

LO QUE ES Y LO QUE NO ES GERENCIA PÚBLICA EN EDUCACIÓN

Omaira García de Berríos*

RESUMEN

*Se toma como punto de partida la frondosidad teórico-práctica contenida en la acepción «Gerencia Pública», a la cual le es consecuente la exigencia del dominio de las dimensiones que allí están contenidas. Las expresiones relacionadas con el uso del término «Gerencia», han resultado ser más de orden semántico e iconográfico, hasta llegar al «abuso» del término, cuando a este concepto de «Gerencia» se han asociado referentes de la persona quien detenta su ejercicio. Estas reflexiones orientan el propósito del presente estudio de «estructurar un esquema teórico-referencial de la Gerencia basado en el Modelo Holístico de presentación y prueba de teorías organizacionales de Bagozzy y Phillips (1.982). La orientación lógica que sigue el estudio se fundamenta en el método interpretativo crítico a través del cual se reconoce que hoy día la Educación como sistema dinámico se adapta a fuerzas que determinan su acción social transformadora. Mediante este método interpretativo crítico se cubre una búsqueda sistemática de saberes en el área gerencial, interpretando a la Gerencia como **función**, al gerente como **actor**, y a los proyectos institucionales como el **objeto gerenciado**; toda esta relación se establece en una interacción de constructos teóricos, definiciones teóricas y reglas del plano*

*Profesora Titular de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario «Rafel Rangel» Doctora en Ciencias Humanas. Mgs. en Gerencia de Recurso Humanos. Adscrita al Dpto. de Ciencias Económicas y Administrativas del CRIHES. E_mail. omairadeberrios@hotmail.com

Recibido: 16/11/05

Aprobado: 24/02/06

observacional que exaltan a la Gerencia como Constructo Teórico válidamente operacionalizado en un nuevo contexto institucional educativo.

Palabras Clave: Gerencia. Gerente. Proyecto Constructo Teórico. Definiciones Teóricas. Reglas del Plano Observacional.

WHAT PUBLIC MANAGEMENT OF EDUCATION IS OR NOT

ABSTRACT

*We take as a starting point the theoretical-practical productivity contained in the concept of «Public Management» consistent with the demand of command of dimensions contained in it. The expressions related to the use of the term «management» have become rather of semantic and iconographic order; even this term has been used «abusively» when the concept of «management» has been associated with the person in charge of it. These reflections lead the purpose of the present study to «structure a theoretical-referential scheme of management based on the Holistic model of presentation and demonstration of organizational theories from Bagozzy and Phillips (1982). The logical orientation followed by the study is based on the interpretative critical method through which the Education as a dynamic system is recognized today to adapt to forces that determine its transforming social action. By means of this interpretative critical method a systematic search of knowledge in the management field is covered, interpreting the management as a **function**, the manager as an **actor**, and the institutional projects as the **managed object**; all this relationship is established on an interaction of theoretical constructs, theoretical definitions and rules in the observational plane which stand out Management as Theoretical Construct validly used in a new educational institutional context.*

Key words: Management. Manager. Theoretical Construct Project. Theoretical Definitions. Rules in the Operational Plane.

Introducción:

Uno de los aportes de la concepción de «gerencia» en el ámbito de la educación, específicamente ha sido la extensión del concepto «Gerencia de las Instituciones Educativas» como disciplina objeto de estudio de postgrado, o como centro de discusiones en la academia, entre otras perspectivas. La «Gerencia de las Instituciones Educativas» está relacionada con el aprendizaje de contenidos teórico-metodológicos en la formación del Director-Gerente, como actor socio-comunitario y pieza clave en el logro de metas organizacionales que adquiere competencias directivas, para la toma de decisiones educativas. En el marco de un proceso de evolución de las actividades económicas e institucionales, que viene dado por elementos intrínsecos de las demandas de un complejo sistema socio-económico y por aspectos propios a la naturaleza evolutiva del conocimiento, existen en el ámbito de las ciencias administrativas gerenciales, algunas variables y categorías que sirven de base para creer que es factible hacer eficiente, progresista y dinámica la actividad de un Gerente en todo tipo de organización y en todos los aspectos de la administración de proyectos institucionales; haciendo válido así la acepción de Gerencia de las Instituciones Educativas.

Es imprescindible recorrer la vasta información y conocimiento desarrollado en el ámbito gerencial, que provee a los profesionales que detentan el ejercicio de la Gerencia, de instrumentos, reflexiones, modos de actuar y argumentar, para mejorar su vocación al servicio de intereses organizacionales e intraorganizacionales, entendiendo que él mismo como Gerente es el beneficiario directo de esta actividad, hacia la cual se dirige la mirada de quienes sueñan y están convencidos de que la calidad de vida de un país está en relación directa con la calidad de la educación, y ésta en función a la gerencia de las instituciones que la representan.

La Gerencia de la Institución Educativa se refiere a la gestión de lo académico y pedagógico, en el cual se engloban diversos ámbitos de la gestión educativa; y su adecuada práctica en una institución, contribuye a la propuesta de mejoramiento de la calidad de la educación. Esta dimensión contempla conocimientos teóricos y prácticos de los componentes fundamentales de la gerencia para que éstos sean aplicados dentro de los instrumentos educativos (diseño curricular, proyecto

educativo institucional y plan operativo anual) utilizando las estrategias más adecuadas en la elaboración de proyectos innovadores.

Los profesionales que estudian y ejercen la Gerencia Educativa se preparan permanentemente para estar en capacidad de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar instituciones, programas y proyectos educativos con los conocimientos teórico-técnicos necesarios. Además, se preparan para estar en condiciones de ejercer la docencia desde varios campos, tales como, el de la Gerencia Institucional, de la formación profesional universitaria y de la capacitación de administradores educativos, entre otros aspectos. Para atender retos de variada naturaleza, se plantean en el presente estudio entre muchas otros elementos, la frondosidad del término «gerencia» analizada desde sus constructos, conceptos y reglas del plano observacional.

Se considera importante resaltar que el ejercicio de la Gerencia de Instituciones Educativas está en relación directa con un determinado perfil o una determinada línea de actuación; estos aspectos conforman el plano de la observación o de la realidad que están presentes y pueden medirse o apreciarse como reales, solo cuando se internalizan los elementos que conforman la «gerencia» como una dimensión teórica de mucha rigurosidad conceptual y de profundidad operacional. A continuación se presentan algunas reflexiones elaboradas desde de la consideración de las teorías implícitas en este término «gerencia» y la frondosidad teórico-práctica que a partir de sus contenidos permite aseverar su condición instrumental. Específicamente se analiza a continuación esa frondosidad teórico-referencial de la «gerencia» con el modelo Holístico de presentación y prueba de teorías organizacionales de Bagozzy y Phillys (1.982).

La rigurosidad científica en el presente trabajo queda expresada mediante la lógica de los procesos mentales y secuencia de actuaciones que se cumplieron, para generar expectativas de discusión, discernimiento y dialogicidad entre quienes han recibido formación de base en el área de la Gerencia y entre quienes detentan la ocupación de cargos gerenciales. Esta lógica de los procesos mentales está referida a que se cumplen fases lógicas-teóricas mediante tres de los principales niveles de pensamiento. Se agota el nivel de pensamiento inductivo ya que se cumplió la interpretación de algunos eventos del plano de la realidad;

igualmente se cubrió la lógica del pensamiento deductivo a través de revisión de teorías de base que soportan los términos de la gerencia; y mediante un nivel de pensamiento retroductivo se intentan explicar algunos términos de la gerencia a través de su extensión a un nuevo contexto, en este caso el institucional educativo.

Con relación a la secuencia de actuaciones que imprimen cierta rigurosidad científica en el presente trabajo, ésta se relaciona con niveles de actuaciones o propósitos referidos a la búsqueda en la literatura, confrontación de posiciones teóricas, argumentaciones, asociaciones y construcciones, que responden al denominado «enfoque interpretativo crítico» señalado por Acurero (1.997) a través del cual se determina en el presente estudio, que el sistema educativo y por ende sus instituciones, tienen un comportamiento dinámico en razón a la necesidad de adaptarse a situaciones específicas, incorporando esquemas de funcionamiento que fortalezcan una acción social evolutiva y morfogénica; es decir, el sistema educativo está hoy en condiciones de mostrar que tiene la facultad de modificar las estructuras con las que originariamente fue creado.

La representación Holística como esquema de conexiones teórica-operacionales para la Gerencia:

Las conexiones teórico-operacionales de la Gerencia Institucional mediante la metodología holística de Bagozzy y Phillips (1.982) se fundamentan en que ésta es una alternativa teórico-conceptual-práctica mediante la cual se explican fenómenos organizacionales a través de derivaciones, asociaciones, extensiones y secuencias de relaciones y procesos, para justificar la interdependencia de las categorías operacionales con las teorías que le sirven de sustento. La metodología holística es apreciada con los niveles de pensamiento deductivistas, donde a partir del conocimiento de la teoría y su frondosidad, se explican muchos eventos reales ocurridos y por ocurrir, así como también se planifican y organizan escenarios futuros, como unas de sus más destacadas ventajas. Para dar referencia de la metodología holística como esquema de representación de teorías, es importante resaltar que la misma se sustenta en el «instrumentalismo» como tendencia epistemológica, para hacer ver a la teoría, como instrumento de medición y de predicción de hechos. Este carácter instrumental le da identidad a

la metodología holística con el Realismo Científico, de cuya interpretación se considera, apoyando a Acurero (1.997) que la investigación científica se construye a partir de la acumulación de conocimientos y dominio de preconceptos que son las teorías anteriores, con lo cual se pueda orientar una investigación mediante la identificación y desarrollo de varias dimensiones, en la interpretación de los conceptos. Estas dimensiones están relacionadas con los siguientes conceptos:

En el primer nivel de esta representación holística de Bagozzy y Phillips, se ubican los *Conceptos Abstractos*, señalados también como *Supuestos Teóricos* o *Constructos Teóricos*, en el cual están ubicadas las premisas, supuestos, teorías o hipótesis de propiedades no observables, que pueden ser captados en sus verdaderos significados solo a través de conexiones formales, como las hipótesis menores, definiciones teóricas, conceptos derivados y conceptos empíricos; aunque este primer nivel, nivel de *constructos*, en algunas teorías no siempre va a estar ligado a los conceptos derivados para alcanzar su verdadero significado, pese a que los conceptos derivados sí deben estar unidos a los empíricos como forma de explicar sus verdaderos significados.

En el segundo nivel de la representación holística de teorías organizacionales, se muestran los *Conceptos Derivados*, *Criterios* o *Supuestos Teóricos* igualmente no observables pero sí están ligados directamente al nivel de las Definiciones Empíricas para llegar a la captación de sus verdaderos significados. En el tercer nivel de la representación holística se encuentran los *Conceptos Empíricos* o *Definiciones Empíricas*, referidas a propiedades observables cuya presencia en una determinada situación es apreciada intersubjetivamente a través de la observación directa. A este nivel de Definiciones Empíricas está ligado un estrato denominado nivel de *Reglas de Correspondencia* en el cual se incluyen los datos experimentales cuando el proyecto de investigación así lo declare; a este nivel pertenecen los datos que puedan medirse mediante instrumentos objetivos y se comportan estos datos como respuestas que han dado informantes clave que facilitan la exposición de referencias y relaciones entre los anteriores niveles.

La metodología holística de Bagozzy y Phillips establece un cuerpo de relaciones posibles entre estos niveles o dimensiones señaladas,

para que los investigadores que hagan uso de esta representación de teorías puedan visualizar el nivel al cual corresponda cualquier término. La primera relación posible es la que determina un cuerpo de Hipótesis No Observables, o lo que es igual referirse a *leyes, axiomas o proposiciones o supuestos*. La segunda relación posible se da con el establecimiento de un concepto a partir de otro concepto, lo cual puede ser mediante *definiciones nominales o hasta definiciones deformadas*. La tercera relación posible se da con la interpretación y asociación del *plano de la realidad observable o medible* con cualquier término de las anteriores dimensiones o niveles, definiendo esta relación lo que los filósofos de la ciencia señalados por Bagozzy y Phillips (1.982) denominaran «modelo de indicador casual».

El «*modelo de indicador casual*» es interpretado como mecanismo para mostrar que la existencia de un Concepto Derivado (segundo nivel) implica la concurrencia de eventos observables, medibles (tercer nivel) que dan cuenta de un concepto que le antecede; así, a mayor número de complejidad de eventos observables, mayor forma de operacionalización del significado del término que se trate de explicar. En el presente estudio se intenta dar relevancia al estrato contenido en el nivel de la observación directa o plano de la realidad, que pudiese llegar a conformar un nivel adicional de explicación, en tanto implica la transdisciplinariedad o la máxima extensión de las Definiciones Teóricas hacia los eventos físicos del mundo, de la vivencia o de la experiencia de los sentidos. O sea, que se quiere dar relevancia al nivel de las Reglas de Correspondencia que permite extender los postulados de una teoría conformando conceptos subordinados que hacen más amplias las Hipótesis No Observables aquellas que inician el trabajo de la representación de la teoría.

No obstante, es importante resaltar que para el presente estudio se omite la referencia a la medición sobre la base de la recolección de datos de los eventos físicos del mundo o especificación de vivencias del contexto donde se investiga; más sí se intenta generar explicación para corroborar que la «gerencia» arropa una vasta estructura de términos y conceptos, que asociados y extendidos a distintos contextos, validan las Hipótesis No Observables que la ligan a algunas teorías organizacionales. De esta manera se considera que la representación

más adecuada para la «Gerencia» se corresponde a las especificaciones que se muestran a continuación:

La Gerencia como constructo teórico de gran extensión:

La gerencia se ha reconocido como tratamiento para recuperar organizaciones enfermas. Sin embargo, las expresiones relacionadas con el uso del término «Gerencia», han resultado ser más de orden semántico e iconográfico, hasta llegar al «abuso» del término, cuando a este concepto de «Gerencia» se han asociado referentes de la persona quien detenta su ejercicio. Con todo lo que puede haberse dicho o escrito sobre gerencia, es posible reconocer que muchos gerentes aún no saben lo que es gerenciar, aunado a que la real Academia Española no ha establecido el uso del término, con una definición específica. Se puede agregar a esta dificultad en la interpretación del término gerencia, lo que se observa en la práctica de muchos organismos tanto públicos como privados, donde se da un uso indiscriminado del término, cuando muchos funcionarios exclaman, abogan, exhortan por una gerencia que solo hace referencia a cambio de personas, puestos clave, destino de fondos, entre otros aspectos, sobre todo en el ámbito de organismos públicos.

La Gerencia es un complejo tratado de conceptos y mecanismos, mediante el cual se puede exigir cumplimiento y precisar normativas y resultados, obteniendo tal como expresa Albornoz (1.993) el establecimiento de contratos, convenios y percepción de beneficios socio-económicos institucionales o colectivos, a la luz de los cuales se pueda evaluar, la gerencia como **función**, a los gerentes como **actores** y a los proyectos como **objetos gerenciados**.

No obstante, en el presente estudio se intentan algunas asociaciones, en el ánimo de adoptar una posición teórica que permita construir una estructura de términos, en orden de «Hipótesis No Observables», «Definiciones Teóricas» y «Reglas de Correspondencia», que permitan aclarar la gerencia y sus principales referentes teóricos operacionales, de donde se deriven elementos factibles de aplicar en el ámbito de las Instituciones Educativas. Se intenta, entre otros propósitos de este subtítulo, justificar el por qué se ha dado en juzgar a la gerencia

como basamento de orden teórico-práctico a través del cual se pueda establecer un efectivo proyecto de avance de las instituciones educativas.

La gerencia como noción teórica o como constructo teórico se expresa a través de Hipótesis No Observables (**H**) de las cuales se pueden extraer los principales Conceptos Derivados o Definiciones Teóricas (**DT**) y las respectivas Reglas de Correspondencia (**RC**). Así, la representación holística de la Gerencia para validar su frondosidad teórica, quedaría expresada de la siguiente manera:

H1: La gerencia se ha venido manejando desde las dos últimas décadas del siglo XX, como el **aprovechamiento de las situaciones** y formas de hacer, que las actividades, tareas, programas y responsabilidades entre otras cosas, se cumplan a favor de propósitos organizacionales; generando **prácticas productivas** con mayor tendencia que las de tipo funcional o prácticas organicistas. Ello exige esfuerzos en la acumulación de conocimientos, técnicas o mecanismos, que incluyen nuevas formas de concebir el trabajo y complejidad en las relaciones estructurales.

En correspondencia con esta Hipótesis No Observable (H1) se encuentran las siguientes Definiciones teóricas (DT) y Reglas de Correspondencia (RC):

DT1: Al concepto de «prácticas productivas» de la gerencia, están ligados los criterios para la toma de decisiones administrativas denominados, **eficiencia** para hacer referencia a la economía de recursos, y **eficacia** para hacer referencia a logros y resultados obtenidos; así mismo, las prácticas productivas a diferencia de las prácticas organicistas (procesos administrativos), están relacionadas con el **impacto** socioeconómico que se establece como criterio de valoración de cualquier acción o proyecto institucional.

RC1: La referencia del plano de la realidad que entra en correspondencia con la Hipótesis de las «prácticas productivas», se relacionan con los elementos factibles de medición u observación de cada una de las Definiciones Teóricas (DT) establecidas. Al respecto se señala para la eficiencia, términos medibles como los **costos**, los

procedimientos, las **tareas**, las **maneras** de operar formalmente establecidas que redundan en la economía de recursos, para cumplir lo que señala Drucker (1.995) que la eficiencia se mide en tanto cumplimiento de la forma correcta de hacer una tarea. Igualmente, en este plano de la realidad entra para la Definición «eficacia», aquellos términos referidos al cumplimiento de **acciones puntuales, concretas, estratégicas**, exaltando lo que para el mismo Drucker (1.995) establecía que la eficacia se mide en tanto ejecución de aquello que es correcto. En este renglón del plano de la realidad se observa también las Reglas de Correspondencia de la Definición «impacto socioeconómico»; corresponden a este término elementos visibles o apreciables tales como las formas de **generación de empleo**, el **involucramiento** cada vez mayor de los miembros de la institución en actividades en beneficio colectivo, la participación en la **resolución de problemas** de la comunidad, la generación de indicadores de **calidad de vida**, entre algunos de los mas destacados.

H2: A partir del concepto de gerencia, muchas instituciones están en continua modificación, sustentándose como lo señala Bartlett (1.991) en el juego de la ventajas para competir con otros, y en la exigencia generar actuaciones exitosas que los diferencie de otros. Desde estas dos ventajas se generan **la competencia y la competitividad**, como nociones teóricas dentro de los cuales han tenido mucha discusión, las estrategias de los «procesos clave» para hacer a las instituciones «competitivas» y lograr «presencia diferencial.»

A estos conceptos de competencia y competitividad, así como a los conceptos programas y proyectos efectivos (realizables), están relacionadas las siguientes Definiciones Teóricas (DT) y las correspondientes Reglas de Correspondencia (RC):

DT2: En el generar criterios y ventajas para estar a la par de otros, y, para ser diferenciables, el desenvolvimiento de la gerencia se ha concebido como el acto o palabra mágica que introduce el éxito por vía de la adopción de **programas y proyectos** efectivos. Existen además otras importantísimas derivaciones de estos conceptos «competir con otros» o estar a la par de los mejores, tales como, las **ventajas competitivas**, las cuales se relacionan con un conjunto combinados de

actitudes y aptitudes asumidas como tácticas, que permite a la institución estar en el sitio de los competentes. Estas ventajas competitivas son: el **conocimiento** acerca del área donde están los negocios principales de la institución, la **habilidad** para cumplir con las tareas del nivel operacional, la **destreza** en la ejecución de tareas de mayor especialización, la **capacidad** o disponibilidad dada por el dominio de mayor número de procesos, y la **creatividad** para manejar nuevas maneras de ejecutar el trabajo. Estos elementos derivados contienen la exigencia de valorarse de acuerdo al conocimiento, habilidad, destreza, capacidad y creatividad para manejar personas, recursos, procesos e información; solo así es factible hacer referencia a la construcción y **adquisición de competencias**. De igual forma, para hacer derivaciones de los conceptos «diferenciarse de otros», se señalan las **ventajas comparativas** que se definen como la combinación de actitudes y aptitudes asumidas como estrategias, y permiten al ente mejor posición frente a la competencia. Dichas ventajas o elementos de comparación se relacionan con, el nivel de **participación** del ente en la comunidad o su mercado inmediato, el grado de **desarrollo humano** que alcanza la comunidad donde está inmersa (educación, salud y promedio de vida), indicadores de **calidad de vida**, estatus de la **credibilidad** de la institución, entre algunos de los más importantes.

RC2: Para entender «competencia y competitividad» y extender su interpretación a cualquier contexto, la gerencia, para el caso de la competencia y las ventajas competitivas, establece términos del plano de la realidad sobre la base de los cuales se obtienen apreciaciones cualitativas, que permitan valorar como «bueno» cualquier programa o proyecto y el desempeño funcional, y hacerlo comparable a los mejores. Estos criterios de competencia o parámetros competitivos son, la **calidad** (de los productos, servicios y procesos), la **cantidad** (de productos, servicios y precio), el **tiempo** (de almacenamiento, de entrega, de pago y de cobro), los **costos** (de los productos, de los procesos y de los recursos), y los **resultados** o logros (relativos a nuevos usuarios, nuevos servicios, nuevos productos, nuevos proyectos, nuevas ganancias, entre otros). Para el caso de la competitividad se establecen parámetros comparativos, o criterios con los cuales se obtienen apreciaciones cuantitativas que permiten valorar un desempeño como superior a otro, o diferente de otro, sobre la base de la determinación de indicadores de

gestión, dentro de los cuales se reconocen las Reglas de Correspondencia siguientes: *valor de beneficios, utilidades, **ganancias** o superavit», «relación **ingresos-gastos**», «dimensiones de **crecimiento vs. desarrollo**», «monto de las **importaciones vs. exportaciones**», «proporción de **capital de trabajo y capital intelectual**», «incremento del **consumo vs ahorro**», «proporción nivel de ingreso y productividad», «relación activos vs. pasivos», entre algunos de los más generalizados para todo tipo de institución.

H3: El concepto de gerencia incluye la interpretación de cargos gerenciales donde los derechos son conferidos por la propiedad del capital o de los medios (los gerentes son tal por ser dueños de la empresa), contiene, la ubicación jerárquica (gerentes por experticia comprobada en un área), incluye además, la separación estructural de los términos gerencia y administración (nivel táctico y estratégico respectivamente) y trasciende por demás, los términos operacionales, es decir, la gerencia fundamentada en la actuación del nivel operativo, manejando **acciones empresariales**, con lo cual se exalta el status de la gerencia. Todo lo cual indica que la interpretación del concepto de gerencia es mucho más que la propiedad sobre el capital, la propiedad de la experticia, y el dominio de técnicas, para significar un concepto cargado de amplitud y profundidad sobre fenómenos institucionales, que se hallan dentro y fuera del contexto de cada ente que la adopta con propiedad.

Para conocer el alcance de la gerencia es importante admitir que ésta explica todo tipo de expectativas acerca de acciones empresariales, como las que señala Sallenave (1.995), se enmarcan en parámetros económicos, competitivos, sociales y políticos, tanto como en los académicos. Así se entiende que, en el éxito o fracaso de las organizaciones, la gerencia maneja principios que rigen las decisiones importantes.

DT3: Se establecen como conceptos derivados de la Hipótesis «acciones empresariales», en primer lugar, la responsabilidad de **traspasar fronteras** internas **impersonales** hacia relaciones **interpersonales**, como exigencia para tomar decisiones en un área específica y con una orientación hacia la solución de problemas generales. De allí se deriva la necesidad de manejar más allá de las responsabilidades

asignadas al gerente una función que trascienda las disposiciones establecidas formal e individualmente para hacer cumplir tareas; se hace referencia a una función con énfasis en las disposiciones informales e ingeniosas que reduzcan la diferencia entre lo que la organización exige formalmente y lo que el trabajador está dispuesto a dar. En segundo lugar se establecen como derivados de la Hipótesis de las «acciones empresariales», los conceptos referidos al establecimiento de estructuras y **diseños estructurales** adaptables a los proyectos, a las estrategias y a los programas, haciendo de la estructura un mecanismo de factibilidad en la consecución de proyectos. En tercer lugar, los conceptos derivados de la noción en estudio, hacen referencia a los elementos de la **cultura organizacional** y del **clima organizacional** que se establecen como los elementos de la formalidad, identidad y el prestigio al cual aspira todo gerente.

Sobre la base del concepto «de traspaso de fronteras», «diseño estructural», «cultura y clima organizacional» se explica su asociación y operacionalización con sus respectivas Reglas de Correspondencia:

RC3: La operacionalización de las Definiciones Teóricas «DT3» muestra como principales Reglas de Correspondencia, en primer lugar, a la conformación de **staff de expertos, equipos técnicos, unidades de negocios**, entre los referentes más sonados, y que se pueden vincular con la categorización del trabajo, en virtud de lo cual, el trabajo se concibe como operativo de base, operativo seccional, operativo táctico funcional, trabajo no operativo estratégico y trabajo no operativo corporativo-institucional. De acuerdo a esta clasificación, el referido traspaso de fronteras internas se operacionaliza en los niveles de trabajo operativo. Lo que representen las estrategias y proyecciones de mayor atención por el nivel estratégico-corporativo-institucional, se reserva a la ejecución de los **equipos de estrategias**, como otro término del plano de la realidad. En segundo lugar, se establecen como términos del plano de la realidad del «diseño estructural» como Definición Teórica, los esquemas **burocráticos, adhocráticos, matriciales, circulares, y redes** funcionales, cada uno de los cuales se relacionan con situaciones específicas de las estrategias, proyectos y programas, que determinan cualquiera de estos esquemas como el diseño apropiado. En tercer lugar, se tienen referentes del plano de la realidad relacionados con la «cultura

y clima organizacional» los cuales son apreciables en los términos «**funciones**», «**cargos**», «**puestos**», «**políticas**», «**normas**», «**reglas**» y «**valores**», «**creencias**», «**filosofía**», «**principios**», respectivamente.

H4: Dentro de innumerables contribuciones al entendimiento de este complejo significado de gerencia, se resaltan las no muy recientes pero muy vigentes apreciaciones de Sallenave (1.995), quien sobre la base de la identidad del gerente, genera un cuerpo de términos a través de los cuales se infiere que el concepto de gerencia está ligado al proceso administrativo «*dirigir*» en el cual se desarrollan las acciones de «interpersonalidad» (trabajo cara a cara con empleados y obreros),. O sea, que para trabajar con la dirección como forma de gerenciar, es necesario entender que la gerencia es el desarrollo de acciones «*cara a cara*».

DT4: Se determinan a los mecanismos de **liderazgo**, **motivación**, **comunicación**, y las **relaciones interpersonales** como categorías básicas de la dirección entendido como un concepto a través del cual se interpreta la gerencia viéndola desde la concepción de «dirigir», como concepto teórico relevante. La «dirección» tiene complejas derivaciones teóricas, tiene sus propios referentes, los cuales se manejan según los criterios que se establezcan como de mayor alcance, y ello entra en correspondencia con lo que el método holístico define como «relaciones de segundo orden» a través de definiciones nominales y/o definiciones deformadas. Por ejemplo, una institución puede considerar como de mayor relevancia, ejercer una gerencia fundamentada en un liderazgo, centrado éste entre otras alternativas, en la producción, en la operatividad, en los **indicadores de resultados**, dejando por sentado que las personas asumen responsabilidades sin necesariamente la presencia de un líder. Puede además optar por la conveniencia de mecanismos motivacionales orientados por la promoción de grupos de trabajadores reconocidos con marcas de efectividad que incitan el sentido de la competencia (**socialización de las metas**). Y puede optar además por esquemas comunicacionales flexibles donde se obtenga información y **respuesta** por vías informales y rápidas. Allí se observa la frondosidad de los conceptos y referentes del término gerencia y las dos primeras relaciones posibles.

RC4: Puede entonces hablarse de categorías de liderazgo, de motivación de comunicación, y de relaciones interpersonales, como alternativas selectivas, que marcan la diferencia en los estilos de gerencia, al menos en aspectos apreciables, medibles, modificables o manipulables, conformando las Reglas de Correspondencia de la gerencia, ya que se conviertan en eventos que en contextos diferentes muestran contenidos diferentes, o sea, definiciones deformadas. En el plano de la realidad, en relación a liderazgo se observan aquellos eventos donde se aprecien la preponderancia de la **atención a las personas**, **atención al trabajo** o la tarea, **preponderancia a los procesos**, o la **avidez del poder**. En relación a la motivación se pueden observar eventos donde se interprete como preponderante la estimulación por la vía del **trato a la persona**, o el **enriquecimiento de la tarea**, por la vía de **socialización de las metas**, o por la **preponderancia del poder**. En cuanto a la comunicación, es posible valorar eventos del plano de la realidad relacionados con, sistemas de **comunicación estructurales** (de líneas comunicacionales formales, programables o determinadas); o sistemas **comunicacionales automatizados** sin requerimientos formales de cumplimiento de formas impresas, o sistemas **comunicacionales en redes** que amplían el horizonte de la información exigida y, según Bremer (1.984) generan complejidad en la toma de decisiones por la cantidad de información a considerar. En referencia a las relaciones interpersonales, en el plano de la realidad éste se aprecia, se valora o se interpreta mediante las políticas, mecanismos y ámbitos de la **supervisión**, mediante la complejización u operacionalización de la toma de decisiones. Estos referentes establecen de acuerdo al «modelo de indicador casual» las denominadas tercer tipo de relaciones posibles.

H5: Considerando que no se agotan las Hipótesis No Observables que definen la gerencia como constructo teórico, se reconocen en ella un grupo de conceptos que se asocian en el presente estudio a lo que Sallenave denominara «**ejes estratégicos**», y que de acuerdo al modelo holístico con el cual se analizan en el presente trabajo, representan también los eventos a partir de los cuales se determinan los indicadores de gestión. Estos «ejes estratégicos» hacen referencia a aquellos procesos hacia los cuales se han de apuntar las acciones de reforzamiento de la dirección, realzando aquellos ejes donde de acuerdo a Kaplan y Norton (2.000) haya mayor necesidad de generar eficiencia e impacto. Dentro de *estas*

*ejes, se conoce como válido aquellos **procesos clave**, con los cuales las instituciones aumentan el nivel de eficiencia deseado, y el nivel de impacto requerido para competir. Lo cual se desarrolla a continuación:*

DT5: Las Definiciones Teóricas relacionadas a los «ejes estratégicos», corresponden a la Gerencia de Procesos; estos son Conceptos Derivados que le dan a la Gerencia mayor operacionalización: Para aclarar definiciones, y adaptar este término a la Gerencia de Instituciones Educativas, es importante establecer una búsqueda más allá de los enunciados o afirmaciones que coinciden con lo que hasta ahora se ha dicho sobre gerencia. En este sentido, tras la definición del término Gerencia y la determinación de las Definiciones Teóricas que la representan, se aprecian **procesos básicos a gerenciar**, donde se presume está el requerimiento de un profesional que domine ciertas competencias. Dentro de estos procesos, se han considerado en el presente estudio, los especificados por Malavé (1.999) del Instituto de Estudios Superiores en Administración (I.E.S.A.) quienes han fijado algunos procesos como áreas de prioridad para gerenciar, y que dentro de la representación holística que se intenta en el presente estudio significan los espacios de donde se extraen eventos del plano de la realidad. Dentro de los más resaltantes se consideran las siguientes Definiciones Teóricas: gerencia de los procesos de **producir y vender**, gerencia del proceso de obtener y manejar dinero o **capital**, gerencia del proceso de obtener y manejar **recursos humanos**, gerencia del proceso de obtener y manejar **tecnología e información**, y, gerencia del proceso de manejar **clientes y mercados** (distintos a los procesos de venta)

RC5: Las Reglas de Correspondencia que le dan a la Gerencia mayor operacionalización están relacionadas con los procesos a gerenciar:

RC 5.1: El primer proceso es el de **producir y vender**, que hace referencia a las actividades básicas de fabricación de un bien y su correspondiente colocación en los mercados; así, las expectativas de mantener ritmos de producción y permanencia en el mercado, son actividades que exigen un alto nivel de conocimiento, uso de *tecnología (instrumental y procedimental)*, y *mecanismos administrativos que garanticen eficiencia, calidad, menos costo y menor tiempo*.

Es obvio que en los procesos a gerenciar en las instituciones educativas no se tiene esta opción literalmente; sin embargo, la «gerencia» y las aptitudes que desarrolle el Docente para ejercerla, lleva a estructurar el proceso que por analogía a la producción y la venta es, la «**fabricación y prestación del servicio**». En el rubro de los servicios como estrato importante del tercer sector de la economía de un país, se destacan la educación, la salud, la seguridad social entre los más estudiados; de tal manera que lo que para la fabricación de un bien (producción) y su respectiva colocación en el mercado (venta), se requiere de mecanismos y criterios gerenciales, para la fabricación de la educación como servicio y su socialización o inserción en una comunidad. También se requiere la aplicación de mecanismos y criterios gerenciales que implica el reconocimiento de las **etapas, recursos y trabajo** que involucran los procesos de fabricación y prestación de la educación como servicio muypreciado.

RC 5.2: Un segundo proceso básico donde se deben ejercer acciones de gerencia, es el de **obtener y manejar recursos de capital**, funcionalmente denominado como gerencia de finanzas, cuya actividad básica es de obtener y disponer del dinero con el cual será posible producir y vender; requiriendo alto nivel de información bursátil, alto nivel de conocimiento de **disponibilidades** económicas, **fuentes de financiamiento y obligaciones** de la empresa. Pareciera impropio trasladar estas acepciones al campo de la Gerencia de Instituciones Educativas; mas no es impropio, ya que dentro de esta responsabilidad de gerenciar hoy día una de las acciones más importantes es la de gestionar sus propios recursos por la figura de la **coestión, autosostenimiento** o autogestión, sin pretender desligarse de la responsabilidad del manejo de los recursos asignados, los cuales bajo la óptica de la gerencia, la asignación del presupuesto para las instituciones educativas debe ser en función a proyectos y programas específicos que den cuenta de una institución que está «produciendo».

RC 5.3: Otro proceso básico de la gerencia es el de **obtención y manejo del recurso humano**, bajo la expectativa de asegurar empleo de personal calificado para funciones especializadas, asegurar efectividad de programas de mantenimiento, capacitación y desarrollo de personal, con miras a manejar un recurso humano que aumente la productividad

de la empresa. Para ello se exigen competencias para gerenciar, tales como conocimiento actualizado sobre empleo y organización del trabajo, manejo de tecnología procedimental, que incluya la **autodesincorporación y desincorporación** cuando sea necesario. Estamos frente a otro proceso que podría calificarse no funcional en el ámbito de la gerencia de instituciones educativas, no obstante, la efectividad de esta gerencia debe apuntar a que dicha responsabilidad no esté en manos de agrupaciones sindicales (para el caso de personal técnico, administrativo y obrero) o dependiendo de trámites burocráticos (para el caso de cargos de docentes), sino que esté en correspondencia a los proyectos y programas que justifiquen los cargos y puestos de trabajo en función a tareas y acometidos básicos; donde más allá de la justificación que exponga cada proyecto y programa, no existan cargos y puestos como las vías a través de las cuales tradicionalmente se ha «desangrado» la asignación de recursos a los sectores de educación.

RC 5.4: En otro bloque de procesos básicos a gerenciar, se señala al proceso de **obtención y manejo de tecnología**, el cual exige acciones de selección y adecuada utilización de la tecnología que se requiere y de las formas de operar los procesos y procedimientos. Se refiere a las acciones para optimizar la manera como la institución educativa use y transforme conocimientos sobre sistemas físicos – maquinarias, equipos, hardware- y adapta sistemas procedimentales como software, que cada vez más son la base de la actualización y mejora de las organizaciones de hoy. A través de este proceso, la gerencia de las instituciones educativas tiene una alternativa con la cual puede crear fortalezas y ventajas; tanto para estar a la par de las mejores instituciones educativas, como para diferenciarse de ellas. Son éstos los términos que están referidos a la «competencia y competitividad» en virtud de los cuales la gerencia es exitosa vista o analizada desde los procesos y procedimientos que adopta, así como de los equipos y tecnología para garantizar el logro de sus objetivos; así mismo esos términos «competencia y competitividad» responden al nivel de Definiciones Empíricas de acuerdo a la metodología holística de representación de teorías organizacionales.

RC 5.5: Igualmente importante es el proceso de **obtención y manejo de información**, el cual se desarrolla a través de las actividades de **acumulación de datos, registros**, información, hechos y eventos

imprescindibles para tomar decisiones estratégicas, tácticas u operativas, así como ayuda a aumentar operacionalmente la capacidad de almacenamiento de información, la cual es la base del crecimiento y de la actualización e incorporación a nuevos esquemas económicos operativos. Estos referentes se convierten en las referencias medibles que establecen un modelo de indicador casual de acuerdo a la metodología holística de representación de teorías.

Adoptando este proceso de «obtener y manejar información» para ser gerenciado por las instituciones educativas, se aumentan las ventajas competitivas y comparativas (unas para estar a la par de homólogos y otras para diferenciarse de ellos). Aunado a la conformación de estas ventajas, gerenciar una institución educativa cubriendo la gerencia de información, genera un mayor dominio y radio de actuación pues ya se ha establecido como principio institucional que el dominio de mayor información y el uso de tecnología para almacenar mayor cantidad de información, es la base de la asertividad de las decisiones gerenciales.

RC 5.6: Otros de los procesos a gerenciar, incluye al proceso de **obtener y manejar clientes y mercados**, el cual ha sido primordialmente considerado como ámbito efectivo de la gerencia, por ser la función clave del éxito, de acuerdo a las más recientes propuestas sobre gerencia. Implica desarrollar actividades que mejoren ya no las expectativas del producto, sino de la red de distribución, **creatividad publicitaria**, posicionamiento, y la creación de nuevas necesidades que justifiquen los **nuevos diseños** y la diversificación de la línea de producción. Esto ha hecho que se establezcan diferencias entre la orientación al mercadeo (trabajar en función al consumidor) y la orientación a la venta (trabajar en función a la empresa y vendedores). Bajo esta perspectiva (clientes y mercados) podría parecer una perversión su adopción en el ámbito de la gerencia de instituciones educativas, por tratarse de un modelo que implica la compra o contraprestación en dinero por los servicios prestados.

Sin embargo, lo más cerca que se puede llegar sin que sea una perversión, es a concebir una institución que trabaja para satisfacer **necesidades de la comunidad** donde está inmersa (orientación al consumidor); y que además se esfuerce por hacer que la institución y

sus miembros tengan presencia activa y generen **impacto social** con las obras y acciones acometidas (orientación a la institución -o «empresa»-). Y que por demás la prestación del servicio de la educación no sea remunerada por los usuarios y beneficiarios directos, más éstos puedan conformar vías institucionales para autofinanciar cualesquiera otras actividades en beneficio de la comunidad.

Estos referentes del proceso de gerenciar «clientes y mercados» conforman el nivel de Reglas de Correspondencia en una correspondiente relación posible de tercer orden que de acuerdo al «modelo de indicador casual» (de la representación holística de teorías organizacionales) existen unos eventos observables que son los proyectos sustentables y de autogestión, y que dan cuenta de ciertos conceptos que le anteceden o los fundamentan, los cuales son la orientación a la mejora de la calidad de vida de los «usuarios» y la orientación a la generación de impacto social por parte de la institución.

Para hacer más relevante la interpretación teórico-práctica y el origen de los conceptos que se relacionan con gerencia, se muestran a continuación algunas de las importantes corrientes teórico-metodológicas como Hipótesis No Observables a través de las cuales se pueden derivar los modelos de gerencia como principales derivaciones teórico-prácticas.

H6: La Gerencia está íntimamente asociada a corrientes administrativas de extensión interdisciplinaria; así, la adopción de un determinado estilo de gerencia, se ajusta a la **corriente administrativa** que más representa de acuerdo a los referentes prácticos que la caracterizan; estas corrientes administrativas de acuerdo a la representación holística son Hipótesis No Observables. Por ello, habrá estilos de gerencia que se identifican con las corrientes: **mecanicista-tradicional, humanista-conductual, estructural-sistémica** o con la **situacional**; comportándose estos elementos como otras categorías de la realidad empírica a través de la cual se dan más relaciones del «modelo de indicador casual» en la representación holística de las teorías organizacionales, y que expresan definiciones como:

DT6: Marcada por alguna de estas corrientes, la gerencia debe definir un modelo administrativo (noción que para la representación holística se corresponde con las Definiciones Teóricas) que marque su

desenvolvimiento. Se conocen ciertos modelos a ser adoptados por una gerencia, tales como, el modelo que realza el régimen administrativo (modelo de **gerencia pública o privada**), el modelo que realza la autonomía en la toma de decisiones (gerencia **centralizada o descentralizada**), el modelo que hace énfasis en la cadena escalar (gerencia **burocrática o adhocrática**), y finalmente el modelo que le da prioridad a los resultados (gerencia **eficientista** –resultados numéricos- o **socialproductivista** -resultados no numéricos-). Estos modelos pueden visualizarse en elementos apreciables que definen el plano de la realidad, y se describen como sus Reglas de Correspondencia:

RC6: Para cada uno de estos modelos existe un cuerpo de referentes del plano observacional que se relacionan con los **regímenes de propiedad** de los medios (Estado como propietario o particulares como propietarios), la naturaleza y fines del **presupuesto**, los **usuarios** de la información económica, la ubicación de los centros de **poder** y de la **toma de decisiones**, y con la preeminencia de la función **social** o de la función **económica**.

Concentrándose en un sentido de progreso, de actualización y de modernización, la gerencia se evalúa mediante otro tipo de Hipótesis No Observables que expresan o manifiestan la complejidad de extensión de este término a cualquier contexto que lo requiera. De esta forma se exponen como últimas Hipótesis del presente estudio, lo siguiente:

H7: las **propuestas gerenciales** son un conjunto de espacios teóricos-referenciales, que marcan épocas, tipos de empresas, sucesos mundiales, y señales de los tiempos, para que los que ostentan cargos gerenciales obtengan de ellas referencias prácticas y derivaciones que hagan posible la adecuación a una de estas propuestas en función a la identificación con su contexto. De esta forma, la gerencia debe representar, entre variadas propuestas, las que se muestran a continuación como las correspondientes Derivaciones Teóricas:

DT 7: Dentro de las más conocidas o difundidas propuestas administrativas, se reconocen en orden casi cronológico las siguientes: la «**planificación estratégica**», la de «**calidad total**», la de «**reingeniería**», la del «**benchmarking**», o la del «**outsourcing**», como las más difundidas desde los escenarios de las empresas privadas, de

cuyo contexto se origina la adopción del término «gerencia». Para que se evalúe hasta dónde las actuaciones de una institución están enmarcadas en cada una de estas propuestas, se determinan sus principales Reglas de Correspondencia:

RC7: Para identificarse con la propuesta que surge a mediados del siglo XX, denominada «planificación estratégica», el modelo de gerencia deberá estar sustentado en las reglas del plano observacional y sustentadas por David: (1.994) *estrategias, tácticas y operaciones; misión, cadena filosófica y visión de la empresa; debilidades, fortaleza, amenazas y oportunidades*. Para identificarse con la propuesta que surge alternativamente a la anterior pero en otras latitudes, denominada «calidad total», la gerencia se sustentaría, entre algunos de los más nombrados referentes prácticos y declarados por Dennis y Smith: (1.991) *procesos, clientes, costos, competitividad*.

Para materializar la propuesta que responde a necesidades más radicales, denominada «reingeniería», la gerencia se sustentaría en algunas Reglas de Correspondencia tales como *ruptura, rediseño, reducción y redimensionamiento*, que se ajustan a la dimensión de *cambios rápidos* no incrementales o graduales, términos estos que conforman la base de la propuesta de Hammer y Champy (1.995). En cuanto a la representación de la propuesta de «benchmarking», de más reciente data, la gerencia expresa referentes tales como, la *identificación (no identidad), aprendizaje, metas, necesidades, experiencias, imitación, adopción y oportunidad*, entre otros términos en los que se fundamentó Bexwell (1.998). Finalmente, para representar la propuesta de «outsourcing», en boga en la literatura actual, la gerencia da cuenta de Reglas de Correspondencia como *traspaso de fronteras, convenios, contratista, medular, rentable y programable*, entre algunos de los referentes a los cuales hace mención Drucker (1.995).

En un esfuerzo por mostrar toda la gama de asociaciones y derivaciones de los términos que tienen incidencia en la gerencia (hecha esta asociación y derivación a través de la metodología holística), se presenta a continuación su articulación con el tema de interés de la presente investigación que es la gerencia de la institución educativa:

El Plano Observacional de la Gerencia de la Institución Educativa:

En la discusión de la gerencia de la institución educativa, adquieren relevancia los conceptos que se han mostrado se derivan de la gerencia como ámbito teórico mayor; estos conceptos gerenciales han venido explicando las condiciones generales y particulares que afectan la vinculación, asociación o cooperación entre la institución educativa y su contexto, donde se destaca la **relación con los órganos de gobierno** nacional y regional. Ello genera para el docente y para la escuela como actores principales, ciertas ventajas al internalizar toda una serie de elementos que entrelazados apuntan hacia la **competitividad, interacción, impacto y roles** entre otros términos.

Los referentes prácticos (términos de la representación holística de las teorías organizacionales) referidos a la competitividad, la interacción, el impacto y los roles, muestran la gerencia institucional educativa como una nueva función diferente a las labores comunitarias o extensionistas, denominadas así por Sutz (1.996(a) cuando destaca estas ventajas para el sector de educación superior. La institución educativa bajo estas percepciones del plano de la realidad, establece relaciones con su entorno, denominadas en el ámbito actual de la gerencia como «**traspaso de fronteras internas**». Las relaciones con el entorno van más allá de la acogida a un colectivo de jóvenes para su instrucción en valores y la transmisión de conocimientos, para pasar a abarcar aspectos como la **instrucción para la vida**, para el trabajo, para la **fabricación y producción** de bienes y servicios comunitarios.

El «traspaso de fronteras» así expresado, satisface expectativas de calidad de vida de la comunidad donde está inmersa, que propendan entre otros propósitos a la generación de **ingresos propios** o autogestión, y transformación institucional a través de proyectos de fabricación de bienes con insumos propios de la comunidad, con proyección a la productividad. De esta manera, suena interesante, que se pueda impartir educación obteniendo valor de uso, o sea, el valor que viene dado por la operacionalidad de la educación que se imparte.

Para lograr este valor de uso más no de cambio, es necesaria la definición de políticas precisas y un tanto ambiciosas en la gerencia

institucional educativa. La ambición radica en el sentido económico y productivo que hará que la discusión sobre el futuro de las escuelas, sea con mayor tendencia, ajustado a la idea de *económicamente autosostenibles*, para ir asegurando que los aportes hacia la educación se conviertan en inversión y se desmitifique su concepción de gasto. Por ello pudiese estar sustentándose la idea de que la gerencia de la institución educativa se enmarca en la **generación de proyectos** de satisfacción de las necesidades del colectivo, producción de bienes y servicios para las comunidades representando un nuevo papel de la educación orientado a la consolidación del esquema de autogestión y del **modelo económico comunitario**, como forma de revertir algunas debilidades, mediante el aprovechamiento de las oportunidades.

Se entiende como posible, que, antes que restricción de los presupuestos asignados a la educación, relaciones efectivas como la de la Escuela con las comunidades, promoverán argumentos para justificar asignaciones sobre la base de productividad e impacto social (nuevas reglas de correspondencia); creándose razones para incrementar el presupuesto y no para justificar esquemas de privatización, como lo fue el caso de organismos públicos, citados por Palma (1.995) declarados «ineficientes» para introducir en ellos capital privado. Allí es donde valoramos la existencia de un nivel de relación bajo el modelo indicador casual según el cual la declaración de «ineficiencias» hacía referencia a un concepto teórico derivado ligados a la privatización de la educación.

Se declara como una concepción generalizada, el que las Instituciones educativas inmersas en un sistema de producción para la calidad de vida, propenden con mayor fuerza a la solución de sus problemas de **eficiencia administrativa** y de desarrollo humano; sin que ello deslegitime la concepción filosófica de la Escuela que la concibe como una dimensión social en la que se desarrollan contenidos académicos de formación humana, derecho al saber, derecho a conocer sobre desequilibrios socioeconómicos. Entonces es plausible que se declaren nuevos referentes del plano de la realidad para evaluar la eficiencia administrativa de la gerencia educativa, relacionándola con los índices de **alfabetismo**, de **empleo**, de **esperanza de vida**, de **acceso al crédito**, de **acceso a la educación**, entre tantos.

Los aspectos principales de la estructura de la institución educativa bajo esquemas gerenciales, están fundamentados en un fortalecimiento de los lazos con la comunidad, como estrategia de supervivencia, pertinencia y como estrategia para localizar la contribución al aumento de la calidad de vida, lo que para las instituciones de educación superior con respecto a la labor de investigación, propone Vessuri (1.996); lo que hace que los conceptos que se derivan de gerencia, impriman algunas connotaciones que van, desde disminuir el contraste de objetivos, métodos de trabajo, sistemas de recompensas, actitudes y valores entre docentes y directivos, hasta el pareamiento de dicotomías como «conocimiento - poder», «ciencia – experiencia», «asociacionismo – individualismo», «atomismo – holismo», entre otras relaciones de primer orden que permita establecer nuevas hipótesis de trabajo en educación.

Para lograr estas asociaciones y pareamientos es necesario una gerencia institucional educativa que se caracterice por estructuras especializadas, que disten de las propias académicas, las cuales tienen tendencia a la regla sin conocer la política y el objetivo, y que se acerquen más a las **estructuras organizacionales-funcionales**, las cuales tienden al objetivo y a la política superando la simple sujeción a una regla. Las estructuras especializadas como garantía de una gerencia de la institución educativa, puede conformarse desde el interior del sistema de educación, hasta la conformación de escuelas con misiones y labores específicas que institucionalice la autogestión y la transmutación hacia la productividad, o lo que es lo mismo estructuras externas dentro del mismo sistema de educación.

Es importante aclarar que la conformación de estructuras especializadas apunta, por una parte, hacia el logro de objetivos y definición de políticas atendiendo acciones, estrategias y/o proyectos institucionales, esto, para el caso de la conformación de estructuras internas; por otra parte, para el caso de conformación de estructuras externas, además de acciones educativas de proyección u operacionalización del saber y de la técnica, éstas apuntan hacia acciones gerenciales que se enmarcan en la **creación de unidades productivas**, organismos a través de los cuales se materializan las prácticas docentes, los parámetros competitivos, el carácter gerencial con adopción de propuestas y proyectos que mejoren la concepción de la eficacia.

Por ello, en la institución educativa, gerenciar implica entre otras cosas, apoyando las apreciaciones de Nils-Göran et al (2.000) relacionadas a las acciones gerenciales, la fijación de los **actores clave** del proceso, la supremacía de la habilidad para elaborar y conducir **proyectos y programas**, y, la concreción de un **marco normativo** de la participación del Estado en las comunidades que evite los contaminados vínculos burocráticos y facilite la generación del valor de uso de la tecnología. De acuerdo a la representación holística de teorías organizacionales, y su modelo de indicador casual, este aspecto de las estructuras organizacional-funcionales conforman un nivel de relaciones del tercer orden, generando las extensiones, asociaciones, secuencia y explicaciones útiles entre lo observado en el plano de la realidad educativa y su correspondencia con conceptos derivados y supuestos teóricos que hacen ver a la gerencia como un tratado de rigurosidad científica para resolver situaciones y proyectar nuevos escenarios en educación.

A manera de cierre:

Analizando la estructura de términos que definen la emergencia de la gerencia, se determina que ésta es un constructo teórico mediante el cual se manejan muchos supuestos y conceptos; los cuales tienen una implicación eminentemente operativa e instrumental, a partir de la cual se combinan muchas definiciones empíricas, que son las que facilitan calificarle como mecanismo, modelo o esquema viable, aplicable, funcional, y efectivo, de donde se puedan tomar elementos para la gestión de las instituciones educativas. Para conocer el alcance de la gerencia es importante admitir que ésta explica todo tipo de expectativas acerca del funcionamiento de un organismo. O sea, que los resultados del funcionamiento de una institución siempre se expresan en términos de los calificativos a la gerencia o al rol de sus gerentes, evaluados desde el análisis a esta estructura de referentes aquí detallada.

La gerencia se concibió por mucho tiempo (a lo largo del siglo XX) como aspecto exclusivo del ámbito de la empresa privada; incluyendo en sus contenidos teóricos-prácticos, términos como la rentabilidad, la ganancia económica, la maximización del beneficio económico, como eje central de un modelo económico sustentado precisamente en la reproducción del capital, comportándose éste como el principal factor

productivo. En situaciones donde privaba lo económico sobre lo social, no había cabida a la incorporación de la gerencia como un referente de la práctica de proyectos educativos, de salud, de seguridad, entre algunas de las áreas de competencia exclusiva de los gobiernos, en tanto no generan ganancia, o sea, no son económicamente rentables, sino que exigen la asignación y utilización de recursos .

Sin embargo, el traspaso de profesionales del ámbito de la empresa privada a la administración pública, en virtud de contratos con algunos de los sectores de competencia del Estado, igual como se dan aún el traspaso de funcionarios (sector público) hacia la condición de empleados y administradores de organizaciones privadas de educación y salud, y, así como existen empresas públicas donde el régimen de administración se suscribe a las condiciones de generar ganancias, tal como el caso de nuestra principal industria petrolera entre algunas, ello ha dado como resultado que se establezcan para la generalidad de los ámbitos de actuación (empresa privadas, empresas públicas, instituciones privadas e instituciones públicas), las ventajas de la implementación de los esquemas gerenciales que se sustentaban en referentes como: la competencia, la competitividad, la generación de impacto socioeconómico, el desempeño de distintos roles protagónicos dentro de las comunidades donde estos organismos funcionen; así como se estableció el requerimiento de manejar los criterios de eficiencia y eficacia propios del dominio de la gerencia.

A esta situación donde se daban eventos y escenarios específicos para que los «gerentes» (empresa privada) actuaran como funcionarios (ámbito público), y a estos funcionarios actuar como «gerentes», se une la situación que a nivel mundial en las últimas décadas del siglo XX empiezan a vivir muchas empresas multinacionales, relacionado con «pecados» que llevaron a muchas de estas empresas a su colapso y desaparición, o a la fusión para subsistir frente a la pérdida de fortalezas en algunas de sus áreas estratégicas. Tal es el caso que reseña Drucker(1.996) haciendo referencia a los «cinco pecados mortales de los negocios» donde señala que los gerentes de alta jerarquía en la empresa Xerox, se convirtieron en «adoradores de los altos márgenes de utilidad», perdiendo de vista lo que realmente satisfacía las necesidades de los consumidores; a lo que la empresa Canon entra al mercado con equipos

sencillos de menor inversión y costo operacional para el ramo del fotocopiado e impresión de imágenes, y desplaza como competidora a Xerox a punto de su desaparición en dicho mercado.

Se entiende que se han venido dando situaciones, que muestran cómo los escenarios para alimentar la avidez del capital comienzan a perder fuerza, y en consecuencia se hace generalizada la premisa de que la «gerencia» va más allá de estos referentes económicos. Así las alternativas para mejorar a las empresas «enfermas» del ámbito privado, ya no necesariamente apuntan a la rentabilidad y aumento del beneficio económico, sino que se introducen en la gerencia, referentes relacionados a la calidad de vida, a la integración, impacto socioeconómico, reducción de costos (eficiencia), fijación de metas puntuales, concretas y alcanzables (eficacia), valoración de resultados, entre otros muchos referentes, que igualmente son referentes de la gerencia del ámbito público.

La viabilidad de la gerencia con nuevos referentes, comienza a generar expectativas hacia todo ámbito del desenvolvimiento de las organizaciones; pues los términos que la componen se convierten en atractivo para las propuestas de mejora o modernización de lo público. Este sector venía siendo descalificado como incapaz de gerenciar, en virtud de la incongruencia del Estado como empresario para solventar las debilidades funcionales de los sectores del ámbito público (educación, salud, seguridad, entre otros).

Es así como a partir de las dos últimas décadas del siglo XX ya la literatura ofrece las ventajas de la adopción de esquemas gerenciales en los sectores que funcionalmente no representan la generación de excedentes o ganancias económicas, más sí representan la conformación de capital social, ganancia social, impacto social, mejora de la calidad de vida, integración, desarrollo humano, entre tantos otros «excedentes» o «ganancias» que están ligados a la educación.

Queda expresa la extensión de los referentes del concepto de gerencia hacia el campo educativo, no como una simple extrapolación de los términos, sino como un efecto del conocimiento y reconocimiento de las asociaciones, derivaciones, y secuencias, que solo se obtiene a través de la representación holística de las teorías.

Referencias Bibliográficas.

Acurero, Gladys (1.997): *Seminario de Epistemología de la Ciencia*. Doctorado en Cs.Humanas .Universidad del Zulia, Venezuela. 25 pág. (Material mimografiado)

Albornóz, Mario (1.993): *La Universidad con el sector productivo en Argentina*. San Pablo: CYTED.

Bagozzy y Phillips. (1.982). *Enfoque Holístico*. Doctorado en Cs. Humanas. Universidad del Zulia, Venezuela. Material Mimeografiado.

Bartlett J. (1.991): *Empresas Competitivas*. Madrid: Mc Graw Hill.

Bexwell, Robert (1.998). *Benchmarking. para competir con ventaja*. Madrid: Mc Graw Hill.

Bremer, Stuard (1.984). *The Globus Model: History, Structure and Illustrative Results*. Discussion Papers. Berlín: The International Institute for Comparative Social Research.

David, Fred (1.994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis.

Dennis y Smith (1.991). *¿Cómo gerenciar la calidad total?* Bogotá: Legis.

Drucker, Peter (1.995). *Gerencia para el futuro*. Bogotá: Legis.

_____ (1.996) *Drucker Su visión sobre La Administración, La Organización basada en Información, La Economía, La Sociedad*. Bogotá: Editorial Norma.

Hammer y Champy (1.995) *Reingeniería*. Bogotá: Norma.

Kaplan, Robert y Norton, Davis (2.000) *The Balanced Scorecard*. New York: John Wiley & Sons.

Lo que es y lo que no es Gerencia... Omaira García de Berríos. AGORA - Trujillo. Venezuela. ISSN 1316-7790-AÑO 13- N° 25 ENERO - JUNIO - 2010. pp. 43-72

Malavé José (1.999): *Prácticas Organizacionales: Prácticas Organizacionales como Estructuras*. Caracas: Ediciones IESA.

Nils, Roy Jan y Wetter Magnus (2.000). *Performance Drivers*. New York: Wiley & Sons.

Palma, Pedro (1.990) *La privatización*. Caracas: Metro Economía.

Sallenave, Jean (1.995). *Gerencia y Planificación estratégica*. Bogotá: Norma.

Sutz, Judith (1.996^a) *Universidad, producción y gobierno*. Montevideo:CYESU.

Vessuri, Hebe (1.996) *Pertinencia de la educación superior Latinoamericana a finales del siglo XX*. Caracas: Nueva Sociedad