

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES**

**Educación y pedagogía un puente para la innovación social**

**Monografía que presenta**

**Néstor Javier Collazos Astudillo**

**Para optar el título de**

**Especialista en Gerencia Educativa**

**Popayán - Colombia**

**Febrero de 2017**

## **Contenido**

**Resumen**

**Abstract**

**Palabras Clave**

**Key Words**

**Introducción**

### **CAPITULO I**

#### **Innovación y gestión educativa**

La Innovación como estrategia

La gestión educativa

### **CAPITULO II**

#### **Retos de la Innovación educativa**

¿Por qué hoy es tan difícil innovar en las instituciones educativas?

Innovar desde el contexto

Compromiso de directivos y docentes, gestión e innovación

### **CAPITULO III**

#### **Innovación en contexto**

Innovación en las comunidades rurales

Desarrollo desde adentro

Innovación desde las Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias

**Conclusiones**

**Referencias**

## **Resumen**

La Monografía aborda algunas concepciones contemporáneas de lo que es la innovación, para explorar desde allí estrategias aplicables a la gerencia educativa. Con ese propósito, desarrolla tres categorías en las que la innovación, aunada a los procesos inherentes a la educación, permite visualizar caminos de transformación en la forma como se viene asumiendo la labor educativa.

También, qué tiene que ver la innovación con la gestión educativa; aquí se retoman algunas definiciones de innovación para entender cómo es que puede ser aplicada a lo educativo. Seguidamente, se encuentra los retos que la innovación plantea como estrategia de transformación y por último, cómo tener en cuenta el contexto, el pensar y el sentir de las comunidades donde se hace la labor educativa, lo cual resulta determinante a la hora de plantear las estrategias innovadoras.

## **Abstract**

The monograph touches a few contemporary conceptions regarding innovation, to explore from there strategies applicable to the management of education. With this proposition, three categories in which the innovation, together with the inherent processes of education, permit the visualization of paths of transformation in the form in which the labor of education is undertaken are developed.

Also, what innovation has to do with educational management; here are reworked some of the definitions of innovation to understand how they can be applied to education. Following this, one encounters the challenges that innovation proposes as strategy of transformation and at last, how to keep in mind the context, the thought and feeling of the communities where the labor of education is performed, which turns out to be pivotal at the time to propose innovative strategies.

## **Palabras Clave**

Innovación, gerencia educativa, innovación educativa, desarrollo endógeno

## **Key Words**

Innovation, management of education, educational innovation, endogenous development

## **Introducción**

Actualmente, la mayoría de gobiernos democráticos del mundo, admiten que la educación, es el cimiento que permite el desarrollo cultural, económico, científico y social de un país. En este sentido, centrar los esfuerzos en la transformación y mejora de todos los procesos educativos es decisivo, para lograr resultados que permitan avizorar los anhelados cambios. Así mismo, tener en cuenta los múltiples caminos, estudios y experiencias que han demostrado ser aplicables a las necesidades por resolver en la educación, son tareas prioritarias en esa búsqueda constante. Uno de los componentes más importantes, como estrategia demostrada para aplicarse en el contexto educativo es la Innovación.

Este trabajo, intenta abordar aspectos para tener en cuenta en la gerencia educativa; propuestas para implementar en las Instituciones. Con esta finalidad, se parte de dilucidar qué es la innovación como estrategia de optimización de los niveles productivos en las empresas y organizaciones; adaptable a los contextos educativos en procura de lograr avances significativos en materia educativa. Por ello, se hace necesario entender cómo se han venido gerenciando las Instituciones Educativas, sus vicios y rutinas; actitudes que vienen impidiendo las transformaciones. Cuáles son las tendencias actuales; las recomendaciones de los expertos. Para

esto, se retoman y de algún modo, se desarrollan algunos planteamientos de la UNESCO, organismo internacional con los créditos suficientes para tener en cuenta en materia educativa: su visión de lo que es una gerencia educativa estratégica y en ella la innovación como elemento constitutivo y dinamizador de la gestión. También, se tienen en cuenta varios autores que contribuyen a entender algunas de las talanqueras que han venido estancando la labor educativa. Además, posibles salidas que permitan orientar la labor en esta materia. Los compromisos por asumir; los retos a emprender, las actitudes por cambiar. Elementos que aunque no son nuevos, en atención a la problemática expuesta, hay que empezar por reconocer, para intervenir sus causas; cuando las consecuencias son negativas, o fortalecer el trabajo, cuando sus fines son positivos y transformadores.

En la última parte, se hace énfasis en la necesidad de plantear las estrategias de Innovación partiendo del reconocimiento del contexto; especialmente, si este es rural, las particularidades de sus comunidades, sus cosmovisiones, su concepción de desarrollo, sus sueños y aspiraciones. Darles el reconocimiento que en la mayoría de los casos se les ha negado, por el mismo colonialismo cultural en el que funcionarios del estado y las mismas comunidades han estado insertos. Disponerse con humildad a entablar diálogos en los que se dé el valor intrínseco a la palabra del otro, sea indígena, afrodescendiente o campesino. Crear las condiciones que permitan empoderar a las comunidades, para que sean ellas constructoras activas del proceso educativo.

## CAPITULO I

### Innovación y Gestión Educativa

#### **La Innovación como estrategia**

Según el diccionario de la enciclopedia Encarta, (2009) innovar significa crear, modificar o alterar algo, un producto, para introducirlo en el mercado. En el mismo sentido, y a pesar de que según los siguientes autores la refieren como un término que se usa en muchos sentidos, la definen así:

La innovación es un concepto amplio que se usa en muchos contextos diferentes. Consecuentemente, hay muchas definiciones de la innovación. Una definición útil es: la aplicación comercial o industrial de algo nuevo – un producto, proceso o método de producción nuevo; un nuevo mercado o fuente de suministro; una nueva forma de organización comercial, comercial o financiera. (...) La mayoría de las definiciones de innovación enfatizan novedad y éxito... nuevas formas de servir a los clientes... involucra el desarrollo de nuevos sistemas de recompensa, estructuras organizacionales, maneras de manejar responsabilidades y recursos humanos. (Cruil, M., & Diehl, J., 2007, p.29)

Desde el siglo pasado, en el capitalismo se han venido acuñando diversos términos para referirse a las estrategias que permiten optimizar los niveles de producción y su posicionamiento en los mercados. Pues bien, la innovación es uno de esos términos que ha logrado posicionamiento. Hoy cobra sentido, porque se viene considerando como una estrategia a implementar en todo tipo de organizaciones y las Instituciones Educativas como organizaciones

en las que se administran bienes, recursos económicos, talento humano que posibilitan el servicio educativo, no escapan a la necesidad de implementar esas nuevas estrategias. Sin embargo, y a pesar de que en la actual economía de mercado, la educación apunta a ser un producto de consumo, no se le puede dar el mismo tratamiento, que se le da a los objetos y productos de consumo que a diario salen a competir por el consumidor y por eso necesitan (los productos) estar en constante cambio, innovación. No obstante, es una estrategia que cobra validez, siempre que se tenga en cuenta la humanidad de los estudiantes, de los docentes, directivos y administrativos; entendiéndose en el contexto de las Instituciones Educativas y dado que la educación es un proceso que permite el desarrollo y la integración del ser humano en la cultura.

La educación es la esencia del ser humano, su fin está investido de nobleza y humanidad, por esto mismo, está por encima de cualquier pretensión mercantilista. Por ello, se hace necesario trascender un poco el término. Visto desde esta perspectiva, la Innovación que se tratará en adelante, busca resaltar la importancia que esta tiene para la gerencia educativa, como elemento dinamizador, que al generar cambios en las conductas y formas como tradicionalmente, las personas hacen las cosas, producen innovaciones y yendo un poco más allá, transformaciones, que es a lo que, en última instancia, se quiere llegar con la educación.

El desarrollo de una comunidad depende de los avances en materia educativa. La educación es un factor de impulso. La educación permite ser, no solo elemento articulador, sino también potenciador de los entornos. Innovar es una de las destrezas que todo acto educativo debe impulsar, para ello se requiere de una comprensión de la problemática de la gestión educativa, al igual que hacer una referencia previa a algunos aspectos más generales o de la visión, que es en últimas el norte de la institución. Toda institución posee una tarea específica, sobre todo si tiene como punto de partida el contexto en el cual se desarrolla. Todo acto educativo desarrolla una

función social. “De esta manera se procura iluminar el proceso de desarrollo de los modelos de gestión educativa, identificando su lógica institucional y su coherencia con un marco de acción estatal y de articulación con la sociedad” (Martínez, 1995, p.11)

En tal sentido, la UNESCO la identifica como elemento importante de la gestión educativa:

¿Cómo puede ser definida la gestión educativa? Para comprender las múltiples acepciones del término gestión, se han propuesto los siguientes términos: piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes... 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. (UNESCO, 2000, p.16)

En la práctica educativa, la innovación puede estar encaminada a la consecución de mejoras significativas, apuntando a que los estudiantes, niños y niñas salgan con los elementos de conocimiento y valores necesarios para desempeñarse de la mejor manera en la sociedad, aportando para tener un mundo más humano. Su fin es lograr transformaciones, rompiendo esos paradigmas anclados cultural e ideológicamente. Talanqueras, acciones rutinarias que obstaculizan y hacen sentir pesado y faltar de credibilidad en sí mismo el carácter transformador y humano de la educación. Toda esta serie de acciones de la gestión educativa se pueden ver



como el empoderamiento sinérgico que debe haber en la institución. Esto se define muy bien, cuando se utiliza la frase –piloteo de organizaciones- es decir, llevar a la institución educativa, utilizando todos los instrumentos de navegación, para llegar a buen término. No solo para salir de un estado ya obsoleto, sino que, si las cosas se hacen bien, deberán ser innovaciones permanentes.

Si bien todo acto educativo es autónomo, es necesario que este articulado a proyectos de más envergadura, como son los propósitos nacionales, sin descuidar eso sí, lo local. La gestión educativa debe hacerse con conocimiento y proyecciones claras. Innovar no es una acción del azar. Una innovación que sea pertinente esta iluminada mediante la comprensión de los problemas, lo cual direcciona las acciones pertinentes. “Es por ello que el proceso de innovación debe ser visto como una constante adquisición de capacidades por parte de los diferentes niveles del sistema. Este fortalecimiento institucional debe ser objeto, entonces, de políticas explícitas sustentadas en recursos suficientes”. (Martínez, 1995, p.29)

La innovación también se refiere a la capacidad que tienen las instituciones para impulsar el aprendizaje (ser instituciones que aprenden) absorbiendo los conocimientos provenientes del exterior a favor de los objetivos institucionales. Se trata de aprovechar las oportunidades de las tecnologías para generar nuevas modalidades de procedimientos, extendiéndolos a todos los ámbitos de la escuela. El mejoramiento de la calidad es el desafío más apremiante en estos nuevos contextos de globalización. En otras palabras “La transformación de nuevas ideas en nuevas soluciones... es una fuente de ventajas competitivas sustentables para las empresas, así como de mayores estándares de vida para la población”. (BID, 2010, p.27)

En la innovación educativa al igual que las empresas se deben generar políticas orientadas a estrategias y métodos de coordinación. Este (...) enfoque, pone de manifiesto la necesidad de diseñar programas nuevos, coordinados y más integrales para tratar problemas específicos y debilidades particulares en sectores, tecnologías, grupos de empresas o regiones (BID, 2010, p. 52)

En esta dimensión es importante tener presente el capital humano. Un enfoque de innovación debe además coincidir con los procesos de desarrollo institucional y los nuevos lineamientos de la gerencia. Se trata, con ello, de propiciar la creación de "nuevos entornos de enseñanza y aprendizaje", para cambiar los papeles tradicionales de profesorado y estudiantes, haciendo de la innovación no sólo un recurso didáctico más, sino un instrumento valioso para la formación del estudiantado y para el impulso gerencial del proceso educativo. La innovación entonces supone un compromiso para toda la comunidad educativa. Supone para el profesorado un esfuerzo en formación, en trabajo. Supone una "aventura" al tener que enfrentarse a cambios metodológicos (que a veces chocan frontalmente con "lo que se venía haciendo"), a nuevas aplicaciones informáticas, a nuevos retos, a un necesario cambio de mentalidad, a romper estructuras y esquemas. (Palomo, Ruiz y Sánchez, 2006, p.12)

Toda innovación indica un cambio que generalmente en el principio representa una alteración de la vida normal de las instituciones. No se puede contar con que todos los profesores o miembros de la comunidad educativa estén de acuerdo con los cambios, de ahí que:

En algún sector del profesorado existe cierto conservacionismo, pues se pretende mantener lo que se ha conseguido y el introducir cambios significativos en su manera de llevar a cabo los

procesos de enseñanza-aprendizaje siempre causa recelos por miedo a perder lo que ha conseguido. (Palomo, Ruiz y Sánchez, 2006, p.28)

Para la actualidad, se va anunciando una clara necesidad de generar procesos innovadores que transformen las actuaciones de la educación; pues, es necesario responder a las exigencias de la sociedad. Se trata de que los contenidos curriculares se mantengan con la relevancia y pertinencia.

Para lograr realmente una transformación, hay que empezar por crear las condiciones para que las innovaciones encuentren en el centro educativo terreno fértil donde puedan echar raíces y se extiendan, como una enramada, a lo largo y ancho de toda una comunidad educativa sin que consigan obstáculos en su difusión y consolidación. (Borjas, 2003, p.9)

La innovación sólo es posible si se crean las condiciones para tal propósito. Esto hace que el rol de la estrategia sea preponderante para la vida institucional, ahora bien, se trata que la tarea tenga sustentabilidad y no sean actividades sin trascendencia, la intención es por medio de ellas concretar las metas y objetivos que se han postulado, de igual modo determinar los medios que lo harán posible.

Gestionar estos medios que pueden hacer factible una meta es una competencia que deben adquirir todos los educadores, tanto los que cumplen tareas de dirección en el centro educativo como los que laboran en el aula. En esta visión amplia del hecho educativo, la gestión es un asunto que incumbe a todos los actores educativos. (Borjas, 2003, p.10)

Nadie debe estar por fuera de las decisiones. Todos deben participar para lograr el cumplimiento de las tareas expuestas. De ahí que:

Una gestión educativa que promueva el cambio debe promover la autonomía en las tomas de decisiones de los educadores en un ambiente que favorezca la participación, el diálogo y el consenso; y, sobre todo, debe reflexionar continuamente sobre la misma práctica como método de aprendizaje permanente en aras de mejorar su desempeño profesional (Borjas, 2003, p.10)

Todo proceso innovador además de ser una etapa de planeación, es un ejercicio de creación colectiva. Es una excusa para que toda la comunidad sueñe en torno a sus deseos e iniciativas, lo cual conduce a verdaderos procesos de transformación. Si la gestión es el conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, la innovación, es el modo de cómo hacer para que los recursos y medios sean efectivos en el logro. Logrando que todos los participantes del proceso se desenvuelvan en sus distintos espacios, aula, centro y comunidad. “Estas tres dimensiones (aula, centro y comunidad) deben también ser tomadas en cuenta cuando intentemos comprender cómo se desarrollan los procesos educativos en espacios concretos”. (Borjas, 2003, p.12)

De todos modos no se puede olvidar que una buena gestión depende de su direccionamiento, igual para la innovación. Desde estos espacios se brinda la garantía para que las propuestas se realicen. De ahí que la tarea del gerente educativo sea primordial para guiar a los demás articulándolos no solo para que el trabajo se efectúe, también, para que exista compromiso y un

mayor rendimiento. Por ello “La dirección de una organización supone una serie de funciones que es imposible que una sola persona pueda ser responsable de todas ellas” (Borjas, 2003, p.13)

Esta responsabilidad grande, estaría en quienes están más cerca de los estudiantes, esto es, docentes y directivos. Si bien, hay unas políticas educativas que vienen trazadas desde el MEN (Ministerio de Educación Nacional - Colombia) son los docentes y directivos quienes en últimas están en las instituciones educativas, como se anota enseguida:

En el caso de quienes trabajamos en educación, sea como docentes o directivos de las instituciones y de los procesos educativos, hay una variable muy importante que determina, de manera significativa, el impacto transformador que podemos hacer en el medio: nuestra labor se realiza, día a día con niños y jóvenes que son el futuro mismo del país, su capital por excelencia”. (Ramírez, 2000, p.115-116)

Al estar directamente, involucrados en las relaciones que se tejen a diario en la escuela, en las lecturas que se pueden hacer de los contextos, sus comunidades. Todos esos elementos de vivencia directa, sirven como insumo que lleve a generar los procesos de innovación que se esperan en la educación. Por consiguiente, gobernar una institución educativa es integrar de la mejor manera, los elementos vividos en el día a día con los estudiantes, comunidad, el contexto y toda la parte técnica que le compete a la educación, pero también atenerse a los lineamientos políticos que se dictan desde el poder estatal como estrategias de desarrollo para el país en general. Aunando todos estos componentes es que pueden surgir las estrategias de innovación.

## **La gestión educativa**

Además de todos los elementos vistos previamente, que conllevan a la innovación que se debe dar en las instituciones educativas, también tiene que ver con la creatividad y destreza para afrontar lo imprevisto; esas contingencias que pueden complejizar la armonía que hasta ese momento se había construido. Si no se asumen como retos para solucionar en equipo pueden desencadenar más problemas. Es por esto, que se debe prever los riesgos y tomar acciones preventivas para reducirlos al máximo.

Los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa... Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar. (UNESCO, 2000, p. 17)

En otras palabras, ante esas actitudes de querer siempre actuar con facilismo, o como se dice comúnmente: para salir del paso, y que no permiten de que realmente hayan avances significativos o cambios en las formas de hacer las cosas. Frente a este facilismo, es necesario asumir actitudes responsables. En palabras simples, hacer las cosas bien.

La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen

una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso. (UNESCO, 2000, p. 17)

Al mismo tiempo, es importante el hecho, de que debe haber entonces espacios de formación continuos para el desarrollo de aprendizajes propios de la labor educativa, modelos pedagógicos, pedagogía, didáctica etc. Debates institucionales en espacios académicos sobre él o los modelos pedagógicos acogidos en la institución educativa que permitan una apropiación continua y creciente de la esencia de lo que se está haciendo. En fin, estudio consiente de cada área del conocimiento implementado.

En el mismo sentido, una gestión que se encamina al éxito debe generar las condiciones que permitan un aprendizaje continuo de todos sus miembros de tal manera, que los conocimientos se puedan canalizar al logro de los objetivos y metas. Armonizar de la mejor manera un clima institucional en el cual se encuentren las condiciones para el aprendizaje de todos los involucrados en la labor educativa.

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. (UNESCO, 2000, p. 21)

Una organización inteligente sería una organización donde los conocimientos no están dados. Es decir, se parte de unos conocimientos generales, pero al interior de la organización se opina, salen iniciativas, se discute y se construye en colectivo teniendo claro que la meta es siempre mejorar y transformar el andamiaje antiguo por caminos al éxito.

Al generar cambios que se sabe, apuntan a las transformaciones buscadas, es necesario diseñar paralelamente, estrategias para el asesoramiento y evaluación continua de lo que se está haciendo. Que se sigan las rutas pactadas previamente. No descuidar en ningún momento lo que se ha emprendido. A veces también es necesario pasar de lo técnico, estructural y detenerse a pensar desde las vivencias, la reflexión. Como apuntan los autores “Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones” (UNESCO, 2000, p. 21)

Pensar el pensamiento. Entre muchas otras acciones significativas, también puede estar escuchar a los mayores, aquellas personas que llevan tiempo y que por más que se quiera implementar lo nuevo tienen aportes muy válidos producto de sus avanzadas experiencias y reflexiones. De igual manera, deben darse conversaciones de todo el equipo dejando que todos participen y opinen.

A veces se cree erróneamente, que ya no es necesario aprender más porque el trabajo siempre es el mismo. Este tipo de actitudes son las que estancan las transformaciones que deben darse en las instituciones. Frente a esto, las posturas deben siempre estar abiertas al aprendizaje,



experimentación, y por supuesto al error; cuestiones que aunque no deben ser constantes, son puntos de aprendizaje para la innovación y transformación.

Recordar que la educación es un proceso continuo como lo dice Gabriel García Márquez, “desde la cuna hasta la tumba”. (MEN, Cartillas Escuela Nueva, 1996) Frente a esto también, Pérez, (2001) se refiere: “estamos insertos en una sociedad cambiante, en la que el capital intangible desempeña un papel relevante; por todo ello, aprender a lo largo de la vida se convierte en necesidad ineludible” (p.4).

Una sociedad que experimenta cambios cada vez más rápidos, requiere profesionales de la educación que se interesen en aprender constantemente, de acuerdo a los requerimientos que la profesión exige; pero también abrirse a otros ámbitos del conocimiento. Armarse de elementos suficientes que permitan enriquecer las prácticas educativas.

## CAPITULO II

### Retos de la Innovación educativa

#### **¿Por qué hoy es tan difícil innovar en las instituciones educativas?**

El modelo de administración separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos. Este principio de división del trabajo afirma la existencia de un grupo de acciones homólogas que se realizan racionalmente de la misma forma en una oficina de correo, en una empresa industrial o en un servicio de salud. Se trata de las acciones denominadas de administración general: planeamiento; confección de los programas operativos para cada unidad; distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades; control del funcionamiento de los servicios; documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos; control de los horarios y de faltas del personal. (UNESCO, 2000, p. 8)

Por lo general, los rectores en Colombia han tenido una trayectoria como docentes, el día a día en las aulas y espacios de aprendizaje. Es común los choques de posturas, entre, lo que hacen los docentes, en el trabajo directo con los estudiantes, con respecto a lo que hacen los rectores o rectoras. El problema, es que cuando los primeros llegan a esas instancias de poder, caen en lo mismo que antes criticaban.

¿Qué es lo que ocurre? Parece que los directivos se han quedado sólo, tratando de cumplir con la innovación que mandan las políticas de educación desde el centro de poder; cada gobernante con su cuento. Los rectores se dedican a fiscalizar horarios de entrada, permisos docentes, reuniones administrativas, presupuestos, Simat, cuadros e informes a las secretarías de educación

etc., pero la esencia, la razón de ser de todos esos ítem que es la educación prácticamente, queda opacada. Como resultado, se cae en una rutina, un enclaustramiento en lo mismo, que no permite innovaciones, mucho menos transformaciones.

El modelo -teórico-práctico- de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal. El “síndrome burocrático”, es decir las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se torna a su vez, el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas: siembra complacencia, reparte culpas siempre para otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el cambio. (UNESCO, 2000, p. 7)

Se hace necesario redireccionar el quehacer de la gerencia educativa, sin dejar de lado las responsabilidades formales con el MEN. La dirección de las instituciones educativas en muchos casos se ha venido limitando en hacer la tarea, lo que se manda desde arriba. Se encuentran procesos repetitivos que se hacen año tras año y sobre los cuales no se ve ningún avance. Un gran porcentaje de las acciones educativas que han sido prediseñadas desde el MEN y las secretarías de educación, llegan a las instituciones carentes de sentido porque sus directivos; en cierto número, no saben cómo abordar la utilidad para la cual fueron diseñadas. Se espera que sean los directivos quienes orienten al resto del equipo, para que sepan cómo abordarlas. Por consiguiente, tampoco los docentes pueden abordarlas con la finalidad que traía implícita desde el MEN o las secretarías de educación. Se dan casos, en que algunas de esas actividades,

terminan siendo maquilladas o llenadas con datos ficticios con el único fin de cumplir con la tarea, mientras las cosas continúan igual o en peores condiciones que antes. Tiempos perdidos que debieron ser utilizados en actividades que verdaderamente le aporten a la mejora de los procesos educativos.

Todas estas acciones administrativas generales tienen el objetivo de racionalizar el trabajo bajo dos principios funcionales altamente valorados: la subordinación funcional y la previsibilidad de resultados. Por un lado, la administración supone un sistema de tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, a través de las cuales se simplifica una realidad compleja en cuanto al tipo y cantidad de personas, a la tecnología, a los procesos y a los productos. Cada persona tiene su jefe y trabaja individualmente en su rol recibiendo comunicaciones oficiales de tipo vertical. (UNESCO, 2000, p. 7)

Es común que cada docente vaya sólo a cumplir con el número de horas asignadas. Su carga académica. La interacción con el resto de compañeros se dá en relación al saludo o conversaciones que se salen de lo educativo; no para construir frente al desempeño que en equipo se debe evidenciar en la institución. Cada uno está cumpliendo (a veces a medias) aisladamente, con lo que se le ha asignado. El rector por su parte cumple; (aisladamente) con la función administrativa que le toca. Es el que manda y los demás obedecen. Dentro de este marco, es difícil la interacción que debiera darse en la institución educativa, porque no hay un proceso de construcción colectiva y sinérgica que integre armónicamente, a todos los actores de la institución educativa. Se debe trabajar desde un principio en el fortalecimiento de relaciones

humanas sólidas y constructivas, de tal manera que cada docente se sienta responsable de la gestión de su institución.

La renovación de las ideas y las prácticas de dirección es una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias. Para ello es necesario desarmar o deconstruir este pasado aún muy presente de la organización escolar de corte administrativista, y confrontarlo con las nuevas formas organizativas que se vienen proyectando. (UNESCO, 2000, p. 7)

En atención a esta problemática, se hace necesario, como anotan los autores, desarmar ese modelo educativo, deconstruir todo tipo de prácticas que vienen absorbiendo el tiempo valioso que se debe utilizar en potenciar la calidad educativa. Pensar críticamente la razón de ser de cada actividad. Encontrarle el sentido para el cual fue diseñada. Si no se ajusta a los requerimientos de la institución educativa pedir las explicaciones necesarias a quienes competa, para que todos en la institución sepan el porqué de lo que se hace.

Las actuales circunstancias de cambio, nos llevan a reconocer y reflexionar sobre cómo los sistemas tradicionales han obstruido el desarrollo de la individualidad, y la capacidad de colaboración con otros y esto les ha significado a las organizaciones la inercia y la traba para concebir y desarrollar innovaciones. El cambio paradigmático que hoy transitan las disciplinas de la organización y de la gestión imponen una revisión profunda de estas premisas. (UNESCO, 2000, p. 82)

Es preciso reconocer la necesidad de cambios en las prácticas tradicionales. Rutinas que se han vuelto mecánicas y que al naturalizarse, prácticamente, no se les genera la crítica para trascenderlas. Reconocer su obsolescencia es el punto de partida del cambio o del tránsito de esas prácticas tradicionales a prácticas innovadoras o progresistas. La revisión de cada acto mecánico que ya no aporta a la mejora continua su evaluación y generación de alternativas que lo trasciendan creativamente.

El cambio organizacional se relaciona con: el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre qué hacer, qué resulta y qué se aprende de ello, el estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta. (UNESCO, 2000, p. 82)

Tradicionalmente se viene trabajando en las instituciones de forma aislada, cada uno con su cuento. Este tipo de comportamientos se han asumido como acciones naturales de hacer las cosas. Los autores plantean que en la era posmoderna la colaboración es la manera en que se debe trabajar. Por eso, es preciso romper con ese tipo de trabajo individualista y aislado para empezar a construir en equipo, colaborativamente. De este modo, los conocimientos, iniciativas, acciones se potencian y llevan a enriquecer los conocimientos del equipo.

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección

externa, la autorregulación y la colaboración...Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos. (UNESCO, 2000, p.20)

A veces se cree tener ya unos valores en el trabajo. En las instituciones educativas, sí que se habla de valores, sin embargo, para una adecuada gestión educativa es necesario revalorar esos antiguos valores y trascenderlos o más bien, cambiarlos por valores centrados en lo colectivo y en la aceptación y construcción con los otros.

Lo mejor sería, que cada estrategia para la mejora de los procesos fuera diseñada en la misma institución. Que su implementación fuera el producto de un trabajo previo para la posterior aplicación de la estrategia. De esta manera se esperaría la apropiación en la aplicación y por consiguiente la adquisición del conocimiento por parte de todo el equipo implicado, producto de la participación en toda las etapas, desde su diseño hasta su implementación.

La Educación Permanente es la piedra angular para responder a esos retos y requiere la cooperación y participación de todos los interesados para fortalecer la competitividad, actuar contra el desempleo, lograr la total y activa participación de todos los componentes de la sociedad y mejorar la innovación en todos los sectores de la vida social y económica. (Pérez, 2001, p.5-6)

En la cultura colombiana, hay una concepción marcadamente negativa frente al estudio y es que solo se aspira a cumplir con los ciclos básicos. Hasta hace unos años, sobre todo en las zonas rurales del país solo se aspiraba a que los niños y niñas cumplieran la básica primaria. Hoy se ha

extendido un poco, hay más estudiantes que llegan hasta 9° grado y allí se quedan. En un menor porcentaje logran ser bachilleres. Finalmente, un mínimo es quienes llegan a la universidad y logran ser profesionales. Esta misma tendencia negativa parece encontrarse en los docentes. Algunos llegan como egresados de las universidades y creen que ya todo lo saben porque tienen un título profesional. No ven los espacios de la institución o de la escuela como espacios para la continuidad en el aprendizaje autónomo, colaborativo. Las instituciones educativas, centros y escuelas son verdaderos laboratorios del conocimiento en los cuales se pueden armar grupos interdisciplinarios de investigación en educación. De reflexión académica y de producción de conocimiento. Generación de ambientes de compañerismo y camaradería.

Hay un colonialismo frente a la concepción de los espacios donde se puede acceder o producir el conocimiento. Se concibe, que son los centros en las grandes ciudades donde el conocimiento está disponible. La periferia es sinónimo de atraso y aislamiento de la cultura y el conocimiento. Pues bien, romper con este tipo de colonialismo y de concepciones que retrasan la posibilidad de seguir aprendiendo, no importa el lugar. Sea en un centro poblado o en alguna vereda apartada de la inmensa geografía nacional, es el desafío a seguir.

Las escuelas como Comunidades de Aprendizaje pueden ser una muestra bien representativa, incluidas las comunidades de aprendizaje profesional...El liderazgo es manifiestamente un factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje profesional”. (Delgado, 2005, p.277)



Las Instituciones educativas no sólo son espacios para dictar clase a la forma antigua, son espacios de formación para todos los miembros que la conforman. Acciones en las que, quienes tienen determinadas capacidades, habilidades y conocimientos comparten e instruyen al resto del grupo en ambientes de compañerismo y entrega con el pleno convencimiento de dar y recibir en función de todos y de la institución. Estos espacios no necesariamente deben estar dentro del marco de la educación formal, pero no por eso pueden carecer de rigurosidad y trabajo para potenciar los conocimientos profesionales de todos.

En el documento, "Aprender a lo largo de la vida. Desafío de la sociedad actual" (Pérez, 2001), su autora nos hace caer en cuenta algo que ya sabemos, pero que no hacemos, (al menos no, de una forma consiente y ordenada) y es que, desde que uno nace, hasta que muere, nunca para de aprender. La pregunta es ¿A qué tipos de conocimientos le estamos apostando los docentes y directivos en nuestras instituciones? Es claro y eso no tiene discusión, que siempre, algo se está aprendiendo, pero son aprendizajes que en su mayoría quedan en el plano de lo cotidiano y que no reflejan la trascendencia que debieran tener en la mejora de la calidad educativa. Por esa razón, además de todo lo dicho a lo largo del texto, se puede resaltar también:

La educación recurrente intenta situar la educación a lo largo de la vida del individuo, para que no exista ruptura entre los periodos de estudio y trabajo. Implica diseñar un marco de aprendizaje permanente con tiempos más intensos dedicados a la formación o bien a otras actividades, de modo que el propio sujeto combine estos procesos según sus posibilidades.

(Pérez, 2001, p.13)

## **Innovar desde el contexto**

Cuando los ciudadanos en Colombia se sientan frente al televisor; que es el medio de masas por el que más se crea opinión y se informan, sobre las políticas de educación de cada gobierno, lo que les queda en sus mentes es que vamos por buen camino, que cada gobierno, a su turno, tiene buenas iniciativas e implementa políticas para mejorar la educación. Bueno, eso es lo que se ve en la publicidad de las políticas gubernamentales en materia de educación. Sin embargo, en la realidad, lo que perciben los padres de familia, las comunidades, los mismos directivos y docentes de las instituciones educativas es que el panorama educativo en Colombia no es el mejor, o al menos, no es lo que se quiere que esté ocurriendo.

Un sucinto acercamiento a indagar sobre algunas de las causas del problema, es el que se pretende generar en adelante, teniendo como base las reflexiones del texto “Del mapa escolar al territorio educativo” (Viveros & Sánchez, 2007). Allí se plantea que uno de los grandes problemas de la educación, entre otros, es que sus diseños vienen casi que impuestos, pues no nacen a partir de las necesidades de las comunidades, sus contextos: “Nos hemos perdido en el “tratar de entender” las reformas y “cumplir” con lo que se estipula en el mapa dejando a un lado el contexto, el territorio, la diversidad, la REALIDAD...” (Viveros & Sánchez, 2007, p.3). Es decir, que una cosa es lo que se diseña y planea desde los escritorios en las altas esferas del poder para direccionar desde allí las estrategias y políticas educativas y otra, la realidad que se vive en las comunidades donde están las instituciones educativas. Esa realidad diferente, que viven las comunidades, con respecto a lo que ven quienes diseñan las políticas, es lo que aparece disonante.

Ya lo había advertido el documento de la UNESCO (Delors, 1996). Que era necesario que las reformas educativas nacieran del seno de las comunidades. El estado Colombiano lo entendió y

dijo, en el diseño del PEI debe participar toda la comunidad educativa, pero, hay que tener en cuenta unos estándares y competencias que son del orden nacional, que, dicho sea de paso responden a los lineamientos del Banco Mundial para sostenimiento del modelo económico capitalista. En consecuencia, la pretendida participación de las comunidades queda restringida porque, de cómo funciona la economía hoy en un mundo cada vez más globalizado; las comunidades (esto es más acentuado en las regiones más apartadas, aunque en los centros también es común) saben poco y eso es para ellas, algo que sienten que no tiene nada que ver con su vida, cuando sus preocupaciones sentidas están en conseguir alimento, vivienda, vestido y en un tercer plano educación. Esta apatía y desinformación de las comunidades es en muchos casos, la disculpa para que algunos directivos y docentes no se involucren directa y responsablemente en el diseño y formulación del PEI. Así las cosas, este, termina siendo copia de otra institución que pagó para que se lo hicieran. ¿En dónde quedo ese mandato de la UNESCO? “En toda estrategia de aplicación satisfactoria de una reforma es clara la primacía de la comunidad local. La participación (...) en la evaluación de las necesidades”. (Delors, p.24). Parece que parte del problema está en algunos directivos y docentes de las instituciones educativas, pues falta vocación y entrega a lo que se hace. Dar responsablemente el tiempo necesario para indagar, investigar, hablar con las comunidades, seducirlas al dialogo y la participación en los asuntos educativos. Hacerles ver de manera sentida, cómo es que la educación tiene que ver con movilizar todo lo necesario para que el sujeto entre en el mundo y se sostenga en él, se apropie de los interrogantes que han constituido la cultura humana, incorpore los saberes elaborados por los hombres en respuesta a esos interrogantes. Los subvierta con respuestas propias con la esperanza de que la historia tartaje un poco menos y rechace con algo más de decisión todo lo

que perjudica al hombre. En un plano más vital, es también hacerles ver, que la educación tiene que ver con su vida, con parte de la solución a sus problemas de alimento, vivienda, salud etc.

A pesar de las reformas educativas, las propuestas innovadoras, los diseños y rediseños curriculares las prácticas en las escuelas continúan inamovibles, los docentes se refugian en las rutinas, para no dejar escapar el contenido y sus certezas, “certezas” que no son cuestionadas, pues las políticas educativas o públicas tienen misiones específicas que son las revisadas: cobertura, asistencia, permanencia, aprobación, cumplimiento administrativo. El aprendizaje o la ignorancia de los alumnos no es en realidad algo cuestionado, mucho menos los procesos por los cuales se llega a ello. Menciona que dichos planes y programas han sido tomados como “MAPAS” que orientan el hacer educativo, seguidos cabalmente, cumplidos a conciencia, pero desafortunadamente sin mirar el territorio y todo lo que este representa: su diversidad, sus cambios, sus desafíos, sus incertidumbres, su movilidad, etc. (Viveros & Sánchez, 2007, pp.3-4).

### **Compromiso de directivos y docentes, gestión e innovación**

Sin eximir de la responsabilidad al gobierno central por no formar y dotar de la mejor manera a los directivos y docentes, con los conocimientos, herramientas y recursos para hacer bien el trabajo educativo. Tampoco se puede eximir de culpa a algunos directivos y docentes que con la facilidad que se tiene hoy de acceso a todo tipo de información se siga repitiendo de memoria y sin esfuerzo prácticas educativas obsoletas porque dan, como dicen los autores, certezas, seguridades, para no ir más allá, no esforzarse, sólo cumplir con lo que toca; la parte formal que ordena el MEN para sumar positivamente en los datos estadísticos. Sin entender que lo que toca

es asumir por parte de directivos y docentes que gran parte de la solución a los problemas de la educación está en ellos, en sus actitudes, en su creatividad para ensayar estrategias, para instar a la comunidad a participar, hablar, dialogar en espacios que no necesariamente, deben tener el formalismo de una reunión. Espacios en los que se sientan partícipes en la forma más parecida a su cotidianidad, escucharlos, saber qué piensan con respecto a la educación de sus hijos. Que sueños tienen, qué expectativas. Persuadirlos a trabajar por esos sueños.

Toda esa información es necesaria a la hora de elaborar el PEI, todo el diseño curricular que tengan que ver con el contexto y de la misma forma, planear la enseñanza en contexto. Que el estudiante sienta que eso que está aprendiendo, tiene que ver con su vida, su familia, su comunidad y para eso, los recursos no necesariamente tienen que venir desde el MEN. En la mayoría de las veces, sobre todo cuando se trabaja en contextos rurales, los recursos están en la creatividad del docente o el directivo y, en el contexto. Es esto, en lo que se debe explorar. Si bien hay un “mapa”, como dicen los autores, refiriéndose a lo que se estipula; para el caso colombiano desde el MEN. También hay un contexto con unas características especiales, particulares a cada lugar en el que se labora. El “mapa” puede corresponder a unos conocimientos de orden general. Pero es el docente en su contexto, el que resuelve creativamente, cómo enseñar en su territorio de tal manera, que sus estudiantes aprendan y sepan usar, también creativamente, esos conocimientos:

No son los materiales lo que hacen que una práctica docente sea buena o mala, sino la creatividad del docente lo que permite el uso de los recursos que tiene al alcance para propiciar “buenos aprendizajes y experiencias “en sus alumnos” (...) nos amparamos en la infraestructura escolar para justificar nuestros resultados, pero aun cuando reconozco que

tenemos serias inequidades en este aspecto, lo más grave es la carencia de “vocación” esa si es una señal alarmante en la educación. Nos movemos en un círculo de cumplimiento, pero no de entrega, de pasión, de comprensión, de ternura, de dar lo mejor para nosotros y nuestros alumnos. (Viveros & Sánchez, 2007, p.4)

Si bien es cierto, que hay unas políticas que se imponen desde el centro del poder, quienes están directamente con los estudiantes, sus comunidades, sus territorios, como ya se ha venido diciendo, son los docentes y directivos. Es una responsabilidad grande direccionar como gerentes educativos estrategias de trabajo mancomunado, cooperativo, para vincular toda la comunidad en la labor educativa y que los docentes sientan la necesidad de aportar, desde las temáticas que abordan, a una mejor calidad de vida de esas comunidades donde laboran, que se sientan responsables en la construcción y cumplimiento de sus sueños. Los Gerentes educativos tendrán una visión que apunte permanentemente a escenarios de mejoramiento de los procesos de formación y de aprendizaje. Están llamados a trabajar con sus docentes en ambientes de compañerismo, que cada uno se sienta parte de un equipo sólido de trabajo y que hay unos objetivos comunes por los que todos luchan. Aquí su papel de gerente educativo, como garante y estratega en la mantención de la unidad del grupo, su comunidad y de la visión en esos objetivos comunes es fundamental.

Algunas estrategias para abordar desde las comunidades rurales es lo que se tratará de mirar en el siguiente apartado.

## **CAPITULO III**

### **Innovación en contexto**

#### **Innovación en las comunidades rurales**

Las comunidades rurales tienen características y situaciones propias que plantean la necesidad de concretar una concepción educativa acorde con ellas, con su nivel de desarrollo, con sus requerimientos y recursos y especialmente con las condiciones de vida de la niñez. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.37)

Es decir, que si la labor educativa se desarrolla en una de las miles de escuelas, sedes, centros educativos o instituciones educativas de la inmensa geografía nacional, pues se debe partir de leer, interpretar esas condiciones particulares que de seguro tendrá cada una, para, a partir de allí plantearse cómo es que se debe desarrollar la labor educativa en ese determinado lugar. Cada espacio geográfico genera un tipo de cultura particular que es necesario tener en cuenta como punto de partida. A continuación se van a ver algunas de las características de las comunidades de estas regiones en relación con la institución educativa: “Ubicación dispersa de las personas en zonas de baja densidad de población”. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.37). Esta es una característica común, lo que hace que las relaciones de los estudiantes con el resto de población local se restrinjan al hecho de asistir a la escuela. En sus casas las relaciones sociales quedan reducidas al ámbito familiar.

“Los niños y las niñas participan en las labores del campo y, en épocas de cosecha o de condiciones climáticas críticas, se les dificulta su asistencia al centro educativo” (Escuela Nueva Activa, 2016, p.38). Participar en las labores del campo. Este es un valor que afortunadamente,

en muchas regiones aún se conserva, sin embargo, también tiene la tendencia a desaparecer porque no se ha logrado sortear muy bien, y por lo general, desde la escuela se ejerce una represión cuando los niños no asisten cumplidamente a las actividades educativas.

“Los calendarios son rígidos y no se adaptan a las condiciones cambiantes de la vida de niños y niñas de comunidades rurales (tiempos de cosecha, clima variable, costumbres culturales, etc)”. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.38). Esto tiene que ver con la rigidez de la escuela, planteada en el apartado anterior. Por ejemplo, en las regiones cafeteras donde este producto es el principal sustento de las familias, la participación de niños y niñas en muchas de las labores que giran alrededor de la cosecha, tiene un alto valor social, económico y cultural, pues los infantes ayudan hasta en actividades tan indispensables, como llevar los alimentos a quienes recolectan el café, nombrando solo una de las tantas actividades que giran en torno a la cosecha de este producto.

En un número significativo de casos hay familias migrantes o desplazadas, en las cuales el nivel de avance académico de los niños y niñas es diferente al nivel de avance de los estudiantes del centro educativo al cual llegan; se ven obligados a “repetir” el año o a desertar. Es por esto que es en las zonas rurales donde se acentúa la mayor inequidad del sistema educativo. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.38).

Este fenómeno tan común, ha hecho que parte de la problemática educativa en cuanto a calidad y hacer que los estudiantes culminen satisfactoriamente, la primaria, básica y media, este siendo uno de los principales retos por mejorar y en los que esta la necesidad de proveer soluciones creativas de acuerdo a cada contexto.



En muchos casos los padres y madres de familia han cursado unos pocos años de educación, por lo cual no motivan a sus hijos a seguir estudiando. Además, con frecuencia en los centros educativos rurales, los estudiantes no tienen acceso a materiales educativos u otras fuentes de información. Sucede esto con mayor tendencia en comunidades marginadas sin acceso a los medios modernos de comunicación. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.38)

Este es otro factor negativo en el que se encuentra inmersa la realidad de muchos niños y niñas, pues si sus padres no han tenido acceso al sistema educativo, difícilmente podrán orientar a sus hijos dentro de la lógica educativa que exige la educación actual. Hay casos en que los padres antes que motivar a sus hijos a seguir estudiando, les ponen restricciones para que se retiren a trabajar en las labores agrícolas y contribuyan al sustento de la familia. Algunos, con algo de ignorancia, no ven en el estudio condiciones de bienestar o de transformación para sus hijos. Esto hace aún más difícil, el buen desempeño del estudiantado rural. En el mismo sentido, como lo anotan los autores, el acceso a medios de comunicación es restringido, en consecuencia, es la escuela la que debe cumplir la función humanizadora de abrir el conocimiento del mundo y su realidad a los infantes.

Las condiciones especiales del medio rural han llevado a que se innoven las prácticas pedagógicas con base en tres aspectos: el acto educativo, el tiempo educativo y el espacio educativo. En el acto educativo las transformaciones están asociadas al cambio de un énfasis de transmisión de información y contenidos por el de comprensión y construcción social de conocimientos, donde el educando juega un papel activo. Esto implica el cambio de rol del docente, que ya no puede ser simplemente un transmisor de información, sino que asume la

tarea de orientador, de facilitador, es decir, una persona que desempeña un papel mucho más cualitativo en los procesos de aprendizaje. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.38)

En la educación tradicional la relación entre el docente y el estudiante es más vertical. El docente aparece como un proveedor de conocimientos, a un estudiante que pareciera, está vacío y al que se debe entonces llenar. En contraste, al transformarse el acto educativo, el estudiante pasa de un papel pasivo, tradicional, a ser un actor activo, constructor de conocimientos, en consonancia con el docente que desempeña una relación más horizontal y de facilitador del proceso de aprendizaje.

En lo que se refiere al tiempo educativo, el cambio se da en el hecho de que es necesario introducir esquemas más flexibles en el manejo del tiempo, para adaptarse a las necesidades de la población y a las características de los beneficiarios. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.38).

La economía rural en la geografía colombiana, gira en torno a los ciclos de cultivos y cosechas de las diferentes regiones, dada la diversidad de climas que afortunadamente se poseen. Es por esto que se hace necesario ajustar el tiempo educativo a estos ciclos de labores agrícolas; sobre todo tener en cuenta, las épocas de mayor productividad y alto índice de ocupación de mano de obra, pues en estas épocas es donde se dan los mayores traumatismos en las actividades académicas derivadas del ausentismo de los estudiantes.

Finalmente, en lo concerniente al espacio educativo, éste deja de ser únicamente el centro educativo. El cual es, obviamente, el eje formal, el lugar principal para la acción educativa. Sin embargo, el aprendizaje se puede propiciar también por fuera de él, en la comunidad y en muchos otros sitios. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.38).

Las regiones rurales colombianas propician diversos espacios para el aprendizaje, en los que es posible salirse del encuadre formal de la escuela tradicional, para dar el salto a una educación más vivencial, experiencial y constructora de conocimiento en contexto. La creatividad del docente para explorar estrategias innovadoras desde el mismo territorio, es fundamental, como insumo principal para potenciar la apropiación por parte de los estudiantes de su territorio, comunidad y recursos para el autosostenimiento.

Las innovaciones educativas en el medio rural deben basarse en estrategias abiertas y flexibles que beneficien al estudiante. Estas estrategias deben respetar su ritmo de avance, promoverlo como sujeto activo del proceso de aprendizaje, fomentar la construcción grupal de conocimientos, promover un nuevo rol del docente como su orientador y un nuevo concepto de textos o guías de aprendizaje. (Escuela Nueva Activa, 2016, p.38).

Estos elementos, son apuestas importantes para tener en cuenta si se quieren hacer transformaciones a las formas, muchas veces cerradas, de como se ha venido implementando la educación rural. Teniendo en cuenta estas propuestas, como estrategias para hacer que los estudiantes tengan avances significativos en la apropiación y construcción de sus conocimientos desde su territorio, se concibe la idea de hacer que los estudiantes egresados de las instituciones

técnicas agropecuarias sean los gestores de un dialogo; hoy se habla de agroecología, (Altieri, 1997), en el que se integren creativa y dinámicamente, los conocimientos técnicos, científicos y los conocimientos tradicionales, locales, propios de sus comunidades. De esta forma, se busca mejorar la economía local, el autoabastecimiento de sus comunidades. Este acercamiento es el que se tratará de desarrollar en los siguientes apartados.

### **Desarrollo desde adentro**

El desarrollo endógeno se puede definir como ‘desarrollo desde adentro’ o ‘desarrollo basado principalmente (aunque no de forma exclusiva) sobre estrategias, conocimiento, instituciones y recursos locales para reforzar el desarrollo endógeno de las poblaciones locales. Es un proceso continuo de ‘curación’, adaptación e innovación, comenzando desde el interior de la comunidad local. Tiene la intención de (...) reforzar la habilidad de integrar los elementos externos a las prácticas locales (...) El desarrollo endógeno implica reforzar los mecanismos locales para aprender y experimentar para construir las economías locales y para la retención de beneficios en el área. (Rist, 2005, p. 4)

Los autores utilizan la categoría “desarrollo endógeno”, para referirse al desarrollo que en determinado momento, puede surgir de los grupos humanos que están más al margen del desarrollo macro del capitalismo y que por sus limitaciones económicas o de conocimientos propios de la lógica capitalista, se ven excluidos del desarrollo que desde allí se plantea. Aquí se muestran unas alternativas que al nacer de los conocimientos propios de las comunidades, de sus vivencias e iniciativas pueden ser aportes prácticos para vincular a la gerencia educativa de las instituciones de modalidad técnica agropecuaria, que por lo general se encuentran asentadas en

contextos rurales donde a veces es difícil crear una empatía entre el desarrollo que se plantea desde la institución educativa y la idea de desarrollo que tiene la comunidad.

La visión indígena sobre los recursos locales y el desarrollo muchas veces es diferente de lo que se enseña convencionalmente en escuelas y universidades (...) el diagnóstico comunal para el desarrollo endógeno no solamente puede ser un esfuerzo durante las etapas iniciales de un proyecto de desarrollo, sino que debe ser un proceso continuo de diálogo dentro de la comunidad, y entre los miembros de la comunidad y la organización de apoyo (...) No todos los individuos dentro de una comunidad tienen las mismas visiones e intereses. Las mismas influencias externas pueden verse como oportunidades o como amenazas por distintos grupos (...) Esto requiere un acercamiento participativo profundo, donde distintos grupos tienen la oportunidad de expresar sus propias ideas. (Rist, 2005, p. 4-5)

Hay que decir, que en el contexto colombiano, no sólo puede ser diferente la visión de desarrollo que tienen las comunidades indígenas o afro descendientes, sino también comunidades campesinas y aún, comunidades asentadas en las periferias de las ciudades capitales que por su limitado acceso a la educación hegemónica conservan formas particulares de pensar, de vivir, y de proyectar su vida. Por esto, se hace necesario vincular a la comunidad desde el inicio de la gestión educativa en la localidad y si no se ha venido dando, hacer los esfuerzos necesarios para empezar a construir y proyectarse en conjunto.

El diagnóstico comunal endógeno, por ello, precisa construirse sobre la base de las formas propias de los pueblos para expresar sus nociones culturales y espirituales en lenguaje,

símbolos y rituales... una metodología que construye sobre la base de la cosmovisión endógena y las formas locales de expresión. (Rist, 2005, p. 6)

En la mayoría de comunidades rurales existe cierta apatía de parte de los padres de familia y comunidad en general, para vincularse a los proyectos e iniciativas que se plantean desde la institución educativa. Las reuniones son el formato del formalismo que se aprende desde la academia; en la mayoría de las veces, también su lenguaje, elementos que crean barreras de comunicación y de apoyo, de la comunidad, hacia y desde, directivos y docentes. En esta idea de desarrollo endógeno se muestran salidas que pueden ser creativas para empezar a tender puentes, pues es explorar canales de comunicación que surjan desde las vivencias, espacios, simbolismos y formas de expresión de la misma comunidad.

El analizar las fuerzas impulsoras del cambio en campos tales como la agricultura, la salud, la educación y la ciencia, es muy importante para entender las amenazas y las oportunidades para el desarrollo endógeno. Las culturas se influncian entre sí de maneras distintas, de una manera positiva así como negativa (...) Esto puede variar, desde la supresión hostil y abierta de las formas dominadas de conocimiento por las formas dominantes, hasta la integración parcial, la coexistencia de tradiciones de conocimiento paralelas, y la complementariedad y la co-evolución de ambos sistemas de conocimiento. (Rist, 2005, p. 7)

Así como hay una idea de progreso planteado desde el sistema de desarrollo dominante, expresado en ciencia, tecnología, educación, cultura, etc. También las comunidades que de alguna forma quedan excluidas de esa idea de desarrollo, ya sea porque, en su autonomía y

cosmovisión de mundo han decidido que se dé así, o porque el estado las ha relegado y no han tenido la atención debida en las políticas estatales. Hay unas posturas en las comunidades que le son particulares por la dinámica misma de la diversidad cultural y como gerentes educativos no se puede entrar a chocar, pues se puede terminar torpedeando los procesos educativos con intenciones de mejora de la calidad de vida de esas comunidades. Es preciso entonces, abrir canales de encuentro que lleven; como lo anotan los autores, a la complementariedad, coexistencia y coevolución de ambos sistemas de conocimiento.

El desarrollo endógeno es un proceso de Empoderamiento de la comunidad, en la que el despertar cultural, la creación de la unidad, la evaluación comunal y la acción participativa son elementos importantes. El diagnóstico comunitario es un continuo proceso de comunicación, y un elemento central de desarrollo endógeno (...) Por este motivo, una condición necesaria es el construir una relación de confianza entre la comunidad local y el agente de desarrollo externo. (Rist, 2005, p. 7)

Se puede decir, que el desarrollo endógeno surge a partir de procesos que nacen en el seno de la comunidad, por lo tanto, vienen vestidos de la dinámica y creatividad propia de la comunidad. Como gerentes educativos, se debe entrar es a propiciar, un dialogo simétrico; entre iguales, de tal forma, que la comunidad sienta que aporta, que sus conocimientos tienen la misma validez con respecto a lo que se trae como política o iniciativa estatal. Reconociendo al otro (campesino, afro descendiente, indígena, población vulnerable, etc.) como interlocutor válido y capaz de aportar para la construcción de proyectos colectivos. Estos son pasos imprescindibles para empezar a construir confianza y trabajo mancomunado, institución educativa – comunidad.

El aprender con y de los pueblos locales es un primer paso necesario. Esto implica que los extranjeros acepten las reglas de las comunidades. Los códigos tradicionales para la hospitalidad, la construcción de confianza, respeto y comunicación se deben respetar y usar. (Rist, 2005, p. 8)

Es común que quienes van desde las ciudades, con una cultura citadina, a laborar con las comunidades en las zonas apartadas del país, o a contextos diferentes a los que ellos han vivido, terminan juzgando y haciendo juicios frente al actuar, valores, creencias y costumbres de las comunidades donde llegan. Esto termina disociando el encuentro que desde el principio debe ser de entendimiento y comprensión; más de quien se considera “culto” y educado porque fue a la universidad. Es entendible que la responsabilidad mayor para generar un encuentro cordial debe ser del gerente educativo y docentes que llegan como agentes externos a una comunidad. “En vez de enseñar a los pueblos locales cómo resolver sus problemas, se concentran en construir la confianza, en aprender de y con los pueblos locales, y explorar posibles complementariedades entre distintas formas de conocimiento”. (Rist, 2005, p. 9)

Antes que imponer estrategias o proyectos en las comunidades es preciso conocer su idiosincrasia, sus perspectivas y aspiraciones, sus conocimientos. Sería, partir de la comunidad antes que cualquier cosa. Desde el desarrollo endógeno, se pueden evidenciar estrategias de acercamiento e involucramiento de las comunidades, en un clima de respeto y reconocimiento del otro como igual, como interlocutor válido para emprender procesos de construcción colectiva. Para aportar en la educación, el desarrollo y para mejora de la vida de las comunidades.



## **Innovación desde las Instituciones Educativas Técnicas Agropecuarias**

Partiendo de lo dicho a lo largo de este trabajo, se hace necesario redimensionar el trabajo educativo que se hace desde las instituciones agropecuarias, pues en la mayoría, se vienen acentuando los conocimientos sobre la base de lo estrictamente técnico científico, avalado por organismos e instituciones que generalmente, responden a intereses de grandes capitales. En este sentido, se debe revalorar el papel que se está haciendo desde las instituciones educativas para reencausar los conocimientos técnicos agropecuarios hacia la economía local dando prioridad al bienestar de las comunidades a partir de potenciar creativamente lo que hay en el contexto, aunando conocimientos externos y locales para fundirlos en innovaciones que le sirvan a las comunidades.

Los campesinos son sujetos activos como actores sociales, generan alternativas y espacios de aprendizaje y toma de decisiones que contrarrestan al modelo neoliberal. El extensionismo Agrícola, se erige como proceso educativo comunitario, que adecuado a los escenarios actuales pudiera generar alternativas viables donde los actores sociales retomen el papel central y definan su estilo de desarrollo partiendo de la reflexión de su papel social y su potencial humano. (Alcocer, F. L., & Ibáñez, J. P. C, 2012, p. 88)

Las instituciones educativas con carácter técnico agropecuario, promueven unos conocimientos foráneos, al modo de ver de las comunidades, pero con sus mismos estudiantes y vinculando al resto de la comunidad se pueden dar diálogos en los que se puedan fundir esa diversidad de saberes para aplicarlos a la producción local. Este esfuerzo puede llevar a obtener mayores y mejores producciones agropecuarias.

Ante los embates del Neoliberalismo y los procesos de globalización de la economía (...) que han impactado en las reestructuraciones de la vida política, económica, así como la modificación de las relaciones de los diferentes actores sociales. Los individuos tienden a convertirse en actores activos, como individuos que buscan estrategias de sobrevivencia para luego construir proyectos colectivos, por lo que es necesario repensar el papel del Extensionismo Agrícola como una práctica educativa comunitaria. (Alcocer, F. L., & Ibáñez, J. P. C, 2012, p. 92)

En Colombia prácticamente existe una muy pobre asistencia técnica al campesinado. Lo poco que hay responde a intereses de los gremios privados o de empresas que también responden a intereses privados. Es por esto, que se debe considerar el papel que deben cumplir los estudiantes egresados de las instituciones educativas agropecuarias, para que salgan con los conocimientos y elementos que les permitan desempeñar ese papel en sus comunidades.

Debe asumirse como un modelo educativo comunitario, que parte de considerar elementos de un diagnóstico de la comunidad. En ese sentido, la filosofía del modelo educativo, deberá de reconocer al campesino como un actor del desarrollo humano sustentable. Personajes que están en la búsqueda de mejores condiciones; que su cosmovisión es holística, integrando en un mismo plano las dimensiones sociales, económicas, culturales, holísticas y educacionales. Esa cosmovisión le permite la construcción conceptual de su realidad social, con impacto en el entorno bajo consideraciones morales y éticas, donde se privilegia el respeto al uso, manejo y conservación de los recursos naturales. (Alcocer, F. L., & Ibáñez, J. P. C, 2012, p. 92)

El reconocimiento del poblador local, sea campesino, indígena, afro-descendiente, etc., debe estar presente en el proceso educativo; transversal en todas las áreas del conocimiento, para hacer que se sienta un actor transformador e importante de su entorno, su comunidad y su país.

El papel del extensionista, deberá ser el de facilitador-educador de los procesos de aprendizaje, con un liderazgo democrático, fomentando la apropiación social de los conocimientos, por lo que deberá ser sensible a las problemáticas locales, vislumbrándose como un transformador de las realidades sociales... Para consolidar un modelo de extensionismo innovador, las Universidades y los Centros de Investigación, deberán de formar profesionistas con sentido humanista, donde la comunidad y el extensionista se retroalimentan a través del diálogo. Lo anterior es parte del pensamiento de Paulo Freire (1970) que define; “nadie enseña a nadie, todos nos educamos en comunidad. (Alcocer, F. L., & Ibáñez, J. P. C, 2012, p. 92)

Los conocimientos humanísticos le deben permitir aportar y ser sensible a los problemas de su comunidad, entrar en un diálogo constructivo y de apoyo mutuo, que permita crear y fomentar mejores condiciones de vida antes que retrocesos o estancamientos.

El extensionista debe asumir el rol como miembro activo de la sociedad del conocimiento y está llamado a auto-formarse como un ser humano sensible, capaz de escuchar y aprender de la comunidad con el fin de entender sus problemas, para luego buscar en conjunto

(comunidad- extensionista) soluciones consensadas orientadas a lograr el desarrollo humano sustentable. (Alcocer, F. L., & Ibáñez, J. P. C, 2012, p. 93)

La responsabilidad de las instituciones educativas es grande, porque como gerentes educativos se debe asumir el papel de facilitadores en todos los estamentos, al interior de la institución, al exterior, con la comunidad y organismos de apoyo, para construir las condiciones que no estén dadas y afianzar lo que ya se viene dando en torno a que los estudiantes egresados salgan como técnicos integrales, con disposición a seguir aprendiendo, autoformándose y aportando a la sociedad.

Este último apartado hace caer en cuenta de la necesidad de suplir esa falencia en el sector rural campesino, que es la baja asistencia técnica. Desde las instituciones técnicas agropecuarias se puede adelantar transformaciones que lleven a que los estudiantes egresados apoyen con sus conocimientos y técnicas la producción agropecuaria y el autoabastecimiento de las comunidades.

## Conclusiones

“La buena práctica de innovación educativa se asocia al contexto donde se aplica. De hecho, es el propio contexto el que determina los indicadores que debe cumplir la experiencia para ser considerada como innovación o como nueva práctica” (Fidalgo, Sein-Echaluce, Lerís, García, 2013). Es necesario que directivos y docentes estén parados con los pies bien puestos sobre la tierra para permitirse leer críticamente la realidad donde hacen la labor educativa. Analizar fortalezas, debilidades, oportunidades de cambios e innovaciones. Directivos y docentes de alguna manera, tienen ventajas; al estar en una relación más cercana con el conocimiento, tienen elementos de juicio para potenciar y poner en acción los conocimientos adquiridos en la academia, en la experiencia de trabajo y vida profesional. Valorar el talento humano con el que se dispone. Docentes con capacidades y talentos que le ayuden al equipo de trabajo a generar procesos de autocapacitación para afrontar los proyectos educativos Institucionales. Superar desde adentro las falencias que afecten las metas trazadas en el PEI.

El gerente educativo debe saberse rodear de su equipo de trabajo para ver y leer la realidad de su institución educativa, su comunidad, su contexto, en relación con el municipio, con el país, con el mundo. Vislumbrar desde un plan de acción, objetivos, metas educativas y de transformación. Acciones que, guardando las proporciones, hay que implementar. Preguntarse el porqué de esta o aquella situación. Evaluar lo que se ha hecho, desechar lo que definitivamente, no aporta nada y potenciar creativamente, actitudes, prácticas, iniciativas. Todo eso que habiendo sido identificado, muestra señales de progreso, para que en adelante, surjan, se vean, los cambios, las innovaciones que permitan cumplir el propósito de la labor educativa: Crear las condiciones para que la educación sea la luz que dirija el actuar de cada persona, niño y niña que asiste a la

Institución Educativa o sede de la misma. Permitir y ayudar a que tenga un libre desarrollo de su personalidad. Hacer que florezcan y se potencien sus capacidades físicas e intelectuales. Contribuir desde lo educativo, a que la vida de las comunidades y el entorno sea siempre más digna.

Retos que, al todos cooperar y participar en su consecución, se garantiza en cierto modo, una mejora en la vida social y económica de las comunidades, sus entornos. En el mismo sentido, no se puede desconocer un componente esencial para que la vida humana sea posible, y en ella, esos propósitos. Es, como complemento imprescindible, el hecho de que, entretrejida con la vida humana, esta todo el resto de la vida animales, plantas, biodiversidad que está en riesgo, si se asume que el ser humano se ha centrado en sí mismo, descuidando y poniendo en riesgo con sus acciones el resto de la vida, la naturaleza. En consecuencia, es la especie humana que inserta y dependiente, está también en riesgo. De allí la necesidad de que las innovaciones que se planteen, den muestras de transformaciones en la forma como se está asumiendo el desarrollo humano a gran escala, sus consecuencias.

La gerencia educativa tiene esa responsabilidad, sus gestiones deben trascender de tal manera que niños, niñas, jóvenes y adultos sientan la educación como determinante en su formación. Proveedora de suficientes elementos para la toma de decisiones, que les permitan actuar responsablemente en el mundo, cumpliendo con ese noble propósito del informe de la UNESCO, Aprender a vivir juntos, Delors, (1997). Habría que agregar: en armonía con el resto de la vida, animales y plantas, la naturaleza en general.

## Referencias

- Alcocer, F. L., & Ibáñez, J. P. C. (2012). *Redimensionamiento del extensionismo agrícola como práctica educativa comunitaria ante los embates neoliberales: Bases conceptuales empezando con un diagnóstico local.*
- Altieri, M., & Agroecología, M. (1997). *Bases científicas para una agricultura sustentable.* Editado CLADES.
- BID. (2010). *Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina y el Caribe. Un compendio estadístico de indicadores.* New York Ave. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- Borjas, Beatriz. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación.* Federación Internacional de Fe y Alegría. Caracas. Web: [www.feyalegria.org](http://www.feyalegria.org).
- Crul, M. R. M., & Diehl, J. C. (2007). *Diseño para la sostenibilidad: un enfoque práctico para economías en vías de desarrollo.*
- Delgado, M. L. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales.* Revista española de pedagogía, 367-388.
- Delors, J., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., ... & Stavenhagen, R. (1997). *La educación encierra un tesoro: informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno.* Unesco.
- Escuela Nueva Activa. (2016). *Fundación Escuela Nueva Volvamos a la Gente.*
- Fidalgo-Blanco, Á., Sein-Echaluce, M. L., Lerís, D., & García Peñalvo, F. J. (2013). *Sistema de Gestión de Conocimiento para la aplicación de experiencias de innovación educativa en la formación.*
- Martinez Nogueira, R. (1995). *La transformación del modelo de organización y gestión educativa, el aprendizaje acumulado. Innovaciones en la Gestión Educativa Experiencias en Brasil, Chile y Venezuela,* UNESCO/OREALC, Santiago Chile.

Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 *Microsoft Corporation*. Reservados todos los derechos.

Ministerio de Educación Nacional. (1996). *Cartillas Escuela Nueva*.

Palomo, R., Ruiz, J., & Sánchez, J. (2006). *Las TIC como agentes de innovación educativa*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Educación, Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado.

Pérez Serrano, G. (2001). *Aprender a lo largo de la vida: desafío de la sociedad actual*.

Rist, S. (2005). *Desarrollo endógeno*. Revista COMPAS, (7).

UNESCO. (2000). *Gestión educativa estratégica*. IPE Buenos Aires, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

Viveros & Sánchez. (2007). *Del mapa escolar al territorio educativo. Reingeniería educativa*