

Informe Final

APORTES DE LA GERENCIA EDUCATIVA  
PARA FORTALECER  
LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y  
EL DESARROLLO HUMANO

Informe Final

IRENE MADRIGAL RAMIREZ

SERGIO ALVAREZ GOMEZ

DOCENTE ASESOR: ANDRÉS FELIPE JIMÉNEZ LÓPEZ

MONOGRAFIA DE GRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

31 de Enero de 2016

## **CONTENIDO**

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. LA MIRADA LEGAL A LA EDUCACION PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO**
- 3. MARCO POLÍTICO QUE CIRCUNSCRIBE LA PROPUESTA DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO**
- 4. APORTES DE LA PEDAGOGIA A LA EDUCACION PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO**
- 5. LA GESTION EDUCATIVA: APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA INSTITUCION DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO VIABLE...**
- 6. A MANERA DE CONCLUSIONES**
- 7. BIBLIOGRAFIA**



*Preguntarse por la escuela...*

*es preguntarse por la vida que brota a borbotones de la alegría y el dolor juvenil...*

*es preguntarse por la incertidumbre del futuro y de lo humano...*

*es preguntarse por el futuro que siempre será un presente lejano...*

*presente para el que nunca estaremos realmente preparados...*

*paradoja de la educación...*

## **INTRODUCCIÓN:**

Acercarse a esta temática implica tener en cuenta aportes que abordan la perspectiva del discurso educativo actual, del discurso que viene abriéndose camino en relación con la búsqueda de alternativas de relación entre el “mundo de la escuela” y “el mundo del trabajo”, ya sea desde perspectivas críticas que convocan a la construcción de una “agenda” de discusión teórica en pro de generar discursos paralelos, liberadores y pedagógicos por encima de los discursos de la globalización (política y económica) que inundan actualmente la escuela, como es el planteamiento del profesor Marco Mejía (2004) o desde discursos que pretenden generar condiciones de adaptación de la escuela y el sistema educativo a la creciente demanda de un mundo cada vez más global, exigente y competitivo en el campo laboral.

## Informe Final

Unos discursos, reconocen la dificultad social e histórica que atraviesa la escuela en relación con su capacidad de respuesta ante la creciente demanda de la sociedad actual y de los procesos de discusión interna que se vienen dando entre los diferentes actores, principalmente externos al devenir escolar y a la reflexión pedagógica:

En esta visión anterior, ha ido surgiendo un grupo que ha venido enfatizando que esos procesos de calidad solo pueden ser determinados en la escuela desde las exigencias de contenidos definidos como los mínimos requeridos para vivir en el conocimiento de la sociedad globalizada (estándares) y derivado de ellos los “saber hacer” para la empleabilidad que genera un mundo en crisis profunda de trabajo y empleo (competencias). De estos dos, estándares y competencias, deben estar en condiciones de evaluarse por pruebas censales. (Mejía 2004, p.8)

Otros discursos se orientan hacia la búsqueda de alternativas, tal vez, aceptando la mirada de Mejía (2004), en una actitud demasiado conciliadora con propuestas que corren el riesgo de desvirtuar el que-hacer escolar en relación con la instauración de la “cultura académica” y ubicarlo en el papel de sistema para la creación de mano de obra “calificada” que se le quiso dar en la década de los 70’ y 80’.

Sin embargo, aunque es importante mantener una mirada crítica y vigilante sobre el sistema, no es posible sustraerse a la creciente necesidad de la juventud de encontrar alternativas laborales dignas que le permitan mejorar sus propias condiciones de vida; a esta necesidad creciente la escuela no puede permanecer al margen, es necesario que construya desde su propio interior propuestas que le permitan abocar la demanda de la realidad social y económica de los estudiantes; como lo plantea Gómez Buendía (1998):

Por mucho que Taylor lo hubiera querido, un trabajador no es una máquina, ni la educación para el trabajo puede reducirse a crear un cierto repertorio de conductas automatizadas.

## Informe Final

Aún el oficio que parezca más sencillo en realidad supone tres distintos tipos de formación: (a) Las competencias laborales genéricas esto es, saberes y destrezas generales que, por lo mismo son aplicables a una gama de ocupaciones relativamente amplia; (b) Las competencias ocupacionales específicas, o saberes y destrezas que demanda cada oficio en particular, y (c) Los valores y actitudes apropiados para desenvolverse en ambientes laborales (la “personalidad” de trabajador). En consecuencia, la formación para el trabajo no es - ni debe concebirse – como un tramo o una etapa en la historia educacional de las personas: todos los niveles escolares tienen la función de transmitir conocimientos, destrezas y valores aplicables al mundo del trabajo (p. 184)

Es decir, más allá de los discursos políticos y economicistas que atraviesan la escuela y justifican la puesta en escena de un sistema educativo poco claro en relación con la tarea de la escuela, es necesario desde la escuela misma, desde el discurso del maestro, desde el discurso pedagógico construir propuestas de formación que respondan no solo a las demandas de los empresarios sino a la necesidad de la población:

También aprender a hacer. Conviene no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo, dimensión demasiado olvidada en los métodos de enseñanza actuales. En numerosos casos esta competencia y estas calificaciones se hacen más accesibles si alumnos y estudiantes cuentan con la posibilidad de evaluarse y de enriquecerse participando en actividades profesionales o sociales de forma paralela a sus estudios, lo que justifica el lugar más relevante que deberían ocupar las distintas posibilidades de alternancia entre la escuela y el trabajo. (Delors, 1996, p. 17)

Sin embargo, es necesario recordar que la propuesta de “Educación para el Trabajo” también ha hecho parte de las búsquedas establecidas desde el discurso pedagógico, la propuesta

## Informe Final

de Makarenko (1996) en la posguerra soviética, plasmada en sus hermosas novelas “Poema Pedagógico” y “Banderas sobre las Torres”, es la muestra clara que la formación para la creación de salidas económicas dignas para los escolares también debe ser una prioridad en la escuela; pues el “mundo de la academia” es solo una alternativa en el amplio “mundo de la vida”.

Si bien es cierto, que la discusión sobre la “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano es un elemento importante en el marco nacional y regional; la operacionalización de este discurso dista mucho de llegar a ser una propuesta clara y práctica en respuesta a las necesidades sociales, políticas y económicas constantemente evidenciadas y analizadas en los contextos académicos y empresariales.

Este hecho, registrado en la revista SEMANA (2014), lo evidenció el presidente de la junta directiva de Asenof, Miguel Ángel Sandoval, en el marco del III Congreso Internacional y el VIII Nacional de la Asociación Nacional de Entidades de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Asenof), realizado durante el mes de Octubre del año 2014, quien afirmó que en Colombia aún no se le ha dado el lugar adecuado a la “educación y formación profesional”, una propuesta “pensada para satisfacer las necesidades más urgentes del mercado laboral”; en tanto no existe un sistema de acreditación que permita que sea tomada en cuenta por el sistema educativo o productivo nacional.

Sobre este tema, profundiza con mayor claridad Gómez Buendía (1998), al reconocer los aportes de la puesta en escena del sistema de la “Educación para el Trabajo” en América Latina y resaltar las dificultades que enfrenta el sistema mismo,

Así pues, la región asistió a una explosión de la oferta educativa que, a favor de la enorme demanda social por educación superior, busca llenar los vacíos de capacitación, recalificación y reconversión de recursos humanos. En este “mercado de oferentes”, los programas tienden a

## Informe Final

desbordar la capacidad reguladora y orientadora del Estado. La sociedad invierte recursos ingentes, que con frecuencia no fructifican en ganancias sustantivas de productividad o en mejores perspectivas laborales para el egresado. Resulta así un panorama altamente desregulado, con pocos instrumentos de control de calidad y con serios problemas de eficiencia. (p. 187)

Este marco inicial, permite entonces pensar que el tema de la “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano” se mueve en niveles diferentes de discusión y apropiación; uno es el marco general de discursos que se cruzan y evidencian propuestas y posturas teóricas, ya sea a favor o en contra de esta propuesta educativa; otro es el elemento que hace referencia a la puesta en escena de la propuesta misma, puesta en escena que no necesariamente se ve afectada por las posturas académicas, sino principalmente por las decisiones políticas y económicas tanto del estado como de los particulares.

En este orden de ideas, este trabajo pretende abordar principalmente el marco de discusión y análisis teórico que rodea la propuesta de “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano” desde la perspectiva Institucional, más precisamente en los discursos teóricos que llevan a la institucionalización de dicho concepto; así:

En el marco de la Institución como tal, se retomaran los aportes de la Gestión Educativa y de la Pedagogía, como discursos que vienen atravesando la escuela en un esfuerzo de “de – construcción” y “re – construcción” de prácticas y relacionamientos que aporten a mejorar las prácticas educativas y de direccionamiento en pro de responder a las actuales demandas de la sociedad y la cultura.

En el marco del contexto en que se sitúa la escuela, se retomaran los aportes de las discusiones políticas, de los marcos legales y de otros discursos académicos que permitan construir un marco de referencia lógico al desarrollo de este texto.

## Informe Final

## **LA MIRADA LEGAL A LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO:**

“En la cotidianidad... el hábito se hace costumbre... la costumbre se hace norma... pero, la norma... regula la cotidianidad”

Se iniciará este aparte planteando un estribillo que en el día a día se repite: Colombia es un país de normas, lo que no se logra por abierta discusión, por argumentación o por equilibrio se establece por norma, independientemente de que esa la solución más acertada o justa, se hace legal.

El tema de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, parece poner sobre la mesa de discusión académica y política la búsqueda de una alternativa a la aparente división que creo el proyecto de la modernidad en el mundo social, las esferas que escindieron “la razón, la ética y la estética” parecen hoy manifestarse en torno al ser y que hacer de la escuela, ahora se plantea la necesidad de generar puentes de comunicación que permitan acercamiento real y constante entre mundos tales como “la escuela, la vida y el trabajo”; pero mientras la escuela y los académicos mismos se debaten entorno a ser y sentido de la escuela en tanto aporte a la “humanización de lo humano”, a la formación del “ser y saber” y el necesario camino hacia la formación del “hacer”; los legisladores actúan sobre la necesidad manifiesta en la demanda constante de los empresarios de la formación de mano de obra calificada para avanzar en los procesos de modernización de las empresas, y se crea entonces un contexto educativo diferente que desde la norma pretende allanar la distancia entre la escuela y el mundo del trabajo.

Los Decretos Nacionales 2888 de 2007 (Derogado) y 4904 de 2009 apuntan a la construcción, desde la normatividad, de una salida desde la ley a la necesidad de las personas que culminan sus estudios secundarios y no tienen la alternativa que brinda la Universidad, ya sea por

## Informe Final

intereses más pragmáticos, por situaciones económicas o por dificultades de acceso al sistema; a la necesidad social de disminuir la vacancia y ofrecer mejores niveles de vida a la población; y a la necesidad económica y política de los empresarios. Así pues, el Ministerio de Educación Nacional, mediante los Decretos anteriormente mencionados, construye un nuevo nivel en el Sistema Educativo Nacional que pretende generar otra opción en la oferta educativa postsecundaria, la oferta de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

La pretensión de esta monografía es reflexionar sobre la temática de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, por ende es importante, antes de ahondar en aspectos más teóricos y generales, conocer la mirada más pragmática en términos de su puesta en escena en el ámbito del sistema educativo, es decir en la Legislación que le da cuerpo y sustento en el marco socio-económico y político:

Se iniciará determinando su marco general:

Qué es la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano? Esta característica se definen desde el Ministerio de Educación (200) mediante el Decreto 4909 (retomándola del Decreto 2888 de 2007 del mismo Ministerio).

**Educación para el trabajo y el desarrollo humano.** La educación para el trabajo y el desarrollo humano hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994. Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional.

Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal. (p.1)

## Informe Final

Este marco se refuerza con lo que se establece en uno de los objetivos de la misma norma:

Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno.

El Decreto 4909 de 2009, retoma y deroga los elementos dispersos en la normatividad anterior, en el esfuerzo de dar un cuerpo único y organizado al sistema, así: De la Educación NO FORMAL a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

En la búsqueda de alternativas para responder tanto a las demandas y exigencias, tanto de los empresarios del país como de los organismos internacionales, de adecuar el sistema educativo en pro de generar las condiciones para la formación de mano de obra calificada necesaria para el fortalecimiento y modernización de la industria, de disminuir la vacancia postsecundaria en tanto la Universidad no se instituye como alternativa viable para una gran franja de la población; el Estado Colombiano crea y depura el nuevo nivel del sistema educativo durante la década de los 90, así: Con el DECRETO 114 de 1996 se crea la “Educación No Formal”

ARTICULO 1°. El servicio educativo no formal es el conjunto de acciones educativas que se estructuran sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11° de la Ley 115 de 1994. Su objeto es el de complementar, actualizar, suplir conocimientos, formas en aspectos académicos o laborales y en general, capacitar para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, para la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y de la participación ciudadana y comunitaria, a las personas que lo deseen o lo requieran.

La educación no formal hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación señalados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994.

## Informe Final

ARTICULO 2°. La educación no formal será prestada en instituciones educativas del Estado o en instituciones privadas, debidamente autorizadas para tal efecto que se regirán de acuerdo con la ley, las disposiciones del presente decreto y las otras normas reglamentarias que les sean aplicables.

Las normas siguientes fueron evidenciando una cierta dispersión en lo que concierne al objeto y condiciones de la práctica que se pretende regular, la formación para el trabajo, para cada rama de formación se fueron estipulando requerimientos que llevaron a confundir al sistema mismo, como ejemplo están: El Decreto 3616 de 2005, que habla del personal auxiliar de las áreas de la salud y el Decreto 3870 de 2006, que se refiere a la enseñanza de idiomas (aunque este Decreto asume el concepto de Educación para el Trabajo, se evidencia la dispersión ya enunciada en este párrafo).

### **DECRETO NÚMERO 3616 DE 2005**

ARTÍCULO 1°.- OBJETO. El presente decreto tiene por objeto establecer las denominaciones del personal auxiliar en las áreas de la salud, definir sus perfiles ocupacionales y de formación y los requisitos básicos para el funcionamiento de sus programas, con el fin de garantizar la calidad en su formación.

### **DECRETO No. 3870 de 2006**

ARTÍCULO 1°.OBJETO Y ÁMBITO: El presente decreto tiene por objeto reglamentar la organización y funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de idiomas. Las disposiciones contenidas en el presente decreto se aplican a las instituciones prestadoras del servicio educativo de carácter estatal y privado.

ARTÍCULO 2°.ADOPCIÓN DE LA REFERENCIA INTERNACIONAL: Adóptase el “Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación” como el sistema de referencia para los procesos de aprendizaje, enseñanza y evaluación adelantados en

## Informe Final

Colombia. Las instituciones prestadoras del servicio educativo que ofrezcan programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de idiomas, deberán referenciar sus programas con los niveles definidos en el referido marco común.

Continuando con el esfuerzo de organización y depuración del sistema, 10 años después de haberse creado el concepto de “Educación No Formal”, mediante la Ley 1064 de 2006 se instituye el nuevo concepto y se inicia la reorganización del sistema de “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”, ahora no se trata solo de un concepto que aglutina y permite la proliferación y pervivencia de institutos y centros que funcionan bajo el techo de “Educación No Formal” sino de un sistema que empieza a delimitar criterios y condicionamientos únicos y generales en pro de darle un status más vinculado con el Sistema Educativo Nacional.

LEY 1064 de Julio 26 de 2006

Artículo 1°. Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Artículo 2°. El Estado reconoce la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios. En consecuencia las instituciones y programas debidamente acreditados, recibirán apoyo y estímulo del Estado, para lo cual gozarán de la protección que esta ley les otorga.

Parágrafo. Para todos los efectos, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano hace parte integral del servicio público educativo y no podrá ser discriminada.

Artículo 3°. El proceso de certificación de calidades de las Instituciones y programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano queda comprendido en lo establecido actualmente dentro del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.

## Informe Final

El Gobierno Nacional reglamentará los requisitos y procedimientos que deberán cumplir las Instituciones y programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano con el fin de obtener la Acreditación.

Se continúa el proceso de depuración del sistema, con el Decreto 2020 de 2006, el cual “organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo”, pero además se intenta dar un cuerpo de términos coherente en relación con los objetos y prácticas enunciados en relación con la temática, tales como: Formación para el Trabajo, Organismo de tercera parte, Acreditación de organismos de tercera parte, Certificación de calidad de la formación para el trabajo, Calidad, Pertinencia, Norma técnica de calidad de formación para el trabajo, Unidad sectorial de normalización de formación para el trabajo y Normalización.

Llama la atención el hecho de que los Conceptos de Formación y Educación se toman como sinónimos en esta norma, más aún si los demás conceptos que los acompañan están enlazados a otro tipo de instituciones y prácticas, como son los conceptos de Norma Técnica, Unidad sectorial de normalización de formación para el trabajo y normalización que se relacionan con el Decreto 2269 de 1993 (modificado en varias ocasiones, la más reciente con el Decreto 1471 del 2014) y el Decreto Ley 210 de 2003, que refieren a prácticas y acciones orientadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; se hace complicado entender como una práctica institucionalizada en el ámbito educativo se encuentra regulada y controlada desde una perspectiva ajena a la educación. Este aspecto se representa en los apartes que del Decreto 2020 se toman:

### **DECRETO NUMERO 2020 DE 2006**

#### DEFINICIONES

ARTICULO 1. Para efectos de la aplicación e interpretación del presente decreto se utilizarán las siguientes definiciones:

## Informe Final

1.1. Formación para el trabajo. Es el proceso educativo formativo, organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva. (...)

1.5. Calidad. Es el cumplimiento por parte de un programa o institución de formación para el trabajo de las normas técnicas de calidad, conforme se definen en este decreto, para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.

1.6. Pertinencia. Es el resultado del análisis permanente y en conjunto con el sector productivo de información sobre la situación y tendencia de oferta y demanda laboral y las perspectivas de desarrollo económico del país, para determinar líneas y políticas en materia de oferta de formación para el trabajo. (...)

1.9. Normalización. Es la actividad que establece, en relación con problemas actuales o potenciales, soluciones para aplicaciones repetitivas y comunes, con el objeto de lograr un grado óptimo de orden en un contexto dado. En particular consiste en la elaboración, la adopción y la publicación de las normas técnicas, de conformidad con el Decreto 2269 de 1993, y las normas que lo adicionen, modifiquen o sustituyan, en el contexto de la formación para el trabajo.

## CAPÍTULO II

### DISPOSICIONES GENERALES

#### ARTÍCULO 2. Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo SCAFT.

Es el conjunto de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad, orientados a certificar que la oferta de formación para el trabajo cuenta con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos que respondan a los requerimientos del sector productivo y reúnen las condiciones para producir buenos resultados.

PARÁGRAFO 1: El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, a través de su Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, pondrá al servicio del Sistema de Calidad de

## Informe Final

Formación para el Trabajo sus buenas prácticas, estándares e instrumentos para el mejoramiento de la calidad de los programas y la gestión institucional.

PARÁGRAFO 2: El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, mantendrá actualizado un sistema de información con las innovaciones, que en materia de aprendizaje y formación profesional para el trabajo se generen a nivel internacional, y lo pondrá al servicio del Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo.

En la actualidad el SENA, como institución pública, se ha constituido en un “ente certificador” y al mismo tiempo es una institución oferente del servicio de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, en tanto que las instituciones privadas deben someterse a las directrices y lineamientos establecidos por el estado, ofrecer su servicio y esperar la “certificación del SENA”; cómo es posible entender este relacionamiento?

En este orden de ideas, es posible plantear, que desde la perspectiva legal la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano es un concepto joven, que se rastrea en la construcción legal solo desde 1996 y que ha venido afinándose en el presente siglo. Sin embargo, es importante anotar que este concepto ha venido reconstruyéndose y delimitándose desde otras prácticas o directrices, como la Educación Técnica, Tecnológica o incluso la Educación Media Diversificada que durante los años 70 dio vida a Instituciones Educativas como los INEM (Institutos de Educación Media Diversificada), los ITA (Institutos Técnicos Agropecuarios) y los ITI (Institutos Técnicos Industriales), estas propuestas que en su momento se constituyeron en la estrategia a priorizar, deben ser revisadas y tomadas en cuenta en lo que respecta a la experiencia histórica que han venido construyendo en la búsqueda de establecer un puente claro entre el “mundo de la escuela” y el “mundo del trabajo”.

## **MARCO POLÍTICO QUE CIRCUNSCRIBE LA PROPUESTA DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO**

Desde la perspectiva política la “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano” se encuentra fundamentada en planteamientos que se arraigan en la concepción positiva de que la educación además de “humanizar” aporta al desarrollo social, económico y político de un país; tal como se evidencia en el “Informe de la Misión de Sabios: Colombia al filo de la Oportunidad”:

La educación no es un fin en sí misma: es el medio indispensable para el desarrollo de cada individuo y para el de la sociedad en general. La buena educación es una condición indispensable de la no violencia, para la justicia y la equidad, para el desarrollo de las regiones y la incorporación de la diversidad cultural y étnica al devenir nacional, para el desarrollo industrial y la competitividad internacional, para el manejo del medio ambiente. No hay un tema en la agenda de las grandes preocupaciones nacionales que no dependa de un sistema educativo fuerte y bien orientado. La ausencia de éste en Colombia explica muchos de nuestros pobres desempeños en todos los sectores. Es verdad que su sola presencia, no garantiza el mejoramiento de esos desempeños, pues se requieren muchas otras condiciones políticas, económicas e institucionales. El manejo de éstas exige a la vez la óptima educación de sus responsables. En particular, para mejorar el funcionamiento de nuestra sociedad, es necesario que toda la cultura considere como suyas a la ciencia y a la tecnología. Para ello es necesario un gran plan de endogenización de la ciencia y la tecnología en la cultura colombiana. (p. 70-71-72)

Sin embargo, es ingenuo pensar que existe una sola posición política frente a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Si bien el marco del Sistema Educativo Nacional y la Legislación Educativa en general parece estar dando la idea de un consenso general alrededor de esta propuesta educativa, la realidad no es tan clara.

Aparece principalmente una diferencia que se manifiesta en relación con el concepto de trabajo:

## Informe Final

Una posición resalta el papel creativo y transformador del trabajo, lo define como “una acción que define el ser humano”, el trabajo es la capacidad del ser humano para transformar el mundo que habita y por ende tiene un papel fundador en la cultura, entendida como producción simbólica y material.

La otra posición se acoge a la definición construida desde la relación trabajo – capital; desde esta perspectiva, el trabajo es una mercancía, es fuerza que intercambia el ser humano y el empresario compra esa capacidad de trabajo. Así pues, el trabajo es solo un objeto de intercambio que se compra o se vende.

Estas concepciones acompañan la discusión política sobre la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y la evidencia la UNESCO (2008), en el documento “Educación y Trabajo”:

Ante la situación reseñada se justifica observar también cuáles son las conceptualizaciones desde las que se mira el mundo del trabajo. En primer lugar, coexisten varias miradas y varias respuestas, que se han condensado e integrado, teniendo orígenes distintos, mientras otras han sido omitidas. Por un lado, desde la sociología y la psicología del trabajo, y el desarrollo organizacional, como disciplinas jóvenes, se da importancia a promover la democratización institucional, las instituciones saludables, la participación, el diálogo y el trabajo en colaboración, así como las redes al interior y entre instituciones; igualmente, se propone propiciar en los trabajadores la motivación por logro, las posibilidades de autorrealización, el compromiso, el trabajo en equipo y la resiliencia, así como garantizar la calidad de los procesos y los productos del trabajo, entendida como eficiencia y eficacia en mayor grado que como participación. Para estas disciplinas la organización y la vida organizacional cuentan más que el contexto social en el cual se inscribe.

Desde la teoría del capital y del desarrollo humano, se propone promover trabajos que no sólo impliquen mayores ingresos, sino que permitan una convivencia con calidad de vida. Desde el taylorismo se reivindican la eficiencia y las líneas y jerarquías de autoridad y responsabilidad,

## Informe Final

un trabajo racionalizado y programado sin la participación de los trabajadores. Aun siendo diferentes en orientación disciplinar y política, en la práctica todas estas propuestas han redundado en beneficio del capital antes que del trabajador. Los cambios propuestos por el desarrollo organizacional por ejemplo, han tenido lugar sin transformar la estructura de “trabajo alienado”.

Desde la teología de la liberación, se escucha una voz marginal que alude a que el hombre se recree a sí mismo y se conciba como un agente del “trabajo divino”, con la consecuente recuperación del sentido del trabajo y de la pertenencia social y espiritual (Openhay, op.cit, 1988).

Desde los organismos internacionales, en particular desde la OIT, se reivindica la idea de “trabajo decente” o “trabajo digno”, que alude a “trabajo seguro”. De acuerdo con la OIT, “el trabajo decente debe equivaler a trabajo seguro” (OIT, Circular 598, 2004). La OIT define trabajo decente en términos de: a) condiciones de trabajo y salario, un trabajo productivo y con salarios justos; b) cumplimiento de los convenios laborales de protección y promoción del trabajador; c) igualdad de género, en particular igualdad de oportunidades y de trato; d) la seguridad y la salud en el trabajo, así como la protección social al trabajador y su familia; e) libertad de los trabajadores para tomar decisiones, participar, organizarse y manifestar sus intereses. Un punto a destacar es que el trabajo decente sólo es tal cuando se cumplen todos estos requisitos; a modo de ejemplo, un trabajo de ingresos medios que afecta la salud de los trabajadores, no es trabajo decente. El trabajo decente es definido por la OIT como el camino para la reducción de la pobreza, la consecución del desarrollo equitativo, incluyente y sostenible y la promoción del desarrollo local. (p. 20-21)

Sin embargo, los lineamientos políticos de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, se estructuran más claramente a finales del siglo XX. Se publican varios documentos surgidos del análisis de académicos del mundo que abordan el tema de la educación, el sistema educativo y su responsabilidad con el entorno social en América Latina; en este documento se retomaran apartes básicamente de los textos: “Colombia al Filo de la Oportunidad”, “Educación.

## Informe Final

La Agenda del siglo XXI” y “La Educación Encierra un Tesoro”; por considerarlos direccionadores de la estructuración de las políticas educativas estatales que abren la puerta al siglo XXI y ponen de manifiesto la necesidad de potenciar el desarrollo de una propuesta educativa diferente, que mire de frente a la relación Mundo de la Escuela – Mundo del Trabajo, y por ende que aporte a la estructuración e institucionalización de la “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”.

Es importante resaltar el reconocimiento que se hace al papel transformador de la educación, se le atribuye la misión de potenciar la creatividad y el talento, he aquí su relación más directa con el “mundo del trabajo”, el trabajo permite además de la dignificación de lo humano la expresión de su capacidad creadora, en el trabajo se viven y resuelve problemas constantemente, se buscan alternativas y se plantean soluciones, está es una de las cualidades del trabajo, permite transformar realidades, entornos, contextos y pensamientos; como lo expresa Delors (1996):

Esto también significa recordar que la Comisión es consciente de las misiones que debe cumplir la educación al servicio del desarrollo económico y social. Demasiado frecuentemente se responsabiliza del desempleo al sistema de formación. La constatación es sólo parcialmente justa y, sobre todo, no debe ocultar las demás exigencias políticas, económicas y sociales que hay que satisfacer para realizar el pleno empleo o permitir el despegue de las economías subdesarrolladas. Ahora bien, la Comisión piensa, volviendo al tema de la educación, que un sistema más flexible que permita la diversidad de estudios, pasarelas entre diversos campos de enseñanza o entre una experiencia profesional y un regreso a la formación constituye una respuesta válida a las cuestiones planteadas por la inadecuación entre la oferta y la demanda de trabajo. Un sistema así permitiría también reducir el escolar, causante de un tremendo despilfarro de recursos humanos que todo el mundo debe medir. (P.16)

## Informe Final

Así mismo, es interesante el llamado que se hace a mantener una visión amplia y dinámica en relación con la “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”, llevando a asumir una postura crítica frente a la simplificación y reducción a mera instrumentalización de la misma; pues no puede reducirse a la simple “capacitación” de los seres humanos para el desempeño de una labor específica, el siglo XXI exige de seres capaces de estar en proceso de aprendizaje permanente y esto implica trascender el acto mecánico de la enseñanza de una “técnica”. En palabras de Gómez Buendía (1998)

Por mucho que Taylor lo hubiera querido, un trabajador no es una máquina, ni la educación para el trabajo puede reducirse a crear un cierto repertorio de conductas automatizadas. Aún el oficio que parezca más sencillo en realidad supone tres distintos tipos de formación: (a) Las competencias laborales genéricas esto es, saberes y destrezas generales que, por lo mismo, son aplicables a una gama de ocupaciones relativamente amplia; (b) Las competencias ocupacionales específicas, o saberes y destrezas que demanda cada oficio particular, y (c) Los valores y actitudes apropiados para desenvolverse en ambientes laborales (la “personalidad” de trabajador). En consecuencia la formación para el trabajo no es – ni debe concebirse- como un tramo o una etapa en la historia educacional de las personas: todos los niveles escolares tienen la función de transmitir conocimientos, destrezas y valores aplicables al mundo del trabajo. (P. 184)

Después de explicitar la necesidad de mantener un pensamiento amplio, reflexivo y crítico frente a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano es posible identificar un tercer aporte en esta línea de pensamiento político: aunque para la escuela, el sistema educativo, la sociedad en general y el Estado, es urgente establecer una relación clara entre la educación que se imparte y el mundo del trabajo; aún no es muy clara la estrategia para lograr dicha articulación. Informe de la “Misión de los Sabios” (1996)

## Informe Final

El fracaso de las políticas de Estado y de otras estrategias oficiales y privadas orientadas a promover el empleo o la transición del bachillerato al trabajo es reconocido por todos. Analizaremos los cuatro factores principales que explican este fenómeno: la precariedad de los puentes entre la educación y el empleo, el desempleo cíclico, la caducidad de la educación técnica y tecnológica específica, y la desvalorización del trabajo técnico. (p. 70)

La Precariedad en el puente “Educación-Trabajo”, este elemento hace relación a la propuesta de “Educación Diversificada”, puesta en escena a través de los Institutos Técnicos (Industriales o Agropecuarios) y los INEM, Instituciones que perviven en la actualidad en situaciones complejas por la incapacidad de entender su dinámica, orientar su devenir y administrar y financiar sus estructuras logísticas y humanas; en lugar de buscar alternativas orientadoras las entidades responsables (Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de Educación) se debaten entre terminarlas o entregarlas a Instituciones de Educación postsecundaria, desconociendo así su legado histórico en la construcción de una propuesta seria de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano desde la perspectiva del Estado; una propuesta que converse y oxigene la propuesta SENA.

La propuestas SENA, también se pone en tela de juicio en el apartado que refiere a la “caducidad de la educación técnica y tecnológica”; en tanto que “por el vertiginoso desarrollo tecnológico, esta educación técnica, concentrada en destrezas y habilidades muy especializadas, rápidamente se vuelve obsoleta.” (Colombia al Filo de la Oportunidad. 1996). Así pues, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano debe orientarse más hacia el desarrollo de funciones superiores del pensamiento y habilidades de convivencia que hacia el desarrollo instrumental de habilidades técnicas para un oficio específico.

Por último la desvalorización social del conocimiento técnico y tecnológico, la Escuela del siglo XXI atada aún a las ideas de la ilustración que la generaron, sigue manteniendo desde su

## Informe Final

interior una férrea división entre el “mundo de la escuela y el mundo del trabajo”, se sigue promoviendo la idea de que solo el conocimiento generado e impartido en las Instituciones Universitarias es conocimiento, y los estudios “Técnicos y Tecnológicos” quedan como opción de menor categoría para aquellos que por sus condiciones de vulnerabilidad (económica, cultural, política o cognitiva) no pueden acceder a una Universidad... queda entonces la “propuesta de gratuidad y cobertura vía internet del SENA” pero que deja dudas en lo que respecta a calidad, pertinencia y posibilidad de inserción en el mundo del trabajo.

En este orden de ideas, desde la perspectiva política más institucional, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano sigue siendo un campo abierto al análisis, la discusión y más aún a las propuestas de construcción.

### **APORTES DE LA PEDAGOGIA A LA EDUCACION PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO:**

Es imposible hablar de la Escuela sin escuchar la voz del maestro, la voz del saber pedagógico. La voz que habla del sentido último y primero del sentido de la educación y la enseñanza.

Este aspecto se inicia con los aportes de MAKARENKO (1996), quien en las primeras páginas de su “Poema Pedagógico”, plantea que la construcción de una “Escuela” no es solo un acto de voluntad o de convicción, exige mucho más: formación, condiciones logísticas y financieras apropiadas, y sobre todo tener claro que es lo que “si se quiere hacer”, Elementos que se pueden rastrear de la “Conversación con el Delegado Provincial de Instrucción Pública” en la que se le asigna la tarea de construir una “escuela de trabajo” para jóvenes delincuentes...

## Informe Final

Durante el proceso se desarrolló un evento que desde el principio estaba explícito tenía que hacerse aunque nadie, incluyendo a MAKARENKO, ¿sabía cómo?

En la obra en la que relata su experiencia, MAKARENKO (1996), entregó varios aportes a la pedagogía: Primero, la necesidad de sistematizar la experiencia pedagógica para convertirla en conocimiento, y así hacerla transferible. Segundo, la educación para el trabajo debe ser una propuesta clara en relación con el trabajo, no un “como si... se fuera a trabajar”, no es un hecho abstracto y conceptual como si la educación académica, sin dejar de lado el saber que ha de orientar esa práctica. Tercero, la educación para el trabajo es un hecho colectivo, el individuo y su tarea tiene relevancia en la medida en que se relaciona y aporta al colectivo y su bienestar (responsabilidad social). Cuarto, si bien la escuela no ha de resolver las dificultades sociales, políticas y económicas, si es responsable de aportar a la búsqueda de soluciones en la medida en que forme ciudadanos y aporte al cambio y la transformación desde los individuos mismos.

La Educación para el Trabajo y el Desarrollo humano también fue preocupación de otros pedagogos, aunque en su situación se planteara como la búsqueda de solución a la situación concreta de la escuela y su devenir y no necesariamente a la responsabilidad social de la escuela en relación con una situación de tan compleja como los niños de la calle. Dewey (1899), plantea la importancia de la relación escuela – trabajo en el proceso educativo, así:

Siempre que enfoquemos la discusión de un nuevo movimiento educativo, es especialmente necesario tomar el punto de vista más amplio, social. En otro caso, los cambios de la institución y de la tradición escolar habrán de ser mirados como la invención arbitraria de maestros particulares; como sombras pasajeras, o, en el mejor caso, como simples mejoras de ciertos detalles —y éste es el plano según el cual se acostumbran a considerar los cambios escolares—. Tan racional sería concebir la locomotora o el telégrafo como servicios particulares. Las modificaciones que se introducen en los métodos y programas educativos son tanto el

## Informe Final

producto de los cambios de la situación social y el esfuerzo para satisfacer las necesidades de la nueva sociedad que está formando, como lo son los cambios introducidos en la industria y comercio.

Ningún número de lecciones de cosas dadas *como* lecciones de cosas para proporcionar informaciones, pueden constituir ni la sombra de la sustitución de la familiaridad con las plantas y los animales de granjas y jardines, adquirida en la convivencia con ellos tiene su cuidado. Ningún adiestramiento de los órganos sensibles en la escuela, introducido con el fin mismo del adiestramiento, puede competir con la alerta plenitud de la vida sensible que proceden de la intimidad diaria y del interés por las ocupaciones familiares. La memoria verbal puede ser adiestrada acometiendo tareas, cierta disciplina de la facultad razonadora puede adquirirse mediante lecciones de ciencias y de matemáticas; pero, después de todo, esto es algo remoto y dudoso, comparado con el adiestramiento de la atención y del juicio que se adquiere teniendo que hacer las cosas con un motivo real detrás y una aspiración efectiva delante. Al presente, la concentración de la industria y la división del trabajo han eliminado de hecho las ocupaciones de la casa y la vecindad —al menos para el propósito educativo—. Pero es inútil alimentarse del alejamiento de los buenos tiempos de la modestia de los niños, de la reverencia y de la obediencia implícita, si esperamos volver a ellos simplemente por los lamentos y las exhortaciones. Es la condición radical la que ha cambiado, y sólo bastaría otro cambio igualmente radical en la educación. Debemos reconocer nuestras compensaciones —el aumento de la tolerancia, amplitud del juicio social, la seguridad para leer los signos del carácter e interpretar las situaciones sociales, la mayor agudeza para adaptarse a diferentes personalidades, el contacto con actividades comerciales más amplio—. Estas consideraciones significan mucho para la educación ciudadana del niño actual. Sin embargo, hay un problema real, el de cómo conservaremos estas ventajas, introduciendo, sin embargo, en la escuela algo que represente el otro aspecto de la vida: ocupaciones con responsabilidades personales bien determinadas y que pongan al niño en relación con las realidades físicas de la vida.

## Informe Final

Es claro al plantear que los cambios en los programas y sistemas educativos tienen que ver con las necesidades y compromisos sociales; en esa medida, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, no es solo un “embeleco” de unos cuantos y de la época, es una necesidad socialmente sentida y es necesario generar las condiciones para su viabilidad.

Al igual que Makarenko (1996), resalta la importancia de hacer de la Educación para el Trabajo una experiencia de compromiso y responsabilidad social real, pragmática; será este el eje que mantenga la atención y el compromiso del individuo.

### **LA GESTION EDUCATIVA: APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA INSTITUCION DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO VIABLE...**

Como ya se había planteado, la Gestión Educativa es un discurso nuevo no solo en el ámbito escolar sino en el discurso social. Para ir develando sus aportes a las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, es necesario ir delimitando el discurso mismo.

Para iniciar la delimitación de la Gestión Educativa, se retomaran algunos aportes de Cassasus (2000)

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión

## Informe Final

educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción. (P.2)

Así pues, el primer elemento a tener en cuenta es que la Gestión Educativa es un saber aplicado, que tiene su razón de ser en la afectación de una práctica, el direccionamiento de las Instituciones Educativas y de los sujetos que ejercen dicha práctica. En esa medida, es posible aceptar la definición que brinda la UNESCO en el Documento “Gestión Educativa Estratégica”(s/f):

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

El siguiente elemento, es que se fundamenta en el cálculo situacional, en la medida en que reconoce e identifica “temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas”, permite la generación de propuestas, planes, proyectos o estrategias para intervenirlas y afectarlas desde perspectivas que implican la participación de diferentes actores colectivos, disciplinas y saberes pedagógicos, gerenciales y sociales. Es decir, la Gestión Educativa permite la “proyección de una escuela posible” y provee las herramientas para su realización. UNESCO (Gestión Educativa Estratégica, s/f):

Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p.16)

## Informe Final

Siguiendo esta lógica de pensamiento es posible entonces plantear que existen tres campos de acción en los cuales se apuntala la Gestión Educativa: la Reflexión sobre las prácticas existentes y las posibles, la Decisión sobre las acciones a priorizar y estrategias a delimitar, y el Liderazgo, entendido como capacidad de acción y convencimiento a otros. Estos tres campos se vinculan intrínsecamente a tres componentes que, según Pérez Gómez, hace parte de la Gestión Educativa: El Pensamiento Estratégico, el Liderazgo Pedagógico y el Aprendizaje Organizacional.

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de Peter Senge (1995:49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” (p:27)

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. (p.28)

Aprendizaje organizacional: La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación. (p.28)

Al mismo tiempo que el Discurso de la Gestión Educativa se abre camino en el ámbito escolar, el Gerente Educativo tiene el reto de realizar el salto cualitativo del “modelo de Administración al modelo de Gestión” y a partir de la reflexión crítica sobre las prácticas que se desarrollan y las que se deben impulsar para lograr la transformación individual y colectiva que

## Informe Final

implica la puesta en escena de un nuevo paradigma. En relación con las prácticas existentes y las que en teoría deben desarrollarse, se retoma el aporte de Gestión Educativa Estratégica:

*Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa (p. 15)*

<b>Administración Escolar</b>	<b>Gestión Educativa Estratégica</b>
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación Profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y Esquemáticas	Intervenciones sistémicas y Estratégicas

Como se puede observar no es una tarea fácil, instaurar un nuevo paradigma que tiene que ver más con lo humano y las formas de relacionamiento y comunicación que se priorizan en el ámbito escolar que con lo propiamente técnico; aunque el acelerado desarrollo técnico y tecnológico que caracteriza la era de la globalización económica y política, de la comunicación inmediata y mediada por las tecnologías y de los discursos de la postmodernidad, la incertidumbre y la desesperanza crean un polo más de tensión y atención en el deber ser del Directivo Docente entendido como Gerente Educativo.

Así pues, la Gerencia Educativa, es un discurso que provee herramientas teóricas y prácticas al Directivo Docente para poner en escena un paradigma de Gestión que permita llevar a la escuela a condiciones viables de respuesta a los requerimientos sociales, políticos y culturales del contexto.

En un sentido más particular y en relación con la Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano; la Gestión Educativa, deberá brindar las herramientas para ayudarle al Directivo Docente a delimitar condiciones de viabilidad de dicha Institución, en un contexto legal y político no solo difuso sino confuso.

## Informe Final

**CONCEPTO DE LIDERAZGO:** El Gerente Educativo es en definitiva un LIDER con un profundo sentido humano.

Este concepto que mucho tiene que ver con la práctica cotidiana del maestro y el directivo docente, no es propio del discurso educativo ni pedagógico. Es un aporte de otras disciplinas que actualiza el compromiso de estos dos actores educativos en relación con su ser social y su responsabilidad para asumir los retos y desafíos que los procesos de cambio y transformación del devenir de la sociedad y la cultura en este particular momento histórico.

Liderazgo, es la capacidad que tienen los seres humanos para “entender los grandes desafíos” que se enfrentan en su mundo día a día, buscar alternativas de solución acertadas, válidas y posibles, y ponerlas en juego. Un líder es Innovador, siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas

Se suma a ésta una particular competencia comunicativa, que le permite a algunos seres humanos, establecer con otros juegos comunicativos tendientes a buscar acuerdos de interpretación que posibiliten la motivación a la acción activa y comprometida en pro de alcanzar metas compartidas. Un líder es carismático, se interesa por las personas y demuestra su interés con honestidad y sinceridad.

Así mismo, el liderazgo implica responsabilidad en el accionar directo y en el accionar simbólico que ejerce sobre los demás; pues en última instancia un líder ejerce poder... sobre la realidad y sobre los demás.

En este campo, es interesante retomar los planteamientos de Luis Hernando Ramírez Reyes, en el artículo “Los Nuevos desafíos de la Gerencia Educativa”; en el que evidencia que uno de los principales retos que debe enfrentar un Gerente Educativo tienen que ver con la generación de cambios y transformación en la cultura, a partir de la transformación de los seres

## Informe Final

que habitan el espacio escolar. Este es el principal reto del LIDER de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, lograr cambios en los sueños y proyectos de vida de quienes asisten a la escuela y a través de ellos lograr cambios en la cultura y la sociedad. La Institución por sí misma no resolverá el problema de la crisis social y el desempleo, pero aportará a menguar el sentimiento de desesperanza y a fortalecer la capacidad del individuo para asumir posturas críticas y racionales en la búsqueda de alternativas.

**EL TRABAJO EN EQUIPO:** Fundamentado en “la colaboración, como principio articulador e integrador de la acción, la planificación, la cultura, el desarrollo, la organización y la investigación”. (UNESCO p. 13). Es imperante que los docentes y directivos docentes aprendan no solo a trabajar en equipo sino a reconocer las bondades de esta nueva forma de asumir el compromiso de construir escuela para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Por ejemplo: el trabajo en Equipo o Colaborativo aporta en el ámbito personal apoyo moral, reducción del exceso de trabajo (posibilita compartir cargas y presiones generadas por las demandas del trabajo y del cambio acelerado), certeza situada (al posibilitar un principio de realidad en relación con lo que razonablemente se puede conseguir en un contexto determinado), mejora la capacidad de reflexión (al posibilitar el diálogo y sobre las acciones realizadas) , oportunidades para aprender uno de otros (de sus experiencias de aula e institucionales), y de buscar el perfeccionamiento continuo. En el eje Institucional aporta: Aumento de la eficiencia (permite compartir responsabilidades y coordinar actividades), Perspectivas temporales sincronizadas (el trabajo conjunto y la comunicación constante permite construir expectativas de cambio en períodos de tiempo realistas), asertividad política (en la comunicación individual y en relación con las condiciones externas), aumenta la capacidad de respuesta de la Institución a las exigencias del

## Informe Final

entorno al posibilitar la participación de otros actores de la comunidad educativa. (Hargreaves, 1996. P.13)

La colaboración se convierte, pues, en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. (UNESCO: Gerencia Educativa Estratégica. p.20)

**GESTION DEL CONOCIMIENTO:** De manera general se puede plantear que el discurso de la Gestión del Conocimiento es nuevo en el ámbito teórico y social, pero es aún una propuesta incipiente que pretende impactar el espacio escolar. En esa medida el planteamiento de Minakata (2009) posibilita un acercamiento al concepto y su posible impacto en la propuesta de una Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

### *Perspectiva del conocimiento como acción y modelo de aprendizaje organizacional*

Para entender la gestión del conocimiento en la escuela se propone adoptar una perspectiva epistemológica que considera al conocimiento como acción, en un modelo de aprendizaje organizacional, *performance through learning*, cuyo propósito central sea la mejora de los desempeños y el logro de resultados. Desde una ontología del lenguaje de acción consistente con esta perspectiva, se puede entender a la organización como el resultado de “conversaciones-de acción” y a la gestión del conocimiento como los procesos de creación y transformación del conocimiento de la organización-que-aprende, incorporando de manera dinámica y continua el saber hacer de las personas en el tejido “narrativo” personal-grupal-organizacional (Echeverría, 1999; Flores, 1997). (P.10)

## Informe Final

Este planteamiento implica entender la Escuela en sus diferentes ámbitos y en las acciones que en su cotidianidad se generan desde una mirada que tiende a la “de-construcción” de la oralidad característica de su devenir para llegar a una “re-construcción” desde la lógica de la escritura y la “narrativa” de sus actores para generar conocimiento; y plantea la tarea inaplazable de la Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, de construir su marco de conocimiento, delimitando así desde el reconocimiento e identificación de las practicas existentes los límites y contextos pedagógicos, sociales, políticos y económicos que posibiliten su Institucionalidad como propuesta educativa pertinente en relación con la demanda de los diferentes contextos regionales, nacionales y de la globalización.

Retomar la propuesta de Gestión del Conocimiento posibilitará a la Institución de Educación para el Trabajo ir en el camino de constituirse en una Institución que aprende, lo cual en palabras de Elphick D. (2012):

Hacer de nuestro colegio una permanente comunidad de aprendizaje permite:

- Anticiparse y adaptarse al cambio.
- Acelerar la velocidad de creación.
- Aprender de los competidores y colaboradores.
- Ser capaz de transferir conocimiento a la organización.
- Aprender efectivamente de los errores.
- Utilizar mayor potencial de las personas.
- Implementar cambios estratégicos más rápidamente.
- Ser capaz de mejorar continuamente

(Adaptado de Marquardt, 1996).

**ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN:** El Directivo (Gerente Educativo) de la Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, debe tener claridad sobre la

## Informe Final

importancia de Organizar y Planear el Proyecto Educativo de su Institución de manera pertinente y estratégica, no puede dejar al azar el direccionamiento del hacer educativo y menos la organización Institucional. Si bien en la literatura en general existen diferentes miradas sobre la planeación y su impacto en las Instituciones, para la elaboración de este aparte, se tomó la decisión de retomar los aportes de Rivera Franco y Alzate Ortiz (2012), en el artículo la Gerencia de Proyectos como posibilidad de Creación y Transformación; primero por compartir con ellos la idea de que el Proyecto Educativo Institucional debe ser mirado y gerenciado como un “proyecto” (su mismo nombre lo concibe como tal) y segundo, por la claridad didáctica que existe en la construcción del mismo texto. Así pues, se retomaran las tareas que debe asumir quien gerencia un proyecto.

- Rayar, definir, delimitar el Proyecto: Esta es una tarea urgente en relación con las Instituciones de Educación para el Trabajo, en tanto el campo conceptual y legal que las delimita es difuso. Es necesario delimitar el concepto de trabajo y educación para el trabajo que orientara su accionar y práctica pedagógica.
- Planear, programar el Proyecto. Tarea importante, es en este nivel donde se juega gran parte de la viabilidad de la Institución, porque después de definir los límites de su accionar se debe empezar a decidir sobre los recursos humanos y financieros, los programas a desarrollar, entre otros.
- Contar con el apoyo de la dirección. Esta es un aspecto complejo, porque las Instituciones de Educación para el trabajo, en su inmensa mayoría de carácter privado, no cuentan más que con sus propios recursos para poner en escena sus propuestas. Es un campo de acción que se puede trabajar con rigurosidad a través de la generación de propuestas colaborativas y de apoyo interinstitucional.

## Informe Final

- Gerenciar el talento humano. Necesario encontrar el personal con el perfil adecuado, otro campo de inquietud en la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, pues no existe formación docente para este campo, generalmente será asumido por profesionales de diferentes ramas sin formación pedagógica. Esta dificultad se comparte con la Educación Media Técnica.
- Asegurar los recursos. Eje de trabajo complejo que pondrá a prueba toda la capacidad de gestión para allegar recursos por parte de los Gerentes Educativos; la ruta que han ido mostrando los Institutos de Educación Media Diversificada (INEM) es la construcción de convenios interinstitucionales; y necesariamente la relación constante con el mundo del trabajo.
- Determinar las operaciones. Este implica el tipo de herramientas que se han de utilizar, tanto en el campo pedagógico como en las diferentes Gestiones de la Institución Escolar.
- Hacer control del proyecto. Este aspecto tiene gran importancia para asegurar el desarrollo del Proyecto Educativo y la viabilidad misma de la Institución. Implica la tarea de evaluar con regularidad el ejercicio de la actividad escolar, de corregir a tiempo las dificultades que se presenten y de asegurar la participación activa del Equipo de Trabajo que se conforme.

### **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano es un concepto “polisemántico<sup>1</sup>”, que alude a realidades contextuales, sociales, culturales y políticas diversas. Situación que no ha

---

<sup>1111</sup> Se plantea este término para expresar la ambigüedad que existe en el uso del concepto “Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”. Ambigüedad que no está delimitada solo en el “significado” del concepto mismo, en tanto no es solo una dificultad de orden lingüístico sino, y principalmente, en relación con el contexto y situaciones que pretende delimitar (semántico).

## Informe Final

logrado resolver ni siquiera el hecho de que se haya escrito una norma que pretende definir y regular la Institucionalización de dicha práctica educativa “Decreto 4904 de 2009”. Como lo evidencian los diferentes autores retomados en este documento; este es el campo teórico y político en el cual debe desarrollarse la propuesta de Institución Educativa para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Este es el primer RETO que se debe asumir: Delimitar el concepto de Educación para el Trabajo que se pretende impartir; las características que debe tener dicha institución, para ello las herramientas de la Gerencia Educativa aportaran elementos para disminuir los riesgos de fracaso; y el público a quien se dirigirá la propuesta.

La Gerencia Educativa: Deberá aportar las herramientas teóricas y prácticas para la construcción y puesta en marcha de la “Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano”, que responda a los criterios de viabilidad, pertinencia, equidad y de calidad, establecidos para el sistema educativo del siglo XXI; sin desconocer el carácter humano y humanista que debe caracterizar la Escuela.

Es importante en el marco del discurso Educativo y Político aclarar el sentido de la Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano; reconocer su sentido social de oportunidad para las poblaciones más vulnerables y priorizar desde allí su propuesta de “Equidad y Pertinencia”, esto implicaría delimitar las diferencias necesarias con la educación continuada o “educación en el trabajo”.

*La igualdad de oportunidades no es un objetivo al alcance de la escuela, pero paliar en parte los efectos de la desigualdad y preparar a cada individuo para luchar y defenderse en las mejores condiciones posibles en el escenario social sí es el reto educativo de la escuela contemporánea.*

*(Pérez Gómez, 1993. P. 26)*

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Casassus, Juan. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina ( la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Versión preliminar. Pdf.

CESU (2014). *Acuerdo por los superior 2034*. Bogotá. Versión Pdf.

Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. México: UNESCO.

Elphick D., Winston H (2012). *El Desafío en la Gestión del Conocimiento*. Recuperado en octubre 29 de 2015:

[http://www.oei.es/noticias/spip.php?article869&debut\\_5ultimasOEI=5](http://www.oei.es/noticias/spip.php?article869&debut_5ultimasOEI=5)

Gómez Buendía, H. (1998). *Educación. La Agenda del Siglo XXI Hacia un Desarrollo Humano*. Recuperado en abril de 2015 de <http://es.scribd.com/doc/170483967/Buendia-Educacion-La-agenda-del-siglo-XXI-pdf#scribd>.

HARGREAVES, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*, Madrid: Ediciones Morata.

Makarenko, A. (1996). *Poema Pedagógico*. Madrid, España: Ediciones Akal, S.A.

Mejía, M. (2004). *Leyendo las políticas educativas de la globalización*. Recuperado el 28 de julio de 2010 de

[http://foroeducacionpanama.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/politicas\\_educativas.pdf](http://foroeducacionpanama.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/politicas_educativas.pdf)

## Informe Final

Minakata Arceo, Alberto. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19. Recuperado en 30 de enero de 2016, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2009000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008&lng=es&tlng=es).

Ministerio de Educación Nacional (1996). DECRETO No. 114. Recuperado de [www.mineduacion.gov.co/1621/articles-103099\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-103099_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional (2006). DECRETO No. 3870. Recuperado de: [www.mineduacion.gov.co/1621/articles-112277\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-112277_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional (2006). DECRETO No 2020. Recuperado de: [www.colombiaexcelente.org/descargas/decreto\\_2020.pdf](http://www.colombiaexcelente.org/descargas/decreto_2020.pdf)

Ministerio de Educación Nacional (2007). Decreto 2888. Recuperado de: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-130244\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-130244_archivo_pdf.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2009). DECRETO No. 4904. Recuperado de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-216551\\_archivo\\_pdf\\_decreto4904.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-216551_archivo_pdf_decreto4904.pdf)

Muñoz Marín, Gustavo Adolfo. Documento: Liderazgo. Centro de Humanidades – Formación Avanzada. Recuperado en [www.upb.edu.co/pls/portal/.../4B602D7648A22743E0440003BA8AE9C](http://www.upb.edu.co/pls/portal/.../4B602D7648A22743E0440003BA8AE9C)

OEI - Sistemas Educativos Nacionales – Colombia. Recuperado en: <http://www.oei.es/quipu/colombia/coll4.pdf>

PÉREZ GÓMEZ, ÁNGEL. (1993). Las funciones sociales de la escuela: de la reproducción a la reconstrucción crítica del conocimiento y la experiencia, en **Comprender y transformar la enseñanza**, Madrid, Ediciones Morata.

## Informe Final

UNESCO. Ministerio de Educación de la Nación. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2. Buenos Aires. Recuperado en:

[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023\\_archivo\\_2.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf)

Ramírez Reyes, Luis Hernando. Los Nuevos desafíos de la Gerencia Educativa, en Educación y Educadores, N° 7. (pdf)