

GESTIÓN DE LOS PROCESOS ESCOLARES

Juan Manuel Ortiz García*

María Elena Pensado Fernández*

María Guadalupe Marinero Uribe*

I. Introducción

No cabe duda que a partir de sus necesidades, el ser humano se ha esforzado por encontrar diversos mecanismos para satisfacerlas de la mejor manera. Esto, si consideramos que desde tiempos inmemoriales se ha concebido un cúmulo de ideas que nos han llevado al grado de desarrollo con el que hoy día contamos. Elementos propios de las diferentes estructuras económicas y de producción, y de sus correspondientes superestructuras basadas en la cultura que se ha desarrollado en cada civilización, han sido la base de ese paulatino desarrollo.

Del contacto con sus entornos físico y social, el hombre ha obtenido una experiencia que gracias a su capacidad de razonamiento, le ha permitido crear constructos a partir de los cuales ha ideado formas de integración que han dado lugar a lo que hoy día conocemos con el término de organizaciones. Este constructo humano -como quiera concebirse el término según las primeras formas de asociación hoy conocidas, y con la distancia situacional que corresponde-, fue necesario para satisfacer necesidades de supervivencia como la de alimentación, el resguardo físico y la vestimenta; de seguridad ante los factores e inclemencias naturales y sociales del entorno, incluyendo la seguridad de preservación y trascendencia; y posteriormente las que corresponden a las estructuras para la convivencia contenidas en las maneras de organizarse y de normar su actividad, y de buscar sentido en las acciones emprendidas ya sea con fines de trabajo, de recreación o de descanso.

De ellas y para el caso que nos ocupa, las que corresponden a la conservación del conocimiento adquirido, han jugado -y lo siguen haciendo- un papel de relevancia para la vida y desarrollo humanos, ya sea de forma individual o comunal. Si no hubiesen existido ni la inquietud ni los mecanismos para conservar primero y posteriormente transmitir los conocimientos adquiridos a través de la experiencia con el entorno, no hubiese sido posible el progreso que de forma paulatina y cada vez más acelerada se presenta en la actualidad de muchas civilizaciones que, en el marco del fenómeno social de la globalización, y del avance tecnológico que implica a la comunicación, nos brinda la idea de lo que Néstor García Canclini denomina como la aldea global.

Es en este marco donde el constructo denominado escuela se ha constituido como una institución, cuya responsabilidad principal es formar a personas capaces de integrarse de manera efectiva a su comunidad, para contribuir con sus competencias al desarrollo que corresponde.

* *investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*

* *investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*

* *Docente de la Universidad de Xalapa*

A fin de cumplir con tal responsabilidad, y al representarse como un sistema inmerso en un entorno cuyas características cambiantes le obligan a constantes adaptaciones, la entidad escolar –al igual que cualquier organización- requiere de ciertos mecanismos que le permitan un quehacer eficiente orientado al logro de sus propósitos. Uno de estos mecanismos lo constituye una disciplina derivada de la Ciencia Administrativa: la gestión escolar. En adelante se abordan algunas consideraciones al respecto de este tópico.

II. DEL CONCEPTO DE GESTIÓN AL DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS ESCOLARES

No se puede negar que la educación representa una actividad humana de la cual ha dependido en gran medida el desarrollo de las sociedades y de los individuos que las integran. En cualquiera de sus formas, este quehacer humano ha posibilitado la generación del conocimiento y su aplicación a problemas prácticos en una espiral sin límites, tanto como su conservación a partir de la transmisión del mismo, hecho este último que ha dado lugar a sociedades avanzadas, con un saber cada vez más precipitado, amplio y fortalecido.

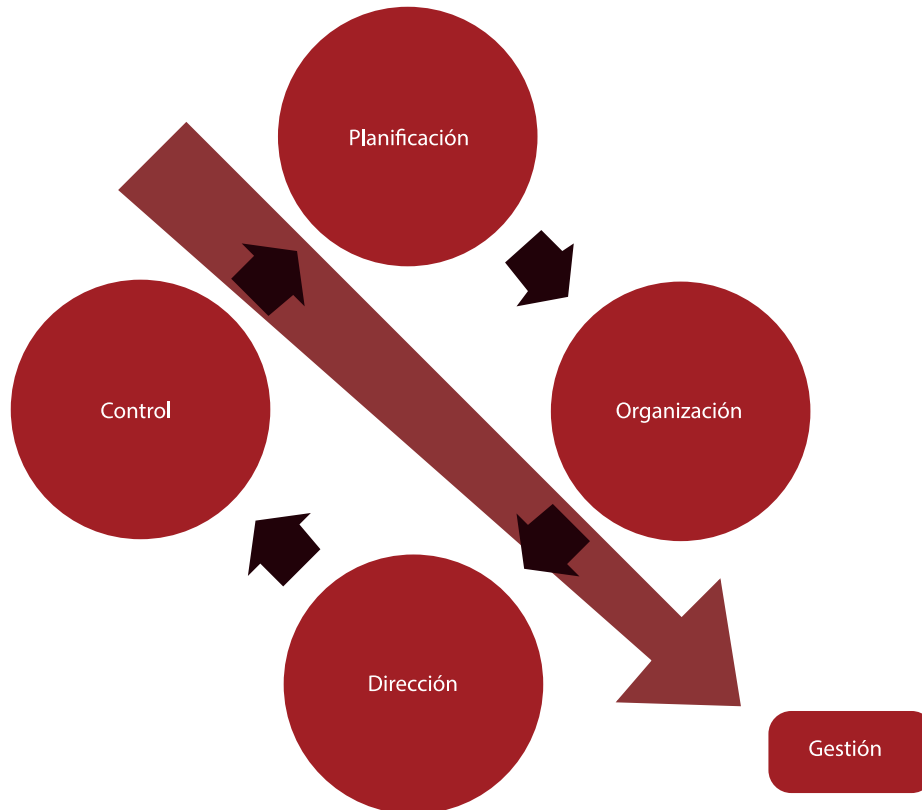
Constituido como comunidad, el ser humano hubo de definir actividades para su supervivencia, y distribuir las según las características personales de cada uno de sus congéneres; ello, a fin de complementar una tarea social en beneficio común. De estas actividades, la educación se erigió como un factor a través del cual fue posible transmitir de generación en generación el conocimiento adquirido a partir de las experiencias, a tal grado que, de manera consciente, se instituyó una entidad responsable de esa gran responsabilidad: la escuela.

No obstante la particularidad que corresponde a la responsabilidad que esta entidad lleva implícita, al igual que cualquier organización, la educativa se encuentra inmersa en un entorno con una amplia gama de características donde lo sociocultural, lo político, lo económico y lo ecológico, imponen condiciones a cumplir para su supervivencia y posicionamiento. A fin de lograrlo, esta entidad debe contar con recursos de variada naturaleza así como con diversas herramientas de entre las cuales destacan las proporcionadas por la disciplina administrativa.

En su aspecto aplicativo, esta disciplina visualiza diferentes ámbitos de acción, y se integra por cuatro momentos que en su conjunto y en interacción dinámica y constante, permiten formas de actuación que garantizan un mejor logro de resultados. Así, a partir del establecimiento de objetivos y metas, y del diseño y elección de estrategias para lograrlos (planificación); del bosquejo de estructuras que determinan jerarquías, procedimientos, formas de comunicación y normatividades para actuar y ejercer los recursos disponibles (organización); así como de la definición de las mejores formas de conducir el esfuerzo y las competencias de los colaboradores hacia el logro de los propósitos establecidos (dirección), y con el correspondiente seguimiento y evaluación de las actividades emprendidas, seguida de recomendaciones para su mejora (control), se cuenta con una amplia gama de posibilidades de éxito que de otra manera, se antoja difícil alcanzar.

Sin soslayar la importancia de la naturaleza y función de cada una de estas actividades, integradas a manera de proceso, su adecuada realización requiere de una intervención dinámica y constante que las haga funcionar de manera eficiente. Así, tal y como se representa en la siguiente figura, las fases de planificación, organización, dirección y control, deben ser permeadas por la actividad denominada gestión.

Esquema N° 1. Fases del proceso administrativo



Fuente: elaboración propia.

Este esquema presenta la idea de un proceso continuo donde, desde la planificación hasta el control, se constituyen fases íntimamente relacionadas por acciones que permiten la integración de un quehacer administrativo, cuyo debido cumplimiento puede garantizar resultados favorables a los fines propuestos. Un quinto elemento que se puede visualizar es aquel que al permear este proceso, inyecta de dinamismo a las acciones que le corresponden: la gestión.

Pero ¿qué significa este término?

En una primera acepción, y de acuerdo con el diccionario de la lengua española, gestión significa una acción de llevar algo a cabo. De ello, se derivan los términos Gestionar, cuyo significado se orienta a hacer diligencias para la consecución de algo, o la tramitación de un asunto, y Gestor (ra), (gestio, -oris), es decir, quien lleva algo, administrador, persona que tiene por oficio gestionar y resolver asuntos de otras personas en las oficinas públicas.

Estas definiciones nos brindan una idea general del término; sin embargo, y para el caso que nos ocupa, es necesario contar con una comprensión del término que se adecue a la actividad escolar. A tal fin a continuación se expone, a manera de resumen, la reflexión que tres analistas hacen de este término.

Primeramente, la que hace Huergo (2003) en cuanto al significado etimológico de gestión. Al respecto, menciona que este término deriva del latín *gestus*, y éste a su vez de *gerere*. En el primer caso, el significado se centra en una de las características de la personalidad del ser humano denominada *actitud*¹⁰. En este sentido, dice este autor que este significado remite a lo que Bourdieu denomina como *hexis*, es decir, el modo en que una serie de esquemas, dispositivos e interpretaciones propias de la cultura que han sido internalizadas por el sujeto (*hábitus*), son expresadas a través del cuerpo con diversas manifestaciones como los gestos, las posiciones o los movimientos.

En este entendido, la palabra *gestión* evoca la idea de un aspecto actitudinal –sentido activo– en cuanto a la realización de una acción orientada al logro de algo que se ha establecido de antemano, en el marco de la cultura a la que pertenecemos y de cuyos ideologías, valores y normas derivamos comportamientos.

En el segundo caso –*gerere*–, menciona que la palabra *gestión* proviene directamente del latín *Gestio-onis*, referido a la acción –sentido activo– de llevar a cabo, lo que se puede relacionar con las palabras ‘*gesta*’ (historia de lo realizado), y ‘*gestación*’ (llevar por encima).

Sobre estos dos significados realiza dos observaciones: una en el sentido de competencia y otra en el sentido de cooperación. En el primer caso y con el sentido activo de la palabra, *gestión* puede pensarse en la actividad conflictiva del ser humano -la guerra-, donde la palabra *gestión* puede relacionarse con la palabra *estrategia* (*estratos-ego*: yo conduzco, el general de los ejércitos) ubicada en el ámbito de la milicia como acción para derrotar al enemigo.

La segunda, también con sentido activo ubicado en el ámbito cultural donde el ‘*gestus*’ parte del reconocimiento de las prácticas culturales que pone de manifiesto una comunidad -sociedad, grupo, organización, institución-, reconociendo su evolución a través de la historia, y a partir de ello, cooperar para lograr propósitos comunes.

Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce, se dirige (“-duce”) con los otros (“con-”). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros). (2003:2).

¹⁰ *Entendida la tendencia a responder, con base en la percepción que tenemos, de manera positiva o negativa, ante un acontecimiento relacionado con el ámbito natural o social, tendencia que se traduce en alguna forma de comportamiento expresado verbal o corporalmente (gesto o movimiento del cuerpo).*

Como puede derivarse de lo antes expuesto, es a partir de los significados de organización como entidad productiva, y gestión como acción de cooperación que es posible entender el proceso de la gestión educativa. No obstante, el mismo Huergo aclara que gestionar no se refiere sólo a la acción de administrar con todo lo que este término implica, sino que la gestión puede ser entendida como un desafío constante, respuesta a los cambios naturales y sociales del entorno, desafío de gestionar actuando cooperativa y creativamente con los demás participantes de la entidad escolar.

Esta idea concuerda con la expresada por Villamayor y Lamas, idea que a continuación se expresa.

Gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos sumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adaptados de manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones. Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto. (Lamas y Villamayor, mencionados por Huergo, 2003).

En este entendido, continúa Huergo:

Cuando se habla de gestionar, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. [...] la gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan. [...] el proceso de gestión no debe apuntar a la negociación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo colectivo no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional. (2003: 3).

Con base en lo antes dicho, la acción de hacer gestión deja a un lado el concepto tradicional ubicado en el entorno organizacional en cuanto a la gestión de mando, y se sitúa en la actividad grupal organizada en la que todos los involucrados se corresponden con responsabilidad, según el papel que juegan en las actividades que se realizan en el marco de los proyectos planteados, en la organización donde diversos actores, a manera de equipo, deben cumplir una responsabilidad particular, responsabilidad que en su conjunto conforma el quehacer productivo de la entidad.

Referido el término de gestión en su aspecto general, se presenta a continuación la concepción de este término desde la óptica de la gestión de los procesos educativos. Para ello, se exponen los puntos de vista de dos estudiosos de la educación: Tapia Uribe (2004) y Benno Sander (1996).

En su estudio sobre la Federalización y la gestión educativa estatal, Tapia Uribe parte de una reflexión sobre el concepto de gestión, mismo que acorde a Chávez (1995) y a Furlan y otros (2000) se le ha concebido desde las disciplinas político-económicas, englobándolo en la disciplina administrativa, relacionándolo de manera tradicional con los términos de administración, dirección y gobierno (2004: 366).

Asimismo, desde la perspectiva de autores como Furlan, Landesmann y Pasillas (2000), Gimeno Sacristán (2000), Pozner (1997), Cecilia Fierro y Guillermo Tapia (1999), y a partir de la emergencia de los problemas educativos en el marco de la descentralización de los procesos educativos de la Federación, Tapia Uribe realiza un análisis del término gestión aplicado a los procesos educativos, tratando de enfocarlo más allá de la dimensión puramente administrativa, y diferenciando los conceptos de gestión escolar y gestión educativa. A continuación se presenta un cuadro resumen con las definiciones que al respecto hacen dichos autores y que Tapia expone en su análisis.

Cuadro N° X. Resumen de conceptualizaciones del término gestión aplicado a los procesos educativos.

Auto(res)	Concepto	Definición General
Furlan, Landesmann y Pasillas (2000: 143)	Gestión institucional de sistemas educativos	[Conjunto de] políticas y esquemas de organización que regulan el sistema escolar en su conjunto
Gimeno Sacristán (2000: 66)	Gestión educativa	Gobierno ordenado de los elementos que configuran la dinámica de los fenómenos que ocurren en el seno de los centros (escolares).
Pozner (1997: 69-91)	Gestión educativa	Conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

Fierro y Tapia (1999: 151)	Gestión educativa Innovación en la gestión escolar	[Mediante los procesos de gestión escolar pueden examinarse] los procesos de interpretación, negociación y toma de decisiones, en el nivel de la acción escolar, entre los agentes que en ella participan, y cuyo contenido puede referirse tanto a cuestiones relacionadas con el currículum, la organización escolar o de micropolítica de la escuela.
	Innovación en la gestión educativa	Generación de modificaciones o ajustes en las estructuras normativas, de organización y/o funcionamiento del sistema educativo en cuanto tal desde el ámbito en la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia con base en Tapia Uribe (2004)

Si bien en este análisis se logra diferenciar los dos niveles de gestión –la educativa y la escolar-, desde el punto de vista particular, ocurre lo mismo en el cometido de ampliar totalmente el concepto de gestión del ámbito administrativo; ello, en virtud de que –seguramente por la óptica de la formación de quienes aquí escriben-, en los conceptos expresados se siguen reflejando aspectos de la disciplina administrativa como son los que corresponden a su proceso: el administrativo.

Por ejemplo, Furlan y otros hacen referencia al conjunto de políticas, esquemas de organización y aspectos regulatorios o normativos, lo que corresponde a la segunda fase del proceso administrativo: organización; por su parte Pozner nos habla de las acciones que emprende el equipo directivo, lo cual nos hace pensar en la tercera fase de este proceso: dirección, situación que se comparte con lo expuesto por Sacristán como “gobierno ordenado”; además, el primero de estos dos autores habla de acciones orientadas a un propósito definido, lo que nos evoca a la planificación como primera fase de dicho proceso. Finalmente, Fierro y Tapia, al hablar de la innovación en los dos niveles de gestión, hacen referencia por un lado a la negociación y a la toma de decisiones –función directiva-, y por el otro a la modificación o ajuste de las estructuras normativas, de organización y funcionamiento del sistema educativo: control, desde el ámbito de la toma de decisiones: dirección.

Sin la intención soslayar la valiosa aportación por ellos realizada, no es posible todavía separar totalmente el término de gestión del ámbito administrativo.

Algo importante a resaltar del análisis que hace Tapia Uribe, es que en el marco de la mencionada descentralización existen nichos de oportunidad para el estudio de la gestión de los procesos educativos en cualquiera de sus dos ámbitos y en la correlación que pueda haber entre ambos, donde se deben examinar las situaciones materiales, técnicas y políticas de cada entidad estatal para determinar la realidad que permita realizar diagnósticos e intervenciones educativas en los ámbitos que Ezpeleta (2000) refiere como administrativos, políticos y formativos de la gestión pedagógica.

En otro orden de ideas relacionadas con el concepto de gestión escolar, Benno Sander (1996) expone un resumen del desarrollo histórico en lo que él llama construcción del conocimiento científico en el campo de la administración de la educación, presentando posteriormente un paradigma heurístico multidisciplinario para estudiar la gestión educativa. En lo que respecta a la temática de este apartado, tomamos la primera de estas dos aportaciones, dejando la segunda para el siguiente.

Partiendo del concepto de administración de la educación, Sander realiza un análisis del desarrollo histórico de esta función social en América Latina donde observa cinco etapas, a saber, la época colonial con una orientación jurídica, normativa, apegada a la tradición del derecho administrativo romano; la etapa enmarcada por las primeras décadas del siglo XX donde prevalece un enfoque tecnocrático basado en los principios de la administración científica propuesta principalmente por Taylor y Fayol, dando prioridad a los conceptos de eficiencia y productividad; una tercera etapa, posterior a la segunda Guerra Mundial y bajo el influjo de las ciencias de la conducta humana, en la que a partir de las teorías funcionalistas de la escuela psicossociológica de la administración norteamericana se orienta hacia un enfoque conductista donde la eficacia representa el principal criterio en la construcción de propósitos pedagógicos. Ya en los años 60 –continúa Sander– y con la influencia de las ciencias sociales, se observa un criterio orientado a la dimensión política y a la efectividad, subsumiendo los criterios técnicos e instrumentales de la eficiencia y la eficacia propuestas en los dos periodos anteriores. Por último, con base en los desarrollos teóricos de vanguardia, existe una orientación a un enfoque cultural destacando la relevancia como criterio en el estudio y la práctica de la gestión educativa.

A partir de este análisis, Sander propone cuatro construcciones distintas de la gestión educativa: la administración eficiente, la administración eficaz, la administración efectiva y la administración relevante. El cuadro que sigue trata de resumir los aspectos más importantes de cada una de estas administraciones.

Cuadro N° 1. Construcciones de Gestión Educativa.

Construcciones de Gestión Educativa

Características	Administración eficiente	Administración eficaz	Administración efectiva	Administración relevante
Etimología	Efficientia: acción, fuerza, virtud de producir.	Efficax: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado.	Efficere: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, responder.	Relevare: levantar, alzar, alentar, resaltar, valorizar.
Derivación conceptual	Clásica de Administración	Relaciones humanas: Conductismo	Conjunto de teorías contemporáneas de administración	Formulaciones interaccionistas recientes y actuales en el campo de la teoría organizacional y administrativa, preocupados por las características culturales y los valores éticos que definen el desarrollo humano sustentable y la calidad de vida en la educación y en la sociedad
Inducción analítica	Práctica de los administradores escolares y universitarios que pautan su conducta de acuerdo con los principios generales de organización y administración desarrollados a principios del siglo XX en el contexto económico y racionalista de la consolidación de la revolución industrial.	Experiencia de los administradores escolares y universitarios que adoptan los principios y prácticas funcionalistas del enfoque conductista. Relaciones humanas	Distintas experiencias prácticas en la administración pública y la gestión educativa durante las décadas posteriores a la segunda guerra mundial.	Medición del desempeño administrativo en términos de importancia, significación, pertinencia y valor y relevancia. Criterios utilizados para seleccionar los objetivos del comportamiento y para definir la naturaleza del desarrollo humano y la calidad de vida.
Caracterización de la organización	Sistema cerrado, mecánico y racional	Sistema cooperativo.	Sistema abierto y adaptativo	Sistema global y multicultural

Criterio administrativo fundamental	Económico: revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.	Eficacia. Revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.	Político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa.	Concientización, significación, acción humana colectiva y totalidad a la luz del concepto de relevancia.
Valor supremo	Productividad: la eficiencia implica comprobada capacidad basada en la productividad operativa y acentúa primordialmente la habilidad para desempeñarse bien y económicamente.	Logro de los objetivos intrínsecamente educativos. Íntima relación con los aspectos pedagógicos de las escuelas, universidades y sistemas educativos.	Promover el desarrollo socioeconómico y mejorar las condiciones de vida humana. Equidad y desarrollo económico y social.	Desarrollo humano y promoción de la calidad de vida en la educación y la sociedad a través de la participación ciudadana.
Mediación administrativa	Se apoya principalmente en el concepto de eficiencia	Se ocupa de la integración funcional de sus elementos constitutivos, a la luz del concepto de eficacia.	Pone énfasis en las variables del ambiente externo a la luz del concepto de efectividad	Enfatiza los principios de concientización, significación, acción humana colectiva y totalidad a la luz del concepto de relevancia.
Criterio de desempeño	Los protagonistas pautan sus concepciones y acciones por la lógica económica, la racionalidad instrumental y la productividad material, independiente del contenido humano y la naturaleza política de la práctica educativa.	Los protagonistas adoptan una orientación esencialmente pedagógica en sus esfuerzos conceptuales y analíticos y, a la luz de esa orientación pedagógica predominante, incentivan la eficiencia para lograr eficazmente los objetivos específicos de las instituciones educativas.	Los protagonistas adoptan una orientación esencialmente política dominante, utilizan los criterios de eficacia y eficiencia en la gestión educativa.	Los protagonistas adoptan una orientación esencialmente cultural y pautan su acción por la pertinencia y la significación de los hechos administrativos para el desarrollo humano y la calidad de vida de los ciudadanos que participan del sistema educativo y de la sociedad como un todo.
Metodología	Prescriptiva	Prescriptiva/ Participativa	Participativa	Participativa

Fuente: elaboración propia con base en el concepto de Sander (1996).

Como se puede observar, cada una de estas construcciones indica un fin determinado que contempla la realidad de cualquier contexto, en específico y para este caso, del educativo. No obstante, desde el punto de vista particular, la aparente contradicción de las ideas que en ellas se plantea, en la práctica, las cuatro resultan complementarias en el quehacer de la gestión educativa, y muchas veces depende del estilo de liderazgo la magnitud de su aplicación.

Lo importante a destacar aquí, es que el término gestión sigue enmarcado en el campo de conocimientos de la Ciencia Administrativa y que estas cuatro construcciones pueden fungir como un referente para la realización de investigaciones/intervenciones en este campo de conocimientos, contemplando además de las fases del proceso administrativo, las diferentes áreas funcionales que como organización, pueden presentar las entidades educativas sin importar su naturaleza pública o privada, ni los niveles educativos que las mismas aborden. En este entendido y considerando las aportaciones aquí expresadas, es posible aproximar el concepto de gestión de los procesos escolares de la siguiente manera:

Puede entenderse por gestión de los procesos escolares, aquella acción integral que en el marco del proceso administrativo implica la coordinación de los diferentes actores educativos cuyas perspectivas y esfuerzos, permiten el mejoramiento constante de los procesos educativos en favor de la sociedad y su desarrollo.

En el apartado que sigue se exponen algunos elementos orientados a hacer relevante la función de la gestión de los procesos educativos.

III. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN EL ÁMBITO ESCOLAR.

Toda organización, pensada, diseñada e implementada para satisfacer necesidades humanas, se encuentra inmersa en un contexto cambiante donde aspectos socioculturales, económicos, políticos, ecológicos, y de manera inmediata los usuarios de los productos, los proveedores, la competencia y el mercado de trabajo, ejercen influencias y determinan formas de actuación y uso racional de los recursos orientados a contribuir al logro de propósitos establecidos; en este considerando, las entidades productoras de bienes y/o servicios deben encontrar mecanismos para aplicar adecuadamente sus recursos y con ello estar en posibilidades de generar condiciones favorables para la sociedad a la cual se deben, así como para ellas mismas en cuanto a la obtención de beneficios que permitan su subsistencia y posicionamiento.

Es en este sentido que la gestión, en el marco del proceso administrativo, se presenta como una herramienta de valía, y la situación de aquellos organismos cuya responsabilidad es la formación de recursos humanos, no es la excepción.

Al ser considerada como una organización, la entidad escolar no queda exenta de esta condición y, al igual que cualquier entidad productiva requiere de recursos y herramientas para realizar con efectividad su quehacer. Como toda organización que desea trascender y posicionarse debe realizar acciones de investigación, de desarrollo de productos con base en estas investigaciones

a los que se debe aplicar innovación, de diseño del trabajo y de la tecnología necesaria para ejercerlo adecuadamente a las condiciones que se planteen, y determinar su forma de abastecimiento; realizada la producción, buscar la mejor manera de promover sus productos, de distribuirlos y ponerlos a la venta de los usuarios finales y, si es posible, realizar actividades que rebasen el momento de dicha venta. Todo ello en el marco de estrategias pensadas y diseñadas de manera racional; asimismo, con el uso adecuado de los recursos necesarios lo cual se logra a través de la administración de los mismos.

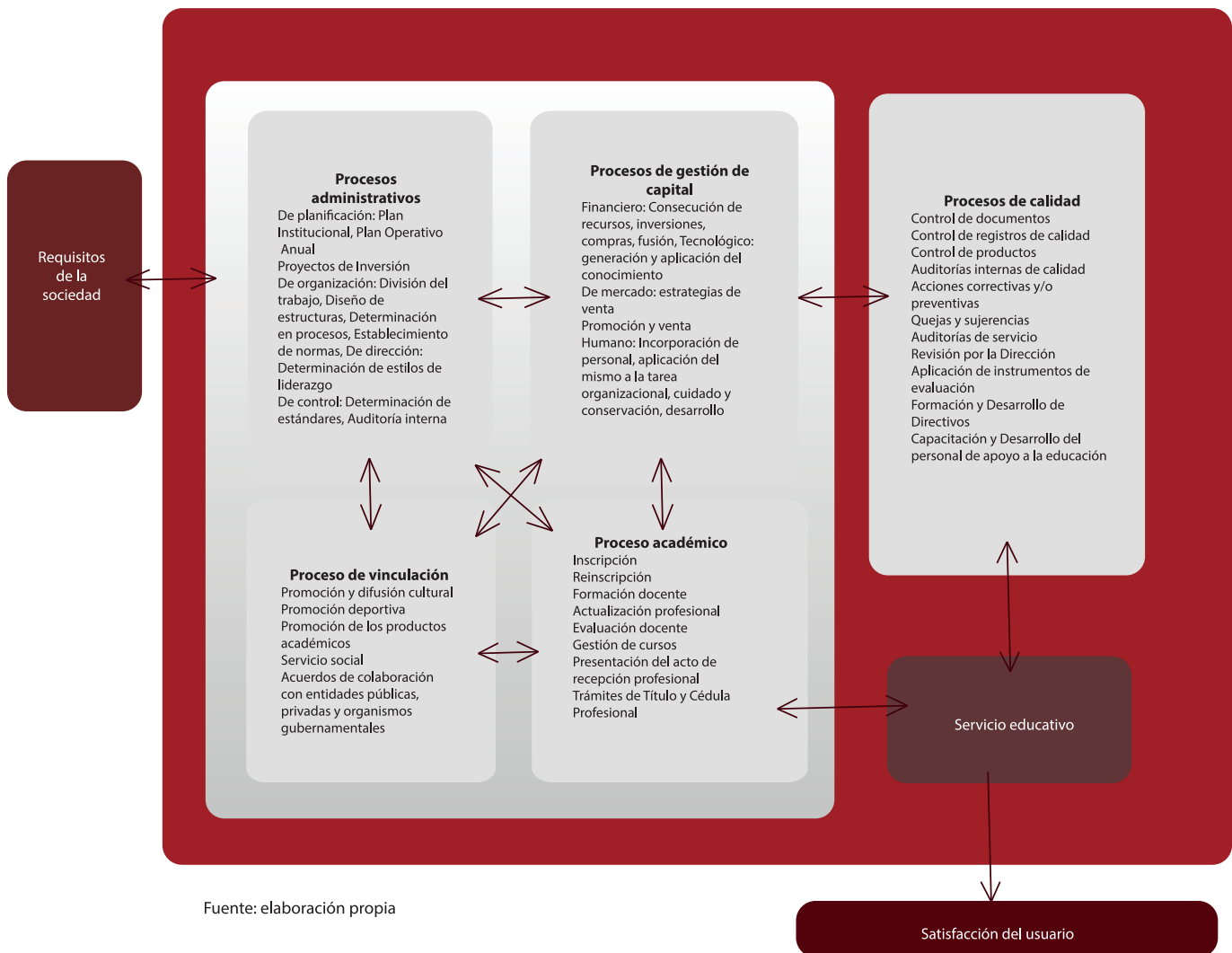
Es en este último quehacer –la implementación de estrategias y el uso racional de los recursos– donde adquiere relevancia el proceso de gestión. Toda vez que la implementación administrativa se da a través de un proceso, la gestión se hace necesaria para dinamizar cada una de las fases que lo integran, situación que ya se planteó en el apartado número dos de este documento.

Ahora bien ¿cuáles son los aspectos de gestión en el ámbito escolar?

En primera instancia y de manera general, al pertenecer la organización escolar al ámbito general de las organizaciones, es posible pensar en la gestión de distintos ámbitos como son el de la producción de los servicios escolares –con la debida indagación y desarrollo de las ideas que compete–; el bosquejo e implementación de estructuras que permitan un adecuado trabajo, bosquejo que conlleva la división del trabajo y el diseño del mismo, así como la determinación de jerarquías y la designación de responsabilidades y autoridad necesarias; la determinación de los procesos y de las normas a seguir para realizarlos con el debido diseño e implementación de los sistemas de información que coadyuven al desarrollo de esos procesos; la adecuada administración financiera y de capital humano; y la determinación de los procesos de comercialización de los productos realizados.

Ya de manera particular, en los procesos que son propios a este tipo de organización como pueden ser los que se muestran en la siguiente figura.

Figura N° 2 Un ejemplo de proceso escolar para entidades de educación superior.



Fuente: elaboración propia

Como puede verse en la figura que antecede, a partir de los requisitos de la sociedad, la entidad educativa diseña e implementa una serie de mecanismos propios del quehacer académico en el marco del proceso administrativo. Si bien es cierto que existen particularidades en el quehacer académico, el mismo no puede desligarse del quehacer general de la administración, situación que implica como se ha dejado ver, la gestión que permea los cuatro momentos de su proceso.

Con ello, trata de resaltarse la relevancia que este concepto –la gestión– tiene en el quehacer propio de la actividad escolar.

IV. A MANERA DE CONCLUSIÓN

Se trate de una entidad educativa de gobierno o de la iniciativa privada, las denominadas instituciones de educación también deben inmiscuirse en el ámbito competitivo si lo que

quieren es sobrevivir y posicionarse en su contexto. En el caso de la educación en general y de la educación superior en particular, ello debe ser un aspecto a considerar tanto por las razones antes expuestas como por la naturaleza misma del quehacer: se está contribuyendo a la formación de profesionales que en breve estarán compitiendo por algún lugar en el mercado laboral, y dicha competencia requiere de una formación sólida que contemple los cuatro ejes de la educación y por ende el desarrollo cabal de competencias, condición que al aplicarse tendrá un impacto para la organización en la que presten sus servicios -hablando de productividad-, tanto como para ellos mismos si hablamos de la satisfacción personal en cuanto al desarrollo de su trabajo –satisfacción laboral-.

La Administración es una disciplina que resulta susceptible de aplicación en el vasto contexto de la actividad humana. Ello, dadas la naturaleza y las características tanto de la propia disciplina como del entorno donde la acción humana tiene lugar.

Por lo general, los trabajos académicos relacionados con esta disciplina tienden a considerar organizaciones de carácter privado, es decir empresas cuya producción se enfoca principalmente a productos tangibles, lo cual representa beneficios específicos para la propia empresa y para la sociedad circundante a la que pertenece. No obstante las bondades que de ello se deriven, existe un amplio contexto donde los productos intangibles resultan relevantes como satisfactores de necesidades humanas. Caso específico, es el ámbito de la educación y sobre todo de las organizaciones responsables de su impartición, entidades donde los procesos administrativos encuentran espacios de constante diseño, aplicación y evaluación.

Si bien la organización educativa guarda ciertas diferencias con la entidad productora de bienes tangibles, también es posible encontrar una amplia gama de similitudes que permiten el acceso para la intervención administrativa. Procesos de planificación, organización, dirección y control, así como de evaluación de la actividad educativa, se presentan interesantes a la vista de la mente administrativa.

En este documento se trató de concentrar, con base en la situación de conceptualizar la gestión escolar, los distintos puntos de vista que respecto a la gestión en el ámbito del quehacer educativo tienen diversos investigadores, y derivar de ello un concepto de gestión de los procesos escolares, en el marco de la disciplina administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

Elizondo Huerta, Aurora y otros (2003). La nueva escuela I. México: Paidós.

Huergo, Jorge. Los procesos de gestión. Disponible en http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialespara_descargar/seminario4/huergo3.pdf

Sander, Benno (1996). Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento. Buenos Aires: Troquel.

Tapia U., Medardo (2004). Federalización y gestión educativa estatal, el caso de Morelos. RMIE, Abr-Jun 2004, Vol. 9, Núm. 21, pp. 361-401 <http://www.redalyc.org/pdf/140/14002105.pdf>.