



PARADIGMAS  
Acrílico (40cm x 50 cm)  
Kelmis Hernández

## Ensayo

### SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA Variaciones sobre un mismo tema

*Autor: Roberto DONOSO*



**SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**  
**Variaciones sobre un mismo tema**

Roberto Donoso Torres  
redonoso@gmail.com  
Profesor de Educación de la Universidad de los Andes

*... razón tenía aquel francés que dijo que la palabra  
le fue dada al hombre para disfrazar el pensamiento.*

José Saramago.

El año de la muerte de Ricardo Reis

**Consideraciones Preliminares**

No resulta superficial ni banal un debate en torno a códigos esenciales para una maestría en Administración de la Educación. El supuesto que subyace y que justifica el análisis es que la forma, no es independiente del fondo, pues las palabras son la forma de las cosas, y el símbolo, a su vez, “es paradigma del ser y posibilita en cierto modo que las cosas sean”<sup>1</sup>. Sin proponerlo deliberadamente vamos a dar con el permanente encanto de las palabras, con su magia y alquimia, con la caja de herramientas de la que nos habla Wíggenstein, y que utilizamos según las necesidades que tenemos, porque las palabras, los códigos, cumplen una función semántica, significan algo; sintáctica, se relacionan entre sí; y pragmática, sirven para algo.

No es casualidad que en el primer inventario respecto a la oferta de la maestría en el país, encontremos que en algunos casos se la denomine como “gerencia de la educación” y en otros como “administración de la educación”. Cabe preguntarse ¿se están refiriendo a lo mismo?, ¿sus contenidos, son asimilables a un ámbito común?, si no hay diferencias entre gerencia y administración, ¿por qué razón se les denomina de manera diferente?, si existen las diferencias ¿son de matices o énfasis, o de fondo?, ¿se trata sólo de un problema de interpretación o hermenéutica o de algo fundamental? Las interrogantes expuestas, y probablemente otras más, justifican, sino un examen en profundidad, al menos un escarceo en torno a dos conceptos que transversalmente están presentes en la administración escolar: administración y gerencia.

*1. Jean Chevallier, Alain Gheerbrant. Diccionario de símbolos. (2007) Herder. Barcelona. P. 8*

## **Sobre el Concepto de Administración.**

El campo de la Administración tiene una constelación de estudiosos en los más diversos ámbitos académicos y geográficos provenientes de una gran variedad de disciplinas. Consecuentemente también, está poblado de diversas teorías y enfoques. La prolífica producción intelectual en torno a la administración no debe resultar sorprendente a nadie. El hombre, en su afán permanente por transformar los recursos que la naturaleza ofrece en bienestar y en riquezas, necesariamente ha debido partir de una idea matriz, de un sueño, de una utopía tal vez, que ha iluminado la acción y la ha convertido en un plan, en una organización, en un objetivo, en la disposición de los recursos en la forma más eficiente posible. Las pirámides de Egipto, (dos mil setecientos siglos A.C, aproximadamente), el Taj Mahal, (1631-1634), Machu Pichu, la ciudad escondida de los Incas, (mediados del siglo XV) o cualquiera de las formidables obras que aún persisten y que desafían el paso del tiempo y el ingenio humano, no solo maravillan por su grandiosidad y deslumbran por el esfuerzo que significó su construcción, sino que ponen en evidencia que la administración es una actividad consustancial al hombre, ya que sin el empleo de una racionalidad, de un mínimo de sensatez nada hubiera sido posible. Más aún, analizando con prolijidad, es posible encontrar vestigios de la teoría administrativa en Platón y Aristóteles. A los ejemplos citados habría que añadir la formidable empresa organizativa que significó el dominio que los Romanos tuvieron por nueve siglos del mundo occidental conocido en los primeros siglos de la era cristiana. Lo mismo se puede afirmar de la formación del poder universal de la mayor empresa de dominación de las almas, la Iglesia Católica, que ha resistido los embates del tiempo y que sobrevive a pesar de sus muchas contradicciones e incongruencias. Cualquiera sea la arista, el prisma o el ángulo con el cual miremos el mundo objetivo, inevitablemente encontramos en cada una de sus manifestaciones, en cada realización y acción humana la presencia de coherencia, de cordura, de administración. En síntesis, podemos afirmar que la administración, al igual que la educación, es propia de los seres humanos viviendo colectivamente.

El vocablo administración, en su etimología, está compuesto de la raíz “ad” y de la terminación “*minister*” que en conjunto aluden a una función o tarea que se desarrolla bajo el mando de alguien. Subordinación y prestación de servicio serían, en una interpretación que trasciende la mera combinación de raíz y terminación, componentes permanentes del acto administrativo.

Será con la Revolución Liberal Burguesa en el campo político, y especialmente con la Revolución Industrial en el campo económico, que la administración adquiera carta de ciudadanía, partida de nacimiento. La explosión de las fuerzas productivas con la incorporación de energías no convencionales para

la época, el furor del tractor, la velocidad de la lanzadera volante, el alto horno, la máquina a vapor, entre otras transformaciones, desataron la producción a niveles desconocidos, y al mismo tiempo fueron el punto de partida para una inmisericorde explotación del hombre que con modificaciones y maquillajes subsiste en nuestros días. Y es en este contexto de desarrollo industrial y de creciente incremento de la demanda y producción donde surge a plenitud la Administración, que en su punto de partida fue **Administración de Empresas**. Destacan los nombres de Taylor en USA, Fayol en Francia, los clásicos, como principales figuras y maestros de la eficiencia, y del ahorro del tiempo en la producción. Llevada a sus extremos la preocupación por la productividad condujo al hiperespecialismo<sup>2</sup> tal como en el modelo de la Ford conocido como *fordismo* que en nuestros días, porque está en las antípodas, se le compara con la práctica productiva de la Toyota, conocida como el *toyotismo*, que como gran novedad introdujo los “*Círculos de Calidad*”, esto es, la reunión de técnicos, mandos medios y operarios para decidir la producción, en el bien entendido que tanto los técnicos de nivel superior, con una vasta formación intelectual, como los operarios con un enorme bagaje de experiencia<sup>3</sup> están en condiciones de decidir qué, cómo, cuándo y cuánto se debe producir.<sup>4</sup> Es necesario llamar la atención sobre la experiencia de la Toyota porque, como intentaremos mostrarlo más adelante, tendrá repercusiones importantes en el campo de la educación.

Haciendo gruesas generalizaciones, y saltando los aportes importantes de figuras que enfatizaron la dimensión psicológica para humanizar la administración, como el caso de Elton Mayo, o las escuelas que privilegiaron los instrumentos matemáticos mediante la teoría de sistemas, hay que reconocer que el desarrollo y crecimiento de la teoría y praxis administrativa ha sido incesante hasta nuestros días en que encontramos la figura de Peter Drucker, un administrador con una teoría que ha tenido tal impacto que no existe discurso académico, político o económico que no haga referencia a la *sociedad del conocimiento*. En efecto, Drucker ha revolucionado las concepciones de la administración al desechar el acento que las empresas siempre habían tenido en la producción -masiva, de bajo costos y altos beneficios, agresivo mercadeo, como condiciones para el éxito- y sustituirlo por el mercado, es decir, una producción para satisfacer los deseos o apetencias del comprador, con lo cual ha introducido sistemas altamente flexibles y adaptables a las variantes demandas del mercado. Producir lo que el comprador desea, supone la participación intensiva de tecnología de la información y la comunicación, primero, para estar

2. Charles Chaplin en la película *Mundo Moderno* hace una formidable sátira del hiperespecialismo en la fábrica

3. Lo que muestra la imposibilidad de separar la teoría de la praxis

4. Este exitoso y halagado modelo oculta que la capacidad de decisión de los obreros, de los trabajadores en general, se limita exclusivamente a la producción, porque tratándose de los beneficios, son los empresarios quienes de manera exclusiva y excluyente, tienen la última y definitiva palabra.

en permanente contacto con el consumidor y ofrecerle productos, y luego para detectar sus aspiraciones y satisfacerlas en forma inmediata. Es la capacidad de comunicarnos a cualquier lugar del mundo en tiempo real lo que constituye la esencia de nuestros días: *la sociedad del conocimiento*, término acuñado por Drucker en 1969, como capítulo de un libro de su autoría llamado *La Era de la Discontinuidad*<sup>5</sup>. La nueva sociedad caracterizada entre otros rasgos, por el cambio demográfico debido a la extensión de la longevidad lo que obligará a incrementar los años de servicio para aspirar a la jubilación,<sup>6</sup> por el culto creciente a la juventud –juvenilismo–, por la preeminencia de la estética sobre la ética, por el predominio de las alianzas económicas, por el trabajo con asociados y no con dependientes, por la hegemonía del tecnólogo del conocimiento, por la extinción o severa disminución de la industria nacional y su consecuente transformación en transnacional, plantea tal cúmulo de desafíos que trascienden con mucho el campo de la administración y se transforman en un reto, en particular para la educación.

Con este pantallazo sobre la administración y la mención a algunos de sus importantes exponentes podemos avanzar por la jungla de sus definiciones, ya que son tantas según los autores que han escrito sobre ella. Sin embargo, en medio de esa selva, y como síntesis, se mantienen ciertas constantes universales que posibilitan su aprehensión.

*Toda administración pretende alcanzar ciertos objetivos, (explícitos o subyacentes), integrar recursos (humanos, materiales, financieros, técnicos) mediante procesos y funciones (planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar, evaluar) en vista de las metas propuestas.*<sup>7</sup>

Observando con prolijidad la esencia de la administración debemos reconocer que no hay actividad humana que escape a su impronta. Por más “espontánea” que parezca la acción humana, por más que se aprecie como “improvisada”, por más “caótica” que se presente, por más anárquica que la calificuemos, sin duda, siempre estarán presente propósitos, intencionalidades deliberadas que llamamos objetivos, diferentes recursos y procesos que facilitan la consecución de lo que nos proponemos y un plan de acción. Evidentemente cuando se trata de metas que comportan despliegue de enorme de recursos y energías, ha sido necesaria la administración científica y técnicamente concebida en un plano de elaboración y racionalidad teórico práctico. Tal constituyen las

5. Anthony Brey. *La Sociedad de la ignorancia. Una reflexión sobre la relación del individuo con el con el conocimiento en el mundo hiperconectado.* [www.infonomía.com/pdf/sociedaddelaignorancia\\_es](http://www.infonomía.com/pdf/sociedaddelaignorancia_es)

6. Manuel Gross. *Peter Drucker: la administración en el siglo 21.* [Manuelgross.blibgoo.com/.../Peter-Drucker-La-administración...Es](http://Manuelgross.blibgoo.com/.../Peter-Drucker-La-administración...Es)

7. UPEL. *Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Administración educativa. Manual del Estudiante. (1992). Caracas*

teorías administrativas que enfatizan uno u otro factor de los muchos que entran en acción en los procesos de trabajo.

### **Sobre el Concepto de Gerencia.**

La búsqueda del concepto de gerencia resultó sorprendente, primero porque en las definiciones encontradas, el énfasis está puesto en la persona, el gerente, y no en el proceso, la gerencia. Esta primera aproximación estimuló a seguir en la indagación del significado de gerencia y ahora la sorpresa se agrandó cuando observamos que se hace sinónimo de gerencia a la administración. Por ejemplo, se afirma que “si queremos hablar de gerencia debemos recordar a uno de los más grandes administradores, Henry Fayol...”.<sup>8</sup> Es cierto que la fuente citada, al igual que muchas otras en la red, no es confiable, sin embargo, la sinonimia entre administración y gerencia no es exclusiva de la fuente identificada. Dos prestigiosos diccionarios como lo son el DRAE y el Larousse también lo hacen y tampoco aclaran las dudas. En ambos textos las definiciones son poco ilustrativas, e incluso pueden ser calificadas como tautológicas y repetitivas. El DRAE define la gerencia como el cargo del gerente, la oficina, y el tiempo que una persona ocupa el cargo. Y el gerente como la persona que dirige **los negocios** y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución. El Larousse define la gerencia 1. Como el cargo y la gestión de gerente. 2. La oficina del gerente. 3. El tiempo que una persona ocupa el cargo. El gerente es definido como la persona física que dirige, **administra** y representa una empresa mercantil y en la que se personifican sus órganos directores.<sup>9</sup>

De estos elusivos conceptos debemos destacar dos aspectos. Primero, que se vuelve a hacer sinónimo gerencia y administración. Segundo, el énfasis puesto en la categoría “negocio”. Con variaciones de matices, se repiten en otras fuentes consultadas las mismas ideas de negocio y administración. Un grado mayor de claridad lo presenta Querales<sup>10</sup> quien admite la estrecha relación entre administración y gerencia. El autor citado se refiere a la gerencia como “la forma de dirigir efectivamente una organización utilizando al máximo todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros con los cuales cuenta la empresa”. Como se puede derivar, la gerencia es administración.

### **Inferencias**

Las ideas expuestas permiten algunas inferencias. El ámbito de competencia de la Administración y la Gerencia tiene varios puntos de contacto que hacen difícil distinguirlos y separarlos con precisión. Transitan por territorios comunes, abrevan en fuentes semejantes, se nutren de la misma savia, se ocupan de

8. [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com) › *Temas Variados*

9. *El subrayado es nuestro*

10. Gilbert José Querales [www.articuloz.com](http://www.articuloz.com) › *Negocios* › *Liderazgo*

problemas afines motivo por el cual establecer fronteras precisamente delimitadas resulta un ejercicio superfluo, al menos para los propósitos modestos de este escrito. Las diferencias, quizás, estén en los matices, aunque bien sabemos que estos dependen del prisma con que se les mire. En todo caso lo que sí queda en claro es que la Gerencia tiene una marcada orientación a la actividad mercantil, a los negocios a los cuales sirve con eficacia. En cambio la administración que también está vinculada al negocio, sin embargo, trasciende el interés crematístico por cuanto su campo de acción es bastante universal según lo hemos pretendido mostrar en párrafos anteriores.

La variable “beneficio”, tan propia de las empresas mercantiles, funciona especialmente en el ámbito de la educación privada, que asume la formación de la juventud como una oportunidad para el lucro, para la acumulación, obviamente cumpliendo los objetivos planteados por el Estado para el sistema educativo.<sup>11</sup> Tan es así que a finales de la década de los noventa, por ejemplo, *Le Monde Diplomatique* publicó un interesante artículo titulado *L`école, le grand marché* (La escuela el gran mercado), un valioso estudio respecto a la inversión en educación de los Estados miembros de la Unión Europea. La cifra, obviamente, es de magnitudes siderales, razón más que suficiente para incentivar a la iniciativa privada a la conquista de tan jugoso mercado que en manos del Estado se “pierde y dilapida”.

Si el examen lo analizamos desde la perspectiva de la educación pública, la que ofrece el estado para todo el público, sin más limitaciones que las que impone la naturaleza, el beneficio no se mide en términos de saldos rojos o azules sino en bienestar generalizado para la población, para las personas, que mediante la educación deberían adquirir, cada vez más, autonomía, capacidad de análisis, preparación para el trabajo, conciencia ecológica, desarrollo de la conciencia crítica, eficiente empleo de los recursos especialmente cuando estos son escasos, entre otras capacidades.

Cuando en párrafos anteriores se hizo mención a las prácticas productivas de la Toyota y a los Círculos de Calidad, ahora hay que decir que la tan promovida búsqueda de la *calidad en educación* proviene del éxito alcanzado por la Toyota. Basta conocer el Informe de la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo) publicado por Paidós en 1990 bajo el título de *Escuelas y calidad de la enseñanza*. Informe Internacional, para comprobar que la búsqueda de la Calidad en el ámbito empresarial es nítida y mensurable, mientras que en educación se transforma en una metáfora elusiva y polisémica, y sin embargo, es

---

11. Esta afirmación habría que matizarla, pues, las Iglesias en especial, ven en la educación una posibilidad efectiva de difundir su mensaje y por esa vía ganar adeptos. La ganancia, en este caso, se contabiliza en el nublado de los “intangibles”

difícil encontrar a algún personero vinculado a la educación que no se proponga buscar su calidad.

### **Síntesis Final. La Miseria de la Ciencia de la Educación**

Y en este recodo del camino, cuando creíamos que nos acercábamos al final de túnel nos encontramos con la dolorosa realidad de descubrir lo que ya todos saben: las ciencias de la educación, en códigos “modernos”, la pedagogía, en clave tradicional, muestran enormes falencias, pavorosas insolvencias que no ha podido ser superadas. Lo que sí resulta indiscutible, es que los sistemas educativos en cuanto cumplen funciones sociales en creciente aumento en magnitud y complejidad tienen una gran dependencia de lo que ocurre en otras áreas de la sociedad, particularmente de la economía. Hace décadas atrás un evento académico de economistas británicos, entre otras conclusiones, afirmó que *“la educación es tan importante que no la podemos dejar en manos de los educadores”*. Y al parecer, tal ha sido una especie de profecía que se auto cumple, pues, resulta imposible negar, y mucho más en nuestros días, la impronta indeleble del capital financiero en todos los ámbitos de la vida humana. Así, si alguna observación se le puede hacer a los educadores y a la ciencia pedagógica es una cierta incapacidad para crear, desarrollar, fundar una nomenclatura propia, un léxico que le permita hablar con solvencia para designar las realidades educativas sin necesidad de recurrir al préstamo de otras ciencias, particularmente de la economía, que al final significa una gran hipoteca difícil de liberar. Tal es lo que ocurre con la Administración y la Gerencia de la Educación, categorías que en ambos casos provienen de un universo conceptual diferente al educativo. Claro está que entre Administración y Gerencia, los matices diferenciales que hemos subrayado indican que al no contar con claves propias de la pedagogía ni de ninguna de sus ciencias auxiliares, la decisión se inclina por Administración de la Educación por su sesgo más tenue respecto a la empresa mercantil que en el caso de la Gerencia es obvio y marcado.

Puestas así las cosas, reconociendo como parte de las miserias de nuestra profesión y, en general, de los estudios sobre la educación, y de manera especial de la pedagogía es inevitable admitir una innegable incapacidad que no es de ahora, sino que es histórica para elaborar una gramática que le permita presentar con su sello los desarrollos y evoluciones. En tales circunstancias la denominación de Gerencia o Administración de la Educación no resulta un problema tan arduo como se preveía, porque los antecedentes expuestos, reiteramos, inclinan la balanza a favor de Administración de la Educación debido a que las escuelas, los sistemas educativos en general, conforman una empresa de personas que actúan coordinadas en vista a la consecución de fines traducidos normalmente como resultados que no sólo son económicos, sino formativos de personalidades integrales.