestro territorio sino en otros países de América. Dicha necesidad de garantizar una sostenibilidad y crecimiento demanda de las instituciones privadas una meticulosa y estructurada aproximación a las finanzas, que con frecuencia significa la contratación de robustos equipos administrativos que garanticen la de la empresa.

Sin embargo, la institución educativa no es una empresa cualquiera. Nuestros propósitos, objetivos e indicadores distan considerablemente de, por ejemplo, una fábrica de zapatos o un salón de belleza. El producto de nuestra labor es intangible y muchas veces inefable y por tanto la calidad de nuestra labor no se puede ponderar a partir de los mismos estándares utilizados en la industria de productos o servicios.

El problema radica en que, con frecuencia, los departamentos administrativos y financieros de las instituciones trabajan de manera aislada y desconectada del componente académico y social de las instituciones, enfocándose únicamente en los aspectos financieros de la institución desde una visión genérica y con frecuencia no consensuada de lo que se entiende como desarrollo institucional. Del mismo modo, los cuerpos docentes y demás instancias académicas de la institución ignoran en muchas ocasiones las necesidades y obligaciones que deben atenderse desde lo administrativo para garantizar la viabilidad financiera de dichos proyectos educativos. Es imperativo lograr establecer una cercanía y una sinergia entre estas dos dimensiones del desarrollo institucional, establecer metas y mecanismos que favorezcan un

crecimiento responsable y sostenible, basado en filosofías educativas progresistas que busquen una experiencia significativa para el estudiante, así como unas condiciones de trabajo dignas para un personal idóneo en las que el crecimiento personal y profesional se promuevan de la mano con la eficiencia institucional y la calidad en los servicios y las experiencias proporcionadas.

Por medio de esta monografía pretendo explorar las causas y posibles alternativas al distanciamiento que se percibe entre los componentes administrativo y lo formativo en nuestras instituciones educativas, especialmente en el sector privado. Se espera generar un marco para la reflexión frente a asuntos institucionales trascendentes y que atañen a su identidad misma. Mediante la indagación, discusión y problematización de estos aspectos espero poder adquirir elementos importantes para la movilización de personal docente y administrativo frente a la importancia de la unidad institucional y el tener una visión compartida de los objetivos y mecanismos para alcanzar los mismos. Apunta a enriquecer mi propia práctica docente y gerencial, pero espera también poder inspirar otros colegas docentes y directivos a promover procesos de sinergia y colaboración horizontal entre las diferentes instancias de nuestras instituciones educativas.

Creo firmemente que la iniciativa privada es una fuente importante de diversidad e innovación educativa, que puede a la postre generar grandes contribuciones a la educación de nuestro país. Del mismo modo, pienso que esta iniciativa privada se beneficiaría de tener una visión más holística de lo que implica formar y cómo estas implicaciones deben orientar su quehacer. Ese es justamente el propósito de este ejercicio escritural, el explorar la naturaleza del fenómeno educativo en sus diferentes dimensiones, tanto en su filosofía como en su praxis y tal vez encontrar elementos que nos permitan entenderlo de manera integral y no fragmentada, como

se viene haciendo en esta y probablemente muchas otras instituciones, especialmente de carácter privado.

La naturaleza del sector educativo

En el ámbito del emprendimiento, si estás pensando en hacer empresa, lo más probable es que esta se ubique en la industria de los productos, de los servicios, y últimamente de las experiencias. Para cada una de estas hay a su vez una serie de pautas, criterios y condiciones bajo las cuales debes desempeñar cualquiera que sea tu actividad económica. Sin embargo, hay una actividad económica que parece resistirse a ser encasillada en cualquiera de estas categorizaciones, e incluso a veces a ser catalogada como una actividad económica en absoluto, hablamos por supuesto del sector educativo.

En un análisis preliminar podríamos decir que pertenece claramente al sector de los servicios, después de todo, como institución prestamos servicios educativos. No obstante, este no es un servicio cualquiera, como quien da un masaje, presta una consultoría o atiende a un paciente. Es un servicio que trasciende al cliente. En este caso el cliente no siempre tiene la razón, porque este es además un servicio que debe ser sensible también a las necesidades de un contexto y de una comunidad próxima y también global. En un sentido muy real estamos *produciendo* ciudadanos con la responsabilidad y la capacidad de generar cambios positivos en su ambiente.

¿Quiere decir esto que el sector educativo hace parte de la industria de los productos? Por supuesto que no. Por el simple hecho de que nuestra materia prima es a la vez sujeto y objeto. Trabajamos con intangibles a los cuales no es posible determinar su calidad, efectividad, eficacia, vida útil y otros atributos semejantes porque los ciudadanos que culminan un proceso de formación académica de cualquier nivel tienen a su vez motivaciones, limitaciones y capacidades diversas. No es posible estandarizar el resultado del proceso educativo a pesar de que muchos currículos parecieran inclinarse hacia esta alternativa.

¿Será posible que estemos dedicados ofrecer experiencias? Definitivamente desde el currículo y la labor misma del docente se hacen grandes esfuerzos para configurar experiencias educativas significativas y exitosas. Sin embargo, la exposición de los estudiantes a dichas experiencias no responde a una intención meramente subjetiva de relación con el mundo. Hay una visión (más o menos) clara de qué se pretende alcanzar a través de dichas experiencias en términos de ilustración, desarrollo de habilidades, competencias, valores y atributos, además de una visión del resultado final manifestado en el “usuario” como consecuencia de estas experiencias.

Llegamos entonces a la conclusión de que la educación no ofrece ni un producto puro ni un servicio puro. Más aún, es imposible separar el producto del servicio e igualmente imposible cuantificar la eficacia del proceso. Lo anterior en sí no debería significar un problema como tal. Después de todo, la educación es lo que es. El conflicto comienza cuando en una misma empresa, con un mismo objetivo último y bajo unos lineamientos corporativos pones a interactuar dos vertientes tan distintas y con paradigmas diametralmente opuestos; lo inefable de la educación con lo inexorable y a veces implacable de la administración. Como ya se podrá entrever en los siguientes párrafos, el objetivo de esta monografía no es en ningún momento descalificar ninguna de las dos dimensiones de la actividad educativa. Al contrario, lo que se busca es Explorar la naturaleza de ambas facetas de la actividad educativa, entender sus necesidades, prioridades y paradigmas y encontrar elementos para reconciliarlas, partiendo del entendimiento de que ambas son necesarias para dar viabilidad y sostenibilidad a la empresa educativa.

Ámbito académico

Al momento de estructurar los PEI, los PRAE, Misión, Visión y cualquier otra cantidad de documentos institucionales, uno de los conceptos más comúnmente usados (y abusados) es el de formación. Con frecuencia se escucha y se lee expresiones tales como “Formación integral”, “Formación en valores”, “Formación personalizada”, “pedagogía activa”, “Clases didácticas” y muchas otras frases que van perdiendo su significado con cada vez que se usan de manera indiscriminada y sin mediar mayor reflexión. No obstante, el uso de palabras como formación, pedagogía, didáctica e incluso instrucción es a menudo realizado de manera desprevenida e indistinta, con limitaciones bastante marcadas en su entendimiento y caracterización y por ende en su implementación.

Y, sin embargo, y a pesar de dichas limitaciones, instituciones educativas tanto privadas como oficiales se asume el rol de “Centros formativos”. En este primer capítulo exploraremos los conceptos de Formación, pedagogía y didáctica, componentes troncales de lo que las instituciones entienden como “Servicio Educativo” y sobre los cuales hay que tener total claridad si se quiere tener una discusión informada sobre los conceptos de calidad educativa, eficiencia, eficacia y efectividad en el servicio educativo y eventualmente entender como difieren estos conceptos entre los cuerpos académico y administrativo en las instituciones.

Formación

Como sucede con varios otros términos utilizados en educación, el término formación no es endémico de la labor docente, son más bien prestado de otra disciplina, en este caso de la filosofía. Hegel (2017), fue uno de los filósofos que más contribuyó a la construcción del concepto de formación en la modernidad. Para él la formación se concebía como un proceso de transformación del ser humano, desde su esencia individual y natural hasta un estado universal y

espiritual. En la medida en que lo concibe como un proceso humano, nos diferencia de los animales al requerir de una inversión, un padecer, para trascender lo inmediato. Parte de la idea de un hombre perfectible (es decir, que no es como debe ser) y que debe diferenciarse de los animales a través de la razón y la contemplación del espíritu.

Kant (2003), por su parte hacia una distinción mucho más demarcada entre los diferentes componentes de la educación de un individuo, a saber; cuidados, disciplina, instrucción y formación. En este la instrucción refiere más a procesos de ilustración, que relaciona con el “Gusto por el saber”, mientras que la formación se entiende como el “gusto por lo bello” de nuevo un concepto mucho más intangible que sus contrapartes. El concepto de formación es tan amplio y a su vez tan difuso que para una institución educativa es realmente difícil determinar con precisión qué acciones claras y concretas se pueden llevar a cabo para promover una formación en un enfoque determinado. Esto implicaría que, en una proporción no despreciable, el uso de la palabra “Formación” por parte de las instituciones educativas es poco preciso y peor aún, pobremente estudiado (Villegas, 2011). Más aún, podría discutirse incluso que la formación como tal es un proceso que resiste y elude cualquier tipo de sistematización, pues es algo que sucede querámoslo o no, en la interacción del sujeto con su entorno y sus congéneres, interacción en la cual construye su noción de alteridad y su identidad a partir de un propósito de vida.

Tras explorar en detalle el concepto de formación, podría decirse que es un aspecto sobre el cual difícilmente se puede ejercer alguna acción deliberada e intencionada, puesto que, en primera instancia, es un fenómeno que trasciende las paredes de la institución, y segundo porque es in proceso natural, casi que desprevenido, de construcción de una identidad y noción de alteridad. Esto no quiere decir que la escuela no desempeñe un rol en el proceso formativo, al contrario, la escuela es un lugar que cumple un papel fundamental en la construcción de la

identidad y la interacción con grupos incrementalmente más amplios y complejos frente a los cuales reconocerse como parte de un todo. Sin embargo, al alcanzar un mejor entendimiento del concepto de formación, es posible argumentar que el rol que desempeña la escuela en este es más accidental y menos estructurado de lo que la escuela plantea inicialmente. No es un elemento que se pueda “curricularizar” y vender como parte de una propuesta deliberada y a la medida de las familias y tiene mucho más que ver con el “ser” que con el “hacer”.

Dado lo anterior, como directivos de instituciones educativas, es necesario explorar desde un punto de vista filosófico, conceptual y académico, el alcance y las limitaciones de lo que objetivamente una propuesta o proyecto educativo en realidad puede ofrecer. Buscaremos entonces dicho límite en lo que conocemos como pedagogía.

Pedagogía

En la deconstrucción del fenómeno educativo nos encontramos entonces con una estructura en forma de “cebolla”, la cual nos requiere remover gradualmente sus capas partiendo desde lo más exterior y general y avanzando hacia los más íntimo y particular para así descubrir sus secretos y avanzar en su entendimiento. Habiendo deliberado sobre el concepto de formación y su estrecha relación con la educación, nos encontramos luego con un siguiente nivel o “capa” de esta cebolla, en el cual nos encontramos con un primer plano de exploración y enfoque deliberado del fenómeno educativo. Se hace referencia en este caso a la pedagogía

La pedagogía puede entenderse como el estudio de los procesos formativos y educativos de los individuos que componen una sociedad y que a su vez permite orientar la educación de estos en sus diferentes dimensiones para procurar que su inserción de dicha comunidad sea beneficiosa y positiva tanto para él como para su entorno (Álvarez & González, 1998). Según esto, la pedagogía no sólo es el intento por entender el proceso educativo sino también el reflejo

de la intensión por controlar y monitorear dicho proceso en consonancia con las necesidades de una sociedad, institución o comunidad determinada. Sin embargo, pese a que comunidades, instituciones o grupos sociales de diversa naturaleza pueden ejercer acciones pedagógicas deliberadas para encaminar la formación de un sujeto de acuerdo a sus necesidades o agendas, hay que apuntar que sólo la escuela sistematiza estos procesos en un contexto que reconoce tanto al sujeto en formación con sus intereses, necesidades, deseos y potenciales, como a la sociedad a la que se espera integrarlo de manera exitosa y armónica, igualmente con sus posibilidades, necesidades y nichos disponibles para su desempeño.

Como disciplina la pedagogía toma prestados elementos de numerosos campos del saber, como lo son la sociología, la antropología, la psicología, las neurociencias, entre otras. Sin embargo, hay una disciplina que desde tiempos ancestrales viene estableciendo los cimientos sobre los cuales se ha construido nuestro entendimiento de la formación, la educación y por supuesto la enseñanza y sin la cual no es posible reflexionar a fondo sobre esta labor. Esta es, por supuesto, a la filosofía.

Teniendo en cuenta que la educación es una noción de la cual se conceptualiza desde hace milenios y que, dado que esta noción no es estática y terminada, sino que responde al devenir de las sociedades mismas, es necesario entonces remontarse entonces a los orígenes mismos de la idea la pedagogía. Teniendo en cuenta que la idea de formación es un elemento cambiante y que a su vez la pedagogía responde de manera significativa a las características y necesidades del contexto, es posible y necesario identificar los cambios generados a lo largo de la historia en términos de la filosofía y los paradigmas educativos y de esta manera, tal vez entender mejor los retos que la educación tendrá que enfrentar en un futuro y lo que esto implicará para la labor docente y la construcción institucional. Esto último toma aún mayor

relevancia teniendo en cuenta un contexto un contexto en cambio constante y acelerado, con retos similares al que afrontamos justo en este momento, el cual ha marcado un punto de inflexión para nuestra sociedad y ha acelerado un proceso de cambio radical e inminente en los paradigmas educativos. Del mismo modo, no solo la pedagogía ha recibido aportes de diversas ramas del saber, sino que ha contribuido también a su desarrollo en lo que ha sido una relación “feedback” positivo, por lo cual es menester también dar una mirada a cómo la pedagogía a interactuado históricamente con el contexto.

Como punto de partida para esta revisión, nos remontamos a la antigua Grecia y a los socráticos, puesto que allí se presentaron importantísimos atisbos de reflexión, conceptualización, sistematización y aplicación de rudimentos pedagógicos y se estableció su rol como caldo de cultivo para el crecimiento de las sociedades. Podríamos señalar a Platón su obra *La República* (370 a.C) como aquel pionero de las teorías pedagógicas. Fue uno de los primeros filósofos que visualizó la educación como uno de los bastiones para la construcción de las sociedades y por tanto una tarea de proporcional importancia para ellas (Robledo, 2000). Desde esta perspectiva, fue Platón quien primero propuso una teoría pedagógica, en la que los gobernantes debían asumir la misión de administrar la educación, puesto que su objetivo primordial era lograr que la población se uniera y trabajara por un bienestar y unos objetivos comunes. Las ideas de Platón sobre la educación y las naciones aún retumban numerosos sistemas educativos y han sido el fundamento e inspiración para el trabajo de preponderantes pedagogos, como es el caso del célebre Comenio (Comenius, 1986).

Damos un salto significativo en la historia y pasamos al siglo XVII, donde filósofos de la talla de René Descartes y Gottfried Leibniz mandaban la parada del racionalismo moderno (Begón, 2019). Un tanto más controversial, pero igualmente influyente en el ámbito pedagógico,

podemos mencionar a Baruch Spinoza (de Spinoza, 1983) cuyas ideas sobre las pasiones, la libertad y la autodeterminación en contraposición a la educación como proceso de inoculación de los valores éticos de la sociedad en el individuo (en otras palabras, la manipulación de dichas pasiones y la restricción de la libre autodeterminación humana). Dichas reflexiones permearon el ámbito de la pedagogía en el amanecer del siglo XX, principalmente a través del psicólogo ruso Lev Vygotsky, quien fue notablemente influenciado por las ideas de Spinoza para fundamentar sus planteamientos sobre el desarrollo mental en el entorno social (Ledesma-Ayora, 2014).

Avanzando un poco más en la línea temporal encontramos a uno de mis filósofos favoritos, considerado por muchos como el padre del existencialismo y fuerte opositor de los planteamientos idealistas de Hegel (antes referidas en el capítulo de formación). Hablamos de Soren Kierkegaard. Para Kierkegaard, quien fuera promotor del individualismo y fuerte opositor del idealismo hegeliano, la educación era el medio y la oportunidad mediante la cual se dota al individuo de los elementos necesarios para elegir libremente (Kierkegaard, 2007). Estas ideas fueron retomadas por filósofos como (Marcel, 1995) que luego fue una importante influencia para Paulo Freire y su “Pedagogía del oprimido” (Freire, 1970) en la cual se propone que las naciones deben tener una relación de horizontalidad con sus ciudadanos y proporcionarles una educación liberadora en la cual el pensamiento crítico se constituye como el eje central para dotar al individuo de los elementos necesarios para asumir el control de su existencia (Freire, 1970).

Entonces bien, hemos visto cómo históricamente las concepciones y prácticas pedagógicas han variado significativamente de acuerdo con el contexto y las necesidades que este suscita, pasando de ser una pedagogía espiritual, idealista y general a una pedagogía existencialista, materialista y centrada en el individuo. Sin embargo, el advenimiento del siglo

XXI llega con nuevos y apremiantes retos que nos invitan a repensar el tema pedagógico desde otro punto de vista, para favorecer otros proyectos y necesidades sociales y a la vez permitir el desarrollo de otros intereses y potenciales individuales. ¿Cuáles son estos nuevos retos y necesidades apremiantes? Creo que ante todo este siglo XXI nos invita a recobrar la armonía con nuestro entorno y a promover procesos de equidad y justicia social. Nos obliga a resignificar la política, la economía y el desarrollo desde una perspectiva humanista, para lo cual la educación tiene que dar un vuelco ostensible hacia el pensamiento crítico y un sentido de proximidad, empatía y compromiso con el otro, como elemento fundamental de nuestra propia identidad y bienestar.

Didáctica

Hasta el momento se ha realizado un recorrido histórico por los conceptos de formación y pedagogía. También se ha analizado el uso que se le da estos conceptos a nivel institucional y las implicaciones que se derivan de estos usos, así como algunos objetivos y puntos de vista que se proponen de cara al advenimiento del siglo XXI. En el presente capítulo se pretende explorar cómo se concatenan todos estos elementos al interior del aula para configurar la experiencia educativa propiamente dicha. Este análisis se realizará a través del concepto de *didáctica*.

Una vez entendida la escuela en términos filosóficos (formación) y en términos culturales (pedagogía) es importante explorarla en términos curriculares, puesto que es allí donde se construye la relación entre el maestro y sus alumnos a través de la cultura, en lo que se conoce como el proceso de enseñanza-aprendizaje. Cuando se habla de didáctica a nivel escolar, con frecuencia tiende a confundirse con los medios e incluso con lúdica, no en vano el concepto “juegos didácticos” es tan prevalente en nuestra cultura. No es extraño que, cuando un grupo de

estudiantes se sienten inconformes con alguna asignatura o la manera en la que el docente la desarrolla, el reclamo toma la forma de “¿por qué no hace la clase más didáctica?”. Es necesario entonces en primera instancia reconocer que la didáctica es mucho más que esto y a su vez tratar de llegar a un significado más completo y aterrizado de este concepto.

Partamos entonces de que la didáctica, como concepto, debe remitirnos a una rama de la pedagogía, aquella que, en cabeza de un sujeto que se presume idóneo para el acto educativo (el docente), se ocupa de sistematizar los elementos del mundo y la comunidad próxima, sus necesidades, objetivos, pretensiones y exigencias, entenderlos y asimilarlos al aula, donde interactuarán con el estudiante para generar como resultado el tipo de persona que se espera entregar a la sociedad. Esta relación, según Álvarez y González (1998), está compuesta de varios elementos, a saber: el problema, el objetivo, el contenido, la metodología, los medios, la forma y la evaluación.

Cada uno de estos elementos traen consigo varias preguntas trascendentales; ¿Cómo se aproxima la institución a cada uno de ellos? ¿Existe siquiera una consciencia de estos elementos en la construcción de un proyecto educativo? ¿cómo se entienden y se manifiestan estos conceptos en la práctica docente? ¿Sobre quién reposa la necesidad y la obligación de reconocer y asimilar estos elementos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje? Y finalmente, ¿Qué rol debe desempeñar el gerente en la determinación, asimilación y materialización de estos elementos en la práctica docente?

Una inspección preliminar de estos elementos y la reflexión sobre estos nos puede dar a entender que a nivel institucional hay una consciencia diferenciada sobre ellos. Incluso podría llegarse a plantear un “ranking” de estos en orden ascendente de apropiación institucional,

partiendo del problema como el menos asimilado y terminando con los contenidos como el elemento de mayor prevalencia en los PEI. Es una realidad bastante difícil de evadir el hecho de que nuestros currículos son abundantes en contenido, pero pobres en contexto. Desde el Ministerio de Educación Nacional (MEN) se nos indican unos contenidos y objetivos de aprendizaje a desarrollar por asignaturas, pero incluso frente a estos no hay una reflexión mediando su implementación. Para nosotros es claro cuáles son estos contenidos y objetivos, pero no el porqué de estos objetivos y contenidos, lo cual generalmente lleva también a una disociación entre los proyectos educativos y el contexto al cual estos pertenecen, puesto que se asume a la población colombiana como un bloque monolítico al cual hay que enseñarle lo mismo y con el mismo propósito.

Del mismo modo pareciera haber una comprensión diversa de lo que son la metodología, los medios y las formas. A su vez, la implementación de estos en cada institución con frecuencia responde más a un tema de disponibilidad que de necesidad. Las metodologías y formas implementadas en el aula son usualmente una característica del docente que se deriva de su formación y filosofía laboral y no producto de una reflexión institucional sobre los objetivos de aprendizaje y las necesidades del estudiantado y la utilización de medios para dicho fin corresponde tristemente a las características socio-económicas del proyecto educativo, lo cual refleja desigualdad incluso a nivel educativo. La evaluación, por su parte, es un elemento que responde de manera desproporcional a los contenidos y que refleja un interés fundamental por lo técnico y lo operativo, dejando de lado elementos reflexivos, argumentativos, propositivos, críticos y personales y demostrando una vez más un desconocimiento del contexto.

Sin embargo, como ya se dejaba avizorar en líneas pasadas, es el problema el gran ausente en la didáctica de nuestras instituciones. Lo que debería ser el punto de partida para

plantear cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje pareciera estar atrapado en un abstracto que nos lleva a tomarlo por sentado, como si fuese obvio el por qué los objetivos y contenidos propuestos por las diversas vertientes curriculares (nacionales e internacionales) los proponen. Es aquí donde esta reflexión no lleva a hacer la conexión con la gerencia, en la búsqueda del ¿por qué? Simon Sinek en su libro *Start with why*, plantea el ¿por qué? Como el punto de partida de cualquier proyecto empresarial exitoso. El por qué (objetivo) nos debe dar luces sobre el ¿cómo? (metodología y medios) que a su vez determinan el ¿qué? (contenidos y formas, en una estructura que pretende partir de lo esencial y construir sobre ello (Sinek, 2009). Como gerentes debemos recoger el “input” de nuestra comunidad, reconocer sus necesidades, y las demandas del medio para reconocer el ¿por qué? Y a partir de dicho reconocimiento ensamblar un proyecto educativo que combine los elementos idóneos del ¿cómo? Para producir un ¿qué? En consonancia con sí mismo, sus anhelos y potenciales y que a su vez genere un impacto positivo en el entorno según sus demandas.

Ámbito administrativo

Empresa vs negocio

En párrafos anteriores hemos mencionado ya la disyuntiva que existe en la concepción de escuela desde el ala administrativa y académica. Sin embargo, este pareciera ser un tema particularmente sensible para el cuerpo docente. Podríamos presumir que el acto educativo desde nuestro saber pedagógico se concibe con cierto aire sublime, después de todo es un oficio que muchos relacionamos íntimamente con la vocación. Es por esto que para el docente puede ser problemático reducir lo inefable de nuestra labor a un simple “negocio”. Sin embargo, como también se ha mencionado anteriormente, para garantizar el éxito y la permanencia en el tiempo de una institución educativa (y en especial las de carácter privado), es necesario garantizar una

sostenibilidad y una viabilidad económica, y es el cuerpo administrativo el que generalmente se yergue como el principal “doliente” de esta causa y tiene la responsabilidad de ponerle al proyecto educativo una impronta empresarial.

Es en este escenario en el que hay que se hace necesario explorar el justo medio Aristotélico para la construcción y gestión de un proyecto educativo. Evitar caer en la ingenuidad de lo “sublime” y en lo netamente instrumental de la administración. Con frecuencia se percibe una discrepancia bastante marcada entre el lenguaje académico y el administrativo, como si realmente se estuviera operando bajo una lógica completamente distinta, como si no se compartiera siquiera un paradigma. Construir un marco común de interacción entre lo administrativo y lo académico requiere en primera instancia construir conceptos sobre los cuales nos podamos poner de acuerdo, de modo tal que para ambos sea claro de qué se habla y por qué es importante el contar con un esfuerzo mancomunado si se quiere alcanzar un objetivo compartido. Para este propósito es importante establecer la diferencia entre negocio y empresa.

Una primera aproximación a la diferenciación de estos dos conceptos nos remite a su rol como transformador social. En su teoría del negocio (*Theory of business Enterprise*), Thorstein Veblen plantea que la vasta mayoría de la fuerza industrial está estructurada y opera bajo la regla de la *Inversión para la utilidad* (Veblen, 1978). Sin embargo, el concepto de negocio bajo esta mirada ha tenido una connotación negativa, pues a esta se le atribuye una aparente negligencia hacia sus responsabilidades y el poner las ganancias por encima de las personas (Rahmani Qastharin, 2021).

Como alternativa a esta mirada surge el concepto de emprendimiento social o *Social Enterprise*. La noción de emprendimiento social, si bien en Estados Unidos y Latinoamérica aún presenta cierto grado de vaguedad, considerándose como una actividad económica orientada a

satisfacer necesidades sociales, en Europa surgió hacia los inicios de la década de los 90s, cuando desde instancias políticas se generaron figuras legales que favorecían la creación de empresas que procuraran un bienestar para la comunidad. Tras afianzarse este modelo se llegó a definirlo como organizaciones con el objetivo explícito de beneficiar a la comunidad, producto de la iniciativa de la misma ciudadanía y en las cuales se limita activamente el interés material de los inversores (Borzaga & Defourny, 2001).

La reflexión e indagación sobre estos dos conceptos lleva a entender, preliminarmente, que no se deben utilizar indistintamente. Sin embargo, es menester seguir profundizando en este argumento si se pretende establecer con claridad la diferencia ente el negociante y el empresario. Una mirada al concepto clásico de empresario nos refería al individuo encargado de manejar recursos y riesgos relacionados con una actividad económica determinada, de modo tal que se maximizara la eficiencia en el uso de estos para generar ganancias y a la postre un crecimiento del negocio. Sin embargo, en un contexto actual este concepto se muestra obsoleto y anacrónico. Un negocio se concibe como una actividad económica elemental que busca simplemente generar una ganancia monetaria, pero mediante la cual no se busca generar ningún valor agregado a la sociedad. El negocio a su vez tiene una estructura y una operatividad estática e inerte, en la cual el objetivo consiste en repetir una acción o conjunto de acciones de manera indefinida mientras esta genere un rédito financiero. La empresa por su parte, es un agente de cambio social que moviliza valores para generar un valor compartido con una responsabilidad social en mente. Del mismo modo, la empresa cuenta con activos inmateriales e imponderables que le generan valor y que se integran a una inteligencia corporativa o un acervo o capital intelectual, con base en el cual se toman decisiones no sólo buscando una ganancia económica sino también unos objetivos de crecimiento comunitario (Revista Uno, 2021).

En este sentido, el rol clásico del empresario como “generador de renta” se resignifica y asume una responsabilidad fundamental en el funcionamiento de las sociedades modernas, a través de la generación de empleo, desarrollo económico y la competitividad en el uso de los recursos y la generación de valor. Lo anterior requiere de empresarios responsables y conscientes de la importancia de su rol, capaces de identificar e integrar a sus empresas gran cantidad de talento y conocimiento que permita construir equipos sinérgicos y competentes en la generación de valor compartido. Tras haber realizado la anterior reflexión, es pertinente concluir que, si bien es cierto e incluso noble la consigna de que “la educación no es un negocio”, es importante reconocerla como una empresa. Una empresa capaz de acercarse a la comunidad con intenciones nobles de generar crecimiento para ambas. Una empresa comprometida con los retos y necesidades de la sociedad, en cabeza de empresarios que promueven el crecimiento de su entorno y el funcionamiento adecuado de las naciones a nivel económico a través de la innovación.

Paradigmas, Teorías y enfoques administrativos

Si bien se ha planteado con anterioridad que existe una gran diferencia entre administración y gerencia, es necesario explorar el primero para construir un concepto holístico y bien estructurado del segundo. Un gerente debe ser un buen líder, pero también un buen administrador. En los próximos párrafos se exploran algunos de los principales paradigmas, teorías, enfoques y corrientes del pensamiento administrativo, esto con el objetivo de establecer un marco claro sobre el cual pensar y discutir el fenómeno educativo, su intersección con el fenómeno administrativo y cómo estos dos fenómenos pueden interactuar y complementarse entre sí. Partiendo, como es lo ideal, de lo más general a lo más, es posible distinguir dos grandes paradigmas o modelos de la administración: el modelo antiguo y el modelo nuevo (Fleitman, 2013).

Tabla 1

Comparativo de Características entre el Modelo Administrativo Antiguo y el Modelo

Administrativo nuevo (Fleitman, 2013)

<i>MODELO ANTIGUO</i>	<i>MODELO NUEVO</i>
Responsabilidad personal.	Responsabilidad colectiva.
Trabajo - obligación.	Trabajo - desarrollo persona.
Empleo inestable - corto plazo.	Empleo estable - largo plazo.
Un director - dictador.	Un líder - director.
Administración centralizada.	Administración descentralizada.
Decisiones de arriba hacia abajo.	Decisiones en ambos sentidos.
La calidad es responsabilidad de un área.	La calidad es responsabilidad de todos.
Especialidad de por vida.	Dominio de varias áreas.
Administración por áreas funcionales independientes.	Administración interdepartamental.
Sistema autoritario.	Sistema de consenso.
Organización rígida.	Organización flexible.
Economías nacionalistas.	Economías globalizadas.
Explotación irracional de los recursos naturales.	Respeto al ecosistema.
Mercado de vendedores.	Mercado de compradores.
Competencia limitada - pasiva.	Competencia amplia - agresiva.
Información limitada - lenta.	Información amplia - rápida.
Empresas individualistas	Alianzas estratégicas

Al observar estas diferencias Planteadas por Fleitman, puede parecer bastante fácil y obvio el determinar cual de ellas es más atractiva para una empresa del siglo XXI y sobre todo cuando se habla del sector educativo. En esta se puede evidenciar un avance hacia un paradigma más colectivista, humanista, flexible y sostenible. No obstante, esta caracterización puede llegar a ser bastante simplista y representar de manera polarizada y parcial un fenómeno con muchas más aristas y variables. Es necesario entonces hacer una caracterización mucho más detallada del fenómeno administrativo. Para este propósito se hace a continuación una síntesis de las principales teorías o corrientes del pensamiento administrativo.

Comenzando el siglo XX se pueden distinguir fundamentalmente dos teorías de la administración con dos enfoques bastante distintos entre sí. Por un lado, tenemos la teoría de la *Administración Científica* de Frederick Taylor y en contraposición a esta la teoría de la

Administración Clásica de Henri Fayol. Esta primera hacía énfasis en el trabajador, sus competencias y tareas, mientras que la segunda se enfoca en la cuidadosa disposición de estructuras y funciones dentro de la organización.

Desde una teoría clásica de la administración, Fayol entiende que el acto administrativo consiste de 5 acciones básicas, a saber: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Del mismo modo, Fayol establece 14 postulados o principios de la administración que ilustran con mucha claridad la naturaleza de su entendimiento del acto administrativo, entre los cuales sobresalen la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando y centralización, orden y estabilidad del personal (Fayol, 1916).

Taylor por su parte establece en su teoría científica de la administración establece que la administración debe buscar ante todo la máxima prosperidad tanto del empleador como del trabajador. Desde la perspectiva científica de Taylor, la administración es un acto mucho más sintético y fluido que en la perspectiva de Fayol, consistiendo de tan solo 4 acciones o momentos discernibles: el estudio científico de los elementos que componen la tarea o acto de producción, la selección científica y subsiguiente capacitación del trabajador, la colaboración entre administrativos y trabajadores y la repartición equitativa de responsabilidades y labores entre administrativos y trabajadores (Taylor, 2004).

Hacia los años 40, y en contraposición a la estructura y rigidez de la teoría clásica de la administración, surge una nueva corriente que se conoce como la *Teoría de las relaciones Humanas*. Esta perspectiva fue promovida por varios autores, entre los cuales se destaca Elton mayo, quién se interesó por estudiar el rol del desarrollo industrial desenfrenado y esclavizante sobre el hombre y el detrimento de su condición humana y plantea que el principal objetivo del acto administrativo debe ser el formar una élite laboral capaz de entender y compartir, dirigida

por líderes democráticos, convincentes y carismáticos, capaces de generar un ambiente óptimo para todo el personal (Mayo, 2004).

Para zanjar las enormes diferencias e incoherencias entre el enfoque de la administración clásica y el enfoque de las relaciones humanas, surge la teoría de la *Burocracia*, la cual plantea una estructura u organización humana fundamentada en la racionalidad y que busca la adecuación del contexto, los recursos y los objetivos, apuntando a garantizar la eficiencia en la persecución de los objetivos. Max Weber, principal exponente de esta teoría, plantea que la normatividad se puede desprender de tres tipos de sociedades y por tanto tres tipos de autoridades: autoridad tradicional, autoridad carismática y autoridad burocrática. La autoridad tradicional establece que las órdenes de los superiores se justifican desde el hecho de que “siempre ha sido así” y así ha funcionado el sistema. Por su parte, una autoridad carismática plantea el acatar las órdenes del superior desde la personalidad, influencia y liderazgo de quien dirige. La autoridad burocrática o legal concibe el seguimiento de la norma desde su legitimidad, la cual atribuye mandos de acuerdo a preceptos sobre los cuales se llegó a un acuerdo (Weber, 1978).

En respuesta a estas teorías se comienza a gestar una perspectiva que se conoce como la *Teoría del comportamiento organizacional* o la *teoría de las necesidades y motivaciones*. Esta plantea que el hombre, en su búsqueda de autodeterminación es quien determina a su vez la motivación para desempeñarse como agente productivo y por tanto la administración debe buscar adaptarse a las necesidades y deseos de autodeterminación de los individuos, entendiendo a este como elemento crucial en la persecución de los objetivos de la empresa. Uno de los principales promotores de esta perspectiva fue Abraham Maslow, quien considera que la motivación está

íntimamente ligada a las necesidades del sujeto y que estas se derivan de aspectos instintivos, psicológicos, sociales y culturales (Maslow, 2019).

En la misma nota, McGregor distingue dos posibles supuestos dentro de este enfoque, a los cuales identificó como supuestos o teorías X y Y. Desde una teoría o supuesto X, el sujeto reconoce en el trabajo una actividad necesaria, pero a su vez aberrante, la cual debe ser evitada en la medida de lo posible y requieren de una organización que los oriente y monitoree. En contraposición, identifica un escenario o teoría Y, en la que el sujeto entiende el trabajo como una actividad natural y las responsabilidades como una oportunidad de desarrollo personal y como un vehículo para promover su creatividad, ingenio y demás capacidades humanas. En este sentido plantea que el objetivo la administración es buscar el aprovechamiento del potencial humano y el alcance de la superación personal (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 1960).

En respuesta a estas visiones de la administración se han generado múltiples perspectivas contemporáneas de la administración, las cuales a grandes rasgos buscan sintetizar, reconciliar, contrastar y construir sobre los planeamientos antes expuestos. Entre las teorías contemporáneas más destacadas se pueden mencionar la *Teoría de la Calidad Total*, la cual promueve la gestión de cada una de los aspectos del proceso productivo, la teoría Z, que busca contrastar las teorías X y Y de McGregor, la *Teoría General de Sistemas*, que busca evadir lo superfluo de la científicidad promovida por las teorías científicas, la *Teoría de Contingencia*, que plantea que no existe un acercamiento absoluto a la administración puesto que el enfoque debe determinarse siempre desde la relación entre el contexto y ambiente y las condiciones organizacionales y la Teoría del desarrollo Organizacional, que enfatiza en el desarrollo planificado de las estructuras organizacionales en la interacción sujeto – organización – ambiente (Gómez Palestino, 2021).

Todo lo anterior permite explorar de manera histórica la evolución del concepto de administración y cómo esta fue adoptando paulatinamente elementos de la psicología, las humanidades, las ciencias y otros campos del conocimiento para construir el concepto de liderazgo empresarial y contribuir a la idea de *Gerente*. En el capítulo siguiente se exploran algunos de los conceptos que giran en torno a las teorías de la administración previamente analizadas.

Eficiencia, efectividad, eficacia y calidad

Tras explorar diversas perspectivas y filosofías administrativas es importante definir algunos conceptos básicos que giran en torno a las mismas. El entendimiento de estos conceptos, aunque responda más a un carácter operativo, permiten entender y encuadrar de manera más precisa los objetivos y el alcance de estas corrientes administrativas. También es necesario tener en cuenta que, si bien estos conceptos tienen su origen en la industria y se consolidaron en las ciencias administrativas, son de vital importancia para promover y valorar los procesos de crecimiento y mejoramiento institucional también en un contexto educativo.

Del mismo modo, y partiendo de la premisa de que no se puede mejorar aquello que no se puede medir tampoco es susceptible de mejorar, estas definiciones deben ser lo suficientemente claras y concisas como para permitir ser explícitamente evidenciadas desde la actividad gerencial. También se advierte que los conceptos a continuación definidos parten de un objetivo intrínseco de la administración, el cual es generar un superávit a partir de la productividad, lo cual puede ser complicado y hasta cierto punto ingenuo tratar de definirlo dentro de un ambiente educativo puesto que, como ya se advertía al inicio de esta monografía, los productos del proceso formativo y de enseñanza-aprendizaje son en su vasta mayoría intangibles. Se tomarán entonces los conceptos de *eficiencia*, *efectividad* y *eficacia* como vehículos para acercarse a la

construcción del concepto de *Calidad*. Sin embargo, estos tres conceptos (las 3 E) se entienden necesariamente en relación al concepto de productividad, lo cual en sí ya representa un reto.

La productividad de un sistema determinado puede entenderse de manera muy sintética como la capacidad de este para transformar unos recursos (insumos, capital y trabajo) en productos o resultados tangibles, esto por supuesto en relación con el tiempo, es decir, cuanto menos tiempo tome el sistema para transformar estos recursos en productos o resultados mayor será la productividad. En términos cuantitativos la productividad se define como el cociente entre los resultados obtenidos (artículos producidos, unidades vendidas, utilidades generadas...) y los recursos empleados para tal fin (empleados involucrados, tiempo utilizado, maquinaria necesaria...) (Gutierrez Pulido, 2010).

La definición de los términos de eficiencia, eficacia y efectividad tienen una connotación más técnica y sobre estos parece haber un consenso más claro. En este sentido se define la eficiencia como la capacidad para lograr el máximo de resultados favorables utilizando el mínimo de recursos disponibles para tal propósito, esto teniendo en cuenta una connotación amplia de la palabra recurso, la cual trasciende lo netamente económico y material incluyendo factores como lo humano e incluso el tiempo. Hay que tener en cuenta que para su medición es necesario desarrollar indicadores de la misma, puesto que, como ya se advierte, lo que se entiende por recurso puede tener un significado bastante amplio. La eficacia, a su vez, se define como el grado o extensión en la cual el producto o servicio satisface las expectativas iniciales o necesidades del usuario, un porcentaje, decimal o fracción al cual luego se le puede asignar un puntaje que va desde muy ineficaz hasta muy eficaz. Por último, se entiende la efectividad como el grado de cumplimiento de los objetivos planteados a priori y se obtiene a partir del cociente entre los resultados obtenidos y las metas previamente establecidas (Pérez Quintero, 2021).

Analizando y contrastando los conceptos anteriores se puede aproximarse al concepto de *Calidad*.

Desde una perspectiva industrial y productiva de la *calidad*, esta se puede definir como el cumplimiento de unas especificaciones mínimas establecidas a priori en referencia al diseño inicial de un producto. Consiste en satisfacer las expectativas y cumplir a conformidad con las características que se requiere tener para determinado fin, al mismo tiempo que se satisfacen todas las reglas y regulaciones estipuladas por las entidades garantes de estos estándares. (Pérez Quintero, 2021). No obstante, claramente en el sector educativo no estamos sacando un producto tangible de una línea de producción, al cual se le puedan aplicar una serie de mediciones y pruebas estandarizadas con el fin de determinar objetivamente el cumplimiento de dichos parámetros. Conviene entonces establecer una visión más flexible del concepto de calidad. Una que sea sensible al carácter subjetivo y humanista del acto formativo. Es allí donde se propone una perspectiva de calidad enfocada en el valor.

Antes que nada, desde una perspectiva de valor, es necesario también trascender el concepto de cliente, e incluso el de usuario, puesto que estos aún siguen reflejando una naturaleza transaccional del acto formativo. A falta de un término más adecuado, por lo pronto se propone referirlo como sujeto del acto formativo. Esta perspectiva de la calidad busca aportar valor al sujeto, un valor que no necesariamente puede calcularse en términos financieros, pero que definitivamente le permita a este desarrollar su potencial humano y a su vez generar cambios positivos en su alrededor. Esta perspectiva de calidad se distancia de la previamente expuesta porque implica incluso en ocasiones ofrecerle al “cliente” no lo que quiere sino lo que tal vez nunca sospechó que necesitaba.

Lo expuesto anteriormente es de vital importancia para abordar la recta final de este escrito, donde se pretende encontrar aquellos puntos álgidos donde se genera el distanciamiento entre lo administrativo y lo formativo en nuestras instituciones. Este concepto de calidad se encuentra en el núcleo mismo de la discusión, puesto que marca la ruptura entre lo que el saber administrativo y el saber pedagógico entienden y defienden como elementos fundamentales de la propuesta de valor de un proyecto educativo. Dicho esto, se le da paso al último capítulo de esta monografía, donde se pretende sintetizar a partir de las reflexiones anteriores los elementos que componen la dicotomía institucional.

Dicotomía institucional

El problema fundamental que busca discernir este ejercicio escritural es el aparente distanciamiento entre los componentes administrativo y formativo en las instituciones educativas de nuestro país, fundamentalmente en aquellas de carácter privado. Una ruptura que de manera silenciosa, pero no por ello menos dañina continua erosionando la capacidad de nuestras instituciones para generar los cambios que nuestra sociedad hoy más que nunca necesita con urgencia. Los siguientes párrafos no pretenden ser de forma alguna una sentencia generalizada a un fenómeno que es bastante complejo. Simplemente son una invitación a la consideración y autoevaluación en las instituciones educativas proveniente de un servidor cuyas observaciones y reflexiones a lo largo de más de 12 años de carrera docente en instituciones privadas, superando con relativo éxito importantes retos desde instancias tanto formativas como gerenciales le han permitido generar un panorama amplio del fenómeno en cuestión.

Antagonismo y sinergia

Son muchos los factores que influyen en la relación entre directivos y docentes en instituciones educativas, factores que con frecuencia se desprenden de un desconocimiento de los

menesteres que apremian nuestra vecina vereda y en última instancia son producto de una visión parcial y sesgada de lo que es el fenómeno educativo. Sin embargo, un fenómeno que llama la atención en las dinámicas institucionales de carácter privado es un aparente antagonismo entre estas dos facetas institucionales, polarización que en última instancia termina afectando la experiencia formativa del estudiante.

El hecho de haberme desempeñado durante casi la totalidad de mi carrera como directivo docente me ha permitido tener una panorámica bastante interesante para observar el desarrollo de estas dinámicas, a la vez que cumpla las veces de mediador. Una de las situaciones que particularmente llaman la atención en esta interacción es la idea subyacente de que desde las esferas administrativas y particularmente directivas existe la intención inherente de constantemente monitorear, calificar y con base en ello tomar decisiones en detrimento de la condición profesional y laboral del cuerpo docente. Observaciones de clase, evaluaciones de desempeño, ajustes contractuales, auditorías, entre otros, son con frecuencia recibidos con escepticismo por parte de los docentes.

Existe la sensación de estar siendo constantemente observados y cuestionados en nuestro saber y nuestra práctica, lo cual, al menos en el contexto de la educación privada, tiene algún elemento de verdad. En el subtexto de esta relación asecha la noción de que no hay una transparencia por parte de las directivas en cuanto a las intenciones y posibles efectos de su gestión de personal, situación que del mismo modo puede arraigarse en perspectiva o teoría administrativa “Y”, previamente expuesta (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 1960), la cual, dicho sea de paso, no es totalmente ajena a la realidad, puesto que en el sector privado es usual encontrar personal docente que no tiene una formación (y tal vez una vocación) pedagógica, y para quienes este empleo solo representa un ingreso estable en una labor que ellos presumen fácil

y de poca habilidad. Lo anterior, sumado a las condiciones contractuales del sector privado, que en una proporción nada despreciable ofrecen muchas menos garantías laborales y estabilidad, genera una tensión entre el cuerpo docente y el personal administrativo que es bastante difícil de manejar.

Sin embargo, este primer factor es ciertamente no el único. Existe otro aspecto que, si bien sigue estando vinculado a un elemento de confianza, trasciende el plano de lo laboral e incursiona en la dimensión profesional y de desarrollo personal del docente. Se trata de los ascensos, liderazgos y promociones. Es bien sabido que el gremio docente es uno particularmente difícil de gestionar, entre otras razones, por la complicada dinámica alrededor de los egos y celos profesionales. En relación con esto, con frecuencia en las instituciones educativas privadas (a diferencia de las públicas) no existe una total claridad y transparencia en los elementos que influyen en la asignación salarial de los profesionales y tampoco hay claridad sobre los requerimientos para avanzar profesionalmente en las organizaciones y alcanzar nuevos y más apetecidos cargos con una mayor responsabilidad y oportunidad de desarrollo profesional y personal. Debido a esto se genera un ambiente de desconfianza alimentado por comentarios y especulaciones de supuestos nepotismos que permiten a algunos funcionarios avanzar en su carrera profesional a ritmos más avanzados sin necesariamente tener méritos suficientes para ello. Este fenómeno no es necesariamente causado de manera deliberada dentro de las organizaciones, sino producto de una dinámica multivariable en la cual el desempeño juega un papel relativamente pequeño ante otros factores. En su libro *Empowering Yourself: The organizational game revealed*, Harvey Coleman revela tras extensivas investigaciones, que en el mundo corporativo las posibilidades de ser ascendido dependen en un mínimo porcentaje (alrededor del un 10%) del desempeño del empleado, mientras que un 30% se le atribuye a la

imagen del mismo frente a la organización y un 60% a la exposición de su trabajo ante la comunidad. A este principio se le dio el nombre de PIE, por sus siglas en inglés (Performance, Image and Exposure) (Coleman, 2010).

De nuevo, la falta de transparencia e información clara y de primera mano genera un ambiente de desconfianza que impide gestar un clima institucional de sinergia, comunicación efectiva y colaboración.

Separación de saberes y distanciamiento de intereses

Una segunda observación a la dinámica entre administrativos y docentes parece apuntar a que no sólo no conocemos sobre las necesidades y retos que se afrontan por nuestras contrapartes institucionales, sino que desde nuestro saber específico no contamos con elementos básicos para caracterizar y comprender aspectos elementales de la misma. Este mismo desconocimiento lleva a que en ocasiones se subestime la importancia y complejidad de los mismos, entendiéndolos como roles secundarios, accesorios y casi que prescindibles en lo que compone el funcionamiento de la organización. Esta situación se percibe en cada uno de los niveles de la organización, incluso entre directivos docentes, coordinadores y las instancias superiores del cuerpo administrativo, lo cual en ocasiones genera problemas logísticos y de alineación de intereses, lo que nos lleva a una tercera observación que es el aparente distanciamiento de intereses entre los componentes administrativos y formativos.

El hecho de que no se compartan objetivos entre estas dos facetas institucionales se constituye como otro elemento de polarización y distanciamiento. Mientras el cuerpo académico persigue objetivos formativos e indicadores tales como índices de mejora y excelencia académica, desempeño en pruebas estandarizadas, acceso a educación superior y en general un crecimiento personal y académico en los estudiantes, los indicadores de éxito en el cuerpo administrativo se asemejan más al concepto de calidad corporativa anteriormente discutidos en el

capítulo anterior, y que se componen de las nociones tradicionales de eficiencia, eficacia y efectividad. Este distanciamiento de intereses se cristaliza finalmente en un conflicto de intereses en el momento de rendir cuentas durante evaluaciones y auditorías que buscan acreditar procesos de gestión de calidad. El hecho de que sólo se intercepten los objetivos institucionales durante cortos y selectos periodos de evaluación genera una ansiedad que puede erosionar el clima organizacional, retroalimentando de manera negativa el antagonismo previamente mencionado.

De la Administración a la Gerencia

Tras explorar el fenómeno educativo desde sus diferentes facetas, analizar y contrastar los diferentes factores que pueden influir en el desarrollo del proyecto institucional y el clima organizacional, tal vez la reflexión más importante que queda es la necesidad de trascender de una perspectiva administrativa a una perspectiva gerencial. El gerente trasciende la administración de recursos financieros y humanos a la integración de todos estos elementos en un ecosistema autosostenible en el cual se entienda la complejidad del fenómeno que se intenta gestionar. El gerente debe tener una visión holística de la institución y el carisma suficiente para aunar esfuerzos alrededor de esta visión. El gerente educativo además, debe tener una sensibilidad especial hacia la nobleza de la labor que se pretende llevar a cabo en su organización y entender que la propuesta de valor de la misma se compone no solo de elementos tangibles y medible sino también de aspectos intangible e inefables que buscan aportar valor al sujeto de maneras diversas que no por intangibles son menos importante para la formación del ciudadano.

Por último, el gerente educativo debe ser un sujeto idóneo tanto para el acto formativo como para el acto administrativo. Debe ser un sujeto humanista, parsimonioso, carismático y conectado con su comunidad, pero a su vez debe ser pragmático, estructurado, objetivo en su proceder y con capacidad ejecutiva. Debe ser ante todo el portador de un mensaje y paladín de un proyecto más grande que la suma de sus partes, más importante que los intereses individuales,

debe poder a su vez rodearse de gente que comparta esta visión y que le ayude a llevarla a feliz término. En otras palabras, debe ser portador del ADN de su institución.

Conclusiones y recomendaciones

Tras haber tenido la oportunidad de explorar y reflexionar sobre los diferentes objetivos de la dinámica organizacional de las instituciones educativas privadas, las necesidades que se generan a partir de dichos objetivos y las dinámicas que se establecen en la interacción de las diferentes dimensiones institucionales, es importante tomar una mirada panorámica al fenómeno y sintetizar aspectos significativos que se han derivado de su observación.

El primero de estos aspectos es a nivel conceptual. Es de vital importancia para las instituciones educativas el discutir desde una perspectiva filosófica y académica lo que se entiende por formación, educación y pedagogía, y a partir de esta reflexión establecer con claridad bajo qué paradigma orientar su accionar institucional en lo macro y en lo micro, determinando las acciones claras mediante las cuales se materializará estos elementos tanto en la práctica administrativa como formativa.

La segunda gran conclusión recoge la necesidad de tener claridad sobre la diferencia entre negocio y empresa. Para esto es de vital importancia revisar los diferentes paradigmas administrativos que se han generado durante las últimas décadas y acercarse al concepto de “social enterprise”, el cual puede dar elementos clave para entender la manera en que las instituciones educativas pueden contribuir al desarrollo de las comunidades desde una perspectiva gerencial sin comprometer su viabilidad financiera.

Por último, se resalta la importancia de abordar desde la gerencia la creación de una verdadera unificación en la identidad organizacional, la cual permita desde un conocimiento

integral de configuración y operatividad institucional la vinculación íntima de todos los estamentos a unos objetivos en común. A continuación, se comparten algunas recomendaciones que pueden ayudar a promover un cambio positivo y una sinergia organizacional enfocada a la unificación de la identidad institucional.

- Transparencia e información clara y de primera mano en los procesos de gestión institucional y de talento humano.
- Mecanismos de participación docente para contribuir a la construcción de los instrumentos y criterios de evaluación de desempeño.
- Vinculación de personal académico idóneo, con formación académica e intenciones de desarrollo profesional y personal en el sector educativo.
- Claridad sobre los procesos de selección, contratación, asignación salarial y crecimiento al interior de la organización.
- Formación básica de docentes en temas administrativos y gerenciales, así como sensibilización del personal administrativo en menesteres formativos y académicos.
- Alineación horizontal y vertical de los objetivos institucionales de manera constante y no solo durante los procesos de evaluación, auditoría y certificación.

Referencias bibliográficas

- Gómez Palestino, P. I. (12 de Mayo de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de Teorías de la Administración: <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-administracion/>
- Álvarez , C., & González, E. (1998). *Lecciones de didáctica general*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Begón, J. L. (2019). Las bases filosóficas de la modernidad pedagógica. Comenio y Descartes. *Logos: Anales del Seminario de Metafísica*, 52, 81.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). Conclusions. Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects., . *The emergence of social enterprise*, 350-370.
- Coleman, H. J. (2010). *Empowering Yourself: The Organizational Game Revealed*. Bloomington: Author House.
- Comenius, J. A. (1986). *Didáctica MAgna*. Madrid: Akal.
- de Spinoza, B. (1983). *Ética*. México DF: UNAM.
- Fayol, H. (1916). *Administración*. Paris: Dunod.
- Fleitman, J. (05 de 06 de 2013). *Nuevos paradigmas empresariales en el siglo XXI*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/nuevos-paradigmas-empresariales-en-el-siglo-21>.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra nueva.
- Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Kierkegaard, S. (2007). *O lo uno o lo otro. Un fragmento de vida*. Madrid: Trotta.

Ledesma-Ayora, M. (2014). *Análisis de la teoría de Vygotsky para la reconstrucción de la inteligencia social*. Cuenca, Ecuador: Universidad Católica de Cuenca.

Marcel, G. (1995). *Ser y tener*. Caparros Editores.

Maslow, A. H. (2019). *A theory of human motivation*. New Delhi: General Press.

Mayo, E. (2004). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.

McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Pérez Quintero, A. (12 de Mayo de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial: <https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>

Rahmani Qastharin, A. (21 de 03 de 2021). <https://www.academia.edu/>. Obtenido de https://www.academia.edu/29840740/Business_Model_Differences_Between_Business_and_Social_Enterprise

Revista Uno. (21 de 03 de 2021). *revista-uno.com*. Obtenido de <https://www.revista-uno.com/numero-19/por-que-una-empresa-no-es-un-negocio/>

Robledo, A. G. (2000). *La República*. México: UNAM.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. London: Penguin.

Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. New York: Routledge.

Velben, T. (1978). *The theory of business enterprise*. London: Transaction Publishers.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* . Los Angeles:
University of California Press.