

# La Gestión en los Centros Educativos

Manuel Lorenzo Delgado

## CONTENIDOS

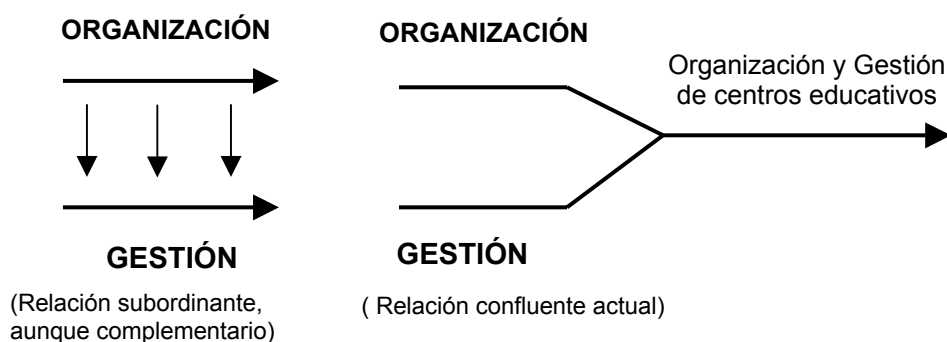
1. Hacer un acercamiento breve al concepto de gestión escolar.
2. Clarificar sus relaciones con el liderazgo y
3. Apuntar la llamada “gestión por competencias” como la aportación que tal vez hoy tenga más predicamento en el conocimiento sobre la gestión de las organizaciones.

## 1. Organización y gestión de los centros educativos

Casi todos los autores hemos abordado, en algún momento de nuestra producción, el campo semántico constituyente de la Organización Escolar tratando de diferenciar y clarificar sus diferentes componentes, dimensiones y perspectivas: Organización, Administración, Legislación, Política Educativa... Gestión Escolar.

La posición analítica más generalizada al respecto puede bien concretarse en la que mantiene Gairín (1996). La gestión es una función o tarea subordinada de la organización, cuya responsabilidad es la ejecución en la cotidianidad de las actividades decididas y previstas por ésta, así como su coordinación y su valoración. La función de organizar la escuela es, pues, más amplia y global que la actuación concreta en el día a día que supone gestionar bien un centro: concreción de la práctica de los objetivos, aportación y explotación de los recursos, coordinación de personas... Como dice Gairín (1996: 82), "la gestión abarca, por tanto, actuaciones realizadas bajo presupuestos marcados".

Sin embargo, la anterior clarificación es válida solamente a nivel teórico. La realidad, en la literatura más actual y en la práctica organizacional, es que ambos campos tienden a integrarse y a confluir, cada vez más, en uno sólo, tal como intentan representar las siguientes figuras:



Tal vez sea la anterior explicación la que ha originado el actual nombre de nuestra disciplina en algunas titulaciones de los vigentes Planes de estudio, llamándola **Organización y Gestión del Centro Escolar** frente a la denominación tradicional de **Organización Escolar**.

El origen está en la progresiva complejización que han ido adquiriendo las organizaciones, al socaire de las empresas, a partir de la primera guerra mundial. Al diluirse en ellas la estructura de la propiedad familiar o reducir por el abordaje de las multinacionales y macroempresas, se amplifica la

## La Gestión en los Centros Educativos

función del gestor, cuyo papel anterior estaba reducida a la contabilidad de las cuentas y la supervisión de operaciones poco complicadas.

El nuevo gestor, como señala De Anda y Vázquez (2005: 51) además de supervisar y coordinar, decide sobre las grandes líneas estratégicas de la organización: Es el todopoderoso **ejecutivo** o **gestor** de nuestro tiempo. Lo dice bien Alfred Chandler (en De Anda y Vázquez, 2005: 51):

*“Las empresas modernas fueron viables solamente cuando la mano visible de la gestión probó a ser más eficaz que la mano invisible del mercado”.*

Con esta actitud de acaparación progresiva de parcelas y responsabilidades, por parte de la gestión, comulgan las comunidades científicas más dispares. En una investigación reciente (Mackenzie, 2006), una supervisora colombiana, por ejemplo, justifica este amplio concepto de gestión escolar:

*“La gestión involucra a la persona con todas sus dimensiones humanas, con su liderazgo generando por sus principios y valores personales, por los objetivos del hecho educativo enfocado hacia el logro de la misión, la visión institucional, comprometiendo a todos sus miembros a través de proceso democrático que conducen a la autonomía. El equipo asume una responsabilidad que es compartida por iguales, la autoridad se vuelve horizontal y descentralizada, es decir el equipo de trabajo se compromete con el PEI y crea el sentido de pertenencia que es otro factor indispensable en la gestión institucional”*

La gestión escolar se convierte así en una encrucijada entre lo burocrático-administrativo, lo económico, lo político, lo ideológico, lo pedagógico y lo psicológico, es decir, abraza toda dimensión organizativa y se convierte en lo que otro autor, también colombiano (Pacheco, 2002: 7) denomina un “Sistema Sociomental”.

En definitiva, tal vez resulte ya más útil hablar de “management” que de gestión escolar.

## 2. Gestión Escolar y Liderazgo

Un buen gestor, sin embargo, no es necesariamente un buen líder en centro educativo. Es el caso de muchos directores/as que se quedan en eso, en ser buenos gestores y brillantes ejecutivos.

Por muy amplia y compleja que llegue a ser la gestión actualmente, el buen gestor es aquel que sabe sacarle todo el partido posible a lo que ya tiene la organización, a sus recursos humanos, materiales o funcionales. El líder,

## Manuel Lorenzo Delgado

además de eso, dinamiza, ilusiona, arrastra en la construcción y reconstrucción permanente de un proyecto educativo. Este es el sentido de definiciones del liderazgo como la siguiente:

*“Es la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (Lorenzo Delgado, 2005: 371)*

Numerosos trabajos han abordado también esta diferenciación de conceptos y de campos entre gestión y liderazgo. Un ejemplo concreto puede ser el que recogen Bonet y Zamoro (1996) en el siguiente cuadro:

EL GESTOR	EL LÍDER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final.</li><li>• Procura limitar opciones.</li><li>• Evita soluciones que puedan ser conflictivas.</li><li>• Es un hábil controlador administrativo y financiero.</li><li>• Quita importancia a las situaciones arriesgadas, sobre todo, de ganancia o pérdida totales.</li><li>• Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se limita a reaccionar. Es más proactivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarla a cabo.</li><li>• Tiene un compromiso personal con los objetivos.</li><li>• Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas.</li><li>• No suele ser hábil (ni le gusta) en administrar o gestionar.</li><li>• Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente.</li><li>• Tiende a sentirse algo por encima del contexto y de las personas que le rodean.</li></ul>

En la misma línea se mantiene autores como Bennis (1989), Nanus (1994) o más recientemente, O' Connor (2002).

La reflexión y debate, no obstante, sobre este punto con numerosos estudiantes de postgrado y de doctorado, tanto de España como de Iberoamérica, me permite también hacer aportaciones tan originales como las de los anteriores autores y, sobre todo, más nacidas de la experiencia escolar. He aquí algunas diferencias señaladas por estudiantes de dichos cursos:

## La Gestión en los Centros Educativos

GESTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica correctamente los procedimientos estándar a su equipo de trabajo por un proceso de rentabilidad esperada.</li> <li>• Al gestor se le percibe como una fuente de obediencia. "Sentimiento de miedo".</li> <li>• Tiende a una acción establecida por normas.</li> <li>• Tiende a manipular los procesos.</li> <li>• El manager ejecuta lo establecido o lo normado.</li> <li>• Limitado al tiempo y el espacio disponibles.</li> <li>• Su actividad es más predecible.</li> <li>• Es un conductor de procesos.</li> <li>• Busca la eficiencia.</li> <li>• Tiene una visión a corto plazo.</li> <li>• Otorga responsabilidades de acuerdo con el organigrama oficial.</li> <li>• Mantiene el status quo.</li> <li>• Crea fácilmente ambientes de competencia.</li> <li>• Es previsor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de sensibilizar a su equipo de trabajo a seguir un sendero de optimización.</li> <li>• La percepción del líder es de respeto "sentimiento de respeto".</li> <li>• Evalúa y busca nuevas estrategias.</li> <li>• Transforma el proceso.</li> <li>• El líder imagina y desarrolla su creatividad.</li> <li>• Visionario, futurista.</li> <li>• Es soñador.</li> <li>• Generador de procesos e ideas.</li> <li>• Busca la eficacia.</li> <li>• Tiene una visión más futurista.</li> <li>• Otorga responsabilidades a los más eficientes para realizarlos.</li> <li>• Crea escenarios para cumplir sus objetivos.</li> <li>• Es cohesionador y crea ambientes colaborativos.</li> <li>• Es audaz.</li> </ul>

El listado de atribuciones podría prolongarse mucho más. Sin embargo, resulta importante señalar que en la abundantísima literatura actual sobre el liderazgo institucional se detecta, como he señalado en otro artículo (Lorenzo Delgado, 2005) que muchos de esos trabajos se refieren más al gestor o ejecutivo que al líder, mezclando peligrosamente ambos papeles

que, como hemos visto, ofrecen perspectivas profesionales muy distintas aunque puedan/deban ser encarnadas prioritariamente por una misma persona como es el director o directora.

### 3. La gestión por competencias

Hasta aquí se ha hecho una aproximación al concepto actual de gestión de centros educativos, se ha matizado que quien encarna prioritariamente esa función estaría llamando a completar su labor mediante el ejercicio del liderazgo de la institución. No obstante, lo uno no excluye lo otro, de manera que hay que plantear también que al buen gestor de hoy se le pide, cada vez más, una **gestión por competencias**.

Por competencias se suele entender la posesión de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas requeridas para el desempeño de una función productiva o académica. En consecuencia, por **competencias de gestión** se puede entender:

*“Las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar de manera efectiva los roles y las tareas propias de la administración y la gerencia, y alcanzar con éxito los objetivos de la organización” (Polo, L y Llano, C, cit. en Gómez Roldan, 2005: 45)*

Se trata, pues, de tener la preparación necesaria para resolver adecuadamente los problemas profesionales. El mismo autor (Gómez Roldán, 2005) establece, según su amplitud, tres tipos de competencias organizacionales, cuya enumeración permite una aproximación sencilla al campo:

- **Competencias genéricas**, como son:
  - Aptitud de conocimientos para estar bien informado.
  - Astucia para tener entendimiento claro.
  - Razonamiento para encontrar alternativas.
  - Organización para trabajar productivamente.
  - Enfoques en conseguir resultados.
  - Liderazgo.
  - Sensibilidad para identificar otros puntos de vista.
  - Cooperación para trabajar en equipo.
  - Orientación para conseguir objetivos de largo plazo.

## La Gestión en los Centros Educativos

- **Competencias laborales**, necesarias para conseguir un buen desempeño en el puesto de trabajo concreto. Son:
  - Intelectuales: perspectiva estratégica; análisis y valoración; plantación y organización.
  - Interpersonales: manejo de personal; persuasión; asertividad y decisión; sensibilidad interpersonal; comunicación oral.
  - Adaptabilidad y resistencia.
  - Orientación a resultados: energía e iniciativa, motivación al logro, sensibilidad para realizar negocios.
- **Competencias básicas**, con las que cada organización contextualiza y define sus necesidades concretas para cada puesto de trabajo. Cada organización educativa particulariza, según su propia conveniencia la misión y visión propias, es decir, su proyecto educativo y define las competencias que son exigibles para ocupar cada puesto disponible. Son:
  - Habilidades básicas: capacidad lectora; escritura, matemáticas, hablar y escuchar.
  - Desarrollo de pensamiento: pensamiento creativo; solución de problemas; toma de decisiones; asimilación y comprensión; capacidad de aprender y razonar (organizar conceptos).
  - Cualidades personales: autorresponsabilidad; autoestima; sociabilidad; autodirección; integridad.

Existen otras propuestas de clasificación de competencias no tan polarizadas en la gestión. Así, Dirube (2004), tras matizar que las competencias son “características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno organizativo en el cual se desenvuelven”- lo que da cierto calor humano a la definición frente a la pura racionalidad de las más habituales- relaciona un “menú” variado de competencias de varios autores y de grandes organizaciones.

Y Marta Alles (2000) propone en su “diccionario de competencias” un total de 160 útiles para la gestión organizacional:

- Competencias cardinales.
- Competencias a niveles ejecutivos.
- Competencias a niveles intermedios y otros niveles.

## Manuel Lorenzo Delgado

- Competencias del conocimiento.
- E- competencias.

Los listados de este tipo podrían seguir, pero basta con dejar aquí noticia de su existencia.

Evidentemente, la gestión por competencias implica también un modelo de formación de los profesionales muy alejado de la orientación tradicional academicista. El modelo de formación basado en competencias sigue criterios como los siguientes:

- Focalizarse más en el desempeño que en los contenidos de los cursos.
- Mejorar la relevancia de lo que se aprende.
- Evitar la fragmentación tradicional de programas academicistas.
- Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.
- Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorecer la autonomía de los individuos.
- Transformar el papel de los docentes hacia la facilitación, la provocación o la motivación.
- Flexibilizar.
- Mayor autonomía y responsabilidad al estudiante.

En el ámbito pedagógico se viene hablando más de competencias clave o transversales, que serían aquellas que atraviesan toda la función de gestión y dirección del centro, y específicas o de naturaleza más concreta. Es curioso que, de nuevo, el tema aparezca implicado con el liderazgo como he apuntado en otro trabajo (Lorenzo Delgado, 2004).

Así el liderazgo aparece como una competencia clave del director o directora en la taxonomía de Goleman y Boyatzis (2002), situándola en el ámbito de “gestión de las relaciones”, junto con:

- **Empatía:** capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- **Liderazgo inspirador:** capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- **Conocimiento organizacional:** capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.



## La Gestión en los Centros Educativos

- Gestión del conflicto: capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Desarrollo de otros: capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural: sensibilidad para apreciar respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral: capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

De la misma manera el nuevo enfoque de la gestión por competencias de los directores escolares se ha investigado en España, desde la perspectiva de las competencias específicas, por Poblete y García Olalla (2004) obteniendo cada una la puntuación media que figura en la tabla siguiente:

Competencia	Enseñanza
Planificación	3,006
Pensamiento analítico	3,07
Toma de decisiones	2,53
Comunicación	2,89
Orientación al aprendizaje	2,86
Resistencia al estrés	2,86
Relaciones interpersonales	3,22
Trabajo en equipo	3,22
Negociación	3,12
Innovación	2,91
Espíritu emprendedor	2,85
Liderazgo	2,84
<i>Coaching</i>	3,21
Orientación al logro	2,96

Es interesante dentro de todos estos planteamientos el que hace MacKenzie (2006) al caracterizar el liderazgo que ella estratifica, inspirándose en la conocida propuesta de Bass, en liderazgo

## Manuel Lorenzo Delgado

**transaccional, transformacional y trascendente** mediante unas competencias específicas que exige cada uno de ellos:

Líder transaccional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de recursos</li><li>• Negociación</li><li>• Red de relaciones efectivas</li><li>• Dirección de personas</li><li>• Gestión del tiempo</li><li>• Toma de decisiones</li></ul>
Líder transformador	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar entusiasmo</li><li>• Generar cambio</li><li>• Visión del proyecto educativo</li><li>• Delegación (Empowerment)</li><li>• Comunicación</li><li>• Iniciativa</li><li>• Autocontrol</li><li>• Inteligencia emocional</li></ul>
Líder trascendente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impulsar una misión valiosa</li><li>• Desarrollar a su gente</li><li>• Orientación a las personas</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Autoaprendizaje</li><li>• Integridad</li></ul>

El modelo de Mackenzie es un modelo en espiral:

Las competencias de un líder transaccional son necesarias para el líder transformador y las de éste y aquél, para el liderazgo trascendente.

Tras estas reflexiones, es tal vez el momento adecuado para retomar la idea que, a modo de conclusión provisional, cerraba el primer punto de este artículo: La gestión abarca cada vez más dimensiones de toda la dinámica organizativa y se va identificando con el “management” de corte anglosajón. Y esto, además, es especialmente relevante, en el terreno de la gestión de los recursos humanos desde la perspectiva de una gestión basada en las competencias de sus miembros. Como opina Luis Sagi- Vela (2004), “la gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo”

## La Gestión en los Centros Educativos

Este nuevo modelo integrador se basa precisamente en:

- la recuperación del concepto de profesión frente al de puesto de trabajo.
- El concepto de competencia frente al de función y tarea.

Además ese modelo actual, más global e integrador, se hace patente también en propuestas de otros autores como Alles (2003) de quien es este ilustrativo gráfico:



La gestión por competencias, como puede verse, incide en todas las operaciones con las que se gestionan los recursos humanos de una institución.

### 4. A modo de conclusión:

Una de las definiciones de competencia que más me gustan en el manejo de la bibliografía específica es la de Levi- Leboyer (2003: 25). Para él se trata de una nueva categoría para designar las características individuales. Sin embargo, el planteamiento de fondo de la gestión por competencias no es tan neutro, más bien es un producto académico más para legitimar la

nueva visión del trabajo y del trabajador en una sociedad neoliberal dominada absolutamente por los dictámenes del mercado.

Brunet y Belzunegui (2003), entre otros, construyen en este sentido una sólida crítica a este modelo de gestión. Ni que decir tiene que la crítica debe ser más aguda cuando nos referimos al campo de las organizaciones educativas, pues bajo su apariencia de neutralidad está el discurso meritocrático que encarna el neoliberalismo económico con sus conocidas manifestaciones y secuelas.

## Bibliografía

Alles, M. (2003): *Gestión por competencias. El diccionario*. Granica. Buenos Aires (Argentina).

Bonet, J. y Zamora, J. M. (Autores) (1996): *El capital humano y la empresa*. Coopers and Librand –Cinco días. Madrid.

Brunet, I. y Belzunegui, A. (2003): *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Ed. Icaria- Economía. Barcelona.

De Anca, C. y Vázquez, A. (2005): *La gestión de la diversidad en la organización global*. Prentice Hall. Madrid.

Dirube, J. L. (2004): *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Gestión 2000- Epise, Barcelona.

Gairín, J. (1996): *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. La Muralla: Madrid.

Gómez Roldán, I. (2005): “Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las Facultades Administrativas”. *Educación y Educadores*. Vol. 8. Universidad de La Sabana (Colombia).

Levi-Leboyer, Cl. (2003): *Gestión de las competencias*. Gestión 2000.com. Barcelona.

Lorenzo Delgado, M. (2004): “La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal”. *Enseñanza. Anuario Interuniversitario de Didáctica*. Vol. 22. Salamanca.

Lorenzo Delgado, M. (2005): “El liderazgo en las organizaciones educativas: Revisión y perspectivas actuales”. *Revista Española de Pedagogía*. Año XIII, nº 232, septiembre-diciembre.

Mackencie de Visbal, M. (2006): *La calidad de la educación en el Departamento del Atlántico (Colombia)*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada. Inédita.

## La Gestión en los Centros Educativos

Nanus, B. (1994): *Liderazgo visionario*. Granica: Barcelona.

O'Connor, J. (2002): *Liderar con PNL*. Urano. Barcelona.

Pacheco, J. C. (2002): *Indicadores integrales de gestión*. McGraw Hill. Bogotá (Colombia).

Poblete, M. y García, A. (2004): "Perfil directivo de competencias para la gestión del cambio en centros educativos". En J. Gairín y otros (Coord.): *Propuestas para la formación en las organizaciones*. Grupo EDO. Universidad Autónoma de Barcelona.

Rey, B. (2000): ¿Existen las competencias transversales? Educar. Monográfico *Educación y desarrollo de competencias*. Nº 26. Universidad Autónoma. Barcelona.

Sagi- Vela, L. (2004): *Gestión por competencias (un reto compartido del conocimiento personal y de la organización)*. ESIC. Madrid.

