



**GERENTES EDUCATIVOS EN COLOMBIA: DESAFÍOS FRENTE A LAS  
DIFERENCIAS EN LA ESCUELA**

**Ivonne Adriana Morimitsu Castro**

**Universidad Católica de Manizales**

**Facultad de Educación**

**Especialización en Gerencia Educativa**

**Abril 2018**

## **Dedicatoria**

A Dioneisa Ceballos, mi abuela, porque su vida fue el acto de amor más grande sobre la tierra.

A Adriana Castro, mi madre, porque su fuente de amor es inagotable.

## **Agradecimientos**

Deseo expresar no solo mi agradecimiento, también admiración, hacia el grupo de docentes que me acompañó durante este proceso, quienes con su inmenso sentido de humanidad han sido ejemplo de paciencia, dedicación y amor a la educación.

## Tabla de contenido

Introducción .....	5
1. Capítulo 1 Gerencia Educativa.....	7
1.1. El gerente educativo: perfil y características.....	9
2. Capítulo II. Conceptos que configuran las diferencias en la escuela: subjetividad, alteridad e inclusión .....	13
3. Capítulo III. Desafíos del gerente educativo frente a las diferencias en la escuela colombiana hoy .....	22
4. Conclusiones .....	27
Referencias bibliografías.....	28

## Introducción

La escuela ha sido desde siempre un escenario en el que convergen las diferencias, puesto que ha funcionado como un punto de encuentro, pero sobretodo de desencuentro. Las dinámicas que la caracterizan se han convertido en el objeto de estudio de diversas investigaciones, que, vistas desde diferentes disciplinas, buscan comprender por qué la construcción del sujeto no es propia del estudiante, sino que es un producto que, a su vez, es el resultado de las decisiones pedagógicas, didácticas, evaluativas, y, ante todo, educativas que se toman allí. Es así, que todo aquello que el estudiante es, sus saberes previos, tradiciones ya sean religiosas o culturales, simplemente pierde importancia y se toma al sujeto como una tabula rasa a la que está por llenarse de información, desplazando de esta manera sus gustos e intereses.

Cuando se habla de escenario educativo, debe tenerse en cuenta los actores que hacen parte de él y, en el caso específico de esta monografía, es el *Gerente Educativo* el protagonista, pues es quien debe promover y garantizar la construcción de esas diferencias. No obstante, es claro que no es tarea fácil, pues en el camino surgen obstáculos que van desde las políticas públicas hasta sus propias subjetividades, estas últimas, en muchos casos, pueden convertirse en el mayor de los obstáculos.

Con el fin de determinar cuál debe ser el perfil de un gerente educativo actual, frente a los desafíos que cotidianamente se presentan, es necesario revisar otros conceptos para entender que las diferencias nutren los entornos educativos y representan una oportunidad inmensa de aprendizaje, ya que la subjetividad, la alteridad y la inclusión son hoy por hoy conceptos clave en los retos de estos gerentes del siglo XXI en Colombia.

Para cumplir con el propósito trazado, el presente análisis se compone de tres partes. En primera instancia, se revisan las definiciones de gerencia educativa a la luz de diversos autores, con el fin de poner sus aportes en diálogo y las funciones que estos tienen en las instituciones educativas. Seguidamente, se realiza una reflexión acerca de los desafíos que la gerencia educativa y el gerente deben enfrentar en el contexto colombiano actual. Para ello, es preciso desarrollar algunas precisiones acerca de los conceptos clave -subjetividad, alteridad e inclusión. Por último, se plantea un escenario de posibilidades en el que el gerente puede ser protagonista en la construcción y reconocimiento de las diferencias en la escuela para así ofrecer las conclusiones pertinentes.

## 1. Capítulo 1 Gerencia Educativa

*“Hay demasiada ausencia del otro en nosotros”*

*(Skliar, 2005)*

En primer lugar, es importante resaltar que son muchas las acepciones propuestas sobre gerencia educativa y que en este trabajo se hace una revisión de algunas de ellas con el fin de delimitar su objeto de estudio y las funciones del gerente educativo.

Seguidamente, para hablar de gerencia educativa, se debe tener en cuenta que esta disciplina se nutre principalmente de dos grandes ciencias: la administración y la pedagogía, en donde la primera, es la encargada de conferir las herramientas de tipo organizacional que no solo se encamina hacia direccionamientos como el qué hacer, qué no hacer o cómo hacerlo, sino que tiene en cuenta que en las instituciones educativas, como en cualquier organización, se fusionan recursos tangibles, intangibles y el talento humano, siendo este último el más importante. Dichos elementos se acoplan y armonizan para lograr los objetivos que se desean alcanzar; como lo plantean Baltodano y Badilla:

La práctica gerencial educativa está íntimamente ligada con la forma en que el gerente o director dirige e involucra a las personas que tiene a su alrededor. Por supuesto, todas estas prácticas están dentro de lo que se conoce como el proceso administrativo: planear, organizar, integrar al personal, es decir, todo lo relacionado con la contratación y la administración de los recursos humanos, o sea, dirigir y controlar las actividades de la institución educativa. (2009)

Finalmente, las personas son quienes dan sentido a las organizaciones, y más aún cuando se trata de una institución educativa. Esto, no solo pensando desde aquellos que la componen

como colaboradores, sino además en los beneficiarios de la prestación del servicio educativo, es decir, los estudiantes.

La administración aporta entonces las herramientas organizacionales, pero considerando que las instituciones educativas trabajan con y para las personas, es necesario un factor humanista. Este enfoque lo aporta la pedagogía ya que se encarga de la construcción diaria de los procesos de formación integral de los estudiantes, entendida como el despliegue y desarrollo de competencias y habilidades desde un punto de vista cognitivo, personal y social, y que tiene unos efectos a mediano y corto plazo puesto que cumple, en última instancia, una función social que permea el contexto, la realidad y configura realidades persiguiendo el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de las personas que componen una comunidad específica.

Es así, que la gerencia educativa intenta conciliar la fundamentación legal de la educación y las prácticas pedagógicas. La primera, hace referencia a los objetivos y metas que desde el Ministerio de Educación Nacional, MEN, se plantean, tomando como referentes principales, los derechos enunciados en La Constitución Política de Colombia y las consignas de la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994; y la segunda, se centra en la didáctica, las reflexiones las prácticas cotidianas y auténticas que tienen lugar en el aula, en el estilo y relación docente-estudiante. En este sentido, Pascual plantea que:

La escuela como organización [...] ha de ser contemplada y justificada tanto en el plano de la argumentación teórica como en el del funcionamiento y vida institucional de las escuelas como espacios educativos. Ha de proyectarse, al tiempo, en la articulación de la política educativa de un país y en las prácticas escolares y educativas que ocurren en las aulas. (1988, pág. 2)

Otra concepción, es la de Méndez (2012), quien define a la gerencia educativa como:

Disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la docencia, la investigación y la extensión), eficiencia (tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/o generados a su interior), efectividad social.

Teniendo en cuenta la revisión de las diferentes concepciones, se puede afirmar que la gerencia educativa es entonces un proceso orientador de las labores que se llevan a cabo en las instituciones y que incluye al personal docente, administrativo y a la influencia que esta tiene en la sociedad y en el contexto inmediato, todo ello con el objetivo de alcanzar las metas por medio del trabajo en equipo dentro del marco de la calidad.

### **1.1. El gerente educativo: perfil y características**

Aunque comúnmente se asocien y confundan, administrar y gerenciar son dos actividades diferentes, cada una lleva a cabo tareas definidas. Por un lado, el administrador cumple un papel determinante ya que establece las políticas, objetivos y metas que rigen la organización; por otro lado, el gerente se ocupa del cumplimiento de tales políticas, de las metas y los objetivos fijados por la administración.

Lazzati (2016), propone que el gerente debe cumplir diversos roles: administrador, humano, operador y arquitecto, pues sus funciones son tan diversas como planificar procesos, motivar, controlar, organizar y administrar recursos. Asimismo, es responsable del desempeño del equipo encaminándolo hacia el logro de objetivos y el cumplimiento de políticas determinadas por un administrador.

Un gerente educativo cumple múltiples funciones dentro de la institución que no se limitan al perfil administrativo, puesto que debe poseer las características y habilidades que le permitan crear empatía con la comunidad en la cual se desenvuelve. Visto así, el gerente

educativo orienta a los actores involucrados generando estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos, para lograr una correcta jerarquización y esquematización de acuerdo con los perfiles adecuados, administra los recursos de manera eficiente, fortalece los lazos interpersonales dentro de la comunidad educativa y, finalmente, todo directivo al gerenciar la escuela, aplica de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo: planificar – ejecutar – revisar – actuar (Deming, 1989)

Dentro de las funciones descritas anteriormente se observa de forma clara que el gerente educativo cumple una doble función: la de administrador-gerente y la de facilitador de las relaciones humana. Esta sinergia resulta bastante favorable, pues no hay mejor estrategia para el logro de objetivos, que el apoyo y el compromiso del equipo de trabajo.

Por otro lado, Morales Parra (2018) afirma que:

La acción educativa gerencial es un proceso de formación mediado por la cultura organizacional y por los eventos de desarrollo humano y desarrollo organizacional promovidos en la empresa. El gerente es un formador por cuanto crea los ambientes para que los sujetos de su empresa interioricen la cultura organizacional manifestada en una visión, unos objetivos, unas políticas a través de las cuales se construye empresa; es formador por cuanto genera las oportunidades para que los sujetos asimilen las competencias que su desempeño laboral requiere.

Teniendo en cuenta lo citado anteriormente, se deduce que el gerente educativo no solo tiene un papel de administrador; además, debe poseer una parte humana – formativa, fundamental para lograr las metas trazadas.

Otra característica importante de este individuo, es la de la neutralidad que según la RAE (DRAE, 2018) se define como “Que no se inclina en favor de ninguna de las partes opuestas o enfrentadas en una lucha o competición”.

Las relaciones humanas se encuentran permeadas por el conflicto, de hecho, en las instituciones se presentan todo el tiempo. El equipo docente, administrativo y los estudiantes son actores susceptibles de verse envueltos en diferentes tipos de conflictos, y es en una situación de estas en la que el gerente educativo debe ser objetivo y tomar las decisiones que sean más justas. En este sentido, Rivera & Alzate (2012, citados por Castillo, Páez, & Orozco, 2017, p. 16) plantean que “La función del gerente, en tanto facilitador, depende de que la persona que la realice sea capaz de mostrar altos niveles de eficacia en aspectos como el liderazgo, la capacidad para actuar como árbitro y la actitud neutral”

Por otro lado, y continuando con la idea anterior, Ramírez (2004) manifiesta que “Hablar de gerencia es hablar de gerentes, es decir, de personas concretas que toman decisiones que afectan a los demás, positiva o negativamente, y que, en consecuencia, no actúan en un vacío social”. Por esta razón, resulta entonces evidente la gran responsabilidad que acarrea la toma de decisiones y posturas por parte un gerente educativo en la Colombia actual, pues se relaciona con la etapa de transformación, no solo educativa, sino social y política por la cual atraviesa el país y que necesita ser pensada y asumida de manera crítica, en tanto implica una serie de compromisos y aperturas que deben darse desde lo educativo, pero en mayor medida desde lo gerencial.

Frente a lo anterior, es importante hacer un alto, ya que la mencionada etapa de transformación y los diferentes procesos sociales, conllevan cambios dentro de las instituciones educativas. En consecuencia, es necesario pensar una educación desde y para realidades diversas, una educación que responda a las necesidades, no solo de las comunidades, sino de los

individuos, promoviendo la convivencia pacífica. A pesar de los innumerables factores que hacen parte ineludible de nuestra cotidianidad, estos se convierten en un reto para la escuela y le corresponde sortear todas las dificultades que se presenten.

Aunque la educación es concebida como un proceso en el que debe verse involucrada la familia, la escuela y el sujeto, no es un secreto que muchas de las instituciones en nuestro país deben enfrentarse a la apatía y escepticismo de quienes se benefician de ella sin ser agentes activos del aprendizaje. Por lo tanto, el rol del gerente educativo, en esta y en cualquier institución, es de vital importancia, puesto que debe poner en escena las capacidades para coordinar a un grupo de personas y orientarlas, desarrollando oportunidades que movilicen a su equipo y a la comunidad educativa.

Cabe mencionar aquí que el escenario llamado escuela es un lugar en el que convergen niños y adolescentes con historias de vida, tradiciones y culturas que hacen de cada uno un sujeto diferente y que, por lo tanto, resultan poseedores de unas necesidades específicas; sin embargo, hasta hace algún tiempo, la misma escuela había desconocido esta realidad y sus procesos se caracterizaban por perseguir la homogeneidad de los estudiantes.

Las situaciones planteadas sugieren la proyección de un reto importante y una tensión permanente: pensar un gerente educativo que sea participe en todos los escenarios, uno que favorezca no solo las prácticas educativas, sino además las sociales.

## **2. Capítulo II. Conceptos que configuran las diferencias en la escuela: subjetividad, alteridad e inclusión**

Las diferencias en la escuela representan una posibilidad de aprendizaje, puesto que cada estudiante con su historia personal deja en la convivencia diaria un poco de sí impregnado en sus compañeros y, por qué no, en sus profesores. El éxito de lo anterior depende de la mirada y las acciones que se tomen como institución y comunidad educativa, puesto que el estado ideal es un reconocimiento de la diversidad sin que este se convierta en miramiento o señalamiento; es decir, el manejo de las diferencias en la escuela deber ser un tema implícito, tanto en el currículo como en el discurso.

La escuela de hoy recibe un público muchísimo más heterogéneo que en el pasado. Por un lado, porque hoy acceden al sistema sectores sociales que antes estaban excluidos.

Pero, por otro lado, porque se han ampliado las distancias culturales entre los diferentes sectores sociales. (UNESCO, 2000)

Pensar una educación en la diferencia implica, entre otros aspectos a tener en cuenta, la aceptación de diferentes estilos de aprendizaje, el reconocimiento de las cualidades que poseen todos los estudiantes, la existencia de diferentes ritmos de aprendizaje, considerar diversas estrategias de evaluación y, finalmente, valorar el trabajo de todos. Esto pone de manifiesto un reto para quienes participan del proceso educativo.

En lo que concierne a los desafíos actuales de la gerencia educativa, y teniendo en cuenta el escenario que plantea la escuela de hoy en el que priman las diferencias, es vital la delimitación conceptual de algunos términos que las configuran estableciendo un punto de partida que funciona también como punto de encuentro teórico, pues son muchas las

conceptualizaciones realizadas acerca de los términos ya nombrados y resulta imposible mencionarlos aquí, así que la intención es revisar algunos aportes que se han realizado al respecto.

En efecto, se tomará la *subjetividad* y su concepto en primera instancia. Esta implica entrar a un mundo de significados que se han desarrollado desde diferentes ciencias, disciplinas y saberes, tal y como lo sostiene Torres:

El abordaje de la subjetividad, como campo problemático de reflexión e investigación, exige la confluencia de diferentes disciplinas, tradiciones teóricas y enfoques metodológicos. También supone desmontar supuestos e imágenes que la asimilan al subjetivismo como posición epistemológica, o a lo individual (como interioridad o conciencia). A nuestro juicio, la subjetividad, más que un problema susceptible de diferentes aproximaciones teóricas, es un campo problemático desde el cual podemos pensar la realidad social y el propio pensar que organicemos sobre dicha realidad (Torres, 2006)

Desde esta primera mirada, la subjetividad implica entonces la interdisciplinariedad ya que no se trata solo de teorizar o de presentar un sustento epistémico, se trata también de dar una mirada al entorno, a las configuraciones e interpretaciones de la realidad que pueden tener los sujetos y que se construye de acuerdo con factores sociales, políticos o económicos.

Los estudiantes, quienes antes de ser estudiantes son sujetos, llegan a las escuelas con diferentes manifestaciones de su personalidad, en ocasiones son rebeldes, displicentes y escépticos; las causas de lo anterior se toman de forma superficial, pero, revisadas a profundidad, no son más que actitudes frente al descontento con un sistema educativo que no les permite desenvolverse desde todos los planos posibles, los limita y convierte en sujetos sobre los cuales

solo recaen órdenes. La escuela no es entonces un espacio para las libertades, no es un espacio para la libre expresión, para la proyección de las ideas, es un espacio coercitivo. Teniendo en cuenta lo anterior, De Sousa Santos, (citado por Torres, 2009) se refiere a la subjetividad como “espacio de las diferencias individuales, de la autonomía y la libertad que se levantan contra formas opresivas que van más allá de la producción y tocan lo personal, lo social y lo cultural”

Desde otra mirada, se plantea que la subjetividad se recrea a lo largo de la vida de una persona ya que no permanece estática, se modifica con los años, con las experiencias, el contexto y las circunstancias que rodean la existencia. En palabras de Torres:

Como fenómeno sociocultural complejo y dinámico, la subjetividad también posee su propia historicidad; se hace y se deshace; puede ser transitoria o permanecer con el paso del tiempo; por ello no está sometida a una evolución progresiva o a una dirección única. Por ello sería un grave error considerar la subjetividad como una realidad estática, suprahistórica o ahistórica (2006)

Por otro lado, la subjetividad puede ser definida como la que refiere las características individuales que configuran al sujeto y que lo hace un actor en la sociedad, ya que no se puede desligar de la historia ni de los procesos económicos, sociales y políticos que finalmente lo dotan de sentido y le permiten establecer un lugar de enunciación.

Bárcena y Mélich argumentan lo siguiente:

Podemos decir que la subjetividad se convierte en humana no solamente cuando el sujeto es capaz de decidir cómo debe ser y cómo orientar su vida, sino cuando es capaz de dar cuenta de la vida del otro, cuando responde del otro; de su sufrimiento y de su muerte. (Bárcena & Mélich, 2014, pág. 26)

Las acepciones revisadas anteriormente señalan a los sujetos como seres poseedores de características que bien pueden ser cuestiones de nacimiento, heredadas o adquiridas con el paso del tiempo y el transcurrir de su vida, y que se construyen y de-construyen, de acuerdo con el contexto, pero también a las experiencias que aparecen de a poco. Por lo tanto, la subjetividad hace que las personas sean diferentes así existan rasgos que generen similitudes, siempre habrá algún aspecto que haga que denote singularidad.

Como un segundo concepto a revisar está la *Alteridad*. La búsqueda de esta palabra en diferentes diccionarios - algunos de ellos especializados- no otorgan una definición clara acerca de su significado; por el contrario, se encuentra en muchos casos lo que podría denominarse un juego de palabras. Por esa razón, es necesaria una mirada desde algunos autores iniciando con

Emmanuel Lévinas, (citado por Viveros & Vergara, 2014) donde plantea que:

Hay una reciprocidad en el sentido de saber que hay otro con rostro, con particularidad que es distinto, diferente, único, que no se puede invisibilizar. Por tanto, aparece a la vista de la proximidad con su propio rostro; ese otro también ve a un sujeto frente a él y se interroga por él ¿quién es ese a quien puedo ver y que me mira? Sólo extrañeza, extranjería, temor, otredad. Aparece, deviene una mirada, un reconocimiento, el deseo de la proximidad; se da el paso, un lanzarse al vacío, la salida de sí, el contrario a la egología; es decir, una elección por el encuentro, la alteridad.

Hay en Lévinas (citado por Viveros & Vergara, 2014) una necesidad de abandonar la postura acostumbrada del ser humano, en la que prima su voz, su bienestar, su yo, para darle paso al otro quien también tiene qué decir, también tiene un rostro y una caracterización propia de su ser.

Las relaciones éticas y políticas se dan en el marco de la convivencia y sucede igual en la escuela; convivir sugiere necesariamente la aparición del conflicto. Skliar se refiere de la siguiente manera para expresar su concepción de alteridad ligada a la convivencia y que refuerza la idea presentada anteriormente:

La palabra *convivencia* sugiere un primer acto de diferenciación: aquello que se distingue entre los seres y que es, sin rodeos, lo que provoca contrariedad. Si no hubiera contrariedad no habría pregunta por la convivencia. Y es ‘convivencia’ porque en todo caso hay -inicial y definitivamente- perturbación, intranquilidad, conflictividad, turbulencia, diferencia, afección y alteridad (Skliar, 2010)

Pensar la alteridad es reconocerse como individuo necesariamente social, como parte de un todo que se construye desde la experiencia y desde el otro, en donde el “otro” es la categoría para referirse al sujeto que, aun siendo diferente, permite comprender la realidad desde lo que es ajeno, pero necesario. La alteridad es diálogo, encuentro, reconciliación con eso que no somos, pero deseamos comprender; es una invitación a pensarse en el otro, siendo capaz de ser otro, de transformarse.

Finalmente, abordando uno de los conceptos vitales, es clave señalar que en los últimos años el tema de la *inclusión* ha recibido especial atención a nivel social, político, cultural y por supuesto, educativo. Por un lado, en las agendas de muchos países se han intentado cerrar las brechas que generan la exclusión, y por otro, algunos grupos minoritarios han decidido pronunciarse exigiendo la participación y el trato igualitario. Grupos indígenas, afro descendientes, integrantes de la comunidad LGBTI, personas con discapacidad, por mencionar algunos ejemplos, gracias a sus luchas hoy cuentan con más garantías que hace 30 años. Sin

embargo, el escenario educativo, en lo que a Colombia se refiere, se ha mantenido al margen, y la incidencia de las políticas de educación inclusiva no se perciben en las instituciones educativas.

La UNESCO ha sido una de las organizaciones más interesadas y que más aportes ha realizado con el fin de disminuir las dificultades que deben afrontar los niños y adolescentes para ingresar, permanecer y recibir una educación de calidad en las escuelas del mundo, además ha propuesto varios enfoques desde los cuales puede percibirse la inclusión tal y como se muestra a continuación:

La inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades (UNESCO, p. 10)

Es importante resaltar la concepción de diversidad como oportunidad, no solo para enriquecer la sociedad como se menciona en la cita, lo que representa ya un gran aporte, sino también como oportunidad de aprendizaje en el ámbito educativo. La UNESCO (citada por Juárez, Comboni, & Garnique, 2010) define la educación inclusiva como:

Un proceso orientado a responder a la diversidad de los estudiantes incrementando su participación y reduciendo la exclusión en y desde la educación. Está relacionada con la presencia, la participación y los logros de todos los alumnos, con especial énfasis en aquellos que, por diferentes razones, están excluidos o en riesgo de ser marginados. La inclusión implica el acceso a

una educación de calidad sin ningún tipo de discriminación, ya sea dentro o fuera del sistema escolar, lo cual exige una transformación profunda de los sistemas educativos.

En relación con lo expuesto por esta organización y haciendo una revisión a lo que atañe a la inclusión educativa en Colombia, la Constitución Política, en el artículo 13 promulga:

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan (Gómez, 2016).

Desde un enfoque jurídico, en la Constitución se halla una justificación legal para la defensa de las diferencias en la escuela; sin embargo, aunque sea una disposición constitucional, es preciso reconocer el corto alcance que en realidad tiene o ha tenido hasta el momento. El decreto 1421 de agosto 29 de 2017, por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad (MEN, 2017), busca garantizar el acceso, la permanencia y la calidad del servicio educativo a personas en condición de discapacidad, entendiendo esta última como una condición permanente en la persona y no como un déficit que, diagnosticado a tiempo y con el debido tratamiento, no representa ninguna barrera para el aprendizaje.

El decreto también clasifica la discapacidad según la limitación en discapacidad motora, que hace referencia a las dificultades en la locomoción y que puede ser, total o parcial, sensorial cuando afecta alguno o algunos de sus sentidos siendo los más comunes, sordera y ceguera. También se encuentra la discapacidad mental en lo que respecta a diferentes trastornos diagnosticados por psiquiatría y, por último, la discapacidad cognitiva cuando se ven afectados los procesos de aprendizaje por dificultades en los dispositivos.

El decreto también es claro en establecer un tiempo de cinco años para que todas las instituciones educativas del país, sin importar su carácter, público o privado, acaten las disposiciones que en él se establecen; por ejemplo, la capacitación al cuerpo docente y el acompañamiento de personal de apoyo que ayuden a fortalecer los procesos con estudiantes discapacitados, además del diligenciamiento del Plan Individual de Ajustes Razonables, PIAR, en el que se describen las modificaciones pedagógicas y técnicas para el logro de las competencias en estos estudiantes.

Parece entonces que el panorama es esperanzador en cuanto al tema de la inclusión se refiere, puesto que hay ya unos direccionamiento precisos y generales que deben ser acatados y que de alguna manera llevan a pensar que el reconocimiento de las diferencias deber pasar del plano del discurso a las acciones concretas, a la modificación de estructuras mentales discriminatorias que empobrecen los procesos, que pueden llevarse a cabo dentro del marco de la equidad privilegiando el valor de la persona, sin tener en cuenta sus características y circunstancias, y generando oportunidades de participación y formación.

La inclusión debe ser vista como un proceso del que toda la escuela haga parte, con el fin de generar un ambiente de respeto hacia la diversidad, atendiendo a las necesidades y exigencias que a esto conlleva.

Así pues, las diferencias en la escuela se evidencian por diferentes causas o factores entre los que se encuentran: la cultura, la posición económica, el credo religioso, ideologías, las capacidades diversas, la discapacidad, los gustos personales para preferir géneros musicales, la orientación de género, entre otras que probablemente aparecerán.

Por un lado, y una vez evidenciadas las diferencias en el escenario educativo, es preciso determinar un escenario teórico que permita identificar cuáles son los desafíos a los que debe enfrentarse el gerente educativo en la actualidad colombiana, teniendo en cuenta además que, si bien las políticas públicas, la capacitación y disposición docente y el compromiso de la familia son importantes, hay una función con más relevancia: la del líder. Este gerencia un establecimiento y tiene a cargo la toma de importantes decisiones que atañen al futuro del plantel. Esta figura es importante, no solo por llevar el rótulo de gerente, sino porque de él dependen en gran medida el éxito o fracaso de toda institución.

Por otro lado, se debe pensar seriamente sobre cuáles serán los resultados de las políticas que el gobierno ha empezado a implementar y aquellas que a futuro harán parte de la nueva cotidianidad de las instituciones. Pensar si realmente son medidas holísticas que permiten estar como simples espectadores o si serán asumidos roles que conviertan a los gerentes educativos en los verdaderos protagonistas del cambio.

### **3. Capítulo III. Desafíos del gerente educativo frente a las diferencias en la escuela colombiana hoy**

Es claro hasta aquí el papel fundamental que la diversidad cumple en la configuración de los sujetos puesto que, diariamente, la convivencia se da entre personas que son diferentes ya sea en gustos, ideologías, género. Sin embargo, cuando las diferencias parecen exceder aquello que es familiar, aparece la exclusión como una solución y, en ocasiones, la discriminación va más allá de palabras o acciones. El silencio, por su parte, también invisibiliza al otro y le genera sentimientos de rechazo.

La escuela ha sido un escenario tradicionalmente homogéneo. Los intereses y empeños en que los estudiantes sean lo más parecido posible, fue hasta hace poco uno de los retos de la educación: salones iguales, estudiantes de la misma edad y condición social, comparaciones entre los desempeños de unos y otros, continúan siendo hoy el ideal de muchos establecimientos educativos. Ese afán de homogenización no solo descartó las diferencias, sino que las tildó de negativas, de incomprensibles e innecesarias.

De acuerdo con Ospina.

Hay que desconfiar de la escuela que no acepta la singularidad, sino que se esfuerza por desdibujar y por uniformar a los individuos, de la escuela que combate como indisciplina toda originalidad, de la escuela que termina representando una suerte de venganza de los adultos contra los menores y de las repeticiones y las clasificaciones de la vejez contra la imaginación de la juventud. Hay que avanzar hacia una educación que no se limite a informar y a adiestrar, que no exagere el culto de la competitividad, que favorezca la

capacidad de creación, la alegría de buscar, el espíritu de solidaridad. (Ospina, 2008)

Por otro lado, la escuela es también lo que Foucault llama un *centro de encierro*, comparable a una prisión, puesto que en ella ocurre un sometimiento de doble carácter: de cuerpo y alma. Así lo manifiesta en *Vigilar y castigar* (2012), y así lo menciona Acosta, en su ensayo ‘Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia, 1990-2005’: “La escuela, como uno de estos aparatos (la prisión), funciona también como encierro en el que se “docilizan los cuerpos” de los individuos al tiempo que sus almas sufren un proceso de “moldeamiento”” (Acosta, 2011).

Respecto a este mismo punto, en el artículo ‘Escuela, alteridad y experiencia de sí la producción pedagógica del sujeto’, (Díaz, citado por Valera, 2001) el autor sostiene que:

En el campo pedagógico pueden distinguirse dos dimensiones: una instruccional y una regulativa. La primera se constituye a partir de un sistema de mensajes, currículum, didáctica y evaluación. La segunda o dimensión regulativa se erige con base en las relaciones sociales generadas por el control escolar (control y delimitación de espacios –aulas, laboratorios, canchas deportivas–, tiempos –horarios, calendarios, cronogramas–), la infraestructura escolar, y el marco institucional y normativo que enmarcan la reproducción de la cultura escolar.

Los estudiantes, desde lo anteriormente mencionado, se construyen a sí mismos como sujetos en la interacción no solo con otros sujetos, también con las disposiciones que estos generan y que pueden influir de manera positiva o negativa en dicha construcción o modificación de su identidad.

Visto así, el gerente educativo de hoy debe entenderse como un promotor y garante de las diferencias en la escuela, y esto implica una revisión interna, una introspección necesaria para

definir lugares de enunciación que permitan abrir las posibilidades, proponer desde la apertura y el diálogo. Estamos aquí ante el primer desafío: la subjetividad del gerente educativo quien debe realizar un ejercicio de desprendimiento de prejuicios, de todo aquello que desde la tradición o desde su experiencia de vida le genere dificultades para asumir la diversidad como una realidad que representa un sinfín de oportunidades para la institución. Este, debe ser un visionario, comprender que, aunque el conflicto sea una constante en la condición humana, no debe convertirse en un obstáculo puesto que estos generan diversas visiones del mundo, tanto para él como para los estudiantes. Tal y como lo afirma Williams:

Las instituciones son espacios articuladores de conflictos (crisis, regresión, transformación) entre fuerzas en las que intervienen sujetos y percepciones (diversos sentidos) y capacidades de acción (condiciones de existencia). Es decir, las instituciones son productoras de discursos sobre el mundo a través de los cuales se socializan los actores sociales (Williams, citado por TACIE, 2017)

Un desafío más se presenta frente a las políticas públicas ya que el gerente educativo debe ser un conocedor de estas, pero también un crítico permanente, pues existe en este momento una necesidad de re-pensar los objetivos de la escuela, redefinir los procesos y referentes, toda vez que es evidente que hay una crisis, una ruptura que deja en entredicho lo que ha sido la educación hasta hoy: una productora de sujetos, puesto que no es un secreto que vista desde una mirada gubernamental, la escuela produce mano de obra, trabajadores y no alimenta el pensamiento crítico que el mundo globalizado exige hoy.

La producción de sujetos críticos debería ser entonces el eje central del proceso educativo, este objetivo genera tensiones al gerente, teniendo en cuenta que este debe poseer un

equilibrio entre lo que determinan las políticas públicas y el enfoque humanista que le permita pensarse no solo la producción de sujetos, sino también la construcción de estos mismos.

Un siguiente desafío es la movilización de las prácticas docentes, hecho que el gerente debe promover. Una primera labor es la de ser un ejemplo de transformación y de inspiración siendo este un líder. La innovación en las estrategias pedagógicas y didácticas va de la mano con la inclusión educativa, puesto que permiten explorar las capacidades de los estudiantes, aunque para lograrlo es necesario un afianzamiento de los saberes y la actualización permanente del recurso humano docente.

Continuando con los desafíos hay que mencionar a las familias quienes tienen en sus manos la decisión de apoyar a sus hijos y permitir que asistan a las instituciones educativas, pero, además, deben tener el compromiso suficiente para acompañar los diferentes procesos que se emprendan. Para el gerente educativo, este es un desafío enorme puesto que en Colombia aún existen muchos prejuicios en lo que respecta a las necesidades educativas especiales y a la discapacidad; el desconocimiento genera vergüenza, miedos e inquietudes que algunos padres prefieren ignorar y no realizar un alto en el camino con el fin de esclarecer y ofrecer nuevas oportunidades, no solo para sus hijos, sino también para el grupo familiar.

Otro gran desafío para el gerente, se da en términos de la gestión, ya que las transformaciones necesarias al interior de las instituciones suponen cambios en los sistemas y estructuras. Por un lado, se hace referencia a la implementación de currículos flexibles que apoyen la construcción de los planes individuales de ajustes razonables, este es el caso de la discapacidad y, por otro lado, se trata de las inversiones en infraestructura para garantizar la acogida de todos los estudiantes. En este sentido, los trámites burocráticos son, en cuestión de tiempo y esfuerzo, desgastantes en muchas ocasiones conociendo que los recursos otorgados por

el Estado o la empresa privada, en el caso de las instituciones de este carácter, no son suficientes para garantizar la calidad y hacer de la escuela un lugar mejor para todos. En el siguiente esquema se representa lo anteriormente expuesto frente a los retos, desafíos y perfil del gerente educativo de hoy.



#### 4. Conclusiones

En lo señalado anteriormente, se desarrollaron planteamientos en torno a los desafíos que debe afrontar el gerente educativo en Colombia, respecto a las diferencias que tienen lugar en la escuela de hoy; sin embargo, cabe resaltar a continuación algunos aspectos importantes a tener en cuenta.

Los gerentes educativos son los llamados en primera instancia a promover, desde su discurso y prácticas, el respeto hacia las diferencias, generando además espacios de diálogo y aprendizaje permanente entre los actores de la comunidad educativa con el fin de construir espacios más favorables para todos.

La abolición de los mitos en torno a las diferencias es una tarea que compete a toda la sociedad, ya que el Estado, desde un enfoque legal, se encarga de establecer las normas y políticas. A pesar de ello, es deber de cada sujeto llevarlas a la práctica desde el escenario en que sus acciones se desenvuelven, llámese familia, hogar, escuela, barrio o las diferentes instituciones.

En efecto, la inclusión educativa es un reto que, a corto plazo, deberán enfrentar todas las instituciones del país y, por lo tanto, los gerentes educativos tienen la tarea de iniciar procesos de formación que le brinden un perfil acorde a las necesidades que irán surgiendo, para así abrir las puertas a los niños y adolescentes que requieran ajustes razonables.

La convivencia, por su parte, es una necesidad de los seres humanos y debe ser concebida por el gerente educativo como una oportunidad para crear habilidades y destrezas en niños y adolescentes. Esto permitirá aumentar las experiencias significativas de aprendizaje respaldando la presencia, participación y éxito de todos los estudiantes.

## Referencias bibliográficas

Acosta, W. (2011). Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia, 1990-2005.

*Revista de la Universidad de La Salle*(56), 175-229.

Baltodano, V. J., & Badilla, A. R. (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista Electrónica Educare*, XIII(2), 147-158.

Bárcena, F., & Mèlich, J.-C. (2014). *La Educación como acontecimiento ético. Natalidad, narración y hospitalidad* (2 ed.). Argentina: Miño & Dávila Editores.

Castillo, S., Páez, M. A., & Orozco, N. C. (2017). *La gerencia educativa, desafío para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones inteligentes* .

Manizales: Universidad Católica de Manizales.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Ediciones Díaz de Santos.

DRAE. (2018). *Neutral*. Obtenido de Diccionario de la lengua española :

<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=neutral>

Foucault, W. (2012). *Vigilar y castigar*. España: Biblioteca Nueva.

Gómez, F. (2016). *Constitución política de Colombia, Anotada*. Bogotá: Leyer.

Juárez, J. M., Comboni, S., & Garnique, F. (2010). De la educación especial a la educación inclusiva. *Argumentos*, 23(62), 41-83.

Lazzati, S. (2016). *El gerente estratega y líder del cambio: Más allá de la operativa*. España: Granica.

MEN. (2017). *Decreto 1421 de agosto 29 de 2017. Por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad*. Bogotá: El Ministerio.

- Méndez, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Negotium*, 8(23), 202-226.
- Morales, J. (20 de enero de 2018). *Educación y pedagogía*. Obtenido de Nanopdf.com:  
[https://nanopdf.com/download/educacion-y-pedagogia\\_pdf](https://nanopdf.com/download/educacion-y-pedagogia_pdf)
- Ospina, W. (2008). *La escuela de la noche*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial Colombia.
- Pascual, R. (1988). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. España: Narcea.
- Ramírez, L. H. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y educadores*, 7, 113-136.
- Skliar, C. (2010). Los sentidos implicados en el estar-juntos de la educación. *Revista Educación y Pedagogía*, 22(56), 101-111.
- TACIE. (2017). *Taller de Análisis de la Comunicación en las Instituciones Educativas*. Obtenido de Facultad de periodismo y comunicación social: <https://tacie-profesorado.blogspot.com.co/2010/11/definiciones-de-institucion-educativa.html>
- Torres, A. (2006). Subjetividad y sujeto: Perspectivas para abordar lo social y lo educativo. *Revista colombiana de educación*(50), 86-103.
- Torres, A. (2009). Acción colectiva y subjetividad. Un balance desde los estudios sociales. *Folios*(30), 51-74.
- UNESCO. (2000). *Desafíos de la educación*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación .
- UNESCO. (2005). *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All*. Francia: UNESCO.
- Valera, G. (2001). Escuela, alteridad y experiencia de sí la producción pedagógica del sujeto. *Educere*, 5(13), 25-29.

Viveros, É. F., & Vergara, C. E. (2014). Aproximación a la noción de encuentro en Emmanuel Lévinas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(41), 61-69.