

# ESCENARIOS Y ENFOQUES DE GESTION EDUCATIVA

OTONIEL ALVARADO OYARCE

## SITUACIÓN ACTUAL

La sociedad peruana viene soportando, al igual que las de otros países latinoamericanos un conjunto de problemas estructurales por todos conocidos y que sería innecesario describirlos en detalle.

### Bastaría con señalar entre los más significativos:

- En el plano social, el incremento incesante de la población en situación de pobreza.
- En el plano laboral, el elevado índice de desempleo y subempleo.
- En el plano político, el excesivo centralismo, la falta de participación en las decisiones políticas, educativas y económicas, muchas de ellas impuestas desde fuera.
- En el plano económico, la pérdida constante de nuestros escasos recursos para privilegiar el pago de la deuda, la misma que ha sido reconocida por muchos especialistas como impagable.
- En el plano demográfico, el irracional crecimiento de la población.
- En el plano moral, la pérdida de valores en todos los niveles; todo lo cual ha conllevado a un deterioro de la calidad de vida, evidenciados por los índices deficitarios de nutrición (200 calorías), de salubridad (epidemias), de educación (deserción-baja calidad) y de los demás servicios.

## EL ENTORNO

Como si los problemas que nos toca afrontar hoy en día fueran pocos y fáciles de solucionar, la situación de crisis en el Perú parece complicarse aún más por una serie de fenómenos que provienen del entorno, producto de los cambios sociales en el mundo actual.

Los fenómenos de la globalización de la economía, que ha convertido a los pobladores más en consumidores antes que en productores y que a corto plazo abarcaría incluso a los sistemas educativos...; el deterioro ecológico, el cada vez más agresivo y turbulento avance de la tecnología informática que viene invadien-

do incluso los terrenos de la intimidad, la biotecnología y la telemática, que en muchos casos agreden a los procesos educativos. Pero el fenómeno más trascendente, y a la vez más peligroso, que se encuentra en plena fase de generalización es el neoliberalismo, sobre el cual es nuestro afán seguir reflexionando un poco más estableciendo un paralelo entre este escenario y el que tradicionalmente ha venido ocurriendo en la mayoría de los países latinoamericanos para, a partir de allí, poder postular un posible escenario alternativo.

El propósito de este comentario es el de visualizar el rol que le compete a la educación y por tanto a su gestión, para adecuarse y hacer frente a estas situaciones cambiantes, es decir a los nuevos escenarios que van apareciendo.

### **EL ESCENARIO PROTECCIONISTA (Nacionalista)**

El eje de este proyecto es prioritariamente el social. Pretende atender la marginación, la polarización y la pobreza extrema mediante la generación de empleo y la distribución del ingreso. En este modelo la cultura es de carácter nacional, rescata el patrimonio histórico, arqueológico y las diversas manifestaciones culturales.

El estado deberá poner un dique a la invasión de productos de mala cultura y defender los espacios para la creación. Al estado le compete, a través de la educación, difundir el tesoro cultural y los grandes valores patrios.

En lo económico, este proyecto se sustenta en las posibilidades de aumentar la capacidad de capitalización nacional, apoyando a las pequeñas y medianas empresas.

En lo político, se plantea la participación amplia en las decisiones sociales y económicas. Por lo menos en teoría esto es así.

### **RASGOS DEL MODELO NACIONALISTA**

<b>Ámbito</b>	<b>Características</b>	<b>Educación</b>
Cultural	De contención	Nacional y Homogéneo
Social	Estado del bienestar social	Popular y gratuita
Político	Soberanía y democracia	Valores nacionales
Económico	Acumulación de capitales	Capacitación para el trabajo y la democracia
Tecnológico	Importación via equipo y maquinaria	Formación técnica
Ecológico	Política nacional	Conciencia ecológica

## EL ESCENARIO NEOLIBERAL

El elemento fundamental del neoliberalismo es el económico. La cultura se considera como un residuo, pues el cambio no se concibe como el desarrollo de la cultura del país, sino como la adopción de modelos extraños. Entonces el objetivo de este modelo es sustituir la cultura real de la mayoría nacional por otra diferente, ajena. La meta se establece como la sustitución de la cultura por los contenidos superiores de la llamada "cultura universal", pues se concibe la cultura como algo que surge y se desarrolla al margen de la realidad de la mayoría nacional. En tal sentido, es posible evidenciar la presencia de un enfoque cultural elitista.

En lo social, las acciones se orientan a mitigar los efectos de la crisis, acentuada aún más por la aplicación del modelo, en la población mayoritaria del país.

El cambio central es lo económico; se plantea la apertura del sector externo con el crecimiento de las exportaciones y las importaciones, así como el incremento notable de la inversión extranjera, inversión altamente tecnificada y con escasa capacidad de absorción de mano de obra, lo cual supuestamente debiera conducir a la modernización del aparato productivo.

## RASGOS DEL MODELO NEOLIBERAL

Ámbito	Característica	Educación
Cultural	Proceso de sustitución cultural	Conciencia imitativa
Social	Polarización de oportunidades	Elitista
Político	Transnacionalización de decisiones	Internacionalizada
Económico	Globalización económica	Polarización, estratificación y formación selectiva
Científico	Excelencia	Centros internacionales
Tecnológico	Flujo internacional con inversiones extranjeras	Gestión y administración
Ecológico	Decisiones mundiales sobre lo regional	Conciencia ecológica

En este modelo el Estado tiende a retirarse de la educación, materializada a través de la transferencia a promotores, de la posible municipalización y sobre todo de la privatización, cuando no a la fusión y liquidación de algunas instituciones educativas, entre ellas las Universidades.

## EL ESCENARIO ALTERNATIVO

El modelo que se propone es compatible con una utopía, en el entendido que la utopía no es sino una abstracción, sin tiempo determinado.

Un modelo alternativo combina el proyecto externo neoliberal con el nacionalista, tratando de flexibilizar el primero para adecuarlo a la realidad, a las características y necesidades nacionales, donde lo económico, lo político, y lo social se desarrollen sobre la base de los aspectos culturales.

La alternativa se contrapone al proyecto neoliberal porque éste privilegia los aspectos económico y al nacional porque da preponderancia a la protección económica y social.

El modelo debe ser de índole plural, pues plantea la activación de potencialidades culturales presente en la sociedad peruana. Se concibe la cultura como un ejercicio permanente de creación, recreación e innovación de la herencia cultural de cada pueblo, acorde con su patrón general de vida.

Debemos reconocer al hombre como portador y creador de la cultura, no mero consumidor de bienes ajenos. Por tanto se debe hacer una valoración positiva de la diversidad cultural, pues todas las sociedades poseen una cultura propia, así como las capacidades para transformarla y enriquecerla. Esto supone relegar el mecanismo de dominación cultural para dar paso a la eclosión de iniciativas de los diversos pueblos.

En lo político se considera posible recuperar el rico tejido social y cultural, sistemáticamente ignorado, negado y agredido.

Ello representa un avance sustancial hacia una vida democrática, pues permite la participación real de los individuos en los asuntos de interés colectivo. Nadie puede participar al margen de su cultura. Partimos del supuesto que son falsas las dicotomías entre el libre mercado y estatismo; entre competitividad y equidad social. La equidad es necesaria para lograr competitividad y la transformación productiva sólo se logrará si se reducen las desigualdades sociales.

## RASGOS DE LA ALTERNATIVA

Ámbito	Características	Educación
Cultural	Diversidad	Local, regional, nacional e internacional
Social	Estado y comunidad para bienestar social	Diversificada
Político	Soberanía y Democracia	En y para la participación
Económico	Apertura selectiva	Capacitación colectiva e individual
Tecnológico	Sector de conocimientos internacionalizado	Formación integral
Ecológico	Política nacional e internacional	Conciencia y defensa ecológica

En síntesis, la utopía propuesta contiene una sociedad ideal que, consciente de sí misma, oriente su transformación hacia el pleno desarrollo individual y colectivo, mediante la participación organizada de sus miembros, en un proceso competitivo con acceso equitativo al bienestar y compatible con el medio ambiente, reconociendo como eje central al proceso educativo y, por tanto, a diversas alternativas de gestión.

## ALTERNATIVAS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Esta alternativa parte por redimensionar espacial y funcionalmente los ámbitos y enfoques de la gestión educativa, respectivamente.

Desde la *dimensión espacial* consideremos que es posible la coexistencia de diversos sectores encargados de la gestión.

En primer lugar, el *sector estatal*, no sólo por ser obligación básica de un Estado moderno la atención prioritaria de este servicio, sino por la situación de extrema pobreza que soportan vastos sectores de nuestra población, sobre todo en áreas rurales, urbano marginales y zonas de frontera.

Un *sector municipal*, tal vez de manera selectiva y en zonas urbanas, inicialmente. La gestión municipalizada no sólo responde a valiosas experiencias históricas en el Perú y otros países vecinos, sino porque el municipio es la instancia más inmediata de atención directa de las necesidades vecinales y la expresión más genuina de participación democrática de la población.

Dada la crisis económica del país, el sector privado debe -necesariamente- tener una participación más significativa, cuantitativa y socialmente. Creemos posible el incremento de entidades educativas binacionales, multinacionales, como la Escuela Empresarial Andina por ejemplo, muchos Centros Educativos. La reorientación de los promotores personales e institucionales, dentro de las cuales podrán tener cabida instituciones solventes moral y técnicamente como las Asociaciones de Cesantes y Jubilados, Agremiaciones Docentes, etc.

Un sector que podríamos denominar *social*, cuya característica sea la Cogestión, podría estar constituido por Cooperativas de Maestros, Asociaciones de Vivienda, Asociaciones de Padres de Familia, de Docentes, Universidades e Institutos Pedagógicos, etc., que debidamente orientados y supervisados podrían cumplir roles destacadísimos en el desarrollo educativo.

Creo que establecer una proporcionalidad entre estos cuatro sectores resultaría aventurado e inconsistente; baste con afirmar que es conveniente tanto Estado

como sea necesario y tanto otros sectores como sea posible.

La *segunda dimensión*, correspondería a los *enfoques* con los que se podrían dinamizar funcionalmente las entidades educativas.

En este sentido, pensamos que frente al *enfoque tradicional* y burocrático con que se vienen gestionando las entidades educativas, caracterizado por el excesivo centralismo reglamentaristas, la autoridad basada en la jerarquía y el autoritarismo, los mecanismos de acceso basados en el empirismo y el politicismo y ante un evidente papeleo, desgano, deshonestidad, altos costos e ineficiencia, entre otros, se impone un enfoque, ya no tan novedoso para nuestro país, el *enfoque gerencial*.

Pero, que significa un Enfoque Gerencial.

Ser un Gerente Educativo moderno significa:

- \* Tener una **VISIÓN** clara de futuro, es decir ser capaz de imaginar (soñar-utópico) lo que desea de su institución en el mediano y largo plazo.
- \* Precisar en base a la Visión una **MISIÓN** concreta que oriente el quehacer institucional.
- \* Identificar las situaciones del **ENTORNO** cambiante a fin de identificar sus oportunidades y Riesgos externos así como sus Fortalezas y Debilidades internas.
- \* Efectuar la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** para concretizar su misión mediante planes tácticos.
- \* Tomar **DECISIONES DE RIESGO** y aún las más difíciles y complejas, antes que las más fáciles y seguras.
- \* Asumir las **RESPONSABILIDADES** en su real dimensión antes que evadirlas.
- \* Ejercer el **PODER** basado en su ascendencia y la aceptación de sus colaboradores, antes que en nivel jerárquico.
- \* Adoptar un estilo **PARTICIPATIVO** y democrático, no sólo por ser más pertinente con la naturaleza de la educación, sino por haberse comprobado ser el más eficaz.
- \* Ser un **INNOVADOR** constante para introducir cambios o mejoras, aún los más pequeños e insignificantes superando las barreras que se le pudieran

presentar en el trayecto.

- \* Gastar, en el plano ECONÓMICO, no sólo lo presupuestado o previsto, sino ser capaz de reducir costos, evitar desperdicios, generar más recursos, ubicar nuevas formas y fuentes de financiamiento, e incrementar las ganancias o utilidades. (Excedente pedagógico).
- \* Enfrentar los CONFLICTOS porque desde una perspectiva sistémica éstos son inevitables y hasta necesarios como fuerza homeostática del sistema institucional.
- \* Ejercer una SUPERVISIÓN innovativa, de ayuda y orientación para superar los tradicionales problemas de la educación.
- \* Poseer FORMACIÓN no solamente pedagógica sino también administrativa, ya que actualmente ésta es la característica más restrictiva en el accionar de los administradores educacionales del país.
- \* Ejercer roles de LÍDER antes que de un simple jefe o directivo, pues como se sabe son roles totalmente distintos.

En síntesis significa ser EFICAZ antes que eficiente, es decir no sólo hacer bien, sino hacer bien lo que se debe hacer.

## CONDICIONES NECESARIAS

La aplicación del enfoque gerencial en la gestión educativa implica una serie de condiciones previas y concurrentes mínimas.

- \* El desempeño de los roles antes descritos responden, sin duda alguna, a la presencia de un gerente educativo profesional, debidamente preparado en programas educativos específicos que correlacione un perfil adecuado con las estructuras curriculares más relevantes, trascendentes y modernas.
- \* Requiere de la máxima flexibilización del poder central tanto en la definición de políticas como en la formulación de la normatividad pertinente.
- \* Requiere de una efectiva descentralización de funciones y atribuciones, debiendo llegar incluso hasta el nivel de centro educativo para poder ser gerenciado con bastante autonomía.
- \* La disponibilidad de recursos mínimos indispensables para funcionar con

relativa independencia y tranquilidad.

- \* Finalmente, una radical despolitización en la conducción de las entidades educativas a fin de no estar maniatados con los gobiernos de turno.

## POR QUÉ EL ENFOQUE GERENCIAL

Desde mi perspectiva profesional sostengo que habrían muchas razones que justifican la aplicación del enfoque antes indicado.

Desde un punto de vista tecnocrático, tal vez el más cuestionable o polémico para algunos, este enfoque nos permitiría:

- La tecnificación de la administración educativa premuniéndola de las herramientas indispensables que proporcionan tanto las ciencias administrativas como las ciencias del comportamiento.
- Una conducción adecuada del potencial docente, posibilitando la realización personal a que todo maestro tiene derecho como ser humano.
- El uso óptimo y racional de los recursos, siempre escasos, asignados a la institución.
- La posibilidad de establecer mejores niveles remunerativos para el personal del centro educativo.
- Las decisiones serían más oportunas y acertadas porque surgen de la realidad y van a ella.
- Con este enfoque se daría mayor dinamismo a las instituciones educativas volviéndolas más competitivas.
- Se lograría mejorar, por lo menos en parte, la calidad educativa, tan venida a menos en las últimas décadas.

Desde el punto de vista social, considero que existen razones históricas poderosas que nos obligan a pensar en nuevos modelos de gestión educativa.

- En primer lugar, los retos y desafíos que la educación viene soportando y que, al parecer, se acentuarán aún más, nos pone en la encrucijada de enfrentarlos decididamente.



- En segundo lugar, la ya histórica y profunda crisis económica que agobia al país, sobre todo a los estratos más desfavorecidos, y con la cual conviviremos muchos años más, nos obliga a una mayor tecnificación y toma de conciencia para la optimización del uso de los escasos recursos que dispone el Estado para financiar el funcionamiento de los servicios educativos.

Consecuente con lo expuesto y con un horizonte temporal mediano, debemos pensar -a diferencia de lo que piensan las autoridades del gobierno- que las futuras generaciones del próximo milenio ya están en las aulas y si no nos preparamos, ni organizamos para lo que se viene, poco o nada podemos esperar en el futuro de esta juventud, en términos de solución de sus problemas, que entonces serán más críticos, y menos aún para contribuir a resolver los agudos problemas del país.

\* Profesor de los Programas de Post Grado en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de la Universidad de Lima.