

**LA GESTIÓN EDUCATIVA COMO OPORTUNIDAD TRANSFORMADORA EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE COLOMBIA**

**JOSÉ OCTAVIO GARCÍA CÁRDENAS  
LILIANA MARÍN RAMÍREZ  
CÉSAR AUGUSTO CIFUENTES ATEHORTÚA**

**Asesor**

**Mag. ALEJANDRO JARAMILLO ARENAS**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MANIZALES**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	2
DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN .....	3
GESTIÓN EDUCATIVA.....	8
El Docente como eje de la Gestión Educativa .....	11
TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA.....	15
La incidencia de un buen líder en la Transformación Educativa .....	17
INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....	19
BIBLIOGRAFÍA .....	22

## **PRESENTACIÓN**

Este trabajo corresponde con la ruta que la especialización en Gerencia Educativa ha establecido para la presentación de ejercicios de monografías. En este caso se han abordado los requisitos contemplados hasta el módulo IV.

El tema que se desarrolla en esta monografía es La Gestión Educativa como Oportunidad Transformadora en las Instituciones Educativas de Colombia, donde se evidenciaron tres categorías centrales: Gestión Educativa, Transformación Educativa e Institución Educativa. Las cuales fueron analizadas haciéndoles un rastreo bibliográfico que sirvieron como fuente y soporte para la construcción del trabajo escrito.

Estas temáticas fueron abordados desde la concepción de distintos autores como son, Acosta Valdeleón, Cornella, Correa de Urrea, Garcés Gómez, Señorito, Sandoval Estupiñan, Manso Martínez, Ministerio de Educación Nacional, entre otros. De los cuales se tomaron algunas ideas centrales para definir la gerencia educativa y el gerente educativo en su rol como directivo; además se define la transformación educativa desde la mirada y la supervisión de los entes gubernamentales (MEN), teniendo en cuenta todas las directrices que hacen posible los cambios en las instituciones educativas.

## DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

Los nuevos escenarios del mundo globalizado inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender transformaciones, precisamente esos cambios tienden a que se implemente la gestión como mecanismo que ayuda a consolidar la estructura organizacional, entendida como la actividad en la cual intervienen diferentes actores de forma direccionada y organizada.

Así pues, partiendo de la concepción que se tenía acerca de la administración, la cual estaba basada en el criterio de rentabilidad, es importante anotar que a través del tiempo se ha dado ruptura a ese paradigma y ahora se concibe de manera diferente, interpretado como el resultado de un proceso en el cual las personas interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en los principios corporativos y destacando la importancia de la participación de los diferentes actores involucrados, lo que permite que los objetivos planteados giren en torno al mismo propósito. De esta manera lo manifiesta Correa de Urrea (2010), cuando dice que *“la gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico”* (p. 4).

La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos del siglo. Se hace importante entender la educación como acción, es decir, como una actividad siempre consciente e intencional que propicia espacios para la formación de los individuos en los cuales todos los actores aportan a la construcción de mundos posibles.

*Según Teuros, citado por López Ramírez y Rodríguez Gómez (2009) "Es necesario la elección filosófica en el educador, ya que no existe educación sin alternativa filosófica, entendida ésta en su sentido más amplio de afirmación de valores". La*

*acción docente necesita estar vinculada con la finalidad de la educación, en correspondencia con el producto que se quiere obtener, al establecer un modelo que conlleve al perfil del docente deseado, reflejando lo óptimo del ser humano y acorde con las necesidades de la sociedad. A la par poseer una base filosófica, amplia y bien estructurada, que le permita al docente conformar su propia ideología. (p.2)*

Se hace referencia al concepto filosófico del educador y la educación ya que se debe partir de la incógnita ¿qué se quiere y qué se pretende lograr en este proceso de formación? De allí podemos emprender ese proceso de formación integral de la persona donde se evidencie que se prepara para desenvolverse en la vida y hacer un aporte a la sociedad. De esta forma se puede establecer una relación entre la filosofía y la educación, pues al conjugarse permiten revalidar, perfeccionar y mejorar la educación.

Por eso, para alcanzar esos procesos, es preciso tener en cuenta algunos fundamentos, entendidos como aquellas posiciones filosóficas y científicas que constituyen el soporte teórico del ejercicio educativo, y desde las cuales adquieren un sentido particular el proceso de enseñanza – aprendizaje. Bien lo manifiesta Manso Martínez (1999) cuando aduce que el aprendizaje es *“un proceso que lleva a una modificación del individuo, relativamente permanente, producida por experiencias e interacciones predefinidas. No es una mera transmisión de información, sino una reconstrucción crítica, racional y funcional (aplicada) del conocimiento”*.

(Tomado de <http://www.fac.org.ar/scvc/llave/edu/manso/mansoe.htm>).

Precisamente, es importante tener en cuenta que el gobierno nacional propone un cambio en la educación que tenga en cuenta el mejoramiento continuo de la calidad de la misma, el desarrollo de competencias que le permitan a los niños y jóvenes enfrentarse a los retos y exigencias de la sociedad de la información y el conocimiento, así como el diseño de herramientas que aseguren la eficiencia del sector, pero sobretodo, que respondan a las necesidades de la población urbana y rural, población vulnerable, población en extra edad, entre otros.

Es por ello que se debe asumir la organización de un currículo consecuente con los avances del conocimiento; en los procesos cognitivos, intelectuales, de productividad y de formación laboral de los niños y jóvenes, en la inclusión de competencias básicas, científicas, ciudadanas, específicas y laborales; así mismo un currículo que responda al desempeño en diversos contextos y en circunstancias diferentes, y de esta manera poder transformar la educación para mejorar.

En este sentido vale la pena rescatar el aporte hecho por el Ministerio de Educación de la República Argentina (2001) donde responde al interrogante:

“¿Cómo promover, desarrollar, sostener y evaluar propuestas de mejora en las escuelas? Esas propuestas de mejora se relacionan con la innovación y el cambio en las instituciones, constituyen fenómenos que generalmente se asocian con una idea de ruptura en las prácticas cotidianas o cambios profundos en los modos de hacer y concebir el día a día de la escuela. En el marco de las instituciones esta situación puede dar lugar a confusiones, momentos de incertidumbre o desaliento para los actores que en ellas despliegan su actividad cotidiana. Por ello, es importante, clarificar la conceptualización, las estrategias y las distintas alternativas de acción posibles, entre otros aspectos, que permitirán a los equipos directivos desarrollar una gestión comprometida con la calidad y la equidad. Esos objetivos no podrán lograrse por medio de acciones aisladas ni poniendo el acento, solamente, en los contenidos tradicionales del curriculum. Su logro, significa reconocer que la escuela en su conjunto educa, que toda experiencia dentro de la institución es formativa y por lo tanto, se constituye en un tema prioritario para la gestión.” (p.7)

Es así, como las propuestas de mejora en la escuela deben surgir de las necesidades reales, teniendo en cuenta el contexto, ya que es bien sabido que no es lo mismo el ambiente escolar en las zonas rurales que en las zonas urbanas. Además aunque se hayan implementado los estándares educativos para buscar la igualdad en todo lo relacionado con competencias, no debe desatenderse los casos específicos que surgen del entorno; es decir, se deben ir identificando fortalezas y debilidades en el desarrollo de los programas para así establecer unas metas claras, con acciones específicas, realizables, comprobables y ajustadas al contexto, sin olvidar que estos

procesos deben ser continuos, pero para cumplir con los objetivos planteados es necesario contar con todos los miembros de la comunidad educativa, donde se vea reflejado el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la institución, donde el fin primordial es la formación de seres humanos útiles a la sociedad.

Todo lo anterior se sustenta con lo que propone Acosta Valdeleón (2011) cuando dice que:

*La gestión de la escuela de hoy, centrada en la construcción de las nuevas subjetividades, difiere en mucho de la administración del dispositivo de encierro que se propuso hasta solo hace un par de décadas. No es extraño que la escuela haya sido colocada en crisis y se le haya desafiado bajo amenaza de destrucción, a construir los nuevos sujetos y, por ello, tampoco lo es que la escuela tenga tantas dificultades para clarificar cuál es exactamente el papel social que hoy le corresponde cumplir. Tal vez un análisis de los nuevos tipos de sujeto que se están constituyendo en la sociedad contemporánea y de la forma en que la escuela está generando este proceso puede dar algunas pistas (p. 218).*

De ahí que en el caso específico de Colombia, las políticas educativas se recogen en el marco del *Plan Decenal de Educación* (2006-2016), cuyo objetivo está dado por un pacto social por el derecho a la educación, pero sobre todo por buscar una educación de calidad y que según la Cartilla 1 del Programa de Competencias Ciudadanas (2011) “*forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz*” (p. 6). Es decir, “*la práctica de la gestión educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política*” (Correa de Urrea, 2010, p. 3).

Lo anterior quiere decir que la transformación de las instituciones educativas debe tener en cuenta el tema de la calidad en la educación, basada en que los programas y desarrollos que se imparten cuenten con un ciclo de mejoramiento continuo, de manera que se permita que los estudiantes también mejoren, que aumenten su capacidad de comprensión, pero sobretodo que tengan capacidad de entender la gestión educativa como eje articulador del proceso de enseñanza – aprendizaje.

López Ramírez y Rodríguez Gómez (2009) reflexionan sobre la frase de Federico Nietzsche que dice: “El mundo verdadero, es aparentemente inasequible, indemostrable, imprometible, pero ya en cuanto pensado, es un consuelo, una obligación, un imperativo.....”.

Es necesario enfatizar con hechos tangibles el mejoramiento y reestructuración, en aspectos tales como “El maestro generador de tolerancia y convivencia”, la ruralización en la formación universitaria de maestros, la universalización de la educación básica secundaria, la ampliación de la educación media y superior, el acto impostergable de elevar la calidad y mejorar las condiciones de la enseñanza, el enfoque correcto que permita superar las deficiencias del servicio, el plan de modernizar las instituciones educativas, lograr eliminar el desfase existente entre los programas del plan de estudio y la realidad que tiene que enfrentar el educando, ajustándolo a las necesidades del desarrollo humano. (p.4)

El acto educativo es un proceso en el cual el docente se debe involucrar con cuerpo y alma para que verdaderamente haya una transformación y un cambio educativo, y esta entrega por parte del docente debe comprender un cambio en su formación, en su preparación, en su actitud, buscando su crecimiento personal, lleno de valores , siendo competente en todos los actos de enseñanza como en el manejo de las nuevas tecnologías, en la innovación para preparar y orientar sus clases y ligado a este cambio en el docente debe ir el cambio de las instituciones por parte de los entes administrativos, donde le suministren los recursos necesarios como infraestructura, material bibliográfico, didáctico y apoyo a los directivos y a todo el cuerpo docente.



## GESTIÓN EDUCATIVA

La actualidad cambiante desde todos los ámbitos exige que se comprenda el discurso pedagógico y su relación con los diversos agentes que intervienen en él, referidos en nuestro país a la reestructuración del sistema educativo, cambios gubernamentales y los procesos de gestión educativa, entre otros. Ante esta situación Ezpeleta Justa y Furlán Alfredo, (1992) argumentan que:

La gestión pedagógica de los planteles educativos es un enclave fundamental del proceso de transformación. Constituye el principal espacio que se debe transformar pues es el “locus” de la interacción con los alumnos. Es allí donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, aunque indudablemente bajo las múltiples determinaciones que provienen del sistema institucional y de la propia sociedad. Para que esto tenga lugar deben producirse las necesarias transformaciones sistemáticas de la gestión política y pedagógica para reubicar en este contexto la capacidad de iniciativa de cada establecimiento. (p. 13)

La crisis educativa que se vive parece estar cada vez más relacionada con la forma como se administran los diferentes procesos que se desarrollan en torno a ella. Se habla de lograr una transformación que permita garantizar en mayor medida las condiciones de calidad que se ofrece, para lo cual se adoptan políticas que direccionen de alguna manera el accionar de las instituciones y de los mismos maestros, y además se buscan mejoras a través de directrices “gerenciales” desde la parte directiva de los establecimientos educativos. Pero lo realmente preocupante es que no se le presta mucha atención a la gestión pedagógica propiamente dicha, se está quedando en la mera administración de procesos y de los recursos para ejecutarlos. Se requiere ante esto que al momento de pensar en transformar la educación se retome la idea de gestión para los diferentes procesos pedagógicos que se llevan a cabo con cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, y en especial con los alumnos.

En este sentido la gestión educativa y pedagógica se convierte en parte activa de la labor docente. No se trata de olvidarse de las pretensiones sociales y políticas con

respecto a las mejoras educativas, sino más bien en una toma de control del espacio más cercano en cual se encuentran los encargados de la formación de los estudiantes, el aula de clase con todas sus posibilidades de interacción que en esta se originan. Esta es una forma de hacer uso de la autonomía que les fue reconocida a los planteles educativos, luego de la descentralización, y aterrizada en los proyectos educativos institucionales. En estos la gestión desde los diferentes componentes se hace una necesidad evidente, teniendo en cuenta que lo pedagógico los permea en forma directa.

Pero además, permite que se creen nuevos planteamientos, nuevas inquietudes frente a la labor que se realiza al interior del aula de clase, y de esta manera entender si es factible que las prácticas pedagógicas que se realizan se puedan transformar en objeto de investigación y reflexión para acercarse más al campo intelectual de la educación, y por supuesto generar un cambio desde la gestión educativa.

De forma inicial, es importante entender la educación como un proceso de formación y desarrollo humano para la transformación del ser humano o como bien lo manifiesta Cornella (1999) cuando dice que *“uno de los retos básicos de la educación actual es preparar a las personas para ser capaces de participar plenamente en una sociedad de la información en la que el conocimiento es fuente crítica de desarrollo social y económico”* (p. 13).

Por ello, es relevante darse cuenta que las instituciones educativas son empresas que deben responder a unos fines, objetivos y políticas, siempre en la búsqueda permanente de la excelencia de la calidad del servicio. Es por esto que la administración de una Institución Educativa exige el máximo de responsabilidad en los actos, así como eficiencia y eficacia en los procesos, claridad y precisión en las decisiones, flexibilidad y apertura a la participación, gran capacidad de previsión del futuro, lo cual implica que el administrador educativo tenga un perfil similar al de un gran gerente, lo que reafirma lo que propone Sandoval (2006) al manifestar que:

*"Lo primero que se debe señalar con relación a la naturaleza de la organización educativa es que es una organización humana, y en ese sentido tiene lo propio, lo común a todas las organizaciones, la finalidad humana y social, el perfeccionamiento personal y social, aspecto que se ha tratado ampliamente en el punto anterior. En segundo lugar, tiene una función específica – educar -, un para qué, que hallamos en la dimensión teleológica de la educación. La organización educativa tiene como finalidad la formación de las personas, cooperar a su proceso de humanización, facilitar su propio perfeccionamiento, ayudar a alcanzar la excelencia, la plenitud" (p. 45).*

Consecuentemente, en una Institución Educativa debe darse el proceso administrativo entendido como el conjunto de etapas que incluyen la planeación, organización, ejecución, control y evaluación aplicables en todas las labores propias de los procesos pedagógicos, administrativos y de gestión; así mismo resulta pertinente resaltar la labor del directivo como gerente donde según GRAFFE Gilberto José (2002):

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. (p.3)

Aquí se hace referencia de la gestión educativa y al funcionamiento de la institución junto con todos sus actores incluyendo en primera instancia a los directivos, la labor de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, con el fin de dar cumplimiento y lograr los objetivos planteados por cada institución.

Todo esto acorde con lo que dice Correa de Urrea (2010) al exponer que:

*"Una de las características de las instituciones educativas es su permanente transformación y aprendizaje, por esta razón, se puede inferir que el cambio es lo único constante en la dinámica organizacional. En consecuencia, las instituciones educativas, como organizaciones, están sujetas a un contexto global de alta complejidad e incertidumbre, a las*

*exigencias de las políticas educativas y a las transformaciones que la sociedad y el mundo moderno le plantean” (p. 20).*

## **El Docente como eje de la Gestión Educativa**

Una constante para las instituciones educativas, al igual que para cualquier otra organización, independientemente de su naturaleza, debe ser la de cambio, pues “de la capacidad y rapidez de adaptación a las exigencias variables del contexto, dependen la efectividad y la competitividad reales de una organización. Las instituciones tienen que desarrollar la aptitud para cambiar, tienen que aprender a cambiar”. (Ochoa, 2002, p. 26). Se refiere a un cambio continuo y sistemático que la lleve a entender y enfrentar los advenimientos que las nuevas sociedades traen consigo. Lo cual implica transformar las formas de administrar y de gerenciar sus procesos y acciones, con una visión de futuro en el que la calidad y el progreso se encuentren sujetos a la capacidad de aprendizaje y de apertura al cambio.

Se necesita en este sentido que las organizaciones se transformen en organizaciones que aprenden como una forma de hacer frente a los desafíos organizacionales que hoy se hacen evidentes, tales como el auge de la información y el conocimiento, los cambios constantes de la sociedad y los avances tecnológicos. Pues lo que caracteriza una organización de este tipo es su capacidad para adaptarse al cambio y para aprender, pero dicho aprendizaje es un aprendizaje colectivo y que además, se destaca por ser continuo. De esta forma las organizaciones que aprenden “se refieren al cambio del comportamiento organizacional; este es un proceso de aprendizaje colectivo. Un proceso de aprendizaje tiene lugar en interacción con varias personas a través de la interacción entre varias de ellas” (Swieringa, 1992, p. 1). Lo que significa que es un aprendizaje que se da a partir de un trabajo conjunto por medio de la modificación de los comportamientos de cada individuo, pero que afecta a los demás

miembros de la organización produciéndose un aprendizaje mutuo y que es aprovechado por la organización para nutrirse en conocimiento y ponerlo en acción.

Además una organización que aprende “es aquella que es hábil para crear, adquirir, interpretar, transferir y retener conocimiento, así como tener la determinación de modificar su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento” (García, 2001, p. 8 ). En este sentido este tipo de organización sabe que la gestión del conocimiento y del capital humano es una de las mejores estrategias para generar desarrollo y competir frente a otras organizaciones.

Pero las organizaciones de cualquier tipo no se direccionan solas, requieren de personas que las pongan en movilidad hacia procesos de aprendizaje y cambio permanente. Y en este aspecto surge, en el caso de las instituciones educativas, la necesidad de postular al docente como uno de los agentes primordiales a la hora de gerenciar la educación, no sólomente hablando de él como directivo sino como un miembro más de la organización que participa activamente de acuerdo a sus potencialidades como líder dinamizador de procesos y de la gestión del mismo talento humano con el que trabaja; además, porque tiene un rol fundamental en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que en últimas son la razón de ser de su profesión.

En el paso de las instituciones a organizaciones que aprenden, el docente tiene como reto convertirse en un verdadero líder ya que según Ochoa (2002):

Un elemento clave para las organizaciones que aprenden es el liderazgo del gerente, constructor social que toma decisiones concernientes a la posición que la empresa pretende alcanzar en su ámbito, que filtra señales y desempeña un papel decisivo, innovador y estimulante en el proceso de organizar y que dirige la empresa hacia el comportamiento deseado. (p.24)

Se puede ver como el liderazgo en este sentido, se convierte en parte del actuar del docente que determina en gran medida los alcances que la institución logre con respecto a la dirección del aula y del propio proceso de aprendizaje. Es entonces, cuando cobra relevancia el saber elegir un modelo de liderazgo que lleve al gerente y a cada uno de sus miembros a actuar en concordancia con metas y objetivos comunes. Para el caso un modelo que encaja perfectamente en una organización que aprende es el de Liderazgo Distribuido puesto que, de acuerdo con Harris & Chapman (2002) citado por Torrecilla F. J. (2006) se basa en:

Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles. (p.19).

Se evidencia que este es un modelo de liderazgo compartido en el que el trabajo en equipo se hace evidente y cada miembro asume su responsabilidad de acuerdo a las potencialidades y/o competencias que posee o ha desarrollado, en el cual el gerente pasa a ser un agente de cambio que gestiona el talento humano de la organización y saca provecho de ello para obtener un bien común.

De igual forma la calidad de los procesos y resultados educativos dependen ingentemente de la capacidad para trabajar y producir en equipo, en lo cual el gerente debe tener la capacidad para impulsar y dinamizar dichos procesos tomando su papel de líder no para delegar funciones sino para designar y asumir funciones compartidas de acuerdo a las capacidades de cada integrante, pero siempre con una visión y una misión común que atienda al mejoramiento y calidad del servicio que se ofrece.

Se trata en definitiva, es de construir una cultura organizacional tomada como “el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los

participantes en la organización” (Ochoa, 2002, p. 2). De tal forma que en dicho sistema todos los participantes interactúan para producir normas de comportamiento, pero un comportamiento basado en el aprendizaje que a su vez se encuentra ligado necesaria e intencionalmente al cambio permanente.

Para las instituciones educativas convertirse en organizaciones de aprendizaje es una necesidad inminente como oportunidad de cambio para reconocer y atender, en la actual sociedad, las necesidades que surgen en torno a las comunidades y que se hacen latentes a la hora de gerenciar la educación, y siendo ésta un servicio social, que tiene responsabilidad directa sobre la formación de los nuevos y futuros ciudadanos, no debe tener espera pues la sociedad no para de cambiar y evolucionar a pasos agigantados y si bien no se puede ir delante de ella por lo menos estar preparados para enfrentarla.

El maestro como eje de la gestión educativa y agente de cambio en las instituciones educativas se enfrenta a grandes desafíos en la sociedad actual lo que lo lleva a implementar diversas estrategias organizativas y de dirección con miras a responder y dar soluciones a las nuevas demandas educativas que emergen como producto del ritmo acelerado de una sociedad en constante cambio. Convirtiéndose en la figura fundamental para la organización como líder y gerente que ve las oportunidades y promueve el cambio.

Se trata entonces, de pasar de una cultura estática a una cultura dinámica, en la que se implemente una cultura organizativa movida por el aprendizaje continuo, un liderazgo compartido, el trabajo en equipo y una actitud de cambio constante.

## TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA

La transformación educativa es una alternativa que se impone en el que hacer educativo y que abre la posibilidad de generar espacios donde no solo se tiene en cuenta lo físico sino lo social y cultural con el fin de mantener presente y constante la condición humana. Por otro lado, el hecho de seguir proponiendo conocimientos sin provocar el razonamiento para lo que servirá el aprendizaje, sus aplicaciones, su pertinencia al mundo actual, resulta una evidente falta de ética. De esta forma, se hace una invitación a que los docentes se involucren y que asuman la gran responsabilidad de permitir que el proceso enseñanza – aprendizaje se convierta en un espacio rico en posibilidades pedagógicas donde se pueda razonar y transformar el contexto. Pues según Riley, citado por Marín G. Julio César.(2008):

El profesor debe poseer ciertos conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer en el aula una práctica educativa innovadora. La transición que experimentamos de una era industrial a una era digital debería estar marcando una innovación importante en el área educativa. Aunque en muchos casos se han incorporado TIC en las escuelas, se han subutilizado sólo como una forma de atraer la atención de los alumnos. A nivel macro, las cuestiones estratégicas como la planeación del currículo, la monitorización del progreso de los estudiantes y la provisión de retroalimentación se mantienen sin cambios en lugar de aprovechar las ventajas de las tecnologías. (p.3)

En este momento el perfil del docente en las prácticas educativa debe ser el de asesor, motivador, consultor del aprendizaje, es el de guiar en una búsqueda de conocimientos sin olvidar la formación integral y la dignidad de la persona; y el que comparte con los alumnos las experiencias del día a día. De igual manera inducir a los estudiantes a que se conviertan en ciudadanos capaces de mejorar la sociedad en la que viven, contribuyendo con todos sus conocimientos y sabiendo utilizar todas las nuevas herramientas que han brindado la tecnología y la sociedad, y a la vez en personas con valores positivos.



Pero hay que tener en cuenta lo que dice Marín G. Julio César. (2008) cuando afirma que *“el profesor por sí mismo no podría lograr transformar en su totalidad el sistema educativo. Las instituciones de educación superior deben ser las principales promotoras de la innovación, reformando sus estructuras para hacer más eficientes sus procesos”* (p.4)

Mejorar la calidad de educación no es solamente una tarea de los docente, sino también del estado, ya que se debe hablar en un mismo idioma, saber cuáles son las metas trazada, cuales son los objetivos en común y poder trabajar en equipo; teniendo en cuenta los aportes que puede brindar cada ente educativo, puesto que en la educación se han venido involucrando variados e enriquecedores programas que apuntan a mejor la calidad educativa. Por tal motivo en todas las instituciones educativas se trabaja con los estándares básicos de competencias, con lo cual se homogeniza los contenidos y las habilidades que los estudiantes deben cumplir.

Ese primer paso que se da en la escuela, se ve reflejado en la comunidad, en la ampliación de compromisos y sensibilización necesaria para la comprensión. Y ello debe llevar a la ética del género humano y el compromiso con la sociedad, insistir en la educación para cuidar el entorno, y que está acorde con la idea de que:

*“Los programas de acción destinados a la transformación educativa se desarrollan en el contexto de una transversal reivindicación de los sistemas educativos a nivel planetario, estrechamente relacionada con importantes transformaciones en las relaciones sociales, económicas y culturales. El conjunto de estos fenómenos ha sido descrito en sus diversos dominios, como el tránsito desde una sociedad industrial a economías fuertemente mediadas por el conocimiento, globalizadas y caracterizadas, como se ha dicho, por la emergencia de una morfología de redes. Todos estos procesos a nivel global, han venido a situar a los sistemas educativos como agentes neurálgicos del desarrollo de los países”* (Oliva, 2007, p. 3).

A todo esto, esa transformación no es más que una manera de ver las cosas por parte de un grupo humano, un conjunto de significados compartidos por sus miembros y a la cual subyace un sistema de valores, los cuales interactúan con las personas, las estructuras organizacionales y los sistemas de gestión de una institución para producir nuevos aprendizajes, se trata de ir desarrollando o transformando la cultura organizacional para que responda cada vez mejor a los nuevos desafíos que se van planteando, es decir, construir una cultura que esté perfectamente alineada con el mejoramiento continuo de todos los procesos como oportunidad de adoptar valores, principios y comportamientos, acordes con el sentido real de la educación.

Es precisamente a través del currículo, entendido según Kemmis (1993) como *“un producto de la historia humana y social, y un medio a través del cual los grupos poderosos han ejercido una influencia muy significativa sobre los procesos de reproducción de la sociedad”* (p. 16), que se puede realizar el trabajo de transformación en la gestión educativa, de tal suerte que entender el papel que juega el currículo en el sistema educativo es fundamental para entender el contexto en el que está inmerso y así poder comprender las transformaciones necesarias para innovar en lo educativo, pues al mejorar y ampliar esas oportunidades educativas se facilita la modernización y el desarrollo institucional.

### **La incidencia de un buen líder en la Transformación Educativa**

Ligado a la cultura organizacional es de vital importancia el papel que ejercen los directivos docentes de cada institución para que se dé la calidad, ya que si contamos con directivos que desarrollen, posean y ejerzan su rol desde el liderazgo, un buen líder se debe poner la camiseta por su equipo y entregar todo lo que tiene para que se den los resultados y se obtengan los triunfos, un buen líder se caracteriza por poseer una visión clara, de lo que pretende lograr con su equipo de trabajo, por definir unos objetivos, por plantear unas metas y que estas sean realizables, ejecutables y medibles.

El líder en una institución es encargado de propiciar buenos ambientes como son: de trabajo, de dialogo, de interacción, de relacionar y de relacionarse con todos los miembros del equipo, además debe ser motivador, conciliador y como la cabeza de una institución que aprende tener mucho sentido de pertenencia, mostrar deseo cambio, de innovación, de superación, pues bien sabemos que el ejemplo arrastra y esto permite que los actores implicados en los procesos de transformación de la educación hagan lo necesario por mejorar sus condiciones personales y que esto a su vez les sirva para brindarlo en pro de la calidad educativa de cada institución.

Cuando hay procesos de capacitación, de superación y de cualificación por parte de los directivos y de los docentes y que dentro de sus prácticas aplican los conocimientos nuevos, se ve reflejado el interés por brindar lo mejor a sus comunidades y es ahí donde se puede hablar y decir que es una institución que aprende, que es un aprendizaje colectivo, cooperativo y en equipo, pues "el aprendizaje en equipo, expresa Peter Senge (1990), es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus integrantes realmente desean, surgiendo así una dirección común y la armonización de las energías individuales" (p. 4). El autor expresa claramente que el aprendizaje cuando se realiza en grupo y cuando se intenciona se pueden obtener grandes triunfos y se llegan a los fines deseados, porque todo lo que se genera es conocimiento, aprendizaje, desarrollo humano, desarrollo cultural, desarrollo social y por ende desarrollo económico, todo esto encaminado en la búsqueda del bienestar de las personas y en mejorar las condiciones humanas.

Por otro lado el aprendizaje institucional como se la ha llamado en este escrito, comprende otros aspectos como es la adaptación de la institución a los diferentes cambios y exigencias que trae como tal la evolución del hombre y de las diferentes situaciones y tecnologías del mundo actual, bien sabemos que es un avance continuo y un desarrollo que no se detiene, por lo tanto se debe contar con esa capacidad para

enfrentar los diferentes desafíos en el ámbito educativo y ofrecer un servicio de calidad que este a la vanguardia de las necesidades y que sea competente no solo nivel local, regional sino también a nivel nacional y mundial.

Para poder lograr estos fines se hace necesario que un líder de forma organizada pueda acudir a todos los recursos con los que cuenta una institución, aprovechándolos y haciendo uso de ellos, dentro de esos recursos hay que optimizar por el más importante de ellos que es sin duda el recurso humano, aquí el líder debe ser muy estratégico y ubicar cada persona desde su campo de acción y desde su perfil para que cada uno se pueda desempeñar mejor desde lo que conoce, desde lo que es capaz de hacer y desde donde desarrolle su máximo potencial y por ende contribuir a la institución con unos excelentes resultados. Además cuando se aprovecha el potencial de cada individuo se le está reconociendo lo importante que es para el grupo, para la institución y para la comunidad en general y de esta forma se sentirá más motivado a seguir dando lo mejor que tiene.

## **INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Los mecanismos sobre los cuales se articula la gestión educativa están ligados directamente con la organización del currículo, primero orientándolo a un plan de estudios que permita transmitir los ideales y propuestas de sociedades dominantes; y segundo creando estrategias que permitan ejercer un control para que se lleven a buen término los objetivos planteados por este. Es así como la gestión educativa se organiza y se estructura desde las disposiciones estatales, con el fin de permitir un mejor seguimiento a los planes y propuestas planteadas por el gobierno. Es decir *“se busca así que los establecimientos educativos sean abiertos e incluyentes, además de que en ellos todos los estudiantes puedan aprender, desarrollar sus competencias básicas y*

*convivir pacíficamente*”, como lo propone la Guía para el mejoramiento institucional (2008:19) del Ministerio de Educación Nacional. Además de esto también se debe tener en cuenta que, como lo expone Valderrama R. James, (2007):

Las instituciones educativas colombianas están enfrentadas al desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, por lo tanto exigen una gestión educativa que les permita orientar su trabajo hacia el cumplimiento de las actuales demandas sociales, a través del mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido la gestión educativa se concibe como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos Institucionales, que ayude a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales.

La gestión educativa, exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa. (p. 1)

Se deja ver la importancia de que se adapten y operativicen los Proyectos Educativos Institucionales basados en la gestión de cada uno de los procesos y componentes que en él se hayan y de esta manera tener un trabajo mejor orientado que dé lugar a liderar acciones transformadoras con miras a lograr una mejor calidad educativa. Se necesita que la educación sea vista como lo que es una empresa que presta un servicio social, en la cual se trabaja con seres humanos, los clientes son personas y el producto en sí es la misma persona. Por esta razón no solamente se administran recursos, esto es sólo una parte de lo que se debe hacer, pero lo que en verdad determina la calidad del servicio que se presta es la forma en que se gestionan los procesos, proyectos, actividades y los mismos recursos con los que se pretende moldear a ese ser humano que se encuentra en formación.

No solo se busca efectuar un plan o planificar una serie de actividades, se trata en realidad de articular los procesos teóricos y prácticos que le den verdadero sentido al proceso de mejoramiento, sin desconocer que:

*“Los establecimientos educativos han evolucionado han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional (PEI)”*, como se manifiesta en la Guía para el mejoramiento institucional (2008, p. 27) del Ministerio de Educación Nacional.

De esta manera, intervenir la escuela es un proceso que se debe realizar a través de la organización y estructuración de lo curricular mediante una sistematización de la vida escolar, en elementos sobre los cuales se pueda ejercer mecanismos de seguimiento y control, *“con el propósito de establecer cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, los recursos utilizados y las razones por las cuales no se realizaron ciertas actividades”*, Guía para el Mejoramiento Institucional (2008, p. 32), convirtiéndose en el punto donde cobra protagonismo la gestión ya que permite que se cumpla lo anterior para llevar a buen término la propuesta académica, pero sobre todo la transformación educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta Valdeleón , W. (2011). **Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia 1990 - 2005**. Revista de la Universidad de la Salle. No. 56  
<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/508>

Cornella, A. (1999). **En la sociedad del conocimiento, la riqueza está en las ideas**. Curso de doctorado UOC 2001-2003.

Correa de Urrea , A et al . (2010). **La gestión educativa un nuevo paradigma**. Fundación Universitaria Luis Amigó .  
<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

Ezpeleta Justa y Furlán Alfredo (compiladores), (1992). “**La gestión pedagógica de la escuela**”. UNESCO/OREALC. Santiago, Chile 1992.

Garcés Gómez , J. et al (2008). **De la autonomía a la evaluación de calidad: gestión educativa, reformas legislativas e investigación de los maestros y las maestras en Colombia (1994-2006)**. Revista Educación y Pedagogía, vol. XX, núm. 51, Mayo - Agosto de 2008  
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/viewFile/9904/9100>

García, A. (03 de octubre de 2001). “**Administración del Conocimiento y Sistema de Monitoreo de Inteligencia: una relación Estratégica**”. Obtenido de Innestec:  
[www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/arturoGarcia.ppt](http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/arturoGarcia.ppt)

GRAFFE Gilberto José (2002). “**Gestión educativa para la transformación de la Escuela de Educación**”. Revista de Pedagogía, Universidad Central de Venezuela. Versión impresa ISSN 0798-9792Rev. Ped v.v.23 n.68 Caracas set. 2002

Kemmis, S. (1993). **El curriculum más allá de la teoría de la reproducción**. : Ed. Morata.Madrid

López Ramírez Eduardo Augusto y Rodríguez Gómez Luz Etnis. (2009). **“Hacia una verdadera transformación educativa”**. Revista edu-física Grupo de Investigación Edufísica <http://www.edu-fisica.com/>

Manso Martínez, José; Reflexiones sobre un Nuevo Modelo de Profesor Universitario en Medicina. Una Visión Crítica de la Enseñanza Médica en <http://www.fac.org.ar/scvc/llave/edu/manso/mansoe.htm> Visitada el 17 de abril de 2014.

Marín G. Julio César.(2008). **“TIC y la transformación de la práctica educativa en el contexto de las sociedades del conocimiento”**. Revista de Universidad y Sociedad de Conocimiento. Universitat Oberta de Catalunya. RUSC vol. 5 n.º 2 (2008) [www.uoc.edu/rusc/5/2/dt/esp/gonzalez.pdf](http://www.uoc.edu/rusc/5/2/dt/esp/gonzalez.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2010). **“Todos a aprender”: Programa para la Transformación de la Calidad Educativa.**[http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-299245\\_recurso\\_1.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-299245_recurso_1.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2010). **“Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas. Cartilla 1, Brújula. Programa de Competencias Ciudadanas.**

[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles314549\\_recurso\\_2.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles314549_recurso_2.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2008). **“Guía para el mejoramiento institucional.**Bogotá.

Ministerio de Educación de la República Argentina; **“Una síntesis conceptual” en Programa Nacional de Gestión Institucional. Escuela y Sociedad en Transformación”**. Cuadernos para directivos escolares No.4; Buenos Aires, Mayo 2001

Ochoa, O. d. (Febrero de 2002). **“Gerencia y Desarrollo Organizacional”**. Obtenido de Universidad Católica de Manizales: [http://www.poussepin.ucmvirtual.edu.co/ciedu\\_udproco\\_enweb/espgerenciaeduc](http://www.poussepin.ucmvirtual.edu.co/ciedu_udproco_enweb/espgerenciaeduc)



ativa/modulo4/Lecturas%20de%20apoyo/unidad\_01\_aprendizaje\_organizacional/documentos\_en\_pdf/gerencia\_y\_desarrollo\_organizacional.PDF

Oliva Figueroa, I. (2007). **“Aspectos contextuales y epistemológicos para una transformación educativa”**. Complexus. Revista de complejidad, ciencia y estética. Santiago de Chile  
<http://www.sintesys.cl/complexus/revista7/pdf/Oliva.pdf>

Sandoval Estupiñan, L. (2006). **“El ser y el hacer de la organización educativa”** Revista Educación y Educadores, vol. 9, núm. 1, 2006, pp. 33-53, Universidad de La Sabana. Colombia  
<http://www.redalyc.org/pdf/834/83490104.pdf>

Senge M, Peter. (1990) **“Estrategias para el Aprendizaje en Equipo”**. Tomado de: La quinta disciplina en la práctica. Barcelona: Granica. 1995.

Señorito , O. et Al (2002). **“Institución educativa: las definiciones de la indefinición”** Revista Iberoamericana de Educación  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/332Senoriino.pdf>

Swieringa, Joop & Wierdsma (1992). **“APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. Tomado de: La organización que aprende”**. México: Addison Wesley Iberoamericana.

Torrecilla, F. J. (2006). **“Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido”**. REICE- Revista Electronica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol, (4), 11-24.

Valderrama R. James, (2007). **“La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la educación”**. Subdirección de mejoramiento. Documento base para AL TABLERO.