

## GERENCIA EDUCATIVA, DEMOCRACIA Y CIUDADANÍA EN TIEMPOS DE PANDEMIA COVID-19

Ensayo



Recibido: 17/05/2021

Aceptado: 03/06/2021

**Autores:**

Wilfrido Parra Aldazoro  
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)  
Emails: [wapachester@gmail.com](mailto:wapachester@gmail.com) - [wilfrido.parra@ucla.edu.ve](mailto:wilfrido.parra@ucla.edu.ve)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5505-9470>  
Barquisimeto, Edo. Lara, Venezuela

Victoria Jiménez de Najul  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)  
Email: [victoria.jimenez@ucla.edu.ve](mailto:victoria.jimenez@ucla.edu.ve)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3337-5437>  
Barquisimeto, Edo. Lara, Venezuela

### RESUMEN

Vivir en democracia no nace de la imposición, es una construcción colectiva hecha desde el convencimiento de que es la mejor alternativa para vivir, y se construye y fortalece en la convivencia. Los ciudadanos son motor y garantes de fortalecerla al hacer ejercicio pleno de sus deberes y derechos por medio de la toma de decisión en los asuntos públicos. En consecuencia, se requiere de capacidades y valores que tienen en la educación su principal apoyo. Por ello, en el presente ensayo reflexionamos sobre la Gerencia Educativa, democracia y ciudadanía el rol que les ha tocado vivir en estos difíciles momentos en que hacemos frente a las tensas particularidades del país en coexistencia con la Pandemia del COVID-19. Sostenemos que nuestro futuro y proyecto, como nación, no está pensado desde la racionalidad del progreso y trascendencia que representa la educación.

**Palabras clave:** Gerencia educativa, democracia, ciudadanía, pandemia.

### EDUCATIONALMANAGEMENT, DEMOCRACY AND CITIZENHIP IN TIMES OF PANDEMIC COVID-19

#### ABSTRACT

Living in democracy is not born from imposition, it is a collective construction made from the conviction that it is the best alternative that is built and strengthened in coexistence. Citizens are the driving force and guarantors of strengthening it by fully exercising their duties and rights through decision-making in public affairs. Consequently, it requires capacities and values that have their main support in education. Therefore, in this essay we reflect on the educational management, democracy and citizenship the role that they have had to live in these difficult times when we face the tense particularities of the country in coexistence with the COVID-19 Pandemic. We maintain that our future and project as a nation is not thought from the rationality of progress and transcendence that education represent.

**Keywords:** Educational management, democracy, citizenship, pandemic



## INTRODUCCIÓN

Al dar una mirada al escenario mundial se puede apreciar que en la conducción de las comunidades académicas se requiere la existencia de una acepción bien definida en cuanto al rol correspondiente a la gerencia, que no solo debe atender el ser de su esencia; sino el hacer de sus tareas. Esto incluye una gestión adaptada a los requerimientos de orden global dirigidos a afrontar y evitar los riesgos e implicaciones previstas en la lucha contra el COVID-19.

En consecuencia, las contingencias que han emergido en el entorno educativo, obligan desde hace más de un año a la adopción de estrategias, prácticas y políticas apegadas a una realidad planetaria que ha venido causando una verdadera revolución en todos los ámbitos del hacer social, sin quedar ajena a ella la gestión gerencial educativa, en todos sus niveles y modalidades. Razón por la cual, les ocupa afrontar la pandemia provocada por el COVID-19 como factor determinante de los cambios, que supone asumir y poner en marcha prácticas y estrategias emergentes. Estas en Venezuela están complejizadas por la realidad social, económica, energética, alimentaria y de conectividad tecnológica que vive el país.

Este escenario signado por la caoticidad e incertidumbre es el marco de reflexión analítica y crítica sobre la gerencia dentro de las organizaciones educativas venezolanas y el rol de la democracia y ciudadanía en la sociedad. Así, al hacer un recorrido por los distintos escenarios donde se despliega la acción de educar, se puede apreciar que, desde siempre, la educación de los pueblos ha estado al servicio de las políticas educativas que surgen de los diversos gobiernos. Educación y política tienen un papel esencial en la constitucionalización de los derechos sociales.

En consecuencia, hay que distinguir entre una y la otra. Es

decir, entre la política y lo político, en su asociación con la democracia, que han desatado diversas visiones en el acontecer político cultural nacional, que inciden en la percepción general de la democracia como forma de vida. Al respecto Cullen (2004) sostiene, lo político y la política requieren de una especial distinción, dado que lo primero es una estrategia burda para imponer ideas dirigidas a alcanzar adeptos a una determinada ideología; mientras la segunda se concibe como una necesidad donde hay posibilidad de esgrimir las diferencias sin acoso y sin presión por parte de ninguna de las partes involucradas. La calidad educativa de los venezolanos ha ido mermando desde que se permitió la desvirtualización de la misma, al dar paso a “lo político” en el hecho educativo, cosa que, lejos de aportar cambios a favor de la calidad ha significado lo contrario.

Hemos apreciado durante décadas, como problema de fondo, que la tarea gerencial en educación, se ha visto afectada por el acostumbrado trato de las mismas como apéndices de estratos superiores, desde donde bajan todas las líneas de acción, lo cual genera visos que limitan una gerencia acorde con las realidades particulares de cada institución. Al menos las de carácter público, marco de estas reflexiones, no poseen la autonomía de decidir cómo gestionar sus actividades, atendiendo a sus propias condiciones internas, sino que se hallan supeditadas a las órdenes o normativas que emanan desde los niveles centrales que regulan su accionar. Esto acarrea descontextualización de las instituciones con su entorno y desacople en la efectividad de la toma de decisión para responder a especificidades propias de la dinámica dentro de los centros educativos.

Lo dicho supone una serie de debilidades que estarían caracterizando o estarían convirtiéndose en denominador común, y es que, difícilmente los gerentes

educativos, bajo la perspectiva gubernamental actual, tendrían potestad de tomar decisiones, planificar, organizar, dirigir, desarrollar y menos evaluar actividades cónsonas con las exigencias reales de su entorno interno y externo. En pandemia la emergencia desatada, ha obligado a tomar decisiones drásticas y casi autónomas, sin mediación de tipo alguno con la más alta esfera de gobierno. Todo va saliendo según la realidad propia de cada institución, y esto ha sido un acto autónomo y emergente.

Ante todo lo dicho, cabe traer a colación las consideraciones de la UNESCO (1997) como organismo mundial encargado de revisar y analizar la realidad educativa mundial, en su documento No 36, quien no pudo lograr conclusiones específicas en relación con la obligatoriedad de las organizaciones académicas de ser responsables en asegurar un futuro sostenible a través de los procesos que en ellas se cumplen. De allí, que todavía existen limitaciones para entender la menesterosa necesidad de dar respuesta a las exigencias del milenio desde un sistema educativo articulado en sus diferentes niveles, cuyo eje central sea fungir como un ente de formación presto a formar ciudadanos autónomos y críticos, como vía para el fortalecimiento de la democracia y para asegurar una sociedad productiva. Es así como el alma mater podría jugar un papel protagónico, es decir, la universidad fungiría como pilar para la sostenibilidad del país.

### **La Gerencia Educativa en la Universidad**

Si se hace una revisión sobre la gerencia de las universidades en países latinoamericanos en cuanto a estructura y acción política, vemos como Venezuela luce contraria a la visión de desarrollo humano sostenible y ello, porque no se aprecia el desarrollo de actividades propias del devenir global, que requieren acciones locales conducentes al establecimiento de estrategias cooperativas que aseguren

el intercambio de ideas y fuerza de trabajo para el mantenimiento de las estructuras académicas que puedan impactar la sociedad. Se evidencian sesgos cognitivos plagados de ideología que no permiten una gerencia óptima.

Ahora bien, esas estrategias, destinadas a fortalecer el crecimiento y desarrollo de los profesionales, deben tener como base, procesos de equidad democrática y ciudadana tanto en lo particular como en lo académico, según las consideraciones emanadas de la Conferencia Mundial UNESCO de 1997, sobre la Educación Superior. Lo cual obliga el respeto al otro en tanto que otro; sean cuales sean sus credos o ideologías y los logros son tales que van más allá de lo que pudiera ser la normativa interna de las instituciones, dando paso a la ruptura de paradigmas donde antes se limitaba la inmediata inclusión. Ejemplo de esta apertura la dio Argentina en 2020 que, al incluir las fuerzas de trabajo ante la evidente migración venezolana, dio muestra de una política de apertura al libre ejercicio profesional.

Aunado a ello, han diseñado estrategias para el autofinanciamiento, los procesos continuos de formación, los convenios interinstitucionales, la priorización de las reformas institucionales, la evaluación de la calidad, la cooperación horizontal y tantas otras que han dado paso a la reestructuración de procesos que han abierto la posibilidad del desarrollo sustentable de los profesionales en ejercicio y los que egresan de las diversas aulas.

Ahora bien, Venezuela parece ajena a estos avances logrados en Latinoamérica. Se ve con preocupación una suerte de intención prejuiciada en deshacer los logros y atentar contra los intereses conjuntos de los pueblos latinoamericanos respecto a la educación. Todo cuanto se está haciendo procura desligarse de los objetivos previstos a nivel mundial por la UNESCO y los países miembros, cosa preocupante para nuestras comunidades académicas.

No obstante, hay todavía quienes se abocan con esperanzas en mejorar las condiciones que caracterizan al sistema educativo y así surgen estrategias, estudios e investigaciones que pudieran contribuir a alcanzar la verdadera excelencia y calidad de dicho sistema y dar respuesta a los cuestionamientos que aquí se expresan. Este optimismo se mantiene, pese a las pésimas condiciones de calificación que ahora se le otorga al estudio y la profesionalización dentro de la normativa que rige las Leyes de Educación en los diferentes escenarios mundiales. Y, además es papel de la gerencia educativa desarrollar planes académicos para la optimización y la excelencia de la calidad educativa de modo que se contribuya con el desarrollo humano integral sin sesgos de orden ideológico que desdican de la función primordial de la educación.

Por lo anterior, se estima que la gerencia universitaria debería orientar su acción hacia lo académico, muy específicamente; claro está, sin obviar la realidad de su entorno social en lo geográfico, económico, psicológico, cultural, político, ambiental, estructural y de bioseguridad entre otras realidades circundantes, lo cual obliga a atender la heterogeneidad y multidimensionalidad de los factores en el mundo incierto que afrontan las sociedades a nivel global. No podemos olvidar que la pandemia coexiste junto a guerras, escases, hambre, problemas ambientales, terrorismo, consolidación de regímenes totalitarios, entre otros. Vivimos, como ya se dijo, un mundo caótico e incierto donde lo único seguro es la intrincada complejidad que permea la vida del planeta en su ser, hacer y sentir, configurando en nuestras mentes estructuras cognitivas bases para una ontología propia que nos permita abordar el mundo social. Con esto se quiere hacer notar que la linealidad ya no permite dar cuenta de la realidad.

### **El contexto general de la gerencia educativa**

Desde marzo del 2020 todas las tendencias

económicas, sociales, culturales y tecnológicas, hicieron un stop para iniciar un proceso de reajustes ante la nueva y cambiante realidad a la que aun hoy no se le ve su desenlace. Lo real es el conjunto de tensiones sociales que demandan respuestas efectivas emergentes para aminorar la creciente incertidumbre generada por la pandemia y sus implicaciones.

En el ámbito educativo venezolano, la pandemia y sus alcances coexisten junto a conflictos de orden gremial, crecientes problemas de infraestructura, desmantelamiento sostenido de las instalaciones educativas, migración, merma en la seguridad social, crisis energética, falta de conectividad tecnológica, entre muchas otras. El sistema educativo tiene años en caída vertiginosa y esta no cesa. El estado, garante y generador de bienestar social en todos los sectores de la sociedad, ha perdido su rol protagónico. Ello implica, que nuestro futuro y proyecto como nación no está pensado desde la racionalidad del progreso y trascendencia que representa la educación. Situación que a nuestro entender, se deja ver en cada decisión tomada desde las instancias estratégicas del gobierno.

Las instituciones educativas han visto mermado su poder interno de decisión y acción en primer lugar por la centralización de la toma de decisiones, falta de financiamiento para la gestión de sus objetivos, es decir, están seriamente comprometidas ante la ausencia de recursos financieros, recursos materiales, descontento y fuga de su talento humano, sea docentes, administrativos u obreros. Esto sin contar la merma de matrícula estudiantil.

La participación de la universidad en la mejora o mantenimiento de su realidad interna y la construcción del país al egresar profesionales en diferentes áreas está comprometida. Esta situación representa un quiebre más de las diferentes figuras distintivas de la democracia como lo es la participación ciudadana, entendida como aquella donde

“los ciudadanos se involucran de manera directa en acciones públicas, con una concepción amplia de lo político y una visión del espacio público como espacio de ciudadanos.” (Jiménez, Montes y Salcedo 2017, p.39). Participación que da paso a una vinculación necesaria entre los ciudadanos y el estado para la co-construcción de propuestas de cambios y construcción de la visión del país que se estima en el largo plazo. Esto implica capacidades, es allí donde la universidad deja ver su impacto en la sociedad.

### **Participación y democracia**

En palabras de Sarramona (1997), “hablar de participación es una forma de hablar de democracia. La participación supone compartir el poder entre los miembros implicados y no considerarlo patrimonio de algunos” (p. 13). La participación y, en consecuencia, la democracia no es ejercer el derecho al voto, ni tener instancias del poder que se encarguen de la vida pública. Democracia es participación sostenida en el tiempo y ejercicio del poder de decidir con la salvedad que, por sí misma, no es democracia debido a que coexiste junto a otras dimensiones como separación de poderes, libertad de expresión, elección libre y transparente, posibilidad de alternabilidad en el poder, entre otros.

La democracia, entonces, dentro del sistema educativo implica igualdad de oportunidades en el acceso a esta de todos quienes quieran formar parte de la misma. Es igualdad de oportunidades pero también atender las particularidades en su justa dimensión. En nuestro país hay una clara diferencia entre dos sectores universitarios el que representa las universidades intervenidas agrupadas en la Asociación Venezolana de Rectores Bolivarianos (ARBOL) y las agrupadas en la Asociación Venezolana de Rectores Universitarios (AVERU). Con claro trato preferencial del gobierno por la primera, contrariando así el principio de

igualdad consagrado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (2015). ” Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros” (p. 2).

Promover la participación con intereses específicos y particulares no es participación, la presencia de ese sesgo transforma el asunto de público a particular. En una auténtica democracia es imperativo lo público por encima de cualquier interés que no sea el general. La democracia según Maturana (1995) “...surge como un espacio de conversaciones, decisiones y acciones sobre los negocios de todos. (p. 24). Con base en la igualdad de derechos, los asuntos públicos son cosa de todos sustancial y esencialmente. Para el autor un tema recurrente desde el inicio de la democracia es la constante incursión de grupos buscando hacerse del poder, situación que históricamente es el origen y causa de los conflictos y tensiones dentro de las sociedades democráticas.

### **Calidad de los aprendizajes**

Otro de los aspectos comprometidos por la situación económica, política y social que representa el deterioro de las instituciones que configuran instancias en el complejo entramado de la vida social viene dado por la calidad del aprendizaje impartido por la universidad. La pandemia del COVID-19 llevó al confinamiento y este, al uso de la virtualidad como punto de encuentro para toda actividad dentro de la universidad. Aun hoy no hay fecha cierta para el retorno presencial. La reconsideración del espacio natural que esta situación trae, no solo obliga pensar en los contenidos y estrategias a aplicar. Junto a ello, nuevos esfuerzos e inventivas que ponen en relieve la heterogeneidad donde se abriga una nueva forma de exclusión cimentada en la disparidad de condiciones de los protagonistas; en la calidad y acceso a Internet e

imposibilidad de muchos programas, cursos o asignaturas donde los contenidos se desarrollan de forma teórico practica. En general se puede decir que la educación venezolana no cumple con la condición básica necesaria como es la conectividad y la plataforma tecnológica. La falta de conexión a internet y los continuos cortes de electricidad que caracterizan la realidad venezolana en toda su geografía impiden la observancia en el tiempo de la red educativa.

### Universidad y formación ciudadana

Probablemente, el escenario anterior luce como limitante para que la universidad logre resultados significativos y efectivos para una adecuada formación de sus profesionales, pero la inminente necesidad de la sociedad venezolana exige orientar las acciones al retorno de situaciones idóneas donde la unidad y el compromiso de todos los implicados, conduzcan a la construcción de una nueva realidad. Esto implica, dejar el populismo de quienes ostentan el poder del proceso y además, exige una ciudadanía unificada donde predomine una organización apalancadora fuerte, dinámica y sin miedo. Dispuesta a recuperar su espacio efectivo dentro de la complejidad reticular de la realidad social.

En síntesis, como ha sido señalado en el desarrollo de estas reflexiones, “educar para la ciudadanía democrática exige la formación de ciudadanos y ciudadanas responsables y para ello debe ofrecérseles los conocimientos y competencias necesarias que hagan posible una participación activa” (Ballester, et al., 2017, p. 34). A ello suman que se debe incentivar el dialogo la reflexión y resolución de conflictos, comunicación concientizadora de derechos y deberes, la profundización sobre los valores compartidos y normas de comportamiento. Aspectos que garantizarían el entendimiento y sano ejercicio de la democracia con base en la convivencia.

Esto, sin duda, crea capacidades individuales y, con

toda seguridad, aborda las cuestiones éticas implícitas en cada una de nuestras interacciones que no son ajenas a las problemáticas que describen la situación socio-política actual. Es decir, hay que procurar una gestión gerencial lejos de todo reduccionismo, pues en la formación de ciudadanía se debe considerar tres valores claves de la acción humana para fortalecer las capacidades ciudadanas. Estas son según Ballester, et al., (2017): la autonomía de las personas, la necesidad de ser personas dialogantes y la tolerancia activa.

A lo dicho se debe adicionar la propuesta de Canjura (2018) quien al hacer referencia a las capacidades ciudadanas sugiere formar y potenciar líderes con competencias articuladas al saber hacer concreto, conocimiento en diferentes disciplinas científicas, humanísticas y artísticas. Complementadas por la racionalidad y la destreza. Todas estas redimensionadas por las particularidades del individuo. Así, los profesionales egresados de las universidades pueden encarar situaciones complejas que le presenta la vida cotidiana en sus diferentes dimensiones (interpersonales, familiares, comunitarias, económicas o políticas).

Continuando con Canjura (2018) quien sostiene que debemos considerar tres aspectos básicos, como son: las dimensiones de la ciudadanía, las esferas de acción ciudadana y el fundamento histórico de estas, podríamos identificar claramente las capacidades ciudadanas. Con ello, equiparamos el concepto formal que define al buen ciudadano o ciudadana, es decir, aquella persona capaz de participar en el espacio público, en sus diferentes modalidades y escenarios; competente para dirimir conflictos y discutir ampliamente el rumbo de las comunidades políticas o de la sociedad con una perspectiva histórica analítica, crítica y no sesgada, de los procesos que subyacen al devenir social actual.

Por otra parte, las capacidades productivas se hallan referidas al saber producir un bien (lo cual implica conocimientos técnicos y científicos, y manejo de procedimientos formales. Estas capacidades se construyen desde los primeros niveles educativos y no están limitados a la educación superior); así como a saber consumir bien, es decir, practicar una ética del consumo que tenga a la base el concepto de sustentabilidad, con lo cual se pueda hacer referencia a consumir desde la responsabilidad de cuidar la naturaleza para mí, para nosotros y para las próximas generaciones, cosa que se ha hecho primordial en este tiempo de pandemia.

### Consideraciones finales

Es pública y notoria la situación que viven las universidades venezolanas hoy día, ante tanta improvisación y mal dominio de los responsables de su dirección. Se observa más en las universidades apegadas al programa Árbol, sin que escapen de ello las otras, donde la línea que emana desde las altas esferas del poder político apunta, eminentemente hacia el propósito subyacente que hemos comentado.

Siendo así, toca intentar una intervención general, desde la ética posible, para procurar una academia donde el norte principal sea: la formación de pensamiento crítico y la autodeterminación de sus egresados. Esto, en atención a las prerrogativas implícitas en la Ley de Educación Superior y en la misma Constitución venezolana, lo cual debería privar ante cualquier otra intención, y permitiría una suerte de independencia que supone un proceder integral por parte del gerente profesional.

El llamado a la revisión de los procedimientos internos en todas sus instancias, sean para el ingreso de participantes; ingreso, reconocimiento y ascenso de personal; programas académicos, de investigación y

extensión; y todo lo atinente a la gerencia académica y administrativa, debería centrar su gestión en la filosofía, misión y valores que corresponden, sin permitir la intervención de lo político dentro de la política institucional. Como ya se mencionó es menester distinguir y hacer distinguir lo político de la política, siendo esta última considerada una mala forma de administrar la cosa educativa. Además, la burocracia puede ser adecuada cuando los responsables de la acción se desligan de sus ideales particulares para apearse a los que identifican la filosofía de gestión interna.

En esta situación como docentes, nos debatimos entre cumplir o no cumplir, situación que lleva a un profundo dilema ético, pensamos en nuestros vulnerados derechos, miramos al foco de nuestro hacer, que son nuestros estudiantes en condiciones, desde sus circunstancias, iguales o peores. Este es además un secuestro moral que nos obliga a ubicar como prioridad el rescate de nuestra dignidad. El mundo no se detiene ni se detendrá por nosotros y es tarea necesaria formar nuestro talento humano que configurará la generación que relevará a la que va de salida. Son los ciclos naturales contra los que nada puede. Como país que apuesta por el progreso en paz debemos pensar que nuestro futuro descansa en manos de educar para la convivencia democrática, desde la dignidad del ser humano. Se aprende desde el modelaje dentro del entramado relacional que configura nuestra sociedad, así que basta de permitir un modelaje burdo en la gerencia de nuestras organizaciones educativas y seguir siendo cómplices de una posición ajena a nuestros principios y valores.

### REFERENCIAS

Ballester, B., Fernández M. y Rojas, J. (2017) Educación, democracia y formación de ciudadanía. En Meza, M. (Coord.). La escuela en democracia. Ediciones de la XIV Jornada de Investigación Educativa y V

- Congreso Internacional de Educación. Universidad Central de Venezuela. Disponible en: <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/15229/3/Libro%20UCV%20Escuela%20en%20democracia.pdf>
- Canjura, C. (2018). Palabras preliminares. En Ramis, A., y Rivas, C. (Comp.). Educación y democracia: formación ciudadana para la escuela de hoy. San Salvador: Instituto Nacional de Formación Docente. Disponible en: <https://infod.edu.sv/wp-content/uploads/2019/08/Educar-para-la-ciudadania.pdf>
- Cullen, C. (2004). Autonomía Moral, Participación Democrática y Cuidado del Otro. 3ª. Edición. Noveduc, BsAs, Argentina.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (2015). Disponible en: <https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/DECLARACION%20DE%20LOS%20DERECHOS%20HUMANOS.pdf>
- Jiménez V., Montes, M., y Salcedo, M. (2017). Participación comunitaria: acción esencial de la democracia. En Meza, M. (Coord.). La escuela en democracia. Ediciones de la XIV Jornada de Investigación Educativa y V Congreso Internacional de Educación. Universidad Central de Venezuela. Disponible en: <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/15229/3/Libro%20UCV%20Escuela%20en%20democracia.pdf>
- Maturana, H. (1995). La democracia es una obra de arte. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia.
- Sarramona (1997). Participación y calidad de la participación. En Garagorri, X. y Municio, P. (Coord.). Participación autonomía y dirección en los centros educativos. Editorial Escuela Española. Madrid, España.
- UNESCO. (1997). Educación para un Futuro Sostenible. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París.