

---

# RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR: HACIA LA EXCELENCIA

Antonio Fuguet Smith  
(UPEL-IPC)

[afuguet@cantv.net](mailto:afuguet@cantv.net)

## RESUMEN

El propósito de este artículo es indagar acerca de la relación entre la Gerencia y el Desarrollo Curricular. Este vínculo se establece bajo el supuesto de que la primera constituye un ancla fundamental para que la acción curricular se lleve con mentalidad de excelencia. Se precisan algunas ideas en torno a los referentes gerenciales siendo uno de ellos el de la toma de decisiones participativas y su relación con procesos de decisiones curriculares, especialmente el desarrollo de diseños curriculares por consenso, contextualizados y descentralizados. Se analizan las megatendencias en gerencia y en el desarrollo curricular y se profundiza en algunas decisiones urgentes de políticas públicas para desconcentrar y descentralizar funciones del Estado en materia de desarrollo, evaluación curricular y supervisión escolar. Se concluye que: a) esta relación está condicionada al manejo de referentes gerenciales como la participación, el reconocimiento, la apertura, la especialización, el compromiso y la comunicación; b) se requiere ejecutar procesos en forma inteligente como la toma de decisiones, la delegación de funciones y el manejo de los conflictos; c) las megatendencias permiten visualizar un perfil del ser humano para elevar la calidad de vida del futuro y pautas que indiquen una dirección hacia una educación centrada en el educando; y d) existe la necesidad de tomar decisiones de envergadura para la revitalización de la educación venezolana en un marco de autonomía concedida a las Escuelas, pero fundamentado en nuevos paradigmas y concepciones de las ciencias de la educación, en forma especial de *curriculum*, evaluación y supervisión escolar.

**Palabras clave:** desarrollo curricular; gerencia; megatendencias; organizaciones inteligentes; toma de decisiones.

---

## THE MANAGEMENT-CURRICULAR DEVELOPMENT LINKAGE ACHIEVING EXCELLENCE

### ABSTRACT

This paper seeks to inquire into the linkage between Management and Curricular Development. That linkage is based on the assumption that management is a fundamental anchor for the performance of curricular action under an excellence criterion. Ideas are specified regarding the managerial points of reference; one of these is participatory decision making and its link to the curricular decision-making processes, particularly the development of curricular designs by consensus, in contextualized and decentralized fashion. The megatrends in management and curricular development are examined and close attention is paid to some urgently needed public policy decisions to deconcentrate and decentralize government functions relating to curricular development and evaluation, and to school supervision. The conclusions are as follows: a) this linkage is influenced by the handling of managerial issues such as participation, acknowledgment, openness, specialization, commitment, and communication; b) it is necessary to perform processes such as decision making, delegation of functions, and conflict management wisely; c) the megatrends point to a given human profile needed to enhance quality of life in the future and to patterns indicating a movement toward student-centered education; and d) there is a need to make far-reaching decisions to reinvigorate Venezuelan education within a framework of autonomy for the schools but grounded in new paradigms and conceptions of educational science, and especially as regards curriculum, evaluation, and school supervision.

**Keywords:** curricular development; management; megatrends; smart organizations; decision making.

---

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

---

### Introducción

Todo proceso educacional está conectado directamente con la gerencia. Para el desarrollo y la evaluación curricular esta relación es determinante y se expresa en el manejo de una adecuada concepción gerencial ya que la acción curricular está condicionada a la interpretación y al manejo inteligente de los referentes gerenciales que se presentan en la dinámica social y, en forma especial, en la dinámica organizacional.

Ante una realidad que demanda más participación, reconocimiento, apertura, especialización, compromiso, clara comunicación, respeto por la dignidad humana, entre otros no menos importantes motores involucrados en los procesos organizacionales, se impone una gerencia que propicie un cambio en las formas de participación organizacional y en la conducción de los mismos. En educación esto es de vital importancia para el desarrollo curricular. Así que se pone de manifiesto la necesidad de estudiar la relación gerencia-*curriculum*, ya por sus implicaciones de orden administrativo, ya por la concepción misma del proceso.

El desarrollo curricular requiere de procesos gerenciales y administrativos muy bien concebidos y ejecutados: la **toma de decisiones**, la **delegación de funciones** y el **manejo de los conflictos** son tres ejemplos claros que demuestran el nivel de conciencia acerca de cómo deben llevarse tales procesos. Hoy, cuando se exige mayor participación en las decisiones curriculares, se nos demanda una apertura mental que favorezca el equilibrio de las visiones de la base con las de los políticos y las de los especialistas para su desarrollo por consenso. Consenso que sólo puede constituirse con el manejo inteligente de tales referentes.

Estos planteamientos nos llevan a reconocer, en consecuencia, el valor de la gerencia para la educación y en forma especial para el desarrollo y la evaluación curricular. Por lo tanto, el propósito de este trabajo es

Antonio Fuguet Smith

analizar algunos factores relacionados con la gerencia, área de la que los educadores pueden aprender para desarrollar procesos en forma más racional y adecuada. Así, los planteamientos quedan fundamentados sobre los siguientes referentes que demuestran no sólo una estrecha relación entre gerencia y educación, sino que evidencian su aplicabilidad para el mejoramiento de la gestión educativa en nuestro país. Ellos son:

- La gerencia avanzada: la organización que asegura efectividad, productividad y satisfacción, atendiendo a la competencia y el compromiso de los trabajadores.
- Las megatendencias que hacen que el pensamiento se mueva hacia conceptos novedosos: procesos, clientes, consenso, refuerzo positivo, mejoramiento, desempeño, flexibilidad, valores compartidos y creación de riqueza.
- Las organizaciones inteligentes que buscan su revitalización por medio de la aplicación del pensamiento sistémico y destacan su capacidad para aprender. Ellas centran la atención en lograr un producto de calidad a bajo costo pero con innovación.
- Las megatendencias en educación que centran la atención en características de innovación: actitudes, valores, proyectos, cooperación, creatividad, descubrimiento, conciencia, libertad y diversidad, entre otros referentes no menos importantes como el de la experiencia educativa centrada en el estudiante.
- Los nuevos enfoques curriculares que anteponen los conceptos de contexto, decisión por consenso, experiencia, estudiante y aprendizaje significativo como referentes esenciales de su concepción.
- Por último, las decisiones educacionales más urgentes de Venezuela enmarcadas en la posibilidad de la renovación del Estado, la promoción de los diseños curriculares por regiones y la gestión autónoma de las escuelas.

---

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

---

Con estos referentes se tendrían mejores proyectos educacionales que asegurarían los aprendizajes significativos en los estudiantes con el menor gasto de energía y con la mayor innovación.

### **1.- Hacia una gerencia de las organizaciones de avanzada**

La sociedad actual es sumamente compleja y cambiante. Las organizaciones sociales presentan situaciones inciertas y de cambios inesperados que obligan al manejo de una gerencia de calidad. Dentro de este contexto debe asegurarse la efectividad, la productividad y la satisfacción.

Bajo los supuestos anteriores, McLagan (1989) parte de seis principales áreas de cambio en las organizaciones: intensificación de la productividad, aceleración de los cambios, focalización en el cliente y la calidad, visión de globalidad, dependencia de la calidad y versatilidad de los recursos humanos y flexibilidad organizacional. En relación con los recursos humanos, manifiesta que el trabajador estará en un mundo que demandará diversidad de fuerza de trabajo, conocimiento y capacidad para pensar, conciencia del valor del compromiso y, por último, la contratación sobre la base de las competencias. En resumen, estas consideraciones expresan la inevitable relación entre el éxito en los cambios y la capacidad de la gente para cambiar, desarrollarse y crecer.

Venezuela no escapa a este análisis. Al efecto, Alvarado (1990) manifiesta que las nuevas realidades de la sociedad venezolana son la fiel imagen de cómo los recursos naturales no son la única condición del desarrollo. Así, las aptitudes y actitudes positivas de los recursos humanos, acompañados de un marco institucional que propicie la iniciativa y no ahogue la creatividad y el deseo de superación, son en sí las claves de la calidad de los servicios. Esta deseada calidad se enmarca en tres retos futuros: visión de complejidad en un ambiente de competencia, líneas de trabajo de avanzada con escenarios organizacionales de perfil eficiente y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Antonio Fuguet Smith

Tales reflexiones nos hacen pensar en las organizaciones de servicio, como lo son las instituciones educativas. Éstas presentan una mayor demanda de calidad de gestión que requiere, de formas de pensar, decidir y actuar acordes con los nuevos supuestos de la gerencia de recursos humanos y de los procesos de desarrollo organizacional. El futuro inmediato exige una mayor flexibilidad organizacional y una mayor participación de los sujetos. Simultáneamente, la organización de avanzada deberá ser más versátil y fuerte, pero también más humana. Deberá valorar tanto la responsabilidad como la creatividad.

En resumen, las organizaciones futuras estarían interesadas en mirar hacia las ventajas competitivas como producto de la capacidad de coordinación, compromiso y competencia de las personas, quienes son, sin duda alguna, la fuerza fundamental de trabajo (Beer, 1992). El capital actual es el ser humano con su experiencia, conocimiento, valores y otras potencialidades.

## **2.- Las megatendencias y la gerencia**

Las reflexiones actuales sobre las organizaciones y las megatendencias nos permiten acercarnos a la definición de un perfil de hombre con el que la escuela se encuentre comprometida para contribuir a elevar la calidad de vida en el futuro. Ese perfil se hace realidad, en condiciones de excelencia, si está precedido de decisiones sobre el diseño, la conducción y la evaluación en términos de procesos de calidad.

Las propuestas de Naisbitt y Aburdene (1990) indican el movimiento de la sociedad hacia el futuro: de lo industrial a la información, de la tecnología forzada a la alta tecnología, de la economía nacional a la mundial, del corto al largo plazo, de la centralización a la descentralización, de la ayuda institucional a la autoayuda, de la democracia representativa a la participativa, de las jerarquías a las redes de trabajo, de “norte a sur” y, por último, de la selección entre dos opciones a las opciones múltiples. Se pudiera plantear que ese futuro es

**RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA**

---

relativo puesto que lo estamos viviendo hoy o mejor dicho, lo construimos ayer. Lo que hagamos hoy será nuestro futuro.

Sobre la base de lo expuesto, se hace necesario destacar la contribución de Peters y Waterman (1982) a esta discusión, en su obra *En Busca de la Excelencia*. Se refieren al modelo de claves de las organizaciones excelentes, estableciéndose la necesidad de focalizar en los valores compartidos por los sujetos como el centro de otros aspectos gerenciales: estrategias, estructura, sistemas, estilo personal y habilidades. Estas claves se distinguen en las organizaciones innovadoras y entre otras, son:

- predisposición para la acción.
- acercamiento al cliente.
- autonomía y espíritu empresarial .
- productividad por parte del personal.
- movilización alrededor de un valor clave.
- “zapatero a su zapato”.
- estructura simple y poco personal.
- flexibilidad y rigor simultáneos.

Siguiendo la tradición de definir megatendencias, Miller (1991) presenta 12 cambios paradigmáticos que se constituyen en doce elementos de reflexión crítica sobre las cosas, las personas, las organizaciones y la gerencia. Se plantea aquí que esos elementos de construcción del futuro también son poderosos elementos para la crítica sobre el desarrollo y la evaluación curricular. Estos cambios son:

Antonio Fuguet Smith

De	A
Control	compromiso y participación
Tareas	procesos y clientes
Decisión de arriba	comunes
Trabajo individual	trabajo en equipo
De expertos	a todos expertos
Castigo	refuerzo positivo
De la única vía	mejoramiento continuo
Lo contable	desempeño
Estructura vertical	horizontal y flexible
Valores no expresados	valores compartidos
Huir de las personas	trabaja con la competencia
Consumo de riqueza	creación de riqueza

**Figura N° 1. Los doce cambios paradigmáticos (Miller, 1991).**

Estos planteamientos, quizás precursores del concepto de organización inteligente (la organización que aprende), han establecido pautas para la revitalización de las organizaciones y de sus procesos. En el caso de la educación, éstos son importantes, ya que su aplicación contribuye al entendimiento de los procesos de desarrollo curricular. Se afirma, pues, que este desarrollo será de excelencia sólo si se desarrolla en sintonía con el espíritu de esta clase de organización.

### 3. Las organizaciones inteligentes

Se ha dicho ya que la organización inteligente es aquella que aprende y ello conduce a la revitalización de sus procesos y recursos. Beer y otros (1992), en su obra *La Renovación de las Empresas*, centran su atención en el concepto de revitalización como un reto para las organizaciones del futuro, reto que es necesario porque implica el intensificar la capacitación y la contribución de todos para hacer frente a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo.



---

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

---

Revitalización significa mejores resultados o sea, **alta calidad, bajo costo e innovación del producto**, sobre la base de los atributos de los recursos humanos (**capacidad coordinativa, compromiso y competencia**) y sobre la base del **diseño organizativo**.

En cuanto a este manejo, cabe destacar una acción que permita lograr una alineación de tareas (ejes de acción), un camino crítico, un clima corporativo que exige la revitalización, una filosofía y recursos como condiciones de los directivos para efectuarlo y, por supuesto, un análisis de los mercados capitales que, en el caso de las escuelas, es su entorno. Todo esto aunado a un elemento clave que es el concepto de **liderazgo**. En fin, si bien antes era importante hablar de participación, cosa que hoy en día no se discute, el problema actual es el logro de oportunidades para alcanzar mejores vías de participación. La respuesta de estos autores es el **cambio corporativo**, colegiado, sobre la base de una participación eficaz, de una participación orientada por sus líderes.

Entonces, si observamos estas megatendencias, podemos ver que se centran en el individuo y su acción; su justa interpretación permitiría responder a la interrogante de cómo y quiénes pueden participar mejor. Es evidente que los valores y tareas compartidas, que la capacidad de trabajo, el compromiso, las competencias, y la capacidad de liderazgo, entre otros factores de la inteligencia organizacional, constituyen elementos de un **perfil del ser humano del futuro**. Pero esto implica conocimiento de sí mismo y sólo quienes construyen auto-conocimiento y autoestima podrán ser los mejores en los procesos de participación. Se hace necesario actuar y pensar coherentemente, lo que se relaciona con una visión de globalidad. Esta visión es condición de participación.

Ante este concepto de visión, el de globalidad, es obligatorio traer a colación los cinco postulados de Senge (1990), presentados en su obra *La V Disciplina*. El hombre del futuro deberá poseer capacidad de **Pensamiento Sistémico**, que permita observar interrelaciones y patrones de cambio. Esta capacidad se asienta en cuatro disciplinas fundamentales:

Antonio Fuguet Smith

**Dominio personal:** crecimiento y aprendizaje significativo, especialmente el espiritual; visión personal, atención creativa, conflicto estructural, compromiso con la verdad y uso consciente del subconsciente;

**Modelos mentales:** capacidad de reflexión e indagación y actitud coherente con sus teorías de acción;

**Visión compartida:** fuerza poderosa para el compromiso que hace ampliar la visión de los sujetos; y

**Aprendizaje en equipo:** el saber trabajar juntos, como un cuerpo orgánico.

Se pone de manifiesto que el aprendizaje de la organización se inicia con el aprendizaje de las personas quienes incorporan patrones de excelencia que están continuamente en revisión. Pero este ciclo vital de la organización se desarrolla vigorosamente con los equipos de trabajo. Luego, es recomendable mirar también la contribución de la tecnología de los grupos de excelencia a esta discusión. Para ello se valora el concepto de **grupomática**. La *V Disciplina* ya aludida hace referencia al aprendizaje y al trabajo en equipo. De ahí la necesidad de profundizar en el impacto de la tecnología instrumental (herramientas) y de procesos (dinámicas) como recursos que los grupos humanos de trabajo pueden usar para elevar la calidad de su labor.

La grupomática se puede definir como un ancla conceptual que, sobre la base de los equipos de profesionales y recursos humanos y de las herramientas instrumentales y conceptuales (electrónicas y de procesos), apoya el trabajo de dichos equipos o grupos en la necesaria labor de introducir los cambios en las organizaciones de avanzada. En esta orientación se dan procesos tanto de selección y uso adecuado de los recursos, así como de invención de aquellas herramientas necesarias para el trabajo. El proceso refleja excelencia por medio del apoyo que

---

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

---

se proporciona a los individuos para que ofrezcan sus esfuerzos de trabajo y compromiso, y aprendan en colaboración con el grupo.

En el trabajo grupal se hace necesario el desarrollo de procesos de desempeño en el que las **orientaciones**, el establecimiento de la **confianza** y la decisión de **metas compartidas** aseguren el compromiso y las acciones sucesivas de trabajo. Se espera un alto desempeño por parte de los grupos de trabajo. La metodología se orienta con un modelo de recurrencia a pasos anteriores y por el análisis categórico sobre los factores del éxito. Con un trabajo de calidad en grupo se aseguran procesos de avanzada sobre la base de tres factores: a) toma de decisiones compartidas, b) delegación de funciones significativas y c) manejo inteligente de conflictos y disfunciones.

Indudablemente, el aprendizaje organizacional del ente inteligente y del futuro se inicia y concluye con la persona. Observemos el aprendizaje de Bick (2001), cuando dice que empezó por prestar más atención a lo que decían sus colegas y superiores y a lo que hacían sus competidores; a examinar sus propios errores, sintonizar con el entorno y emular las características de los directivos con éxito; a cambiar prioridades, descubrir un mejor modo de analizar el negocio y afrontar las expectativas; a motivar al equipo, contratar triunfadores y comunicar estrategias; a encontrar mentores, pensar más allá de las responsabilidades y correr riesgos; a descubrir aspectos de sus prácticas personales, de gestión y de organización que ayudan a triunfar.

El futuro está sembrado de tecnología por su impacto en la economía, en las formas de vida y en el trabajo. La información, la biotecnología y la nanotecnología son y serán en el futuro áreas de intereses. Ellas son totalmente diferentes a las megas gerenciales pero harán de éstas y también de la educación y sus disciplinas propias, esponjas receptoras de sus sustancias. Las tecnologías que tendrán influencias sobre la tierra son, entre otras: circuito para cerebro, transistores flexibles y baratos, autores virtuales con derechos digitales, chip detector de infecciones, parlantes no-humanos, conocimientos en las bases de datos, biometría,

Antonio Fuguet Smith

asistentes digitales personales, la microfotónica, programación orientada por aspectos y diseño de robots (El Nacional, 2001).

Para adaptarse y confrontar ese futuro, algo de intuición será necesario (Dertouzos, 1997), puesto que el mundo de la informática, por ejemplo, ubica hoy a la gente, y lo hará mañana, en un universo en donde las nuevas ideas desplazan a las viejas y existe la necesidad de hacerse opiniones propias ante los cambios.

#### **4. Megas en el desarrollo de una teoría curricular**

¿Hacia dónde ir? Existen megatendencias en el desarrollo curricular que pueden orientarnos en esta discusión. Para ello pretendemos introducir los conceptos de *Curriculum* Clásico y Romántico. Se atribuye al Dr. Dennys Lawton su autoría a comienzos de la década de los cincuenta. Él es un reconocido educador del Reino Unido que por mucho tiempo se desempeñó como Director del Instituto de Educación de la Universidad de Londres. Como cosa curiosa, entonces fueron los especialistas en *curriculum* quienes iniciaron el uso de megas para establecer tendencias del futuro, herramienta ésta muy utilizada en el mundo actual de la Gerencia. Estaríamos, así, orientándonos hacia una educación que rompe con viejos paradigmas:

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

<b>De</b>	<b>A</b>
Adquisición de conocimientos	Actitudes y valores
Centrado en el saber	En el educando
Tópicos	Proyectos
Competitividad	Cooperación
Regmenes	Auto y co-evaluación
Habilidades	Creatividad
Racionalidad	Experiencia
Información	Descubrimiento
Obediencia	Conciencia
Conformidad	Originalidad
Disciplina	Libertad
Patrones	Expresión
Restricción	Estilo
Unidad	Diversidad
Cultura	Subcultura

**Figura N° 2. Currículum Clásico Vs. Currículum Humanístico.**

Indudablemente, esta diferenciación representa dos posiciones encontradas sobre la concepción curricular. Las llegadas coinciden con la visión de las doce claves ya presentadas y constituyen metas de cambio y renovación curricular. Este cambio es programado, no vendrá por añadidura, menos por generación espontánea. Se hace necesario concebirlo, desarrollarlo y seguirlo con inteligencia y para ello contamos con la gerencia, porque estas pautas constituyen orientaciones para la toma de decisiones curriculares y de otros factores educacionales.

### 5. Decisiones en el desarrollo de una teoría curricular

Desarrollo curricular se refiere, en términos de la teoría de *curriculum* como campo del conocimiento organizado, al proceso de selección de la cultura. Cultura entendida como toda producción del humano: ideas, procesos, leyes, herramientas, etc. (Lawton, 1983). Desde esta perspectiva, se imponen en este desarrollo procesos de toma de decisiones sobre los elementos del contexto cultural que pueden formar

Antonio Fuguet Smith

parte del *curriculum*, cuyo carácter experiencial debe manifestarse en el diseño. Es decir, el diseño debe contener elementos devenidos de las estructuras sociales.

El **curriculum comprehensivo** (Lawton, 1983) representa un intento de desarrollar el *curriculum* integrado en el que los procesos de selección, organización y evaluación, deben hacerse por consenso y participación. Para ello se propone el Análisis Cultural. Así, la planificación curricular es el cuidadoso proceso de seleccionar y organizar de la cultura aquello que sea pertinente para satisfacer las necesidades de los sujetos en una sociedad específica. Un modelo de análisis cultural aseguraría tal intención puesto que en dicho análisis se consideran los elementos que están presentes en toda sociedad (invariantes), pero que en cada sociedad particular toma formas diferentes (variantes). Por supuesto, ello debe traducirse en significados para los individuos a partir del contexto sociocultural propio. Las estructuras por considerar son: estructura social y sistema social, sistema económico, sistema de comunicación, sistema de racionalidad, sistema tecnológico, sistema moral, sistema de creencias y sistema estético.

La toma de decisiones se aplica a variados aspectos. Por ejemplo, a las habilidades y destrezas básicas necesarias, a la organización de los contenidos, a la secuencia e integración por establecer. Además, en el desarrollo de un *curriculum* por consenso se pueden presentar problemas y contradicciones enraizadas en el marco de las creencias y posiciones ideológicas, por lo que se hace necesario un proceso que permita una mejor estimación de opciones y la disminución de conflictos. Así, por ejemplo, hay que saber hasta dónde participar, cuáles son las funciones de los participantes, cómo podrá darse la participación más eficaz.

Se hace necesario determinar los elementos culturales que, por las condiciones de vida y de trabajo, deben seleccionarse y, de ellas, las técnicas y destrezas específicas que son más necesarias. Además, hay

---

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

---

que tomar decisiones sobre la experiencia educativa adecuada a la aplicación de métodos, producción y selección de recursos y estrategias de evaluación. Esta parte está relacionada con un referente muy importante de la gerencia que es la **especialización** puesto que se supone que los mejores, en esta participación, pueden ser los conocedores de las disciplinas. A este nivel, la delegación de funciones es vital pero este proceso debe ser transformador y significativo sin limitar al grupo, a los especialistas y a los necesitados.

Entendemos que esto de desarrollar el *curriculum* por consenso es un proceso que requiere de crecimiento, disposición, tiempo y -sobre todo- un cambio de actitud. Sabemos que la conducta de nuestros docentes, administradores y directivos responde a intereses y formas de acción muy arraigadas, a veces no cónsonas con la labor transformadora esperada, que requiere de amplia conciencia, responsabilidad, participación y mente abierta. Aquí estaríamos ante el reto de convertirnos todos en expertos y especialistas.

De acuerdo con este modelo, el docente estaría involucrado en procesos de toma de decisiones. Se maneja la idea de que mejor participa aquel que posee mejor perfil de persona y entiende e interpreta las interrelaciones e interdependencia de los otros factores que influyen en las innovaciones educativas y en el aprendizaje. El ser humano no está solo, por el contrario, se encuentra interactuando en las organizaciones. Así pues, los planteamientos de una gerencia que se centre en el ser humano y su entorno, son cónsonos con un desarrollo curricular pertinente.

## 6. Urgentes decisiones para el desarrollo curricular en acción

Una de las ideas que ha estado tomando fuerza en el estado del área es el desarrollo de diseños curriculares locales y regionales. El *curriculum* nacional cede paso a este concepto y sería como un desprendimiento del excesivo poder que tienen los Ministerios de Educación en algunos países. En este sentido, las experiencias en Venezuela han sido

Antonio Fuguet Smith

peculiares. La administración 94-99 podría haber concentrado sus esfuerzos en un proceso de renovación del papel del Estado y haberle devuelto la facultad a las comunidades de decidir sobre sus diseños. Pero no lo hizo. Se prefirió la reforma con la consecuencia de seguir concibiendo el *curriculum* como plan. Sin embargo, un proceso de flexibilización curricular hubiese promovido -sin miedos, marchas y contramarchas- dos estrategias de cambio inteligentes: la **gestión autónoma** de la escuela y los **diseños curriculares** por localidades. La administración actual no ha tocado a profundidad el asunto y como Estado interventor, no ha podido darle viabilidad y concreción al concepto de la democracia participativa (Rey, 2001).

Sobre esta visión, los académicos e investigadores han expresado sus opiniones. Al analizar la obra de Magendzo (1986), se pueden observar cuidadosamente algunos argumentos fundamentales que apoyan un diseño curricular descentralizado para América Latina: a) las desventajas de los diseños nacionales: irrelevancia y abultamiento; b) el conocimiento de las disciplinas como centro de los diseños; c) la uniformidad y la planificación centralizada; d) importaciones curriculares inadaptables e inflexibles, entre otras no menos importantes críticas. Ante estos argumentos debemos concluir que, con diseños curriculares de corte nacional, hacemos reproducción y no recreación cultural, en consecuencia, se consume pero no se crea ni se transforma la cultura.

Ahora bien, ¿cómo lograr estas metas de desarrollo curricular?, ¿cómo alcanzar las metas de descentralización, contextualización y participación en las decisiones?, ¿cómo operacionalizar megas de tendencias de avanzada en la flexibilización curricular? En la solución de estas interrogantes se tiene una gran oportunidad con la promoción de la gestión autónoma del plantel. No se puede pedir pensamiento, espíritu y actitud democrática sin el ejercicio pleno de tales facultades. Para los docentes y los estudiantes ese ejercicio debe hacerse en su propio ambiente: **la escuela**. ¿Cómo puede la escuela enseñar ese espíritu de democracia participativa -hoy muy de actualidad- si en sus ambientes, entornos y climas no se evidencia democracia y democracia en donde se tomen decisiones?



---

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

---

Partiendo de esta idea, se pone de manifiesto que hoy más nunca la escuela debe rescatar un papel transformador sobre la base de cierta independencia y autonomía que genere la creación de vías propias de autorregulaciones. Este proceso permitirá al directivo recuperar su autoridad y responsabilidad ante los problemas institucionales, así se podrá disminuir la desidia que impera en muchos centros escolares, puesto que se espera al “papá” Estado para la solución de los problemas. En esta misma dirección, se le permitirá al maestro desarrollar su trabajo profesional con autonomía, creatividad y dignidad. Por supuesto, al estudiante se le permitirá hacer su trabajo con creatividad e identificación con sus intereses, necesidades y realidades. En fin, se permitirá fundamentalmente redefinir propósitos, espacios y procesos propios de la escuela.

Autores de renombre concuerdan en que el espacio de la escuela no sería el único en dedicarse al aprendizaje. Al respecto, Drucker (1993) habla de que los cambios drásticos debido a la revolución tecnológica han traído al salón herramientas que afectan la forma en la que se conduce el proceso de enseñanza y aprendizaje. Se impone usar racionalmente la tecnología y construir un sistema educativo que propicie una sociedad del conocimiento. Señala que la escolarización no será un monopolio de las escuelas puesto que la sociedad deberá incluir a las organizaciones de todo tipo bajo la definición de institución de aprendizaje. Pero esta reflexión hace pensar en el papel actual de la escuela que debe retomar su “negocio” de siempre, el **aprendizaje**, desde una visión renovada.

El Proyecto Escuela o Proyecto de Plantel y los proyectos de aula son vías expeditas para lograr esa visión renovada de la educación. No obstante, éstas deben desarrollarse en un marco de adecuada autonomía. En relación con los proyectos de escuela es necesario aclarar algunas ideas que puedan iluminar su adopción. Toda innovación educativa tiene como **centro al estudiante y el aprendizaje significativo**. Estos proyectos desvirtúan su esencia, entonces, cuando las metas asistenciales (comedor, uniformes, zapatos, etc.) se tornan en asuntos más importantes que la transformación de las prácticas pedagógicas y la consecución del logro de aprendizajes relevantes y

Antonio Fuguet Smith

duraderos, es decir, aprendizajes para toda la vida del estudiante. La escuela no puede falsificar sus funciones ya que la parte asistencial, en apoyo a los estudiantes, debe estar en manos de la comunidad local, auspiciada por una verdadera gestión municipal y secundada por las organizaciones sociales no gubernamentales. Juntas podrán combinar recursos del Estado y de la sociedad en general para atender las prioridades de la escuela.

Ante estas ideas, es bueno plantear una nueva discusión sobre el Estado Docente y la Sociedad Educadora. Se ha orientado mal esta discusión al concebirlas como dos constructos sociales e instancias separadas. La nación o la sociedad se constituye en república y ésta a su vez crea al Estado. Así, el Estado, con sus instituciones y poderes, constituye una parte de la sociedad y a ella responde. El Estado es educador en su condición de pertenencia a la sociedad. Por su parte, la Sociedad Educadora se vale del Estado para asumir su rol en forma sistemática y política en términos de servicio público. El poder que se otorga al Estado debe asumirse con espíritu de verdadero servicio, lo contrario sería una dictadura pública. Esto implica que otras instituciones y “poderes”, si bien no de Estado pero sí sociales, tengan la obligación –para no verlo desde el ángulo del derecho solamente– de opinar y decidir sobre la educación como servicio, proceso y producto.

Cuando el Estado se impone o más bien los individuos de Estado, muchos de ellos con muy poca claridad para el ejercicio del poder con espíritu de servicio, se pierde la orientación del proceso. Las consecuencias de esta pérdida se manifiestan en extremos de ineficiencia e ineficacia y en el peor de los casos, en una pérdida de perspectiva acompañada de adoctrinamiento y falsos valores educativos. Esta falsa perspectiva se fundamenta en visiones parciales concretadas en proyectos que a la larga no se sustentan en fines educacionales que permitan poner en manos del pueblo el acceso al conocimiento y la marcha del pensamiento. Por el contrario, se sustentan en procesos que a la larga terminan por armar al pueblo con todo menos conocimiento.

Planteamos una participación que no debe agotarse o resumirse a formas periféricas y en instancias diferentes que dejen fuera a la

---

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

---

escuela. La sociedad debe traducir sus decisiones educacionales en la **Escuela**, que es la institución propia para tal fin. Se plantea aquí, en concordancia con el concepto de *curriculum* comprensivo que tal participación debe llegar a la formulación de diseños curriculares contextualizados y regionalizados. Así que si se quieren hacer cambios hay que dotar a las escuelas de tal poder en una legislación que los propicie, inclusive con piso constitucional.

Para esas transformaciones, se hace necesario contar con docentes y administradores educacionales que sean verdaderos gestores de la calidad y la excelencia. En consecuencia, se plantea aquí la urgente necesidad de revisar los programas de formación docente y transformarlos sobre la base de nuevos paradigmas educacionales. La reflexión sobre el perfil del docente debe realizarse en un marco de revisión de la labor educativa integral, no alejada del quehacer cotidiano de la vida de las escuelas, apoyada en la innovación y en la acción de cambio entendidas como procesos de ruptura con formas de actuación ya superadas.

Ahora bien, ¿cómo formar a estos gestores de calidad? El planteamiento o la tesis de hoy es volver a la **inspiración**. Para nosotros los docentes, vale decir volver al filtro por excelencia del desarrollo curricular: la Filosofía y en forma específica, la **Filosofía de la Educación** (Fuguet, 2000b). Schubert (2000), propone un esquema conceptual donde combina tres descriptores fundamentales: **educador-filósofo-líder**. La frase clave es la “exploración de interrogantes que conecten la teoría con la práctica”. Este significativo y profundo aporte al análisis y la discusión del perfil docente es un esquema comprensivo e inspirador que destaca la contribución de cada disciplina filosófica al perfil del docente y que debe manifestarse en su relación con el educando.

El perfil fundamentado en la filosofía ilustra el tipo de capacidades para la docencia: iluminarse para hacer cuestionamientos y valoraciones que sean sustantivos y permanentes, apreciar las múltiples formas de acercamiento al conocimiento, formularse interrogantes sobre lo deseable y lo valioso, orientar la conducta con capacidad reflexiva sobre las implicaciones morales del trabajo, crear ambientes que permitan dar significado al aprendizaje, desarrollar pensamiento crítico y

Antonio Fuguet Smith

constructivo y pensar en experiencias enriquecedoras, facilitar el intercambio y la deliberación en escenarios democráticos, modelar pautas que clarifiquen y articulen un trabajo centrado en valores. Así se observa coherencia entre el discurso y la acción y se promueve un liderazgo que invita a los estudiantes a hacer lo mismo.

Formar al docente para un ejercicio con liderazgo implica que deberá estar conciente de su papel como mediador de la construcción del conocimiento en el aula (Matos, 2000). Además, se hace necesario poseer una visión de futuro y saber comunicarla. En este sentido, el docente tendrá una visión compartida sobre la educación, la que necesariamente estará construida sobre concepciones educativas de innovación y de avanzada, o sea, aquellas que asumen un nuevo paradigma y sus implicaciones en una nueva visión de la educación.

Desde el ángulo del liderazgo y el aprendizaje organizacional, el perfil del docente se asocia al del individuo que desarrolla una adecuada visión de sí mismo, con modelos mentales flexibles, visión compartida, capacidad para trabajar en equipo y visión de globalidad (Senge, 1990). Conducta moral, la coherencia entre el discurso y la acción y los altos niveles de compromiso con la acción generadora de cambio, se convierten en descriptores de vital importancia (Argyris y Schön, 1989; Picón, 1994 y 2001). Sin duda alguna, son gestores del conocimiento y de lo que eso envuelve en sus implicaciones sociales y morales.

Los planteamientos abordados en relación con la formación docente llevan a considerar que la reforma o revisión de las instituciones y diseños curriculares, debe realizarse en una vía de plena ruptura con los viejos paradigmas que fundamentan las concepciones de las ciencias propias y auxiliares de la educación. No se puede asumir nuevos discursos y prácticas, si a los futuros docentes se les informa pero no se les forma en las nuevas visiones y concepciones. En resumen, hay que darle lugar preponderante al constructivismo, a la psicología y la sociología de las representaciones simbólicas, al *curriculum* experiencial, a la evaluación negociada, a la supervisión participativa, a la grupomática, entre otras no menos importantes concepciones nuevas en educación.

---

**RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA**

---

Veamos dos de ellas, el de la supervisión y la evaluación escolar. Apoyamos la idea de que el Estado, a través de las instituciones propias como el Poder Ejecutivo y los ministerios, debe formular los grandes lineamientos de la política educacional del país y en consecuencia, orientaciones de la supervisión nacional. Sin embargo, este proceso educativo ha sufrido cambios de conceptualización que nos llevan a pensar en sus implicaciones concretas de mejora institucional desde una perspectiva global y no meramente fiscal (Rivero, 2001). Así, debe ser visualizado como un proceso de plena participación que mira a los docentes y directivos como personas inteligentes, con propósitos y con dignidad para discutir y tomar decisiones para cambiar y sustentar una educación significativa.

La supervisión que acompaña a los proyectos de escuela se define como un conjunto de experiencias para evaluar el trabajo realizado, determinar su calidad e innovar con diferentes estrategias. En fin, es la práctica que permite la construcción de significados sobre la experiencia que se vive en la escuela. Bajo estos planteamientos, las orientaciones que defina el Estado sobre la materia deben comenzar por valerse de la autonomía, el trabajo cooperativo, con visión centrada en el aprendizaje y como mecanismo de autorregulación y reingeniería. En definitiva, como ejercicio pleno de la democracia participativa.

No se puede seguir pensando en supervisores como interventores y fiscales. Bajo esa concepción se estaría cincuenta años atrás de la renovación de la disciplina. Tampoco como aquellos que “llevan y traen papeles” puesto que es una práctica ineficiente. Así pues, el Estado no puede seguir reduciendo el ejercicio de la supervisión al cargo correspondiente. El supervisor nato del aula es el maestro, el de la escuela, es el director. Las instancias fuera de la escuela que definan cualquier sistema educativo deben designar autoridades con suficiente moral y conocimiento que les permitan ir a las escuelas a ayudar y no a entorpecer, con una mentalidad abierta para identificarse con ellos y promover los proyectos que -de mutuo acuerdo- se consideren positivos para lograr avances.

Antonio Fuguet Smith

El supervisor debe ser un buen negociador. Al efecto, es oportuno traer a colación las ideas de Fleming (2000) acerca del tema, por cuanto en realidad no existe una fórmula mágica para definir al negociador. Buenas aptitudes y actitudes y ciertas técnicas claves de negociación sirven para alcanzar acuerdos. La verdad nunca suele ser agradable, y mucho menos, la complacencia.

Desde el ámbito de la evaluación, se puede decir que la autorreflexión sobre la disciplina ha afectado su *modus operandi*, la que lleva a cambios en los propósitos y métodos de la misma. Los impactos de este proceso de autorrevisión son evidentes puesto que la evaluación hoy se concibe en forma diferente: es hecho social y no científico, es intersubjetivo y no objetivo, es de valor significativo y no ponderativo, es cualitativo y no exclusivamente cuantitativo, es reactivo y no prediseñado, entre otros cambios significativos (Guba y Lincoln, 1989; Fuguet, 2000a). La noción de negociación también ha tocado la estructura conceptual de la evaluación social y educacional puesto que estos planteamientos son los propuestos por la denominada Cuarta Generación de Evaluadores o Generación de la Negociación.

Estamos frente a un impacto epistemológico. Impacto porque afecta el objeto de estudio, métodos y estructuras conceptuales de la evaluación. Desde esta perspectiva, aceptar la intersubjetividad es aceptar como característica del ser humano su potencial para aprender, puesto que éste tiene atributos que le permiten sintetizar el conocimiento, apropiarse de él, a través de su experiencia y de simbolizar esa experiencia. También, es aceptar la presencia de valores al revivirlos y reconocerlos en una reflexión sobre su sustantividad y su vinculación con el conocimiento, las preferencias científicas y la practicidad del conocimiento.

Ante estas formas de concebir la supervisión y la evaluación educacional no se puede seguir con diseños curriculares de formación de docentes que responden a fundamentos diferentes a los que hoy las disciplinas plantean. Se hace necesario una ruptura en la concepción de la formación docente, que debe comenzar por los modelos mentales de los “formadores de formadores” y de sus autoridades. A muchos de ellos se les puede asignar en forma absoluta la aplicación del “0” metafórico de la reingeniería de procesos.

---

**RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA**

---

Estas ideas sobre aspectos de desarrollo curricular, proyectos, docencia, tecnología, supervisión y evaluación no agotan los ejes de discusión e instancias en donde es imperativo tomar mejores decisiones educacionales de impacto y significación, pero son categorías de análisis para una reflexión sustantiva que aporte sentido a un cambio en la educación venezolana. Inspirados en una educación de avanzada y de calidad, lo que se ha expuesto puede sustentar decisiones que redundarían en franco y abierto camino a la participación de la ciudadanía. Participación no mediática, sino real y efectiva.

### **Conclusiones**

Se ha planteado que existe una relación entre gerencia y desarrollo curricular. Esta relación está condicionada al manejo inteligente de los referentes gerenciales que se presentan en la dinámica social y, en forma especial, en la dinámica organizacional. La participación, el reconocimiento, la apertura, la especialización, el compromiso, la comunicación efectiva, la dignidad humana, son motores involucrados en los procesos organizacionales.

Se manifiesta la necesidad de estudiar la relación gerencia-*curriculum* por sus implicaciones administrativas y la concepción misma del proceso ya que en el desarrollo curricular se requiere ejecutar procesos gerenciales como la toma de decisiones, la delegación de funciones y el manejo de los conflictos que impactan a la organización escolar. La participación es la clave del éxito y por ello se nos demanda apertura mental de tal forma que se puedan equilibrar diferentes visiones en un proceso de desarrollo curricular por consenso.

Más específicamente esta relación se basa en el concepto de la gerencia avanzada, que asegura efectividad, productividad y satisfacción, atendiendo a la competencia y al compromiso de los trabajadores. También, en el de la organización inteligente, que se revitaliza con el pensamiento sistémico, su capacidad para aprender y centrar la atención en un producto de calidad a bajo costo pero con innovación.

En el marco de megatendencias se hace necesario definir un perfil del ser humano para elevar la calidad de vida del futuro. Ese perfil se hace

Antonio Fuguet Smith

realidad si está precedido de decisiones sobre diseño, conducción y evaluación en términos de procesos de calidad. Las megas se relacionan con el concepto de organización inteligente, la organización que aprende y permite el establecimiento de pautas para la revitalización de las organizaciones y de sus procesos. Así que el desarrollo curricular está en sintonía con el espíritu de una organización inteligente. Las pautas plantean la necesidad de ir hacia una educación centrada en el educando, proyectos, cooperación, auto y coevaluación, creatividad, descubrimiento, conciencia, originalidad, libertad, expresión, estilo, diversidad y subcultura.

Se ha establecido también la necesidad de tomar decisiones de envergadura para la revitalización de la educación venezolana. Tal proceso debe pasar por conceder autonomía adecuada a las escuelas, por fundamentarse en la concepción de *curriculum* desarrollado por consenso, descentralizado, fundado en paradigmas y concepciones vigentes en las ciencias de la educación, en forma especial en la evaluación y la supervisión escolar. Tales cambios podrán asegurar que la escuela logre aprendizajes significativos en el estudiante, con el menor gasto de energía y con la mayor innovación posible.

### Referencias

- Alvarado, J. (1990). La gerencia pública: hacia un nuevo estilo de gestión. *Revista de Investigación y Postgrado*, 5 (4), 128 – 154.
- Argyris, Ch. y Schön, D. (1989). The dilemma of rigor of relevance. *American Behavioral Scientist*, 32(5), 612-623.
- Beer, M. y otros. (1992). *La renovación de las empresas*. McGraw-Hill: Madrid.
- Bick, J. (2001). *El Paradigma*. Empresa Activa: Ediciones Urano: Barcelona: España.
- Dertouzos, M. (1997). *¿Qué será?: cómo cambiará nuestras vidas en el nuevo mundo de la informática*. Planeta: Barcelona.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business: New York.
- EL NACIONAL. (2001). Sólo 10 tecnologías cambiarán la vida sobre la tierra. En *El Nacional*: Marzo 16. F: Tecnología y negocios.
- Fleming, P. (2000). *Aprender a negociar con éxito*. Gestión 2000 S.A.: Barcelona: España.



---

RELACIÓN DE LA GERENCIA Y EL DESARROLLO CURRICULAR:  
HACIA LA EXCELENCIA

---

- Fuguet, A. (2000a). Fundamentos de la Cuarta Generación de Evaluación. *Docencia, Investigación y Extensión*. Año 4: No. 1, Julio.
- Fuguet, A. (2000b). El perfil del docente: la vuelta a la inspiración. *Educación*: Año LX, No. 184: 49-59.
- Guba, E. y Lincoln, I. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage Publications: Newbury Park.
- Lawton, D. (1983). *Curriculum Studies and educational planning*. London: Hodder & Stoughton.
- Mc. Lagan, P. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, September, 49-57.
- Magendzo, A. (1986). *Currículo y Cultura en América Latina*. PIIE. Alfabetá Impresores.
- Matos, F. (2000). *Modelo de construcción del conocimiento en el aula para una educación integral*. Tesis Doctoral, USM.
- Miller, L. (1991). Paradigms shifts to world class quality. *American P&Q*, 8 (1).
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990). *Megatrends*. New York: Randon House.
- Peters, M. y Waterman, D. (1984). *En busca de la excelencia*. Colombia: Norma.
- Picón, G. (1994). *Proceso de convertirse en universidad*. Fondo Editorial UPEL: Caracas.
- Picón, G. (2001). El comportamiento y el cambio en las organizaciones educativas: vías para la investigación educacional crítica. *Revista de Investigación y Postgrado*, 16(2), 25-52.
- Rey, C. (2001). *Proyecto Educativo Nacional despeja el camino al totalitarismo*. En Primicia No. 1, Junio, 26. Informe Especial: Estado, Sociedad y Educación en Venezuela.
- Rivero, A. (2001). *La supervisión docente*. En Derecho, folio 3. Septiembre. UBA.
- Senge, P. (1990). *La V disciplina. Management & Contexto*. Granica: Argentina.
- Schubert, W. (2000). *Educator-philosopher-leader: conceptual framework*. University of Illinois at Chicago & Council of Teachers Education. Chicago Ill. afs/2002.