

**COMPLEJIDAD EN LA GERENCIA EDUCATIVA: MITO O REALIDAD**

**Autor: Alex Aguilar**  
[alexagcesar@hotmail.com](mailto:alexagcesar@hotmail.com)

**PALABRAS CLAVE**

Complejidad, gerencia educativa, director

**RESUMEN**

El presente ensayo versa sobre la figura del (gerente) director del subsistema educativo de educación básica, y las competencias que debe ver y asumir en un mundo complejo y en permanente agitación. Ciertamente, en el ámbito gerencial se han venido presentando una serie de cambios a la par de la misma dinámica social suscitados por los grandes avances científicos, tecnológicos y organizacionales, lo que nos enfrenta cada vez con mayor ahínco con los desafíos de la complejidad. Por tanto la gerencia educativa debe ejercerse supeditada al progreso, al desarrollo, a la tecnología, a la producción de conocimiento como cimiento de su práctica; capaz de conectar los contextos locales y globales. Es empoderarse de esa relación entre lo educativo, lo organizacional, lo social y lo complejo como una gestión integrada, sistémica con visión de futuro. Dicha actitud tiene cabida si se asume desde los centros educativos, donde los directores puedan ver la gerencia como un entramado de relaciones complejas.

**COMPLEXITY IN EDUCATIONAL MANAGEMENT: MYTH OR REALITY**

**Author: Alex Aguilar**  
[alexagcesar@hotmail.com](mailto:alexagcesar@hotmail.com)

**ABSTRACT**

This essay focuses on the figure of (Manager) director of basic education educational subsystem, and the competencies that must see and take in a complex world and into a permanent agitation. Certainly in the managerial field is have been presenting a series of changes at the same time from the same social dynamics by the great scientific, organizational, and technological advances that confronts us every time with more vigorously with the challenges of the complexity. Therefore educational management should be exercised subject to progress, to development, to technology, to the production of knowledge as a foundation of their practice; able to connect local and global contexts. It is to empower the relationship between educations, the organizational, social, and as complex as an integrated, systemic management forward-looking. This attitude has no place if it is assumed from the schools, where principals can see the ger.

**KEYWORDS:** Complexity, educational management, director.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se han suscitado una serie de cambios en todos los escenarios; en lo económico, científico, tecnológico, que a su vez influyen en las organizaciones que soportan el desarrollo y bienestar de la población. Parte de esas transformaciones está en el incremento en las transferencias de la información que modificó los viejos estilos organizacionales propuestos por Taylor (hombre económico), y Fayol (Proceso como: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar), a una conexión de procesos gerenciales que valoran aspectos intrínsecos y extrínsecos. A lo que es propio lo señalado por Morín. (2002). “Pues no basta con inscribir todas las cosas y hechos en un “marco” u “horizonte”. Por tanto, a decir de la gerencia educativa, esta debe adecuarse a los nuevos enfoques gerenciales para ser competitiva con y en el contexto.

Argumento a lo anterior es relevante señalar la condición del hombre como ser biopsico-social lleva

implícito una cantidad de relaciones que lo constituye en ser complejo, en consecuencia, todo hecho en donde actué el hombre es complejo, por tanto, para referir en sentido de la gerencia educativa como acto propio del ser humano, debe comprenderse primero la complejidad de las realidades presentes, o sea, se conjugan una serie de racionalidades cuyos efectos terminan produciendo situaciones tan azarosas como inciertas. La incertidumbre exige la complementariedad del pensamiento aislante con el pensamiento que une. Martínez (2001). Esto requiere de un aprendizaje, actividad que es de por vida y que permitirá a las organizaciones adaptarse a los entornos cada vez más complejos, globalizantes y tecnológicamente cambiantes e inciertas.

## DESARROLLO TEÓRICO

Desde el punto de vista epistemológico la gerencia es entendida como un proceso organizativo, donde es necesario poner en juego una serie de recursos

para lograr objetivos predeterminados. Kuhn (1981) en sus planteamientos realizados en la estructura de las revoluciones científicas abre el camino hacia la investigación en la gerencia educativa, a fin de dar respuesta a la educación de la ciudadanía de manera eficaz, eficiente, participativa, comprometida con la sociedad, que la escuela rescate su papel transformador sobre la base de cierta independencia capaz de generar sus propios recursos y más de autorregulaciones.

Gracias a ese cambio de paradigmas es posible introducir los cambios en la gerencia educativa, la epistemología del conocimiento será el apoyo para construir la filosofía que permita ir creando las bases para ese cambio que requiere la organización educativa como dijera Drucker, (1997) “Tiempo de Desafío”. El desafío no es más que un reto que está planteado producto de la situación crítica que atravesamos, dicho desafío se materializa en el aprendizaje que deben realizar las organizaciones; en la que el gerente debe considerar a la organización educativa como una

esfera, un campo de acción sobre el cual se puede ejercer control con habilidad para efectuar cambios sobre algo o alguien (subordinados) con facilidad.

En tal sentido, la gerencia como producto del siglo XX, hoy continúa enriqueciéndose con los aportes de la matemática, la informática, la cibernética, las estadísticas, la tecnología, y aún se siguen produciendo variaciones que dan cabida a nuevos esquemas y teorías que a lo largo serán impulsores de nuevos saberes gerenciales. De esta forma las prácticas gerenciales exhiben nuevos enfoques paradigmáticos. A lo que Morín. (2010), opina que los seres vivos son seres auto organizadores. De ahí que, partiendo de las realidades de contexto y del análisis del entorno social, científico y cultural actual se pudiera especular que aún estaría por suscitarse nuevos enfoques de la gerencia auspiciados por el conocimiento.

En este orden de ideas y sobre el cómo conocer el conocimiento, (Cayón, 2009) refiere que “Ese

conocer del conocer, esta capacidad auto-observadora, no debe separarse de las actividades observadoras, lo que nos capacitaría para afrontar los riesgos del “error y la ilusión” y debe aparecer ante la educación como principio y necesidad permanente” (p.3) y esto, no es más que tener presente por lo que Morín aboga, con una postura crítica, sobre la necesidad de un paradigma emergente que integre lo que luce fragmentado, que por sí mismo no es posible dar explicaciones satisfactorias, con el propósito de construir teorías que permitan compensar las carencias de la teoría social, al considerar las distintas conexiones e interrelaciones existentes entre los problemas en los que vivimos inmersos en este mundo civilizado actual. En palabras textuales de Morín (2011):

“Un pensamiento capaz de relacionar los conocimientos entre sí, de relacionar las partes con el todo y el todo con las partes, un pensamiento que pueda concebir la relación de lo global con lo local, de lo local con lo global”. (p.141).

En consecuencia, vemos como los procesos gerenciales se han ido acoplando a la par de los cambios sociales. Morín dice: “No sabremos, verdaderamente, lo que es la sociedad más que al final del recorrido, es decir, probablemente nunca”, lo que lleva a inferir que en cada uno de estos momentos de la gerencia se han ido e irán incorporando aspectos relevantes de estudio y consideración para el éxito de la institución dependiendo de los intereses y necesidades que se vive.

En medio de tales variaciones que se han dado a través del tiempo se observa en las sociedades presentes una mayor exigencia para mantenerse en un nivel óptimo de productividad que refleja la evolución no sólo de estas sino de los esquemas organizacionales, de los sistemas de información y su aplicación-adaptación en todos los ámbitos de la vida humana. Lo que hace alusión al principio de recursividad organizativa de Morín. (2010).

Entre tanto, la Real Academia Española. (2001), dice que “gerencia” se refiere a “Persona que lleva la

gestión administrativa”, gerencia en el campo educativo es el cargo que ocupa el director, jefe, supervisor, quien coordina los recursos a través de planteamientos y organización de acuerdo a lo establecido en la teoría tayloriana. Estos; los procesos gerenciales en la visión Transmoderna parten del valor humano (individual/colectivo) como elemento clave del proceso y todo lo que de él se desprende como ser social y cultural. Desde esta perspectiva se gerencia los contenidos sociales, los recursos económicos y los valores lo que se traduciría en un tipo de relación simbiótica, es decir que la evolución y cambio en la sociedad influye directamente en la evolución y cambio en la organización.

En tal sentido, la gerencia debe suponer la no existencia un uso final dado para ningún producto o servicio y que, inversamente, ningún uso final va a estar asociado exclusivamente con cierto producto o servicio, Morín. (2010), apunta hacia el reconocimiento de la unidad dentro de lo diverso, y lo diverso dentro de la unidad. Evidentemente la gerencia

educativa se encuentra contenida en diversos metacampos del cognitivismo donde confluyen la psicología, la antropología, la tecnología, la política, la lingüística, la ecología, economía, historia y la filosofía. Efectivamente Ugas. (2005), considera a la educación es como un constructo que designa relaciones interpersonales.

Hoy día el sistema educativo tiende hacia la búsqueda de niveles de calidad de la educación urgidos por las alternancias generadas por la sociedad. Morín. (2010), refiriéndose a las instituciones educativas considera que estas deben mutar, deben ser consideradas como organizaciones sociales capaces de ser gerenciadas para poder resistir a los embates de las renovaciones turbulentas suscitándose en este siglo XXI.

Todo lo antes señalado nos lleva a considerar la percepción del gerente de hoy; debe ser muy amplio de pensamiento y conocimiento, capaz de afrontar situaciones complejas desde cualquier ámbito o perspectiva. Ha de estar consciente que, en medio de la imperante globalización, actualmente estamos experimentando

diferencias dinámicas en todos los aspectos, diferencias que afectan la permanencia y posiciones. Al paso del tiempo, estas diferencias aumentan en frecuencia e intensidad.

Por tanto, siendo las instituciones educativas gestora de sociedades deben incorporar otros procesos gerenciales para lograr un nuevo conocimiento. Por eso, para los gerentes educativos la dinámica del conocimiento presenta un reto; cada organización debe construir la dirección dentro de su estructura, y esto significa la preparación para abandonar todo lo que hace, es decir, requiere incorporar a la vida diaria la auto superación continua, aprender a explotar su formación, a desarrollarse y proponerse nuevos retos en función de superarlos. Así mismo, debe aprender a innovar y la innovación puede ser vista como un proceso sistemático que puede ser abandonado para luego comenzar nuevamente. Según Bertoglio, (2007). Los sistemas son sinérgicos y recursivos.

Atendiendo a tales consideraciones vemos como la

globalización de los mercados, la diseminación de las tecnologías de la información y el desmantelamiento de las jerarquías nacidas a mediados del siglo pasado, han dado pie a una nueva era de las sociedades caracterizada por el conocimiento y la comunicación que pone sobre el tapete no solo los instrumentos del quehacer humano; sino también los procedimientos. Por lo que el sistema educativo actualmente tiende hacia la búsqueda de niveles de calidad de la educación urgidos por los cambios generados en ella, lo que conlleva a decir que “El mundo de hoy es terriblemente complejo y no se puede gerenciar con conocimientos parcelados”.

En consecuencia, es importante para la gerencia educativa mirar la organización con una visión sistémica y holística, realista y no sesgada por los términos y teorías gerenciales de moda, que con frecuencia ofrecen soluciones y modos de pensar sobre las organizaciones considerando siempre las realidades culturales y coyunturas en particular, por esto los gerentes deben buscar construir un

ambiente laboral o clima organizacional que propicie el logro de los objetivos conocidos o deseados al emplear sus conocimientos con visión compleja sobre la realidad institucional.

### CONCLUSIONES

En efecto, el reto de la organización educativa radica en la acción de los entes que la integran o conforman, dicha organización educativa con el gerente (director) a la cabeza que aprenda y enseñe a sus subordinados a empoderarse de la información exterior (fuera del entorno escolar) para luego organizarlo y desarrollar métodos hacia la labor que realiza la institución, la cual consiste en elevar el conocimiento y la elevación de este a los clientes (alumnos).

Para tal fin, el gerente debe tener una capacidad reflexiva sobre las implicaciones del trabajo realizado por los docentes, implementar medidas que permitan el acercamiento al conocimiento, formularse interrogantes acerca de la teoría

(filosófica) y la práctica educativa y establece las respectivas conexiones con la retroalimentación de los subordinados, debe ser director (para los procesos administrativos) y líder para guiar, inspirar, orientar, dirigir, controlar, motivar, manteniendo un pensamiento crítico, constructivo todo bajo escenarios complejos.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bertoglio, O. (2007). **Introducción a la Teoría General de Sistemas**. México. Editorial Limusa.
- González de Tromp, M. (2009) **Episteme de la Gerencia Educativa y la Arqueología del Pensamiento Gerencial**.
- Hessen, J. (1989). **Teoría del Conocimiento**. Caracas. Editorial PANAPO. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art8.pdf>. Consulta: 09-2018.
- Martínez, M. (2001). **Paradigmas Emergentes y Ciencias de la Complejidad**.
- Morín, E. (2002). **La Cabeza Bien Puesta. (Repensar la Reforma-Reformar el Pensamiento)**. Buenos Aires. Editorial Nueva visión.

Morín, E. (2010). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Barcelona. España: Editores Gedisa.

Ugás, G. (2005). **Epistemología de la Educación y la Pedagogía**. Venezuela. Editorial TPEECS.

Vergara, L. (2010). **Perspectiva de la Gerencia Desde un Contexto Transcomplejo**. Disponible en: <http://epistemologiauba.blogspot.com/2010/11/perspectiva-de-la-gerencia-desde-un.html>. [Consulta: 09-2018.]