

## Una mirada a la gestión de instituciones formativas: El trabajador

### *A look at the management of training institutions: The worker*

.....  
Carlos Alberto López-Marrufo<sup>a</sup> [evelin.unu@gmail.com](mailto:evelin.unu@gmail.com)  
.....

<sup>a</sup> Universidad Nacional de Ucayali

Recibido: *Enero/ 06/2020* • Aceptado: *Abril/02/2020* • Publicado: *Abril/30/2020*

#### RESUMEN

En el escrito que se presenta se reflexiona acerca de la concepción actual de la gestión de la educación en las instituciones educativas, independientemente del nivel u objeto del servicio que prestan, y, considerando que la educación es una labor esencial y, por lo tanto, la gestión de esta es de suma importancia, se propone un cambio en las dimensiones que esta abarca, de manera que el factor humano sea la esencia de los procesos educacionales, hoy y en la posteridad; es así que se concluye aportando los ámbitos de la gestión de instituciones formativas que se desarrollan en el trabajo y enfatizando en la necesidad de un significado de la gestión de la educación con base en los seres humanos, en la comunidad educativa.

**Palabras clave:** Gestión educativa, instituciones formativas, trabajador, nuevas dimensiones.

#### ABSTRACT

In the document presented, we reflect on the current conception of educational management in educational institutions, regardless of the level or object of the service they provide, and, considering that education is an essential task and, therefore, the management of this is of utmost importance, a change is proposed in the dimensions it encompasses, so that the human factor is the essence of educational processes, today and in posterity; Thus, it concludes by providing the areas of management of training institutions that are developed at work and emphasizing the need for a meaning of the management of education based on human beings, in the educational community.

**Key words:** Educational management, training institutions, employee, new dimensions.

---

<sup>a</sup> Carlos Alberto López-Marrufo

## INTRODUCCIÓN

Suele desarrollarse el concepto gestión desde una perspectiva que encierra el conjunto de acciones, actitudes y reflexiones de quienes observan la condición o situación de gestor o de gerencia desde esa posición, es decir, por así nominarla, desde arriba, obviando las necesidades y aspiraciones de aquellas personas que, en realidad, permiten impulsar y avanzar el trabajo en una entidad: los empleados. Es, entonces, perentorio asumir una definición distinta de gestión. Así:

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, 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 asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados 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. (pp. 2, 3).

La interacción entre gestores de instituciones formativas y los trabajadores debe desarrollarse en un marco tal que permita una fluidez responsable de los procesos de enseñanza aprendizaje, el que requiere o exige de un docente presto, proactivo, planificador, estudioso, sensible y didáctico, así como un administrativo previsor, listo, amable, activo, provisor y responsable, lo que se puede lograr cuando desde la gestión se construye la organización, el sistema y el clima apropiados para que todo el complejo accionar que tiene como principal propósito la formación de un estudiante que ponga en marcha y concrete objetivos nacionales e institucionales. Leamos:

La relación de trabajo es una noción jurídica de uso universal con la que se hace referencia a la relación que existe entre una persona, denominada «el empleado» o «el asalariado» (o, a menudo, «el trabajador»), y otra persona, denominada el «empleador», a quien aquella proporciona su trabajo bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración. Es mediante la relación de trabajo, independientemente de la manera en que se la haya definido, como se crean derechos y obligaciones recíprocas entre el empleado y el empleador.

La relación de trabajo fue, y continúa siendo, el principal medio de que pueden servirse los trabajadores para acceder a los derechos y prestaciones asociadas con el empleo en el ámbito del derecho del trabajo y la seguridad social. Es el punto de referencia fundamental para determinar la naturaleza y la extensión de los derechos de los empleadores, como también de sus obligaciones respecto de los trabajadores. (p. 3).

Si bien la condición de gestor implica llevar consigo la responsabilidad material y jurídica de la buena marcha (o mala) de los procesos educacionales, esto no quiere decir que se llegue al punto de desconfiar del trabajador educativo o de desarrollar políticas de punición para, implementado un estado de temor, todo vaya bien: no es así. Más bien, la alta responsabilidad de la gestión debe involucrar el implementar políticas de estímulos y reconocimientos, así como de trato horizontal y de comunicación organizacional efectivos, de manera que el docente y el administrativo que labora en una institución de naturaleza formativa se sientan espiritualmente comprometidos con la educación de los estudiantes, más allá del simple formalismo de ‘dictar la clase’; el compromiso que se construya implicará creer en el trabajo que se desarrolla y en la institución educativa en que se labora, así como en la profesión que se ha asumido como la esencial para vivir y desempeñar. Todo lo precisado tiene un impacto positivo: La educación óptima de los estudiantes. De esta manera, entendamos la cita que presentamos, pero generalizándola para las instituciones formativas:

En primer lugar, existe la responsabilidad civil, que es consecuencia del cumplimiento de un servicio o función a favor de una sociedad y que genera la obligación de resarcir o indemnizar a dicha sociedad o a sus socios, por los perjuicios causados. Hablamos entonces de una responsabilidad que se genera por el incumplimiento de una función ya sea por dolo o por culpa.

En segundo lugar, tenemos a la responsabilidad penal que se genera por la comisión de delitos tipificados en el Código Penal y que tienen como sanción la imposición de una pena privativa de libertad.

En tercer lugar, tenemos a la responsabilidad administrativa, que se deriva del incumplimiento de una obligación frente a una entidad de la Administración Pública, incumplimiento que debe estar tipificado como infracción y que tiene una sanción de carácter pecuniario.

Cada una de estas responsabilidades tiene mecanismos a través de los cuales el perjudicado ejercita su derecho a obtener la reparación respectiva o a que se imponga la

sanción tipificada. Ahora bien, estos tres niveles de responsabilidad se manifiestan de distinta manera en cada función o labor, ya sea la de director, gerente o contador, por lo que es necesario analizar cada caso de manera separada. (p. 1).

Es así que, en función de lo que se ha escrito hasta este punto, se torna necesario replantear la visión de gestión que se posee, incluso en la actualidad, y cambiar por una que incluya el rol del trabajador, el compromiso de este para con la entidad, el clima de trabajo que se debe implementar para la consecución de resultados óptimos, los estímulos y reconocimientos que debe obtener, los mecanismos de sanción apropiados y humanos, la estabilidad laboral, el perfeccionamiento continuo, la participación en la toma de decisiones, el respeto por la doctrina didáctica que haya desarrollado, entre otros aspectos, cuya satisfacción constituyen parte esencial de las manifestaciones de desempeño de un directivo. No quiere decir, esto, que se incline la balanza a favor del trabajador (aunque si se la inclinara, no habría problema alguno), sino que se requiere hallar el equilibrio entre los intereses de la gestión y las aspiraciones del trabajador, más aún cuando el centro de labores es, después del hogar, el lugar donde más tiempo permanece el docente o el administrativo, en la gran mayoría de casos; la casa es, entonces, el lugar en el que solo se suele descansar.

### **Gestión de una institución formativa o educativa**

Iniciamos esta parte del escrito citando algunas definiciones de gestión o ideas que permitan inferir qué es gestión para algunos pensadores. Es posible que, en la mayoría de los casos, nos demos cuenta de la verticalidad y, simultáneamente, la tendencia descendente de las definiciones:

*Uno de los componentes de la gestión educativa surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas. Desde esta perspectiva se plantea a las instituciones de educación una transformación organizacional en sus áreas directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y comunitaria y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades. Esto implica para el directivo revisar aspectos como: misión, visión, objetivos, principios, políticas, paradigmas, perfiles, estructuras, recursos físicos y financieros, talento humano, cultura escolar, ejercicio del poder y de la autoridad, roles e interacción de sus miembros; esquemas mentales y formas de ser, pensar, estar y hacer de la comunidad educativa. Responder a estas exigencias implica a las instituciones la resignificación de temas como la calidad, el aprendizaje y los resultados obtenidos en el proceso educativo.*

*Planteada así la cuestión, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones. (p. 6).*

Esta definición, con el sustento apropiado, le pertenece a Correa, Álvarez y Correa, quienes manifiestan, precisamente, que, debido a las responsabilidades de diferente índole, que implica hoy el ejercicio de la gestión, es decir, ya no solo mandar o dirigir, la gestión es, sobre todo, labor del directivo, quien ejerce un liderazgo -textualmente lo señalan estos autores- que, si bien cuida de la participación del trabajador, no considera las necesidades y deseos de este, atribuyendo el rol esencial de conducción al gestor. No es impropia esta definición, pero corresponde a un nivel bajo de sensibilidad del gestor respecto de las prioridades de quienes laboran. Entonces, podría preguntarse y cuestionarme alguien: ¿Quién es el eje del proceso formativo? La respuesta es única: el alumno. Sin embargo, sin desconocer la relevancia del estudiante en el proceso formativo, este no se educa si no existe un maestro, tampoco si, además, carece de elementos que favorezcan la interacción didáctica-aprendizaje y la formación de la persona estará en problemas si no existe alguien que se preocupe por dejar expeditas o satisfacer ambas exigencias: la del proceso de enseñanza-aprendizaje mismo y la de habilitar todo lo que contribuya a que este proceso se concrete con éxito.

La definición que propone el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO es que:

*la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p. 64).*

La noción de atención de las demandas implica la existencia de alguien que está en un nivel superior y con mayor poder que el resto, es decir, la existencia de un gestor y de unos gestionados; además, la realización de acciones desplegadas por lo gestores para la consecución de fines estrictamente laborales confirma la presencia de un superior absoluto, pero, también, la omisión del contexto necesario para que este complicado aparato que es la educación marche de la mejor forma; la consideración de la expresión ‘...administración...’ no textualiza la implementación del clima y de los reconocimientos a la labor del docente ni del administrativo, tan necesarios para crear una sólida base de aptitud performática. Esto, aclaro, no justifica una actitud malsana o negligente del trabajador, quien debe ser consciente de la alta responsabilidad que posee como integrante del sistema educativo, sino pone sobre el tapete el sesgo importante de las concepciones de gestión educativa y la urgencia de una reforma epistémica.

Pozner refiere que:

*la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas. (p. 65).*

En este caso, si bien se consideran factores precisos, se incluye la noción de conducción, la que exige del gestor que, en absoluto, posee esta responsabilidad. No se desconoce esta función inmanente a la situación de gestor, pero se incurre en la omisión de la creación de contextos de participación y de toma conjunta de decisiones, toda vez que el éxito o el fracaso de una entidad formativa derivará en la existencia o no de posibilidades laborales para el trabajador de la educación, sea docente o administrativo; es decir, si la institución educativa fracasa, el trabajador fracasa; si la institución educativa surge, el trabajador surge. Bien, esta relación codependiente, pero real y responsable no se evidencia en la propuesta de Pozner.

Casassus sostiene:

*La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría -explícita o implícita- de la acción*

<sup>a</sup> Carlos Alberto López-Marrufo

*humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas.*

*(...).*

*La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo, los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan. (pp. 4, 6).*

Es valorable positivamente la enunciación de la noción de gestión educativa desde su condición esencialmente humana. Del análisis de esta afirmación es posible inferir, entonces, que la gestión de una institución educativa o formativa es perfectible o falible; el gestor o cuerpo de gestores no posee la razón absoluta en las decisiones que tome respecto de la marcha de una entidad, sino que, puede colegirse, necesita de la participación de los involucrados en el quehacer educacional, sobre todo, de los inmediatamente incluidos en este, ya sea que formen parte de la institución misma o que se vinculen a ella desde otras esferas (llámese órganos intermedios o administradores de la gestión). No es ciertamente absoluta la idea, aun cuando colectivamente, que las decisiones que se tomen en provecho de la institución sean totalmente aceptables y ajustadas a lo jurídico: existe siempre la posibilidad de que lo decidido no esté inserto en la normativa, lo que no hace la decisión errónea, aunque sí cuestionable. Muchas veces lo jurídico no se corresponde con lo cultural, lo social u otros aspectos que materialmente se vivencian.

---

<sup>a</sup> Carlos Alberto López-Marrufo

Sin embargo, siempre la definición de Casassus deja en el aire la incorporación de conceptos que otorguen al trabajador educacional coprotagonismo en la gestión, el que tiene, de todas maneras, que ser incluido. No se trata de soslayar el alcance e idoneidad de la labor del gestor, sino de evidenciar que, siendo humana la gestión y humano el gestor, siempre necesita y utiliza la voz y el pensamiento del trabajador para efectuar su labor y reducir significativamente el riesgo de error; obviar el rol de una comunidad educativa y, consecuentemente, las necesidades y aspiraciones, incluso personales, de todos, devendrá, posiblemente, en fracaso.

En definitiva, resulta decimonónico mantener una acepción de gestión unidireccional y vertical, una que vaya de jefe a empleado, de director a dirigido, de gerente a trabajador. La gestión educativa, una en que, justo, involucre la formación de personas no puede omitir la existencia de estas en sus diferentes desempeños y su valoración; la actualización de esta definición pasa por la incorporación conceptual de todos los involucrados en la cosa educativa, aquilatando una homogeneidad de relevancia que explique esencialmente que cada actor y todos en su conjunto trascienden y concretan la formación de alguien. Así, la gestión educativa es el conjunto de acciones sistematizadas pertinentemente que involucra la participación de un gestor y de una comunidad educativa que incluye al mismo gestor, cuyo propósito es la formación integral del estudiante en su personalidad y en respuesta a la demanda social, considerando para ello los aspectos profesionales, los desempeños y las necesidades e intereses personales de cada actor educativo.

### **Cómo se manifiesta la gestión de las instituciones educativas o formativas**

La gestión de las instituciones formativas o educativas implica que, claro está, desde una perspectiva de trabajador de la educación se consideren dimensiones como la proactividad, la participatividad, la teleología y la sensibilidad. Estos aspectos atraviesan cada uno de los procesos y cada desempeño que deba realizarse en la gestión.

A través del desarrollo y puesta en práctica de la proactividad como cualidad de gestión, y no solo del gestor, es posible concebir que la creatividad, la innovación y la ausencia de temor ante el error caracterizarán la gestión. Esta dimensión se evidenciará cuando se realice el planeamiento, la ejecución de lo planificado, el monitoreo y la organización institucional, pues se tendrá la probidad necesaria para realizar acciones de mejora y cambio de manera pertinente, oportuna y audaz, desechando la idea de una gestión de trámite, es decir una que cumpla la mera función secretarial por miedo a la represión o la sanción de la superioridad. Implica la proactividad un control importante de lo emocional, es

---

<sup>a</sup> Carlos Alberto López-Marrufo



decir, vivir y observar el proceso de gestión y cada actividad de manera objetiva, en lo posible. Si bien las acciones humanas naturalmente están dotadas de mucho de subjetividad, el margen de influencia de esta característica debe ser reducido al máximo, para lo cual la gestión tiene que formarse una idea homogénea, por lo menos en este punto, de todos los que integran una comunidad laboral en la educación. Ahora bien, el propósito de esa proactividad es la de comunicar que el gestor o los gestores laboren de la mano con los trabajadores, evitando acciones punitivas y, más bien, potenciando a través de la orientación cada paso que se dé en función de la formación de los estudiantes. Considera esta dimensión el prever qué es lo que se necesita para cumplir con el fin supremo de los procesos de enseñanza-aprendizaje (sí, en ese orden; no lo considero anacrónico) en el marco de un desempeño conjunto dotado de libertad y de responsabilidad. Castro y Romero, a este respecto estiman que la proactividad en la gestión es necesaria

*para establecer un compromiso de los actores con la calidad y la responsabilidad de la institución para lograr la pertinencia social. Es decir, se trata de lograr la función directiva en las escuelas venezolanas, promueva procesos dirigidos a generar reformas en el nivel de educación básica, orientadas a colocar a la educación dentro de parámetros de calidad, tienen en la figura del director a uno de sus ejes centrales (p. 193).*

Superando la idea de director como eje central de una gestión proactiva, por lo demás este razonamiento permite afirmar cuán importante es la dimensión proactividad en la gestión de las instituciones educativas de los diferentes niveles formativos.

La participatividad es la dimensión que permite a la colectividad de una comunidad educativa comprometerse con la gestión de una institución formativa, es decir, trabajar desde el planeamiento hasta el logro de objetivos nacionales e institucionales, en el contexto de una cultura y clima organizacionales que viabilicen una labor armónica, oportuna y pertinente, pero que, para su concreción cuente con la convocatoria de todos los actores, así como la participación activa de los convocados. Cuando se expresa el término convocatoria, se hace alusión a la situación en la que se solicita el concurso de todos formalmente y por la naturaleza inspiradora del cuerpo educativo formal, considerando, además, el entorno educativo llamado o convocado de manera no formal, que asiste al desarrollo de una entidad escolar por pura identidad surgida autónoma y espontáneamente, por lo que provoca como sensación y afecto una institución. También esta dimensión tiene un transcurrir por cada proceso que se realice en la institución educativa, está presente siempre y la presencia de los actores no debe significar un simple formulismo que brinde validez implícita y silente a lo

---

<sup>a</sup> Carlos Alberto López-Marrufo

producto y a las acciones de gestión, sino una participatividad que, en efecto, considere el sentir institucional y social. En esta dimensión todos los aportes son relevantes, asumiendo la institución formativa la responsabilidad de incluir y formalizar todo lo que beneficie la marcha de la institución. En este punto, recojo una afirmación que me parece relevante para explicar, siempre generalizando la cita para todo contexto educativo, que las voces comunitarias son significativas, pues el Centro de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional refiere que:

No se trata de negar que la ausencia de educación formal en el hogar pobre constituye una desventaja para el alumno, y que existen contextos en que la violencia y la desorganización social y familiar llevan a daños graves en el desarrollo emocional y mental del niño. Sin embargo, aún en estos medios (ghettos étnicos norteamericanos, zonas de guerra en El Salvador, áreas de narcotráfico y violencia en Colombia, favelas brasileñas, etc.), perduran códigos culturales y experiencias positivas entre los niños y sus padres que pueden servir como base para un aprendizaje moderno. Así lo demuestran los programas exitosos que se han implementado justamente en estos contextos.

Además, en la gran mayoría de los contextos los sistemas culturales rurales son los más enteros y vigorosos de las culturas populares actuales, con una gran capacidad de apoyo al proceso de aprendizaje de los niños. Sin embargo, los padres manejan otro vocabulario y otras herramientas de conocimiento que los profesores, mientras que éstos suelen carecer de los medios para enseñar con la misma eficacia que en las escuelas de los estratos más acomodados. (p. 5).

Una tercera dimensión de la gestión de las instituciones formativa es la teleología. Esta considera el conjunto de aspiraciones y logros por concretar que posee una institución, sin desapegarse de lo que como Estado o nación se propone, pero procurando, en lo posible, vincularse de manera más estrecha con la realidad inmediata. Toda institución educativa tiene que poseer una visión, unos objetivos y unas metas, las que en lo posible se tiene que lograr o concretar a partir de la identidad de los actores educacionales -docentes y administrativos- con tal teleología. Involucra, además, esta dimensión, un cambio sustancial en los modelos de comportamiento y de implementación de mejores procedimientos en la gestión. Respecto de esta última afirmación, ya no son las bases, por llamarlas de alguna manera, las que soliciten la satisfacción de necesidad propias del trabajo para conseguir los objetivos institucionales, sino que es la gestión la que debe vigilar y cuidar, de propia iniciativa, que todos posean todo (es términos educativos, claro). Si se trata de la escolaridad, los gestores tiene que estar al tanto, sin necesidad de solicitud alguna, de que la biblioteca o los

---

<sup>a</sup> Carlos Alberto López-Marrufo

proyectores estén a la mano y aptas para atender las necesidades de formación; si se trata de un instituto de formación tecnológica, los directivos deben, por propia gestión, establecer los convenios necesarios para que los estudiantes desarrollen sus prácticas pre-profesionales; si se trata de una universidad, el rector y los vicerrectores deben supervisar las carencias de la carreras profesionales, por ejemplo, laboratorios, para que sin necesidad de solicitud o de requerimiento alguno, se satisfagan. Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación:

*La claridad de metas, la orientación hacia los fines, la visión de futuro supera las pocas informaciones de la lógica administrativista. Por otra parte, se trata de enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad. La recuperación del sentido de toda la comunidad educativa de generar aprendizajes es prioritaria en tiempos de cambios vertiginosos permanentes, y es tarea de gestores.*

La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso. Para la conducción de las organizaciones actuales, extremadamente complejas, será preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas. Y que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza que estimulen una “coevolución creadora” entre los sujetos, y de ellos con el entorno. (p. 23).

Además, en este mismo sentido, se afirma:

*para que la formación docente sea vista como un pilar de avance y calidad de la universidad, se requiere que los mismos docentes generen condiciones para que se establezca como un campo versátil y dinámico dentro del ámbito universitario y desde luego, bajo parámetros de gestión, para ello es conveniente que el docente como sujeto de cambio reflexione sobre: a. La fuerte resistencia al cambio. b. Implementación de las nuevas tecnologías en su quehacer. c. Aceptación de la innovación educativa. d. Fomentar una enseñanza más teórica y no solo de oficiosidad. (p. 66)*

La sensibilidad es la dimensión de la gestión (no olvidemos, vista desde el lugar del trabajador) que consiste en que se pueda captar y aprehender de manera natural o sistemática, pero siempre de modo omnipresente, las aspiraciones y necesidades del contexto educativo, de la gestión en sí misma y, sobre todo, de cada integrante de la comunidad educativa, en este último caso, a nivel de perfeccionamiento, de desempeño o en los personal, pues todos estos aspectos influyen en la buena marcha de la formación de una estudiante. Sería cuestionable incluir la satisfacción de intereses personales como parte de esta dimensión de la gestión, pero, en realidad, todos en una entidad, incluyendo a los gestores, somos seres humanos, por lo tanto, tendientes a cometer errores, no solo administrativos, sino otros que conlleven a un deterioro del desempeño, por causas de salud, por ejemplo. Una realidad está en un momento en el tiempo y en el espacio de alguien, más tarde, puede estar en el de otra persona. Esta dimensión nos comunica que no basta con la probidad profesional, laboral o de salud, sino que, además exige de probidad espiritual, así como de un alto poder de valoración de la especie humana, como tal, sin que exista la necesidad de retribución, toda vez que la generalización de acciones positivas, la socialización de prácticas humanas, llevará, se espera que en un futuro muy breve, a la concreción de acciones inspiradoras dentro de la gestión de las instituciones educativas o formativas. Es importante que la gestión pueda captar las necesidades sociales para saber cómo contribuir con la satisfacción de estas, no solo a través de la formación de los estudiantes, sino de manera más concreta e inmediata, con trabajo coordinado con la comunidad, atendiendo, incluso, a la necesidad de consolidación de los saberes culturales. Así mismo, se requiere de esta dimensión en todo el proceso de gestión para captar la necesidad de los docentes y administrativos en cuanto a su perfeccionamiento para que desempeñen las tareas correspondientes, pues es necesario superar las falencias cognitivas y tecnológicas del personal de la institución, incluso de los mismos gestores, quienes deben ser receptivos y autocríticos respecto de sus limitaciones y carencias, para superarlas a través de la preparación. La sensibilidad para sentir las necesidades, problemas y deseos del personal a cargo, porque el bienestar de la comunidad educativa es el bienestar de la gestión y se traduce en la buena preparación de los estudiantes. Al respecto Tello afirma:

*En la actualidad, el modelo neoliberal exhibe una nueva humanidad des-humanizada (Garretón, 1999; Svampa, 2005) e injusta, que requiere una mirada, que creemos, asume características particulares en el contexto latinoamericano, realidad tan particular como la de otras regionalidades, pero identificable por factores y condicionamientos propios. Esto nos compromete no sólo a pensar y a hacer una lista de los problemas que los países centrales no tienen, sino a asumir la responsabilidad sobre los problemas latinoamericanos que exigen un abordaje singular. Es aquí donde la sensibilidad intelectual y la capacidad de estar atento a los problemas emergentes*

---

<sup>a</sup> Carlos Alberto López-Marrufo

*juegan un papel determinante al momento de pensar, cuestionar e intervenir sobre las experiencias educativas.*

(...).

*Es aquí donde queremos presentar algunos de los postulados propios de la gestión educativa en la realidad latinoamericana, pero antes debemos considerar, como hicimos mención en líneas anteriores, el quiebre de la institución escolar. Esto es, asumir que el sentido de la misma está deteriorado. En otro trabajo afirmamos que habitamos el sin-sentido de la escuela en esto que ya no es la modernidad.*

(...).

*Es decir, para gestionar se requiere del conocimiento sensible como actitud frente a la realidad. Desde esta perspectiva toda apreciación, definición o conceptualización acerca de la gestión educativa acarrea una posición frente a la realidad, posición pedagógico-política. Por esto se requiere repensar la gestión educativa desde la propia Latinoamérica, dado que, aun poseyendo elementos teóricos valiosos, no se adapta en muchos casos a la propia realidad. (pp. 2, 6).*

## CONCLUSIÓN

Instituir un nuevo régimen dimensionario o una nueva forma de observar la gestión de las instituciones formativas o educativas no implica, no supone pérdida de autoridad del gestor o de los gestores, por el contrario, (re)significa la asunción de una alta responsabilidad como es la de contribuir con la colectividad, incorporando a esta, con el éxito de la educación de quienes son parte esencial del sistema educativo, en este caso, los alumnos o estudiantes.

Es, entonces, necesario implementar una nueva mirada y un nuevo actuar respecto de la gestión educativa, de manera que, en contextos de posmodernidad, que en términos fundacionales no necesariamente corresponde a lo peor del siglo XXI, incorpore una esencia de humanización de la gestión, de pertinencia y de oportunidad. Es necesario reflexionar en este punto. En este escrito se postulan unas ideas, pero pueden ser otras las propuestas que enriquezcan lo que se plantea u otras que se opongan, pero lo que no se puede omitir es el componente humano.

Se debe recordar que la gestión es un conjunto de procesos dirigidos por un gestor, es cierto, pero que debe considerar la colectividad de los trabajadores; pero, se debe meditar que la condición de gestor es eso, una condición relativa, una situación, muchas veces, coyuntural, por lo que pensar en que las acciones que se desarrollen y las decisiones que se tomen deben dejar de lado a los demás es un error frecuente. Con toda la probidad que exige

---

<sup>a</sup> Carlos Alberto López-Marrufo

conducir las instituciones educativas o formativas, y como se ha reiterado (a riesgo de monotonizar el discurso), se tiene que humanizar la gestión educativa.

## REFERENCIAS

- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO. <http://www.lie.upn.mx>
- Castro, A. y Romero, J. (2011). La gerencia proactiva, una perspectiva de calidad para la función directiva en la escuela básica. En *Revista Ciencias de la Educación*, vol. 21-N° 37. <http://servicio.bc.uc.edu.ve>
- Centro de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (s/f.). *Escuela participativa y comunidad: La participación comunitaria en la gestión educativa*. <http://ww2.educarchile.cl>
- Correa, A., Álvarez, A. y Correa, S. (s.f.). La gestión educativa un nuevo paradigma. Fundación universitaria Luis Amigo. <https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>
- Huergo, J. (s/f.). Los procesos de gestión. Disponible en: <http://servicios.abc.gov.ar>
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (s/f.). *Gestión educativa estratégica*. Argentina: UNESCO-Ministerio de Educación de la Nación. <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org>
- Northcote, C. (2013). ¿Cuáles son las responsabilidades de los directores y gerentes de personas jurídicas? En *Actualidad Empresarial* N° 287 – Segunda quincena de setiembre. <http://aempresarial.com>
- Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra (2006). La relación de trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo, 95.a reunión 2006. <http://www.ilo.org>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Secretaría de Educación Pública de México (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*.

México. <http://www.seslp.gob.mx>

Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. En: *Revista Iberoamericana de Educación*, n.º 45/6 – 10 de abril de 2008. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [rieoei.org/deloslectores](http://rieoei.org/deloslectores)



### **Una mirada a la gestión de instituciones formativas: El trabajador**

(Carlos Alberto López-Marrufo) Por [Revista Kolpa](#) se encuentra bajo una [Licencia Creative Commons–No Comercial–Sin Derivadas 3.0 Uported](#).