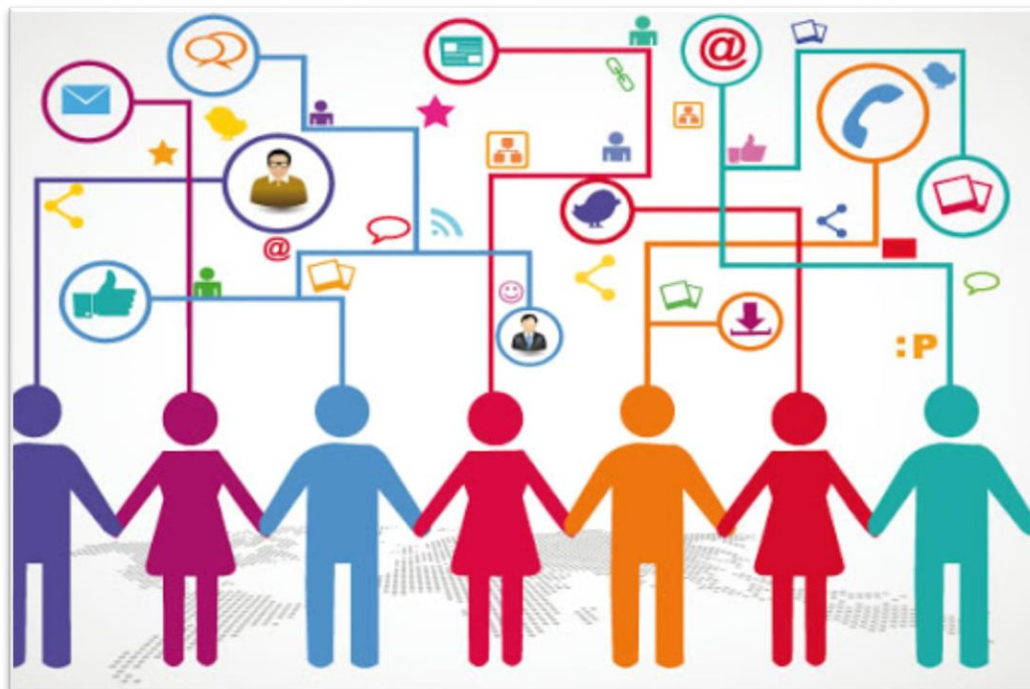


La adecuada gestión educativa organizacional más allá de la conceptualidad: retos y oportunidades.

The right organizational educational management beyond
conceptuality: challenges and opportunities.



Samuel Cepeda Tovar
Maestro en Administración.
Escuela de Bachilleres Dr. Y Gral. Jaime Lozano Benavides
Correo: s.cepeda@uadec.edu.mx

Resumen.

Sin lugar a duda, las organizaciones deben ser exitosas, de lo contrario tienden a desaparecer. El cumplimiento de objetivo organizacionales, sobre todo en la educación, enfrenta retos normativos, humanos, institucionales y supranacionales. Pareciera una andanada de retos y óbices que obligan a que las organizaciones funcionen de manera mecánica y estable, bajo requerimientos precisos que vuelven pasiva a la gestión organizacional. El liderazgo en una organización es fundamental, la gestión estratégica requiere de líderes que visualicen oportunidades que vayan en la senda de la mejora continua, a pesar de las trabas que naturalmente se presentan. Una cultura organizacional adecuada se construye con aspectos como la innovación y la evaluación continua y en estos aspectos radicará sin duda alguna la calidad de la gestión educativa desde una perspectiva organizacional bajo un liderazgo efectivo y un trabajo en equipo convencido de los objetivos que en común se desean

alcanzar.

Palabras clave: Gestión educativa, organizaciones, organismos certificadores, ambiente.

Abstract.

Without a doubt, organizations must be successful, otherwise they tend to disappear. The fulfillment of organizational objectives, especially in education, regulatory, human, institutional and supranational challenges. It seems like a barrage of challenges and obstacles that force organizations to function mechanically and stably, under precise requirements that make organizational management passive. Leadership in an organization is essential, strategic management requires leaders who visualize opportunities that are on the path of continuous improvement, despite the obstacles that naturally arise. An adequate organizational culture is built with aspects such as innovation and continuous evaluation and in these aspects will undoubtedly be the quality of educational management from an organizational perspective under effective leadership and teamwork convinced of the objectives that are commonly shared, they want to reach.

Keywords: Educational management, organizations, certification bodies, environment.

Introducción

Mucho más allá de discurrir sobre los aspectos semánticos de las organizaciones o de las diversas teorías que abordan el análisis de los intestinos de dichas entidades; teniendo en cuenta que no hay organizaciones que sean idénticas y que existen cientos o miles de ellas, o como bien lo señalara Perrow (1984), metafóricamente aduciendo a un zoológico en donde existen cientos de especies; en este caso organizaciones de diversos tamaños y características; hablar entonces sobre la importancia de las organizaciones educativas y las estrategias de gestión que las deben hacer efectivas; plantea algunas preguntas en estricto sentido organizacional; ¿hasta qué punto se puede ejercer control sobre una organización educativa, sin que el ambiente sea un factor que impida el cambio organizacional en beneficio de los miembros que la integran y del cumplimiento de sus objetivos? ¿Cuáles son los retos que funcionan como óbices para el cambio organizacional? ¿Cuál es la gestión educativa adecuada para obtener resultados diferentes que vayan en la línea de la calidad y la mejora continua?

Sólo como referente para ubicar la importancia de las organizaciones en la actualidad, vale la pena señalar la discriminación que realiza Etzioni, citado en Perrow (1984) sobre las características de lo que son las organizaciones; pues el autor afirma que las organizaciones son unidades sociales construidas de forma deliberada; excluyendo a aquellos grupos que por accidente reúnen conglomerados de personas; es decir, las familias, las tribus y las clases sociales no son organizaciones, pero sí lo son aquellas que han sido construidas deliberadamente con la intención de obtener resultados a través de objetivos comunes; tal cual lo son las escuelas, los hospitales, las iglesias, entre otras. Derivado de esta distinción atinada; se puede asegurar que las instituciones educativas, como organizaciones deliberadamente constituidas, están conformadas por una serie de voluntades, es decir, la adhesión no es obligatoria ni por descendencia o linaje ni por azar del destino.

Para nadie resulta ajeno saber que las organizaciones, al ser conformadas por personas, suelen ser entidades complejas; que incluyen un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de incentivos. Y para que todos estos elementos funcionen de manera adecuada, es necesario realizar una gestión apropiada de recursos que tengan en cuenta objetivos a mediano y largo plazo y consideren cualquier tipo de

contingencia que pudiese representar un problema a la hora de buscar el cumplimiento de metas. Dentro de toda la complejidad que representa el funcionamiento de una organización, aparecen otros factores que la vuelven aún más compleja y que se revisarán un poco más a detalle en líneas más adelante.

Desarrollo

Las instituciones educativas, como organizaciones, deben sujetarse a los principios básicos de la gestión educativa que precisa Passailaigue (2019): la planeación, la organización, la ejecución, el seguimiento y la evaluación. Más aún, si aplicamos las características organizacionales precisadas por Clegg, *Et alli* (2000), aplicadas a las organizaciones educativas, tenemos entonces que estas últimas deben tener *objetivos y metas*, que pueden ser traducidas en misión, visión y perfiles de egreso; *acciones orientadas a lograr objetivos*; que pueden ser el plan de desarrollo institucional o plan estratégico de desarrollo; *la orientación hacia el futuro*, que puede ser el modelo educativo y el orden normativo, que se traduce en los estatutos universitarios. Todo este conglomerado de características debe guiar a las instituciones hacia objetivos factibles, posibles, asequibles, pero no siempre sucede así. Resulta que existe un factor que incide directamente en el comportamiento organizacional de una institución educativa, y que va más allá de cualquier problema interno que pudiese aquejar a la institución; me refiero al ambiente externo de la organización.

Antes de que se tomara en serio el término de globalización y sus implicaciones, parecía que las instituciones educativas funcionaban bajo ciertas directrices localistas, es decir, confeccionadas por ellas mismas o por autoridades dentro de sistemas y subsistemas educativos taxativos a regiones o países, sin preocuparnos por elementos exógenos que supusieran alteraciones al *modus operandi* tradicional de las instituciones educativas. De pronto, aparecen las evaluaciones internacionales como PISA, que comienzan a medir ciertos parámetros ligados a la calidad educativa y que deben ser atendidos por todas las instituciones educativas que deseen ser incluidos en rangos de calidad en primera instancia, y después como parte de una obligación requerida por el Estado para acceder a recursos y a la lista de las naciones destacadas en índices educativos.

Repentinamente todo se vuelve índices; y aparecen teorías que vienen a demostrar la perversión del sistema educativo que abandona las bases del humanismo para centrarse

en el aprendizaje instrumental para que la educación sirva ya no como modelo de educación, sino de contribución al sistema capitalista. Rodríguez (2019) desnuda una realidad que es alarmante y que pocos conocemos y que se puede resumir en la siguiente sentencia que la autora profiere con magistral certeza: “las políticas educativas estarán dirigidas a la promoción del capital humano. “Bastante sugestivo, por supuesto. La autora señala que:

“La educación es un acceso al saber, al conocimiento que nos han legado nuestros antepasados, en el que cobra sentido nuestra cultura, nuestros hábitos de pensamiento, concepciones del mundo, creencias, conocimientos científicos y expresiones artísticas como marco donde se construyen nuestras ideas. Solo a partir de situarnos podemos tomar decisiones sobre el mundo futuro y no solo tener la capacidad de aplicar un conocimiento determinado(competencia). La formación no puede desarrollarse en modelos deterministas o cerrados, esto es entrenamiento, pericia, la persona que hace, pero no tiene sentido de la realidad (homo faber). Por eso se pierden disciplinas humanísticas, artísticas, la reflexión y la creatividad.” (Rodríguez, 2019).

¿Homo faber? Ciertamente suena descabellado. Podemos colegir entonces que el sistema educativo solo está formando obreros, trabajadores que deberán sumar al actual sistema capitalista.

Las evaluaciones exógenas como PISA son impuestas por organismos supranacionales como el Banco Mundial, que va a ser el principal exponente, según Rodríguez, de una posición economicista para América Latina, destacando la necesidad de capital humano. Estamos hablando entonces de una agenda educativa global por parte de organismos internacionales. La autora lo define magistralmente de nuevo: se trata de un neocolonialismo cultural desde la perspectiva educativa.

Esta agenda educativa común, posee rasgos característicos. Nuevamente, Rodríguez (2019) afirma que:

“La Teoría de la Agenda común (AGE) plantea que existen mínimos comunes denominadores que se suelen repetir: 1) una estandarización de

la educación, que supone una reducción de los contenidos a matemáticas y lengua materna, y una reducción de la complejidad educativa a aquello que se puede medir con pruebas, 2) mecanismos de evaluación internacional, como PISA, e indicadores cada vez más comunes, que actúan como un neocolonialismo cultural y 3) la incorporación de mecanismos de gestión empresarial en la educación (Rodríguez, 2019)."

Desde luego que esta realidad sin duda alguna es un poderoso agente exógeno que tiene impacto directo en el funcionamiento de las organizaciones a grado tal que condiciona el funcionamiento de las mismas, de tal suerte que los procesos administrativos de planeación, control, ejecución y evaluación son orientados hacia objetivos como lo son los indicadores que PISA determina que se deben incrementar. Por ello PISA termina siendo según la autora, una herramienta de control, interviniendo en el proceso formativo de los alumnos dictaminando lo que los alumnos deben conocer y las prácticas que hacen posible ese conocimiento.

Un ejemplo sobre esto, que supone ser un problema, es más que apropiado: en la institución en que laboro, hemos trabajado en un esquema de desarrollo de competencias (genéricas y disciplinares) desde hace aproximadamente seis años, este sistema plantea que los alumnos deben ser evaluados mediante actividades que desarrollen esas competencias, otorgándose una ponderación significativa y mayoritaria porcentual a estas actividades y una mínima al examen de conocimientos. Esto ha provocado, luego de seis años de implementación, que los docentes se quejen de que los alumnos cada vez egresan con menos conocimientos debido a que el examen ya no supone ser la mayor calificación, sino solo un complemento porcentual de una calificación general.

En la institución, la calificación parcial es de 25 puntos, de los cuales las actividades tienen un valor de 15 puntos y la evaluación de conocimientos de tan solo 10; el requisito para acreditar el parcial son 18 puntos, por lo que cumpliendo con las actividades solo basta obtener tres puntos de los 10 que vale el examen para poder aprobar el parcial. Esto provoca que los alumnos le resten importancia a la evaluación y con ello, según los docentes, mermen en cuanto a conocimientos por dedicarse a desarrollar otras actividades. Cabe mencionar que las actividades pueden ser diversas: trabajo en equipo, elaboración de mapas conceptuales, mapas mentales, resúmenes, ensayos, etc. En periodos anteriores

al trabajo docente por competencias, el examen suponía ser la mayor parte de la calificación parcial. En lo personal, me parece que el enfoque actual es positivo, solo debemos planificar adecuadamente para que las actividades tengan impacto en el conocimiento; lo que quiero rescatar de este argumento es cómo las prácticas educativas cambian por intervención de agentes exógenos.

Es preciso señalar, que este enfoque por competencias viene precisamente de la educación europea, pues las reformas educativas europeas consideran la individualización y la enseñanza orientada a la competencia; un cambio del constructivismo al uso instrumental de la educación. Un saber instrumental que como bien señala Rodríguez (2019), se trata de una “nueva cultura del capitalismo.” Pues bien, no solo se modifican estrategias de educación, sino de gestión organizacional, pues ahora, para poder acceder a recursos federales, las instituciones educativas debemos enfrentar procesos de certificación, y estas empresas certificadoras, son las únicas que entregan el aval de calidad educativa lo cual nos permite acceder a recursos y este aval no es gratuito, sino que todos los esfuerzos de gestión organizacional deben ir alineados con la nueva educación por competencias. Por ejemplo, los directores debemos elaborar un plan estratégico de desarrollo anual, que contemple la implementación de acciones que vayan en sintonía con las exigencias de estos organismos evaluadores y que demuestren que trabajamos en la línea organizacional que dictaminan las nuevas políticas educativas basadas en la globalización, es decir, competencias que permitan que nuestros estudiantes afronten la nueva realidad con mejores herramientas. O en palabras de Rodríguez (2019):

“Todo esto crea una “sociedad de la ignorancia”, preparada en saberes instrumentales y creando un sistema educativo que responde a los designios del mercado” (Rodríguez, 2019).

Pareciera entonces que los principios de calidad educativa obedecen no a la mejora continua, sino a intereses formativos tan poderosos que todo pareciera una farsa, pero no es así.

Es cierto que lo dice Rodríguez (2019) parece una gran conspiración, pero ello no significa entonces que no se pueda buscar calidad en la gestión organizacional educativa si no es a través de la exclusividad de requerimiento exógenos, sino a través de otras estrategias que

pueden ser abordadas desde la teoría general de sistemas y desde la formación de redes educativas.

La finalidad de las organizaciones es la obtención de resultados. Un hospital tiene por objetivo atender enfermos y prevenir enfermedades, el ejército tiene por objetivo salvaguardar la integridad de la nación y atender contingencias ambientales; de la misma manera, una institución educativa busca formar egresados con competencias ciudadanas y profesionales. Las organizaciones buscan entonces cumplir con sus fines y metas con calidad. Según Passailaigue (2014):

“La gestión de la calidad consiste en planificar, conducir, monitorear, evaluar y controlar un conjunto de actividades y tareas para la toma de decisiones basado en un modelo educativo y dirigido al logro de determinados objetivos.” (Passailaigue, 2014).

Es cierto que el ambiente externo condiciona, pero es cierto también que paralelo a este, cada institución educativa puede llevar a cabo acciones encaminadas a incrementar procesos de calidad internos que construyan egresados con más virtudes y cualidades que aquellas que solo desean construir los lineamientos internacionales serviles al sistema capitalista. Veamos un ejemplo simple: los criterios según el Consejo para la Evaluación de la Educación Media Superior (COPEEMS) que acreditan escuelas de calidad en el bachillerato, son los siguientes: trabajo docente por competencias, tutorías, protección civil, uso de TICS y auditorías académicas. Todas las escuelas del sistema nacional de bachillerato deben cumplir con fortalecer estos rubros para poder recibir la acreditación como escuela de calidad. Y desde luego, poder con ello acceder a recursos públicos concursables. Se trata de buscar nichos que, aunque no sean evaluados por los organismos acreditadores, se traducen en acciones que generan procesos internos de calidad y maximizan los resultados más allá de requerimientos exógenos. En la institución en que laboro, se ha cumplido con los requisitos para poder acceder y permanecer dentro del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), pero no solo cumplimos con los requisitos de evaluación/acreditación, sino que decidimos buscar la calidad en lo que hacemos más allá de simples formalismos. La tutoría, por ejemplo, se trata de un acompañamiento académico

del docente con el alumno, con realizar sesiones y capturarlas en el sistema, se cumple con el requisito, pero esto no necesariamente implica calidad en el servicio, por ello, nos dimos a la tarea de volver significativo el proceso de tutorías; para ello, comenzamos con alinear el contenido de las sesiones de las tutorías con la misión y visión de la institución; comenzamos a realizar encuestas sobre la percepción de los alumnos sobre el servicio y qué proponían para mejorarlo, después comenzamos un proyecto denominado “reporte de incidencias”, en donde cada docente en un formato redactaba el nombre de los alumnos reprobados y las causas de esa reprobación, para que al final se integrara un expediente que todos los tutores debemos firmar, con ello, identificamos primero: causas de reprobación, y después alumnos en riesgo, enseguida, estos alumnos en riesgo recibieron atención personalizada del departamento de psicología y en las planeaciones didácticas se comenzaron a implementar acciones para atacar las causas de reprobación o mediante acciones directivas enfocadas una vez que se lograron identificar las causas. De esta manera, el trabajo del tutor se ve reforzado al tener información valiosa que luego comparte con los padres de familia y gracias a esas acciones en conjunto se logró dar significación a la tutoría y se disminuyeron considerablemente los índices de reprobación. Finalmente, se realizó una evaluación integral de las tutorías entrevistando a padres de familia sobre la prestación del servicio y sondeando nuevamente a alumnos para medir si existe avance o mejora en la percepción de significación que los alumnos tienen sobre las tutorías. Los resultados fueron sorprendentes.

El trabajo no finalizó aquí, sino que siguiendo las ideas de Passailaigue (2014), cuando se refiere a que la calidad en la educación se fortalece a través de las redes educativas al intercambiar información y socializar experiencias, es que solicitamos a la coordinación de unidad norte, una reunión con otras escuelas hermanas para socializar nuestras experiencias en tutorías e intercambiar información valiosa para que este programa se fortalezca aún más y pueda replicarse en otras instituciones educativas. Nada de esto nos pide el COPEEMS, pero nosotros trabajamos en mejorar la gestión organizacional educativa con la finalidad de ofrecer servicios de calidad y, sobre todo, significativos y pragmáticos.

El autor señala que las redes educativas ponen en común, debaten y publican experiencias para favorecer la mejora de otras realidades.

Desde luego que hay otras escuelas que no quisieron realizar acciones como estas, por ello es importante el rol del director, quien a final de cuentas es quien decide en una organización poner en marcha acciones tendientes al desarrollo de procesos de calidad en los servicios que se prestan. Por lo tanto, sí, es cierto, trabajamos en índices, pero también trabajamos en que esos índices realmente tengan impacto positivo en la educación de nuestros estudiantes. Cabe señalar, que, para la Universidad Autónoma de Coahuila (UA de C), la cuota del servicio de tutoría se cumple al completar tres sesiones por tutor, sin medir, por cierto, la calidad de las mismas; nosotros realizamos ocho sesiones semestrales y medimos el impacto de cada una de ellas.

Lo mismo sucede en otros rubros. El organismo certificador no mide la variable de la rendición de cuentas, aún así, en la institución pusimos en marcha la creación de una página web propia en donde se publican todos los documentos que se generan en la institución, sucede lo mismo con los techos financieros, el padrón de proveedores, los perfiles docentes y sus grados de estudio, las actas de consejo directivo -que ninguna otra escuela hace públicos- y mucha más información. Además de haber conformado a iniciativa propia un comité de transparencia integrado por padres de familia para que ellos vigilen el uso correcto de los recursos que la escuela recibe y puedan solicitar la información que deseen cuando lo requieran; además de haber iniciado un proceso de certificación ya finalizado con el órgano garante de la transparencia en Coahuila (ICAI) para que la escuela recibiera la certificación como escuela promotora de la transparencia. Esto nos permite mejorar nuestra imagen, generar confianza hacia el exterior y mejorar nuestros procesos internos de manejo de recursos y toma de decisiones al estar apegadas a derecho por estar siempre disponibles para el escrutinio público. De la misma manera, socializamos en redes estos procesos y esta información para que las demás escuelas implementen acciones similares y, siguiendo a Passailaigue (2014), se mejoren otras realidades.

Cabe mencionar, que estas redes son informales, es decir, no hay un sustento normativo, lo cual sería ideal, para volver formales y obligatorias las interacciones a través de estas redes de colaboración e intercambio de información y experiencias para que tuvieran más impacto las buenas prácticas de gestión. Porque en efecto, estas redes son una de las propuestas de Passailaigue (2014) para mejorar la calidad de la gestión educativa.

De ninguna manera lo mencionado tiene pretensiones de petulancia o de verdad absoluta, sino de plausibilidad y solo intento demostrar que las organizaciones pueden desarrollar procesos de gestión interna para mejorar la calidad en todos los rubros, no solo en la docencia y los procesos de enseñanza, a la par de las exigencias que esta mafia supranacional- de la cual habla Rodríguez (2019) en su análisis- impone a las organizaciones educativas. Nuestros índices han mejorado en todos los ámbitos, pues tratamos de innovar y buscar siempre la mejora continua en beneficio de nuestros estudiantes. Del autor en mención, seguiremos trabajando en la conformación de grupos de evaluación y buenas prácticas en redes apelando siempre al compromiso y la buena voluntad de los directores de las otras instituciones educativas.

El enfoque que me parece es el mejor para la buena gestión organizacional en la educación, es sin duda el señalado por Hall (1996) en la teoría general de sistemas aplicado al contexto organizacional educativo. Es decir, pasar por el filtro del insumo, proceso y producto cada una de las acciones tanto administrativas como académicas se garantiza una adecuada implementación y sobre todo retroalimentación, teniendo siempre en mente que las organizaciones educativas deben de ser forzosamente organizaciones orgánico-adaptativas-cambiantes.

Reflexiones finales

Al inicio se plantearon tres preguntas básicas para darle sentido a este breve ensayo; en términos generales se preguntaba cómo realizar una buena gestión de calidad a pesar de los agentes exógenos que parecen dictaminar el camino que las organizaciones deben seguir; también preguntaba cuáles son los retos que las mismas deben enfrentar y, por último, cuál es la gestión educativa adecuada para obtener resultados diferentes. Queda claro que para la primera cuestión es importante, en primera instancia, que exista una voluntad de los integrantes de la organización por aplicar procesos de calidad, que haya convicción en el trabajo que se realiza; después trabajar en acciones que contemplen tiempos y espacios para poder desarrollar planes y programas internos que vayan mucho más allá de lo que los organismos externos de acreditación exigen o solicitan. En el adecuado trabajo en equipo más un buen liderazgo con metas bien planteadas se puede propiciar la buena gestión organizacional educativa sin trastocar lo que por normas exógenas se solicita. Los retos que se van a presentar son *el tiempo* del que podemos

disponer como personas para poder aportar a nuestra organización en beneficio de la buena gestión; además de que normativamente se nos exige que avancemos por un determinado camino que no siempre nos va a parecer el más apropiado, pero debemos cumplirlo. Es decir, volviendo al ejemplo de las competencias, varios docentes no están de acuerdo con la implementación de las mismas, pero deben hacerlo, y hacerlo bien. Finalmente, la gestión más adecuada, sin tener aún elementos contundentes para asegurarlo, porque normativamente no se ha formalizado aún, es el impulso al trabajo en redes educativas que tienen el inmenso poder de que se socialicen las buenas prácticas, en un claro afán de solidaridad y coordinación interinstitucional en beneficio de diversas realidades, me parece que este punto es nodal para el desarrollo de una buena gestión organizacional en las escuelas que forman parte de grandes universidades como lo es la UA de C y que en la mayoría de las veces funcionan sólo con base en los requerimientos de las acreditadoras sin tomar en cuenta que podemos hacer aún más y compartir esas experiencias que pueden hacer la diferencia entre una educación tradicional orientada a los índices; y una educación de calidad comprobada en los índices.

No importa el tamaño del animal del zoo, ni tampoco su variedad; sino la manera en que podemos hacer algo por mejorar las condiciones de ese animal para que cumpla a cabalidad con su función, teniendo siempre en cuenta el contexto, las limitaciones, pero con un ingente deseo y determinación encaminado hacia la calidad y las buenas prácticas organizacionales.

Bibliografía

Hall, R. (1996). Las organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall Hispanoamericana, México. Recuperado de: https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/613200/mod_resource/content/1/Hall%20Richar%20%281996%29%20Organizaciones.%20Estructuras%20procesos%20y%20resultados.pdf.

Passailaigue, R. (2014). La calidad de la gestión educativa. Revista Científica Ecociencia, 1(1), 1-21. Recuperado de: http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/vol1num1_passailaigue.pdf

Perrow, Ch. (1984). La historia del zoológico... en S. Gramae y K. Thompson, Control e ideología en las organizaciones. FCE, México, pp. 293-314. Recuperado de: <https://moodle.uane.edu.mx/mod/folder/view.php?id=9956>.

Rodríguez, C. (2019). La Construcción de un Imaginario sobre la Mejora Educativa: Justicia Escolar y Globalización. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(24). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/331841570_La_construccion_de_un_imaginario_sobre_la_mejora_educativa_Justicia_escolar_y_globalizacion.

Stewart, C., Kornberger, M., Pitsis, T. (2008). Managing & organizations an introduction to theory and practice. Recuperado de: <https://trove.nla.gov.au/work/9875774>.

Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. Estudios Gerenciales, núm. 77, octubre - diciembre, pp. 27-40. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207702.pdf>.