

Autor

Pedro Arcia Hernández
Chile

Venezolano

Doctor en Ciencias de la
Educación

Académico Universidad de
Talca, Región de Maule, Chile

Correo electrónico

arciapedro30@gmail.com

pedro.arcia@utalca.cl

Cómo citar este artículo:

Arcia, P. (2020). Visión prospectiva de la complejidad del proceso administrativo en la gerencia educacional. *Revista Estudios en Educación (REeED)*, 3(5), p.p. 48 – 52.

VISIÓN PROSPECTIVA DE LA COMPLEJIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA EDUCACIONAL.

Prospective vision of the complexity of the administrative process in the educational management

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo: Estudiar la complejidad del proceso administrativo en la gerencia educacional desde una visión prospectiva, pues, toda la literatura de sus tópicos teóricos ha enseñado que el proceso administrativo se compone de subprocesos que deben cumplirse taxonómicamente en forma lineal y secuencial, cuando en la práctica real, este proceso, más que lineal es complejo, recursivo, complementario, hilvanado y entramado, el cual no responde a una receta estricta de ejecución, sino más bien, se presenta adaptable a la diversidad de situaciones que son propias de la gerencia moderna y postmoderna. El artículo se inscribe en la metodología mixta (cuantitativa-cualitativa).

Palabras clave: Complejidad, proceso administrativo, gerencia educativa.

ABSTRACT

The present article aims to: Study the complexity of the administrative process in educational management from a prospective perspective, since all the literature on its theoretical topics has taught that the administrative process is composed of sub-processes that must be taxonomically fulfilled in a linear and sequential way, when in real practice, this process, more than linear, is complex, recursive, complementary, basted, woven, in short, it does not respond to a strict recipe for execution, but rather it is adaptable to the diversity of situations that are specific of modern and postmodern management. The article is part of the mixed methodology (quantitative-qualitative).

Key words: Complexity, Administrative process, educational management.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo: *Estudiar la complejidad del proceso administrativo en la gerencia educacional*, pues, toda la literatura que relata sus tópicos teóricos ha enseñado y demostrado que el proceso administrativo se compone de una serie de subprocesos o funciones que deben cumplirse en taxonómicamente en forma lineal y secuencial, cuando en la práctica real, este proceso, más que lineal es complejo, recursivo, complementario, hilvano, entramado, en fin, no responde a una receta estricta de ejecución, sino más bien que es adaptable a la diversidad de situaciones que son propias de la gerencia moderna y postmoderna.

Por otro lado, es común creer que los directivos, coordinadores y demás tenedores de responsabilidad gerencial en las instituciones educativas se preocupan enfáticamente en solo usar con sensatez, los recursos financieros que dan lugar a la operatividad académica, de infraestructura y mantención de las instalaciones de los colegios, más, se promueve equívocamente que su rol de gerente educativo no se extiende hacia las aulas y hacia los demás actores socioeducativos, basado en la hipótesis de que su hacer responde a la satisfacción de las necesidades financieras, presupuestarias y económicas del centro educativo. Más claro no puede entenderse esta errónea forma de concebir al gerente educativo, puesto que su acción cotidiana también está implicada, sí y porque sí, en las relaciones humanas, interpersonales, ancladas además en la comunicación con el otro, entendiéndose el otro como estudiante, docente, apoderado, administrativo, representantes municipales, políticos, e incluso, directivos de otras instituciones educativas.

Por ello, la experiencia evidencia que la practica gerencial en escenarios de aprendizajes es un todo global que trasciende el simple manejo de recursos, pues, existe para atender necesidades, mismas que son propias de los seres humanos. Esto corrobora que el gerente educativo es un líder humanista cuyo norte es articular de manera sostenible todos los recursos, incluidos los humanos, para alcanzar una meta u objetivo común que podría lograr sin la colaboración de los demás actores socioeducativos.

Este artículo se estructura en varias fases. La primera de ella implica introducir el tema, describir la realidad problemática que se presenta y declarar el objetivo del mismo. La segunda fase hace un reconocimiento teórico y experiencial, desde la visión del autor que da fundamento y dialoga con los aspectos relacionados al proceso administrativo y la gerencia educativa, argumentando a su vez el cuestionamiento de que dicho proceso administrativo en el contexto de la gerencia educacional no es un proceso de ejecución lineal, sino más bien, que es complejo. La tercera parte, responde a la metodología empleada. De allí que el artículo se apoya en la técnica de la narrativa testimonial, la revisión bibliográfica, el análisis de contenido, soportado e la técnica de contrastación de información con validación autoral. Se empleará la estadística descriptiva como proceso de rigor científico. Se incorporará un

cuestionario de carácter dicotómico, validado teóricamente y con nivel de confianza a través de la técnica de Kuder Richardson 20. La muestra es de tipo intencional, es decir, estará conformada por 12 gerentes de establecimientos educativos municipales. El criterio que permite generalizar los resultados muestrales a una población total, son: Todos los elementos muestrales desempeñan funciones gerenciales; los colegios que dirigen son municipales, los recursos financieros responden a la asignación presupuestaria del Estado y todos pernoctan geográficamente en la Comuna de Rancagua. La revisión bibliográfica se sustenta en la más diversa autoría administrativa moderna. Luego se presentan los resultados como cuarta etapa, y se finaliza el artículo con las conclusiones.

La gerencia educativa: un proceso centrado en las personas

En este contexto debe dársele preeminencia al factor humano, pues, sin estudiantes no se requieren docentes, sin personal administrativo ni de mantención, no se tienen actores a los cuales dirigir y sin todos ellos, no sería posible hablar de la figura del gerente educativo, porque en todo caso, no existiría una organización social, entendida ésta como la asociación de un grupo de personas que cumpliendo roles determinados y dirigiendo sus esfuerzos hacia un bien común, logran materializar un objetivo general o grupos de objetivos específicos, que teleológicamente dan razón de existencia a dicha organización, justificando con ello el ¿Por qué y para qué existe?.

Claro está; los recursos financieros, materiales, didácticos y curriculares, así como su adecuada e inteligente utilización, son un componente de especial relevancia en el acervo laboral del gerente educativo, pero también lo son los recursos humanos, y sobre la base de este argumento se puede inferir que la gerencia educativa es el proceso administrativo que permite a los responsables articular su esfuerzo con el de otros, para planificar, organizar, dirigir y controlar todas las acciones y todos los recursos disponibles, así como abordar la consecución de aquellos que no están disponibles, para garantizar un proceso de enseñanza y aprendizaje óptimo en los escenarios académicos, lo cual debe estar pensado en las necesidades humanas de los actores socioeducativos, en la práctica pedagógica y en el aseguramiento de las condiciones físicas, emocionales y de infraestructura. En tal sentido, López (2005, p. 10), señala:

La situación que confronta la gerencia educativa actualmente no es la más satisfactoria, ya que ha faltado un diseño coherente entre las normas políticas, lo que se ha traducido en una operatividad sujeta a tareas y rutinas que obstaculizan la eficiencia de las funciones técnico-docente, lo que hace perentoria la formulación y desarrollo de políticas coordinadas e integración a la capacitación profesional, capaces de dotar el sistema educativo de los recursos humanos especializados para el desempeño eficiente.

De allí que la cita anterior, además de poner en claro que es necesario resignificar a la gerencia educativa hoy día, corrobora la intención de esta producción escrita en saca a la luz

que el gerente educativo es un líder social, un director de personas, un administrador de recursos; un garante del proceso educativo, pero sobre todo; es un ente articulador de equipos humanos que hacen posible la práctica educativa dentro de los centros educacionales, bajo la premisa de que todo cuanto se hace depende exclusivamente de las habilidades y competencias de las personas. He aquí la justa medida de que la gerencia educativa se centra en el ejercicio formal del proceso administrativo ejercido por, desde y para las personas y sus necesidades.

Ahora bien, en la actualidad la educación se ha convertido en una de las actividades más importantes, de casi todos los países latinoamericanos. Como consecuencia del desarrollo de esta función se ha hecho necesario ejecutar la gerencia educativa como un paradigma social, pues es una disciplina que orienta al proceso educativo de modo eficaz donde se planifiquen, organicen, ejecuten, coordinen y controlen todas las labores y recursos que forman parte del proceso. Esto imbrica de forma sustantiva la definición que en la literatura actual se hace sobre gerencia educativa; tal es el caso de Chiavenato (2007), quien la define como “un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización, empresa requiere tomar decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del desempeño dirigido a objetivos determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos, otros”.

Esta aseveración se confirma con la sostenida por Stone (2005), quien sostiene que, y lo siguiente es a manera de inferencia sobre el concepto del autor citado, la gerencia educativa es un proceso primordial que persigue el logro y funcionamiento eficiente de la estructura organizativa, en tanto, se adecúa a la función administrativa de organización y empleo de recursos, cuya ejecución está destinada al alcance de los objetivos previamente formulados, todo ello, entramada en la maya de responsabilidad del gerente educativo, pues, es este quien debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, a través de una continuación motivación, aunada a estrategias de desarrollo organizacional, con la premisa de preparar de manera oportuno a los seguidores, enfrentar, aceptar y asimilar el cambio dentro de las organizaciones.

Asimismo, se hace insoslayable no mencionar a Guedez (1998), para quien la gerencia educativa está orientada hacia la búsqueda de la excelencia y calidad, en sus diferentes niveles y modalidades, del proceso enseñanza y aprendizaje.

De hecho, se podría continuar citando a diferentes autores de la gerencia moderna, y con seguridad, seguirán coincidiendo sus postulados con el hecho de que la gerencia educativa responde al elemental uso y manejo de recursos financieros y materiales, pero muy poco se aborda esta disciplina como el arte de gerencia personas y recursos dentro de las organizaciones educativas.

El proceso administrativo: Las funciones básicas del gerente educativo desde un enfoque lineal

El Gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir las cuatro funciones básicas de todo gerente, las cuales, son mejor conocidas como el proceso administrativo que se compone de: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Para que no suene a priori o meramente empírico esta taxonomía del proceso administrativo, es pertinente definirlo a tenor de destacados representantes de la literatura gerencial, a saber:

- Según el libro *Administración, una perspectiva global* de Harold Koontz (1998) las funciones del administrador son: *Planificación, Organización, Dirección y Control* que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.
- Según Daft (2004) define: “La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando dirigiendo y controlando los recursos. Esta definición contiene dos ideas importantes: 1) Las cuatro funciones: *planear, organizar dirigir y controlar*; 2) La consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente. Los ejecutivos usan muchas habilidades para cumplir las funciones anteriores”.
- Según Chiavenato (2000) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La *planeación, organización, dirección y control* consideradas por separado constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial.

Los acápites conceptuales anteriores dan cuenta que la literatura de la gerencia moderna, de hecho, toda ella, han definido que no existen los procesos administrativos, sino mas bien, que existe el proceso administrativo como fenómeno único que a su vez se compone de cuatro subprocesos o etapas que son: Planificación, organización, dirección y control. Señalan además que le ejercicio de este proceso dentro de toda organización debe respetar el orden y lógica de la que está constituido, es decir, primero debes planificar, luego organizar y seguidamente aplicar el resto de fases y/o funciones en estricto rigor, lo que deja un vacío gnoseológico al manifestar el paradigma preconcebido de que el proceso administrativa en cualquier organización, incluida la educativa, es un proceso lineal, centrado en la teoría de la simplicidad, donde una etapa es consecuencia de la anterior. Al respecto, esto tiene mucho de verdad, pero no toda la verdad, pues, el proceso administrativo, al igual que cualquier otro proceso, debe ajustarse a los caracteres de sistematización, armonía, metodología y sentido común.

En tanto, en este orden deben ejecutarse teóricamente el proceso administrativo, pero hay que tener sumo cuidado cuando lo estas llevando a la práctica, ya que en tiempo real el hacer gerencial implica un ciclo menos lineal y más complejo, menos desarticulado y más entramado, más global y menos específico. En consecuencia, este proceso es secuencial efectivamente, pero cada uno de los subprocesos implica ejecutar en sí mismo, los demás subprocesos. Ejemplo: Se asume el primer subproceso que es el de la planificación. El gerente educativo en la práctica real podría o no darse cuenta, que al momento de planificar debe también organizar, dirigir y controlar, y que lo mismo ocurrirá cuando deba dar lugar a los subprocesos de organización, dirección y control.

Asimismo, la complicación es mayormente compleja debido a que cada etapa o función del proceso administrativo no solo se ejecuta en secuencia consecutiva y que todos los subprocesos están involucrados recíproca y praxiológicamente en cada uno de ellos por separado; sino que también en cada uno de estos subprocesos subyacen tareas, labores, estrategias, lineamientos, propias de la naturaleza de cada función administrativa. De allí que se puede plantear que la teoría, práctica y aprendizaje del proceso administrativo en el contexto de la gerencia educativa responde a una maya que, por excelencia, es de naturaleza administrativa que hilvana en un mismo tejido al proceso administrativo, todas sus variaciones de tareas, labores y estrategias que cada subproceso conlleva, el esfuerzo y desempeño humano, el hacer gerencial del líder, tanto dentro como fuera de la organización, con el medio, entre otros aspectos. Sí, es un hecho: El proceso administrativo en el contexto de la gerencia educativa responde a un andamiaje teórico-práctico que, además, es recursivo, hologramático, sistemático y al mismo tiempo, contenido dentro de otros sistemas, que ordena y recibe instrucciones de un todo mayor para realizar tareas específicas que a su vez, están entrelazadas con otras tareas y siguen enfocando un modo global de gerenciar. En tanto, surge la siguiente pregunta: *¿Es el proceso administrativo un proceso lineal o complejo en el contexto de la gerencia educativa?* Los siguientes párrafos responden esta inquietud.

El proceso administrativo como fenómeno complejo en la gerencia educativa

Tal como se comentó en el subtítulo anterior, *“se puede plantear que la teoría, práctica y aprendizaje del proceso administrativo en el contexto de la gerencia educativa responde a una maya que, por excelencia, es de naturaleza administrativa”*. A partir de este argumento, la pretensión se inclina a estudiar el proceso administrativo como fenómeno complejo en la gerencia educativa. Antes de ello, es preciso entender el significado del término complejidad. De acuerdo con la Real Academia Española: Desde un punto de vista etimológico la palabra complejidad es de origen latino, proviene de *“complectere”*, cuya raíz *“plectere”* significa trenzar, enlazar. Remite al trabajo de la construcción de cestas que consiste en trozar un círculo uniendo el principio con el final de las ramitas.

Se alimenta esta aseveración con algunos complementos de Edgar Morín, Padre del Pensamiento Complejo. A tal efecto, la necesidad de un pensamiento complejo, afirma Morín

(1994), se impondrá en tanto vayan apareciendo los límites, las insuficiencias y las carencias de un pensamiento simplificante y, en esa medida estar a la altura de su desafío. Se hace necesario, reitera el autor, crear un método, una manera de pensar, un pensamiento que dialogue con lo real. En Morín la complejidad no es una reducción o deslinde de la simplicidad. Al contrario, el pensamiento complejo integra las formas simplificadoras de pensar. El pensamiento complejo se concibe como un pensamiento total, completo, multidimensional lo define Morín, pero se reconoce en un principio de incompletud y de incertidumbre. Se reconoce como pensamiento no parcelado, dividido, no reduccionista, pero reconoce lo inacabado e incompleto del pensamiento.

Continuando con el norte del artículo, en la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva organización el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso, pero en una organización en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

Esto quiere decir que la secuencia, debe ser adecuada al objetivo específico, pues, comúnmente el gerente se halla involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno, aun cuando los que están observando -pero no son gerentes-, pueden asumir que se está en presencia de factores de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza, es decir, está respondiendo situaciones complejas desde su complejo ser, y esto lo puede colocar inconscientemente en posición de creer que está dando lugar a una secuencia de funciones, cuando en realidad pone mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Ocurre además que algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

Lo cierto es que debe romperse el paradigma preconcebido de que el proceso administrativo en el contexto de la gerencia educacional es un fenómeno lineal, porque no lo es, más sí lo es complejo, complementario, trenzado e incluso desordenado y dicho desorden se justifica en la medida en que sus efectos den soluciones a situaciones prácticas. Por lo tanto, las funciones fundamentales del proceso administrativo no se ejecutan en forma independiente una de otra, sino que se entrelazan entre sí. Forman de esta manera una interrelación y un tejido entre las mismas, de tal forma que la ejecución de una influye sobre las demás, como que si los pormenores de cada sub-proceso se nutre de una maya de tareas administrativas que son pertinentes a todos los demás subprocesos administrativos. En la figura 1 se observa cómo cada función del proceso administrativo comprende a una serie de sub-funciones que dan identidad al ejercicio individual de cada subproceso, pero a su vez, interactúan rizomáticamente en y con los demás subprocesos administrativos, en un orden y lógica que solo puede mirarse desde la complejidad.



Figura 1. Malla funcional del proceso administrativo

Fuente: Hernández y Rodríguez (Cit. en Cota & Navarro, 2015)¹.

De la ilustración anterior se destacan visualmente los cuatro componentes básicos del proceso administrativo, y solo algunas de las coberturas intencionales que en cada etapa se pueden ejecutar. Los dos primeros subprocesos (planificación y organización), se describen como la fase mecánica o estructural, es decir, fase en la que se fijan objetivos, propósitos organizacionales, estructura gráfica y funcional de toda organizacional y que demarcan la plataforma, sobre la cual, operará el gerente educativo. Los últimos dos subprocesos administrativos (dirección y control), se inscriben en la fase dinámica u operativa, misma que contempla el avance, coordinación y valoración de lo planteado en las dos primeras funciones y que implica de manera táctica la capacidad de liderazgo del gerente educativo.

Ahora bien, mirando estas funciones como una trama, es claro que cuando se *planifica* en espacios educativos, debe ensamblarse los propósitos institucionales (misión, visión, objetivos, otros); las directrices rectoras (políticas, programas, otros); las directrices ejecutoras (procedimientos, tareas, otros). Acaso ¿Se puede hacer ello sin la necesidad de organizar, dirigir y controlar?, por supuesto que no. Igual en la etapa de planificación se toman decisiones y el proceso mismo es orientado por un líder educativo que debe necesariamente ser motivador. No es esto, por cierto, tareas propias de la función de

¹ Consultado en <http://adminproces.blogspot.cl/2015/11/i-definicion-y-comprension-de-proceso.html>

dirección. Pero tengan en cuenta que solo se está hablando del primer subproceso. Y si de formular programas y estrategias se trata, siempre es prudente pilotear su impacto en los actores educativos implicados para aplicar correctivos oportunos en caso de ser necesario, es decir, siempre se ha de validar y medir su efectividad, y esto pone de manifiesto que cuando se planifica también se ejercita la función de ***control***. Aunado a ello, todo lo que este sujeto a planificarse será entendible en la medida en que este organizado, trátase de recursos, de personas, de estrategias, de programas, entre otros. Es decir, cuando se planifica también se está ejercitando al mismo tiempo, el subproceso de organización. Se aclara entonces que sin ánimos de redundar en conceptos en este referente particular, solo se sigue hablando de la planificación como el primer componente del proceso administrativo, pero queda en evidencia que tal tejido, tal sistematización, tal complementariedad, tal recursividad y reciprocidad ocurre, si y porque sí, en las otras funciones básicas del proceso administrativo, sea de manera secuencial, en paralelo o intercaladas y con ello, queda justificado la inminente necesidad teórica y práctica de concebir el proceso administrativo como un proceso complejo en el contexto de la gerencia educativa.

METODOLOGÍA

El artículo se inscribe en la metodología mixta (cuanti-cualitativa), consonante para validar los hallazgos del estudio. Respecto al enfoque cualitativo, se emplea como método la hermenéutica, a través de la cual se interpreta el argumento generado como nuevo o no discutido en la literatura pertinente respecto a las variables involucradas. Esta interpretación se logrará mediante dos técnicas. La primera de ellas se corresponde con la contrastación o triangulación de autores y su postura teórica respecto a cada variable del estudio. La segunda de ella es el análisis de contenido, con el cual, se emergerá el nuevo saber. Sirve a su vez esta técnica para validar teóricamente las variables en cuestión, sin que sea necesario acudir la técnica de juicio de expertos, pues, los referentes conceptuales de las variables se apoyan en el sistema autor-fecha, desde la revisión de destacados autores que han creado teorías, publicado obras, y se han consagrado en la producción escrita de la gerencia y la educación. Con ello, se dota al instrumento de la consistencia externa necesaria.

Con relación al enfoque cuantitativo, el abordaje epistémico se centra en el paradigma positivista. El instrumento de recolección de datos es un cuestionario de preguntas cerradas de tipo dicotómicas, donde el consultado tuvo la oportunidad de elegir una de dos alternativas: Sí o No. La validación de dicho instrumento como se dijo en el párrafo anterior es de consistencia externa, apoyada en la técnica de la contrastación de autores. La confiabilidad del cuestionario se obtuvo mediante la técnica de Richard-Kuder (20), adecuada para instrumentos dicotómicos. Para ello, se aplicó una prueba piloto a diez sujetos distintos de la muestra original, pero con características similares, obteniéndose un coeficiente de 83%, dotando con ello de muy confiable al instrumento. Para el análisis de los datos, se empleó la estadística descriptiva, la diagramación circular y la interpretación del investigador, sobre la base de resultados emergidos.

La muestra seleccionada es no probabilística, de tipo intencional, es decir, estará conformada por 12 gerentes de establecimientos educativos municipales de la Región de O'Higgins. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto².

El criterio que permite generalizar los resultados muestrales a una población total, son: Todos los elementos muestrales desempeñan funciones gerenciales; los colegios que dirigen son municipales, los recursos financieros responden a la asignación presupuestaria del Estado, el investigador tiene acceso a dichos colegios y todos pernoctan geográficamente en Comunas de la Región O'Higgins.

Tabla 1. Distribución de la Población

Establecimiento Educativo	Comuna	Cantidad	Rango directivo
Liceo Comercial Jorge Alessandri Rodríguez	Rancagua	2	Director Jefe de UTP
Liceo José Victorino Lastarria	Rancagua	1	Directora
Liceo Industrial Presidente Pedro Aguirre Cerda	Rancagua	2	Director Jefe de UTP
Liceo Elvira Sánchez de Garcés	San Francisco de Mostazal	1	Sub-director
Liceo Industrial de San Fernando	San Fernando	1	Director
Liceo De Hombres Neandro Schilling	San Fernando	2	Director Jefe de UTP
Complejo Educativo Chimbarongo	Chimbarongo	1	Director
Instituto Politécnico de Santa Cruz	Santa Cruz	2	Director Orientador
Total toma muestral		12	

Fuente: Colegios municipales de la Región de O'Higgins.

RESULTADOS

Los resultados de esta producción escrita respetan el protocolo de dos momentos: uno cualitativo y otro cuantitativo. El momento cualitativo se apoyan en la técnica de análisis de contenido, que según Krippendorff (1990), refiere al "...conjunto de métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos". Igualmente, para Aigeneren³, "el análisis de contenido es la técnica que permite investigar el contenido de las comunicaciones mediante la

² Consultado en <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>.

³ Consultado en <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1550/1207>

clasificación en categorías de los elementos o contenidos manifiestos de dicha comunicación o mensaje. En esta metodología de análisis interesa fundamentalmente el estudio de las ideas comprendidas en los conceptos y no de las palabras con que se expresan”.

La estructura para abordar esta técnica consiste en la contrastación o triangulación de información autoral o de fuentes, mediante el establecimiento de categorías de información. Para Arias (2000), la triangulación es un término originariamente usado en los círculos de la navegación por tomar múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida. Asimismo, las categorías son los diferentes valores, alternativas es la forma de clasificar conceptuar o codificar un término o expresión de forma clara que no se preste para confusiones a los fines de determinada investigación. En dichas alternativas serán ubicados, clasificados, cada uno de los elementos sujetos a estudio (las unidades de análisis).

Según Straus y Corbin (2002): “La categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto... las categorías tienen un poder conceptual puesto que tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorías. En el momento en el que el investigador empieza a agrupar los conceptos, también inicia el proceso de establecer posibles relaciones entre conceptos sobre el mismo fenómeno”. Estos mismos autores argumentan que: “Las categorías son conceptos derivados de los datos que representan fenómenos... Los fenómenos son ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos”.

Para efecto de este artículo, se aplicó la categorización apriorística. Para Cisterna (2005): Como es el investigador quien le otorga significado a los resultados de su investigación, uno de los elementos básicos a tener en cuenta es la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información. Para ello distinguiremos entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tópico en microaspectos. Estas categorías y subcategorías pueden ser apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información, o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación.

Bajo el supuesto de la categorización apriorística descrita por Cisterna, se procede a identificar dos categorías a priori de esta producción escrita que son: (a) Proceso administrativo y (b) Gerencia educativa. Paso seguida se ilustra el análisis de contenido.

Con relación al momento cuantitativo, se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas, de tipo dicotómicas, relacionado con las dos variables citadas en el párrafo anterior. La primera variable (proceso administrativo), estudia las funciones básicas del gerente: Planificación, organización, dirección y control. Por su parte la segunda variable (gerencia educativa), estudian como indicadores: gestión organizacional, gerente educativo, calidad de la gestión educativa. Es importante destacar que los indicadores de cada variable emergieron como propiedades en la contrastación de información autoral que tuvo lugar el momento cualitativo. Los datos se analizan mediante la estadística descriptiva, los diagramas circulares y la postura interpretativa del investigador.

Tabla 2. Contrastación de la información y análisis de contenido de la primera variable

Categoría	Soporte teórico	Propiedades	Análisis
<p>Proceso Administrativo</p> <p>Según <i>Harold Koontz</i> (1998): las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.</p>	<p>Según <i>Daft</i> (2004) define: “La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. Esta definición contiene dos ideas importantes: 1) Las cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar; 2) La consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente. Los ejecutivos usan muchas habilidades para cumplir las funciones anteriores”</p>	<p>Según <i>Chiavenato</i> (2000) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial.</p> <p><i>Funciones básicas:</i> Planear, organizar, dirigir y controlar.</p> <p><i>Punto de vista sistémico:</i> Planear, organizar, dirigir y controlar.</p> <p><i>Consecución:</i> Planear, organizar, dirigir y controlar.</p> <p><i>Vistas como una totalidad:</i> Planear, organizar, dirigir y controlar.</p>	<p>Teóricamente queda validado que el proceso administrativo científicamente se compone de cuatro funciones básicas (planificación, organización, dirección y control). Aunado a ello, se percibe como un sistema y todo sistema puede ajustarse y adaptarse según la situación que se presente, en tanto la secuencia de estas funciones se entiende por lógica teórica como un fenómeno lineal, pero en la praxis real se pueden adecuar, reordenar y entramar, lo que lo hace un proceso complejo, recíproco y alterno. Su fin último es la consecución de objetivos, pero son la naturaleza misma de estos objetivos, la que define la forma de ejecutar el proceso administrativo, indistintamente de su razón secuencial. Se agrega además, que el carácter de sistémico deja ver el proceso administrativo como una totalidad, y en cuanto al todo, sus componentes se utilizan, estructuran según las necesidades, problemas y contingencias que requieren atención. Todo este análisis que sobre el contenido teórico se hace, deja claro la complejidad y no linealidad del proceso administrativo en la gerencia educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Contratación de la información y análisis de contenido de la segunda variable

Categoría	Soporte teórico		Propiedades	Análisis	
Gerencia educativa	<p><i>Según Stone (2005):</i> Es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa... donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación</p>	<p><i>Según Guedez (1998):</i> Se orienta hacia la búsqueda de la excelencia y calidad en sus diferentes niveles y modalidades Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. De allí que el Gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevarla calidad educativa.</p>	<p><i>Según Amarate (2000):</i> Proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y su relación con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes.</p>	<p><i>Herramienta fundamental:</i> Funcionamiento efectivo, estructura organizativa, gerente educativo.</p> <p><i>Búsqueda de excelencia y calidad:</i> Enseñanza y aprendizaje, gerente, gestión organizacional.</p> <p><i>Proceso de orientación:</i> labor docente y administrativa, objetivos institucionales, miembros de la comunidad.</p>	<p>El contraste teórico confirma de manera irrefutable que la gerencia educativa es la consecuencia de aplicar el proceso administrativo en los establecimientos educacionales, siendo la herramienta fundamental para: (a) el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; (b) connotar el proceso y sus resultados con excelencia y calidad; (c) utilizar los recursos con eficiencia en la enseñanza y el aprendizaje. Permite teorizar además que todo este conglomerado social y gerencial, solo es posible si es llevado a cabo por los gerentes educativos quienes además de asumir una postura normativa e institucional para dirigir equipos de trabajo, debe necesariamente estar dotados de cualidades humanas excepcionales que faciliten el aprovechamiento del potencial humano y dialogue con los propósitos de la institución educativa. Visto así, la gerencia educativa consiste en planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño de las personas y sobre esta plataforma, ejecutar los demás recursos con sentido sistemático y de adaptación practica a cada situación particular, siempre en beneficio de los establecimientos educacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación del hallazgo

De acuerdo con la tabla 2, teóricamente queda validado que el proceso administrativo científicamente se compone de cuatro funciones básicas (planificación, organización, dirección y control). Aunado a ello, se percibe como un sistema y todo sistema puede ajustarse y adaptarse según la situación que se presente, en tanto la secuencia de estas funciones se entiende por lógica teórica como un fenómeno lineal, pero en la praxis real se pueden adecuar, reordenar y entramar, lo que lo hace un proceso complejo, recíproco y alterno. Su fin último es la consecución de objetivos, pero son la naturaleza misma de estos objetivos, la que define la forma de ejecutar el proceso administrativo, indistintamente de su razón secuencial. Se agrega además, que el carácter de sistémico deja ver el proceso administrativo como una totalidad, y en cuanto al todo, sus componentes se utilizan, estructuran según las necesidades, problemas y contingencias que requieren atención. Todo este análisis que sobre el contenido teórico se hace, deja claro la complejidad y no linealidad del proceso administrativo en la gerencia educativa.

En tanto, la gerencia moderna y todos sus postulados requieren con carácter inminente, reorientar sus aspectos conceptuales, con relación a la contextualización del proceso administrativo, dándole no solo un matiz teórico que de hecho ya tiene, sino también, imbricando su repercusión en la práctica real, poniendo a disposición del gerente educativo un abanico de acervo que trascienda la plataforma teórica y se materialice en la práctica cotidiana como un fenómeno complejo.

Por su parte, el contraste teórico visualizado en la tabla 3, confirma de manera irrefutable que la gerencia educativa es la consecuencia de aplicar el proceso administrativo en los establecimientos educacionales, siendo la herramienta fundamental para: (a) el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; (b) connotar el proceso y sus resultados con excelencia y calidad; (c) utilizar los recursos con eficiencia en la enseñanza y el aprendizaje. Permite teorizar además que todo este conglomerado social y gerencial, solo es posible si es llevado a cabo por los gerentes educativos quienes además de asumir una postura normativa e institucional para dirigir equipos de trabajo, debe necesariamente estar dotados de cualidades humanas excepcionales que faciliten el aprovechamiento del potencial humano y dialogue con los propósitos de la institución educativa. Visto así, la gerencia educativa consiste en planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño de las personas y sobre esta plataforma, ejecutar los demás recursos con sentido sistemático y de adaptación práctica a cada situación particular, siempre en beneficio de los establecimientos educacionales.

En consecuencia, la gerencia educativa como contexto social, está sujeta a cambios constantes, transformaciones culturales, académicas y curriculares con una velocidad que no es fácil de asimilar en el corto plazo, por lo que el gerente educativo debe ser

neuro-plástico cognitivamente para ejecutar el proceso administrativo con efectividad, y dicha efectividad con seguridad lo hará desprenderse e ignorar el carácter de linealidad y de secuencia consecutiva de las funciones del proceso administrado, pues, solo así tomará decisiones oportunas y solucionara problemas en tiempo real con la prontitud requerida en ambientes y escenarios que por excelencia son complejos.

Análisis cuantitativo de los resultados

Dando lugar a la descripción del análisis cuantitativo del objeto de estudio, se procede a presentar estadísticamente los resultados. Es importante aclarar que estos resultados se presentaran de manera agrupada, tanto por indicadores como por variables.

Variable: Proceso administrativo

Tabla 4. Planificación

Resumen promedio porcentual del indicador: Planificación							
N°	SI		NO		TOTAL		
	Fa	%	fa	%	fa	%	
1. ¿Define los objetivos y metas de la institución educativa?	11	91,67	1	8,33	12	100,00	
2. ¿Prevé los recursos requeridos para la aplicación de estrategias?	10	83,33	2	16,67	12	100,00	
3. ¿Las políticas del quehacer gerencial se ajustan al marco normativo jurídico-institucional?	12	100,00	0	0,00	12	100,00	
Promedio		11	91,67	1	8,33	12	100

Fuente: Elaboración propia

La Planificación es considerada la primicia del proceso administrativo, más algunos autores como Koontz afirman que planear es tomar decisiones. De la misma manera, Chiavenato sostiene que la planificación y el control son dos elementos gemelos del hacer gerencial, pues, representan el inicio y cierre de un ciclo. En el caso que ocupa el análisis cuantitativo de la planificación, la postura del 91,67% de los directivos consultados coincide en que cuando planifican definen los objetivos y metas de la institución educativa, mientras que una minoría representada por el 8,33% no lo hace. Asimismo, en esta definición proposicional el 83,33% prevé los recursos requeridos para la aplicación de estrategias, las cuales, deben estar ya descrita en los objetivos previamente definidos. En contraprestación a ello, el 16,67% restante no anticipa los medios de conseguir los recursos necesarios. Se suma a este análisis que el 100% los gerentes educativos adecuan su accionar gerencial al marco normativo jurídico-institucional, presupuestado pro el aparato legal chileno.

Ahora bien, cuando refieren la fijación de objetivos y metas institucionales, es claro que los mismos están pensados en la estructura organizacional y en la distribución de funciones de los miembros del establecimiento organizacional, en tanto, la función de organización se gestiona de manera alterna con la de planificación. Asimismo, prever recursos requeridos para la formación y ejecución de estrategias implica tomar decisiones, liderar equipos de trabajo, evaluar su impacto en el contexto educativo. Con esto, se pone en evidencia que no solo planificar y organizar van de la mano, sino que también, la función de dirigir y la de controlar se articulan en las dos primeras, indistintamente del orden o secuencia en que se ejerciten, para dar lugar con pertinencia y fundamento a ese primer sub-proceso denominado planificación, desde un contexto global, sistemático y complejo.

La frecuencia de respuestas en promedio, evidencian que en el 91,67% de los casos, la función básica de planificar es un todo sistemático que, a su vez, está tejido en un todo mayor llamado proceso administrativo, que es estructurada y estructurante, y sobre todo, cambiante, adaptable y compleja cuando se conjuga con las otras funciones básicas de la administración.

Tabla 5. Organización

Resumen promedio porcentual del indicador: Organización						
N°	SI		NO		TOTAL	
	Fa	%	Fa	%	fa	%
4. ¿La estructura organizacional se apoya en un manual descriptivo de funciones del personal?	5	41,67	7	58,33	12	100,00
5. ¿La distribución de tareas está coordinada con la naturaleza de cada cargo ocupado en la institución?	9	75,00	3	25,00	12	100,00
6. ¿La estructura organizativa dialoga con los objetivos del establecimiento educacional?	6	50,00	6	50,00	12	100,00
Promedio	7	55,56	5	44,44	12	100

Fuente: Elaboración propia.

La organización se concibe en dos dimensiones. La primera de ellas refiere a la asociación de personas que unen sus esfuerzos para alcanzar un objeto común. La segunda demarca la estructura organizativa, carta organizacional u organigrama como también se le conocen la cual, coordina los puestos con las tareas y dan sentido al desarrollo de labores y tareas técnicas y profesionales. Partiendo de esta premisa, es preocupante que solo el 41,67% de la toma muestral considera que en los establecimientos educacionales la estructura organizacional se apoya en un manual descriptivo de funciones del personal, muestra la mayoría, representada por 58,33% confirma que no se da de manera formal esa coordinación de los puestos, con las tareas

y el talento humano que es tan necesario para que la organización cobre sentido. Esto deja en evidencia que la función de organización se está ejerciendo de manera aislada de las otras funciones básicas, más, corrobora con ello, que la linealidad y la no complejidad del mismo, tiende a propiciar el caos gerencial en las instituciones.

Sin embargo, aun con la ausencia del rigor que implica una carta organizativa, los trabajadores en el 75% de los casos, responden a tareas que son congruentes con la naturaleza de los cargos que ocupan. Esta aseveración solo permite una explicación, y es que, a falta de una adecuada organización, cobra mayor fuerza la función de dirección y control, o de lo contrario, el talento humano no podría apuntar de ninguna manera a los propósitos de la institución. Se corrobora este resultado con la postura del 50% de los encuestados que coinciden en que la estructura organizativa dialoga con los objetivos del establecimiento educacional, pero tal dialogo, no se debe a una óptima ejecución de la función de organización, sino más bien, al impacto y repercusión de las otras funciones administrativas básicas.

Una vez más se afirma que el proceso administrativo en las instituciones educativas es un proceso complejo, pues, sus componentes están en una constante y permanente retroalimentación recíproca, llenando vacíos donde alguna de estas funciones no fue efectiva. Esto es, la complejidad del proceso administrativo es un hecho, pero no entenderla como un tejido, puede inducir al caos organizacional. En consonancia con ello, es pertinente argumentar que en términos de media aritmética la función de organización se ejecuta con una efectividad del 55,56%, dejando un margen de fallas equivalente al 44,44% que confirma su desvinculación del proceso administración y afirma la linealidad con que es abordada dentro de los escenarios educativos.

Tabla 6. Dirección

Resumen promedio porcentual del indicador: Dirección							
N°	SI		NO		TOTAL		
	Fa	%	Fa	%	fa	%	
7. ¿El clima de la organización contribuye con las relaciones interpersonales de los miembros de la institución?	3	25,00	9	75,00	12	100,00	
8. ¿Existe en la institución un plan de carrera en consonancia con la formación y antigüedad de cada miembro?	1	8,33	11	91,67	12	100,00	
9. ¿Su actitud direccional influye en el rendimiento de los miembros de la organización educativa?	11	91,67	1	8,33	12	100,00	
Promedio	5	41,67	7	58,33	12	100	

Fuente: Base de datos de la investigación (2019)

Motivar, capacitar, comunicar, formar, coordinar, entre otros, son apenas algunas de las tareas implícitas en la función de dirección. En tanto, el ejecútese de cualquiera de ellas, será posible si en su contexto y contenido son planeadas, organizadas y controladas. Con esto se enfatiza una vez más la trama entretejida de las funciones del proceso administrativo, y tal conjugación compleja es de especial relevancia porque impacta directamente en el talento humano de la institución. En tal sentido, la evidencia estadística soporta que en la actualidad la función de dirección es la más deficitaria en cuanto a efectividad se refiere, pues, la connotación del 75% de los consultados así lo revelan al confirmar que el clima de la organización no contribuye con las relaciones interpersonales de los miembros de la institución, aunado a la postura del 91,67% de la misma toma muestral que niegan en sus respectivas instituciones educativas la existencia de un plan de carrera en consonancia con la formación y antigüedad de cada miembro. A pesar de estas situaciones inadecuadas, estos centros educativos identificaron una fortaleza referida a que cuentan con buenos líderes, dado a que el 91,67% de las opiniones confirman que la actitud direccional influye en el rendimiento de los miembros de la organización educativa.

En términos promedios, se denota una ineffectividad de la función de dirección expresada en el 58,33% causada por ser ejercitada como un componente individual, aislado, completamente lineal, que en nada dialoga con las otras funciones básicas de la gerencia.

Al frente de estos argumentos que en una primera mirada se muestran como contradictorios, prevalece el supuesto de que a pesar de que se ejecuten las cuatro funciones básicas del proceso administrativo, ya sea lineal o complejamente, no se está ajeno a que solo una o algunas de ellas se realicen eficientemente, mientras que otras ni siquiera se acercan al deber ser de la esencia para la cual existe.

En este caso específico se denota que una desarticulación de las cuatro funciones básicas del proceso administrativo, que pauta al ejercicio de dirección como una mera forma de cumplir reglas y roles, pero no se hilvana con el hacer y conocer de la planeación, organización y control. De allí, que tal desarticulación de estos cuatro componentes, no podrían obedecer sino a la equivocada concepción de que el proceso administración y su ejecución es lineal y secuencial en estricto orden de rigor.

Tabla 7. Control

Resumen promedio porcentual del indicador: Control							
N°	SI		NO		TOTAL		
	Fa	%	Fa	%	fa	%	
10. ¿Existe mecanismos de monitoreo para medir el rendimiento académico de la institución?	8	66,67	4	33,33	12	100,00	
11. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño individual de la plantilla de trabajadores?	2	16,67	10	83,33	12	100,00	
12. ¿Se compara lo planeado con lo ejecutado al final de cada año académico?	7	58,33	5	41,67	12	100,00	
	Promedio	6	47,22	6	52,78	12	100

Fuente: Base de datos de la investigación (2019)

El control es la función del proceso administrativo más importante, pues, en esta etapa es que se demuestra si lo que se planificó, organizó y dirigió surtió el efecto esperado. Se inicia este análisis con el promedio porcentual de los resultados del citado indicador que señala su efectividad apunta a menos de la mitad de los esperado en la institución educativa, para ser más específico, la función de control cumple con su cometido solo en el 47,22% de los casos dentro de las instituciones educativas.

Ahora bien, desagregando este indicador porcentual se tiene que la postura del 66,67% coincide en que en estos centros educativos existen mecanismos de monitoreo para medir el rendimiento académico de la institución, dejando un margen del 33,33% que asegura que no ocurre tal monitoreo, situación que es muy preocupante si se asume como cierto que el control como instrumento de medición debe ser permanente y total. Agravando esta preocupación, destaca la postura del 83,33% de los consultados, es decir, casi todos, quienes asumen que no se evalúa periódicamente el desempeño individual de la plantilla de trabajadores, y con ello, se pone en evidencia que solo parcialmente (58,33) se compara lo planeado con lo ejecutado de cada ejercicio académico.

Una vez más prevalece la desarticulación del control y de los demás sub-procesos administrativos, basados en una ejecución de rigor secuencial, soslayando una linealidad que no apunta a la comprensión de lo que requiere cada situación particular dentro de los centros educativos, dado a que dichas situaciones son complejas, y en esa medida también debe serlo la ejecución del proceso administrativo.

Tabla 8. Resumen analítico de la variable: Proceso administrativo

Resumen promedio porcentual de la variable: Proceso administrativo						
Indicador	SI		NO		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
Planificación	11	91,67	1	8,33	12	100,00
Organización	7	55,56	5	44,44	12	100,00
Dirección	5	41,67	7	58,33	12	100,00
Control	6	47,22	6	52,78	12	100,00
Promedio	7	59,03	5	40,97	12	100

Fuente: Base de datos de la investigación (2019)

Al evaluar la variable denominada proceso administrativo, atendiendo a la media aritmética que enuncia su análisis, dada la agrupación de los indicadores que la describen, es necesario tener especial cuidado con los valores contenidos en la tabla anterior, pues, es aquí donde se pone de manifiesta la concreción y alcance del objetivo de la presente producción escrita, el cual es: Estudiar la complejidad del proceso administrativo en la gerencia educacional. Dicho esto, es cuestionable la postura en promedio del 59,03% de los gerentes educativos indagados, porque es preciso declarar lo que realmente significa este porcentaje y dicho significado debe ir en consonancia con lo formulado en el objetivo del artículo.

En tanto, se corrobora que el proceso administrativo como fundamento esencial de la gerencia educativa en los establecimientos educativos municipales de la Región de O'Higgins se ejecutan de forma lineal, secuencial, rigurosa, con carácter de no reciprocidad, explicitando directrices dogmáticas e inflexible que, al mismo tiempo, impide la articulación, vinculación, tejido y complementariedad de los sub-procesos de planificación, organización, dirección y control como un todo complejo.

En este contexto, debe significarse además el 40,97% ilustrado en la tabla anterior coincidente con la alternativa "No", dado a que es necesario dilucidar que significa ese porcentaje en el contexto del "No". Al respecto, los actores sociogerenciales involucrados no están negando que se ejecute el proceso administrativo en sus centros educacionales; tampoco niegan la efectividad o ineffectividad de este, dado a que el resultado encontrado no implica un juicio de valor. Lo que realmente significa es que la ejecución del proceso administrativo tiene lugar en los centros educativos como un ejercicio parcial, que no completa al proceso mismo a través de la correcta ejecución de cada uno de sus componentes. Se asumen teóricamente como un proceso, pero se en la práctica se ejecutan aisladamente, sin sentido de la retroalimentación y prestando poca atención a que un sub-proceso da lugar al siguiente, pero que este último está contenido en el primero, y esta dinámica se aplica a todas las funciones básicas del proceso administrativo.

Variable: Gerencia Educativa

Tabla 9. Gestión organizacional

Resumen promedio porcentual del indicador: Gestión organizacional							
N°	SI		NO		TOTAL		
	Fa	%	fa	%	fa	%	
13. ¿La institución se interesa por la formación permanente de su personal?	7	58,33	5	41,67	12	100,00	
14. ¿La institución se interesa por la calidad de la infraestructura física del establecimiento educacional?	12	100,00	0	0,00	12	100,00	
15. ¿La institución se interesa por atender las exigencias y sugerencias de usuarios externos (apoderados, colegios, instituciones)?	10	83,33	2	16,67	12	100,00	
	Promedio	10	80,56	2	19,44	12	100

Fuente: Base de datos de la investigación (2019)

La gestión organización está entrelazada con el saber, conocer, hacer y convivir desde la dinámica experiencial del gerente educativo. Es decir, la gestión organizacional es el conjunto de acciones, estrategias y labores dirigidas a maximizar el desempeño académico, administrativo y operativo de los establecimientos educacionales. Su haber descansa en el ejercicio de un líder, quien asume la posición de gerente educativo y que con habilidades blandas y duras ha de concentrar el esfuerzo de otros para la consecución de un objetivo colectivo. A partir de este argumento, prevalece el rigor científico de la estadística descriptiva que permite evidenciar que medianamente los centros educativos estudiados se interesan en la formación permanente de los miembros de la organización. Esto se justifica en la postura del 58,33%, la cual es disonante al 41,67% de la toma muestral restante que asume con propiedad que su formación no está anclada a los intereses de la gestión organizacional. Para fortalecer esta debilidad, el 100% de los encuestados coinciden en que la institución se interesa por la calidad de la infraestructura física del establecimiento educacional, de hecho, mucho del empeño de la gestión organizacional está focalizada en condicionar los espacios para un mejor rendimiento académico. Claro está, este condicionamiento favorable es el producto de gestionar con sentido de ahorro y eficiencia los recursos organizacionales. Con relación a la vinculación con el medio, la institución se interesa por atender las exigencias y sugerencias de usuarios externos (apoderados, colegios, instituciones), tal como lo postula el 83,33% de los resultados.

Ahora bien, la evidencia estadística expresa en un 80,56% promedio, que el indicador de gestión organizacional responde a una buena praxis en los establecimientos educacionales, puesto que dirime su esencia en las necesidades institucionales, en los

actores educativos, procurando con ello un alza en el rendimiento académico y en los resultados operativos de la gestión de la organización educativa, aunque preocupa el hecho de que no le favorece su desinterés por la formación permanente de los miembros del establecimiento. Es decir, la gestión es la acción de personas, y si las personas no están debidamente motivadas, entonces lo que logren gestionar estará alejado de los resultados esperados.

Tabla 10. Gerente educativo

Resumen promedio porcentual del indicador: Gerente educativo							
N°	SI		NO		TOTAL		
	fa	%	fa	%	fa	%	
16. ¿Incorpora al personal en el proceso de toma de decisiones?	8	66,67	4	33,33	12	100,00	
17. ¿Promueve el cambio institucional cuando es necesario?	7	58,33	5	41,67	12	100,00	
18. ¿Ante situaciones administrativas actúa individualmente de acuerdo a su experiencia?	4	33,33	8	66,67	12	100,00	
Promedio		6	52,78	6	47,22	12	100

Fuente: Base de datos de la investigación (2019)

Como se ha manifestado a lo largo de toda esta producción escrita, la gerencia está centrada en las personas, pues, son las personas las que gerencian y las que contribuyen a que otros gerencien. Entonces ¿Quién gerencia las instituciones educativas?; sencillo. Tal labor la ejecuta el gerente educativo, de allí la relevancia de esta figura como hijo conductor y articulador no solo de recursos, objetivos e intenciones, sino también de esfuerzo, empeño y talento humano. En este contexto, es propicio argumentar los resultados emergidos del indicador: Gerente educativo, sobre la base de las evidencias estadísticas. En primer lugar, se evidenció que el liderazgo participativo y democrático en los establecimientos educacionales indagados ocurre de manera parcial, pues, solo el 66,67% de los consultados coinciden en que incorporan al personal en el proceso de toma de decisiones. Otro aspecto relevante de resaltar es que la resistencia al cambio es un fenómeno presente en estos establecimientos, pues, el 58,33% de la toma muestra se interesa en promover el cambio institucional solo cuando es necesario. De este extracto porcentual se infiere que el gerente educativo presenta su capacidad para el cambio y para conducir el cambio en otro, como un punto débil en su estilo de liderazgo. Acentuando que es bastante común el estilo de liderazgo democrático parcializado en los centros educativos estudiados, prevalece la postura del 66,67% de los encuestados quienes niegan que ante situaciones administrativas actúan individualmente de acuerdo a su experiencia. En síntesis, el gerente educativo en los establecimientos indagados presenta características diversas, no asumen un estilo de liderazgo definido, adoptan el dogma institucional como modo de gerencia, lo que les dificulta administrar los cambios y transformaciones en beneficio de las instituciones.

Tabla 11. Calidad de la gestión educativa

Resumen promedio porcentual del indicador: Calidad de la gestión educativa						
N°	SI		NO		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
19. ¿Las TICs están presentes en el hacer gerencial de la institución?	10	83,33	2	16,67	12	100,00
20. ¿Se audita la gestión educativa anualmente?	8	66,67	4	33,33	12	100,00
21. ¿El mejoramiento continuo es un común denominador en la institución?	1	8,33	11	91,67	12	100,00
	Promedio	6	52,78	6	47,22	12
					100	

Fuente: Base de datos de la investigación (2019)

Es oportuno iniciar este análisis con lo sostenido por Puga (s.f)⁴, quien señala que la calidad es creer profundamente en el potencial de cada persona y por lo tanto implica el otorgarle a cada uno la posibilidad de un desarrollo integral profundo. La calidad de la educación implica también tener claridad de todos los factores que inciden en los procesos educativos, y saber que esos factores tienen que ser también de la máxima calidad.

Desde esta visión, se evaluó el indicador referido a la calidad en la gestión educativa y al respecto se evidenció que: (a) El 83,33% de la toma muestral consultadas afirman que en sus centros educativos las tecnologías de información y comunicación están presentes en el hacer gerencial; (b) Solo el 66,67% considera que la gestión educativa es sometida anualmente a cánones de control para verificar su autenticidad, eficiencia y correcto manejo de recursos y (c) De manera tácita, la mayoría de los directivos consultados, representado por el 91,67% pone en evidencia que la calidad en el contexto gerencial y educativo no imprime la importancia que amerita, pues, el mejoramiento continuo no es el común denominador.

Recapitulando se tiene que la gestión educativa que actualmente se desarrolla en los establecimientos educacionales municipales no centra su interés en la calidad y excelencia como factor esencial para asegurar el cumplimiento de sus propósitos institucionales (misión, visión, objetivos, otros); la formación de los actores educativos que pernoctan en sus instalaciones, y la efectiva dialógica entre cada centro con la comunidad u otras instituciones.

⁴ Consultado en <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?GUid=123.456.789.000&id=106412>

Tabla 12. Resumen analítico de la variable: Gestión educativa

Resumen promedio porcentual de la variable: Gerencia Educativa						
Indicadores	SI		NO		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
gestión organizacional	10	80,56	2	19,44	12	100,00
Gerente educativo	6	52,78	6	47,22	12	100,00
Gestión de la calidad educativa	6	52,78	6	47,22	12	100,00
Promedio	7	62,04	5	37,96	12	100

Fuente: Base de datos de la investigación (2019)

La gerencia educativa, según la cuota promedio del 62,04% en los establecimientos educacionales de carácter Municipal de la Región de O'Higgins, se esgrime como un ejercicio que responde a puntos débiles y puntos fuertes. Entre las debilidades destaca la posición de los gerentes educativos que adoptan estilos de liderazgo adaptados a sus necesidades individuales, y no a las necesidades institucionales, lo que impacta desfavorablemente en los trabajadores, pues, como no hay una clara dirección, entonces es común la resistencia al cambio, la ausencia de iniciativas por mejorar las labores, desmotivación enmarcada en la necesidad de formación permanente entre otros. Como punto fuerte se presencia una gestión organizacional centrada en dotar la infraestructura física de los colegios para una mejor prestación de servicios a sus usuarios principales (estudiantes).

Entre otros resultados, vale resaltar que la calidad de la gestión educativa como un todo sistémico no se corresponde con situaciones instrumentales y protocolares que tiendan a incrementarla en intervalos de tiempos periódicos, pues, no se da el mejoramiento continuo a través de la capacitación, desarrollo de competencias laborales, fortalecimiento del clima organizacional. Entre otros factores.

Finalmente y observado el actual entorno donde el contexto educativo de la sociedad está inmerso en un crisis sanitaria global, es posible entonces identificar algunas definiciones tempranas del proceso administrativo en su esencia compleja que se están instaurando en las practicas organizacionales y que sin duda alguna ya han formado y seguirán formando parte de la literatura administrativa y educativa en un futuro inmediato, tal como se propone en la tabla 13 que representa la síntesis final de este análisis.

Tabla 13. Lo prospectivo del asunto

Subproceso administrativo	En el pasado (Siglo XVII – antes de la pandemia)	Hoy (Pandemia)	En un futuro inmediato (Postpandemia)
Planificación	Enfatizó la anticipación como herramienta para identificar los recursos (solo los propios del aparato productivo y empresarial) requerido para lograr un objetivo. La linealidad, el mecanismo y la estructuración son la norma.	La planificación se asume como un proceso para tomar decisiones, apoyada en el principio de la flexibilidad y rompe el paradigma de ser un proceso que solo se ejecuta en la cúspide de la organización, tomando relevancia su aplicación en todos los niveles de la organización. La complejidad, la sistematización y la gestión del cambio son la norma.	El proceso administrado y sus elementos en la nueva normalidad debe ser resignificado con una visión ecléctica donde los más efectivo, proactivo, aplicable y rentable de ello se configure con el crecimiento y auge que ha tenido la revolución tecnológica en el 2020. Ya se está hablando de un proceso administrativo virtual, centrado en las habilidades para el siglo XXI, cuya plataforma es la teoría del conectivismo y las comunidades de aprendizaje son las redes que tejerán los procesos productivos y económicos.
Organización	Su esencia demarcaba la estructura rígida y orgánica de las empresas con un carácter eminentemente formal, sin lugar para las relaciones informales. La linealidad, el mecanismo y la estructuración son la norma.	Se supera el concepto piramidal de la autoridad y los niveles jerárquicos, adoptando un esquema que se ajusta a la realidad de las organizaciones y países. De la organización cartesiana pasa a la organización inteligente y flexible. La complejidad, la sistematización y la gestión del cambio son la norma.	Planificar, organizar, dirigir y controlar saltarán de un enfoque complejo a otro transcomplejo, donde lo crucial será la preocupación de las naciones por el aprendizaje que necesitan para crecer y progresar y no por la acumulación de éste en una disciplina determinada.
Dirección	Lo fundamental fue la implementación de protocolos estandarizados para supervisar, liderar, fiscalizar procesos centrándose en todo momento en la productividad y eficiencia de los objetivos y no en las personas y su desempeño. La comunicación se imprime como unilateral, formal y rígida y la motivación se basaba en un sistema de recompensa material. La linealidad, el mecanismo y la estructuración son la norma.	El liderazgo se denota como un fenómeno líquido, adaptable, distribuido y transaccional. Se involucra dentro de las organizaciones la comunicación informal. La motivación cobra un matiz centrado más en lo cualitativo que cuantitativo. Se concibe un concepto de gestión abierta a los cambios. La complejidad, la sistematización y la gestión del cambio son la norma.	Lo multidisciplinar definirá el fenómeno de la oferta profesional, al punto de que los países no centrarán su interés en educar en todas las áreas sino en aquellas que necesitan para activar y mantener encendido su aparato productivo. La educación seguirá consagrada como un derecho universal, pero incorporará un fuerte énfasis de empresarialidad, pues, capitalizar las redes de aprendizajes más que la acumulación de
Control	Mecanismos rígidos,	El control enfatiza el	de

<p>rigurosos y disciplinados que buscaban medir en términos cuantitativos el desempeño de las organizaciones y su productividad. Se reconoce el concepto de amplitud de control para administrar los recursos más eficazmente. La linealidad, el mecanismo y la estructuración son la norma.</p>	<p>desempeño de las personas con foco en el talento humano. Son las competencias más que los objetivos lo relevante de las organizaciones. Si minimizan los protocolos de supervisión y vigilancia, en tanto, la confianza en las personas y el trabajo colaborativo son considerados los elementos propicios para tejer redes de relaciones y producción. La complejidad, la sistematización y la gestión del cambio son la norma.</p>	<p>conocimientos ya es crucial para todos los sistemas socio-técnicos (educación, economía, ciudadanía, sector público y privado, otros). Las familias serán poseedoras de un mayor acervo en cuanto a la revolución del software, uso de las Tics, psicología, gerencia estratégica, todo ello, para satisfacer sus necesidades respecto a articular como un todo los deberes laborales, escolares, personales, de salud y demás extra-familiares, ahora que la virtualidad tomó el lugar de la presencialidad y esto no cambiará.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

A lo largo de la historia se ha documentado un sin fin de prácticas políticas que han orientado el rumbo económico, social y cultural de las sociedades. No obstante, estos sistemas políticos, como modos de gerencia administrativa por parte del Estado que impacta en todos sus sectores, no siendo la excepción el sector educativo, no siempre han surtido el efecto deseado y los resultados más óptimos, eficientes y eficaces en la población. Sin duda alguna, la evolución en las ciencias sociales y humanas, sobre todo, han permitido adentrar el conocimiento humano hacia uno de los aspectos más relevantes en la vida del ser humano: la convivencia. La convivencia es la acción social de establecer consensos, negociaciones, diálogos, acuerdos y en ellos se fundamenta la base plural de la praxis política, y por ende, el fundamento sustantivo de la gerencia educativa.

En ese sentido, cuando la gerencia educativa se desorienta, se desvirtúan muchos de los aspectos necesarios para esa convivencia en sociedad, como lo es la justicia, la equidad, la educación, el bienestar general, entre otros, elementos esenciales de los derechos humanos.

Por otro lado, la evolución de la teoría administrativa es un proceso largo, complejo e inevitablemente sujeto a la disparidad de pensamientos de los numerosos autores que intentaron dar solución a los problemas que surgieron en las distintas organizaciones en cada momento histórico. Visto así, un gerente, debe estar dispuesto a enfrentar múltiples retos dentro de los cuales se encuentra, que el actor gerencial debe comprender las reglas de juego que el entorno le impone, el que gerencia debe entender ciertos comportamientos de la misma organización que gerencia.

De allí que la gerencia educativa busca diseñar el futuro de la organización, y ello se inicia con una pregunta, que se constituye en la interrogante básica, fundamental y radical de la gerencia, ¿Qué deseo yo para la organización que gerencia en el futuro? , la organización debe poseer un ordenamiento interno que posibilite su gerencia, tal ordenamiento se denomina estructura de la organización, demasiada estructura genera comportamientos organizacionales lentos y pesados, organizaciones sumidas en el detallismo irrelevante, que finalmente convierten la estructura en un fin en sí misma, en el objetivo de la organización y de su gerencia. La organización es fundamentalmente un sistema social, por ende, un conjunto de personas que operan un sistema diseñado de procesos o actividades, para efectuar una transformación. Este sistema diseñado recibe el nombre de proceso administrativo.

En un contexto organizacional competitivo y cambiante como el que palpan las instituciones educativas en la actualidad, ya no es sinónimo de éxito la represión como forma de mantener las más fuertes exigencias laborales administrativas, sino la permanencia de un clima favorable existente entre el personal motivado por la aplicación de programas que generen el cambio, lo cual permite desarrollar la calidad de su gente, especialmente aquellas que tiene ideas innovadoras y creativas, que trabaja con mucho entusiasmo, procurando que los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad de la manera más eficiente y eficaz. Estos aspectos son los que en el ahora diferencian más a una institución educativa de otra.

Al respecto, muchas organizaciones que no invierten en las políticas actualizadas de personal, aun siendo de mucha importancia social como las instituciones de facilitación de aprendizajes (establecimientos educacionales), están en peligro de naufragar dentro del marco donde actúan; se quedan solo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante como es la motivación a sus empleados, darle garantía que en su sitio de trabajo exista un desarrollo que deriva en beneficios significativos para ellos, y fusionar a estas organizaciones y a la sociedad que labora dentro de la misma como un todo, es lo que se conoce como gerencia educativa.

Actualmente dentro de la teoría administrativa se ha venido promoviendo y fortificando la teoría del comportamiento humano, donde se adoptan posiciones explicativas y descriptivas; definiéndose dentro de ella el estudio de la funcionalidad y de las dinámicas de las instituciones, así de como los individuos se comportan en su acervo personal y como se interrelacionan en el contexto laboral, es decir, en la socialización cotidiana con sus compañeros de trabajo y con los directivos, con la finalidad de mantener un favorable clima laboral.

Desde esta visión, la gerencia educativa también se apoya en la gestión del conocimiento como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la organización en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales. La capacitación y el adiestramiento suministran herramientas que facilitan el aprendizaje enmarcado en las competencias laborales, específicamente en el cargo ocupado por el personal correspondiente, de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo de la organización y de las presiones

cambiantes de las actividades en la dinámica laboral actual.

Ahora bien, como aspecto conclusivo relevante la gerencia educativa es la consecuencia de aplicar el proceso administrativo en los establecimientos educacionales, siendo la herramienta fundamental para: (a) el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; (b) connotar el proceso y sus resultados con excelencia y calidad; (c) utilizar los recursos con eficiencia en la enseñanza y el aprendizaje. Permite teorizar además que todo este conglomerado social y gerencial, solo es posible si es llevado a cabo por los gerentes educativos quienes además de asumir una postura normativa e institucional para dirigir equipos de trabajo, debe necesariamente estar dotados de cualidades humanas excepcionales que faciliten el aprovechamiento del potencial humano y dialogue con los propósitos de la institución educativa. Visto así, la gerencia educativa consiste en planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño de las personas y sobre esta plataforma, ejecutar los demás recursos con sentido sistemático y de adaptación practica a cada situación particular, siempre en beneficio de los establecimientos educacionales.

También se concluye que la naturaleza administrativa que transforma y orienta la participación de los trabajadores en la organización, está relacionada con cuatro procesos básicos; los cuales, representan el conjunto de todas aquellas funciones que permiten que se logren los objetivos en la forma más racional posible, es decir, con la óptima utilización de los recursos. Estas funciones se conocen como planificación, organización, ejecución y control. Sin embargo, se observa la existencia de un marco desconocimiento de los lineamientos administrativos en los establecimientos educativos estudiados, manifestando una necesidad imperante, por parte del gerente educativo, de técnicas desarrollo organizacional que contribuya a la administración de los cambios que constantemente generan las acciones gerenciales y de apoyo administrativo.

El ejercicio de las funciones básicas de la administración están centradas en los aspectos administrativos y operativos, pero se alejan de los aspectos humanos, debido a que en los centros educacionales no se está considerando la gestión de conocimiento en los trabajadores de forma colectiva, por lo tanto, existen debilidades en cuanto a motivación, liderazgo, capacitación y comunicación, generado por la descoordinación de los puestos y tareas que producen mecanismo y rutina cotidiana en la gestión, y con ello, se pone de manifiesto que la actuación gerencial en estos establecimientos no está cumpliendo las expectativas de la organización ni de las necesidades de sus miembros.

En síntesis, el proceso administrativo científicamente se compone de cuatro funciones básicas (planificación, organización, dirección y control). Aunado a ello, se percibe como un sistema y todo sistema puede ajustarse y adaptarse según la situación que se presente, en tanto la secuencia de estas funciones se entiende por lógica teórica como un fenómeno lineal, pero en la praxis real se pueden adecuar, reordenar y entramar, lo que lo hace un proceso complejo, recíproco y alterno. Su fin último es la consecución de objetivos, pero son la naturaleza misma de estos objetivos, la que define la forma de ejecutar el proceso administrativo, indistintamente de su razón secuencial. Se agrega, además, que el carácter de sistémico deja ver el proceso administrativo como una totalidad, y en cuanto al todo, sus

componentes se utilizan, estructuran según las necesidades, problemas y contingencias que requieren atención. Todo este análisis que sobre el contenido teórico se hace, deja claro la complejidad y no linealidad del proceso administrativo en la gerencia educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aigeneren, M. (s.f). *Análisis de contenido: Una introducción*. Recuperado desde <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1550/1207>
- Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Arias, M. (2000). Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, vol. XVIII, (1), 13-26. Recuperado desde <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf>
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71. Recuperado desde <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf>
- Cota, O., & Navarro, B. (2015). *Proceso Administrativo*. Blog: <http://adminproces.blogspot.com/2015/11/i-definicion-y-compresion-de-proceso.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. (El capital humano de las Organizaciones)*. 8va Edición. México: Editorial Mc Graw.
- Daft, R (2004). *Administración*. D.F. México: Cengage Learning Editors.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/Clacdec. Recuperado desde <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>
- Koontz, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. D.F. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- López, T. (2005). *Nociones de Gerencia*. Lima: Nuevas Técnicas Educativas.
- Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa.
- Stoner, F. (2005). *Administración*. 6ta edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica.
- Straus A. & Corbin J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad Antioquía, Colombia.