

**“LA GERENCIA EDUCATIVA, UNA OPORTUNIDAD PARA TRANSFORMAR LA  
EDUCACIÓN EN COLOMBIA”**

**JULIANA MARÍA BONILLA SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**Popayán, junio de 2015**

**“LA GERENCIA EDUCATIVA, UNA OPORTUNIDAD PARA TRANSFORMAR LA  
EDUCACIÓN EN COLOMBIA”**

**JULIANA MARÍA BONILLA SÁNCHEZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GERENCIA EDUCATIVA**

**MAG. ALEJANDRO JARAMILLO  
DOCENTE**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**Popayán, junio de 2015**

## **“LA GERENCIA EDUCATIVA, UNA OPORTUNIDAD PARA TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA”**

Cuando se habla de transformar la educación, se debe pensar en la riqueza que se tiene a nivel intelectual o enciclopédico (eco, 2007) y en las múltiples posibilidades que existen hoy si se piensa en gestionarla. Si se hace un recorrido por la educación desde sus inicios se podrá reconocer que es mucho lo que ha evolucionado y que hay más oportunidades hoy en día frente a las que se tenían otrora. Aquella famosa frase: “la letra con sangre entra”, que solamente dejaba el estudio como única opción (si tenía el privilegio), en estos tiempos presentes está mandada a las nuevas teorías que permean lo educativo y que han demostrado que la mejor alternativa para aprender es la motivación y el afecto.

Hoy en día todo ha cambiado y aunque la mayoría de la población infantil y juvenil de Colombia tiene acceso a la educación, parece ser que poco la aprovecha; la frase famosa antes mencionada se viene sustituyendo por tuteladas, puesto que cuando un estudiante reprueba un curso es el profesor quien “le hace perder el año” sin evidenciar el mucho o poco esfuerzo que tuvo durante todo el período escolar. Si se piensa en lo anterior, se iniciaría un debate sin retorno respecto a las ventajas y desventajas de la educación tradicional y la actual.

De acuerdo a lo anterior, es importante que los docentes como gerentes educativos, propicien aprendizajes partiendo de las capacidades y necesidades que tengan los estudiantes y poniendo el afecto y la motivación como los ejes dinamizadores del mismo. Sólo así se pondrán las bases para proponer un cambio y posibilitar que la educación colombiana compita con los países líderes en educación.

Teniendo en cuenta estas consideraciones surgen tres tópicos de gran importancia para alcanzar la meta de ver la gerencia educativa como una oportunidad de transformar la educación en Colombia: *neopedagogía*, *gestión del conocimiento* y *bioaprendizaje*.

Respecto al primer concepto, la neopedagogía viene del prefijo griego *neos* que alude a lo “nuevo”, la raíz griega *paidos* que significa “niños” y *ágo* que traduce “educar”, es entonces el nuevo arte de educar niños (Hubert, 1967). Teniendo en cuenta que en la antigua Grecia era el maestro (pedagogo) el que educaba a los niños a partir de las gestas y respecto al concepto como tal, se hace referencia a la reflexión sobre la labor docente, esa reflexión articulada con la praxis que permite asumir nuevas posturas teórico-prácticas que redundan en el mejoramiento de la educación y en la calidad de los maestros y maestras colombianas.

Como lo manifiesta Alzate (2014), la idea es crear una *neopedagogía* para garantizar una transformación educativa cualitativa:

La posibilidad de comprender, desde nuevas racionalidades, una pedagogía que emerge revestida ontológica y epistémicamente en un mundo en movilidad creadora e incertidumbre permanente le exige convertirse en un saber más potente en los planos social y cultural, que sin pretender excluirla de sus valores de cientificidad, le permitan proponer otros discursos, miradas y prácticas que puedan ser leídas desde los proyectos educativos institucionales y, en su defecto, en los planes de estudio o los proyectos pedagógicos. En otras palabras, son debilitadas las hegemonías curriculares y didácticas que solo han servido para homogenizar los sistemas educativos, y con ello se daría oportunidad a la emergencia de otras maneras de orientar la obra educadora de la escuela (Lander, 2000). [...]

[...] no solo porque en estos momentos esté en boga el tema de la posmodernidad, que es un argumento reconfigurante para la educación, sino porque en la actualidad es vital y urgente disponer de un nuevo corpus teórico en pedagogía que sirva de faro en ese ir y venir entre certezas e incertidumbres, prácticas y teorías, realidades científicamente controladas y mundos simbólicos, entre otros asuntos de realidad. (p. 212-215)

Para generar transformación en las aulas, corredores y patios de las escuelas colombianas se debe proponer a futuro en las instituciones educativas, ese nuevo *corpus teórico*, lo cual implica entre otras cosas y partiendo de lo macro, reajustar hasta casi que cambiar los estándares básicos de competencia propuestos por el MEN, para generar cambios en el PEI, SIEE y finalmente en los planes de estudio, de esta manera se hace urgente y vital comenzar a resignificar el quehacer educativo.

Desafortunadamente, en el caso colombiano se encuentran muchos obstáculos para lograr este ideal, uno de ellos tiene que ver con la profesionalización de los nuevos educadores, pues son pocas las oportunidades para ellos. Definitivamente los educadores que entran bajo la normatividad del decreto 1278, entran en lamentables condiciones respecto a los del 2277. A pesar de haberse preparado mínimo cinco años para ser **educadores idóneos**, partiendo del reconocimiento de su **formación**, experiencia, desempeño y competencias, esta idoneidad que traducida en profesionalización se desconoce a la hora de concursar y a la hora de ascender. Es desmotivante porque cualquier profesional puede ser maestro, obviando con ello la pedagogía que es el saber fundante del ejercicio docente.

Acorde con esto, es urgente establecer claramente los parámetros de una neopedagogía, como elemento esencial para ser, ya que la información sólo es una mínima parte de lo que se debe brindar a los niños y jóvenes que harán parte de una sociedad esperanzada en su educación.

La educación debe ir a la vanguardia de la sociedad, para que sea ella quien la transforme y marque el progreso de la misma ya que afortunadamente ésta no es una moda cíclica que viene y se va con el tiempo, hay que aclarar siempre que los contenidos no cambiarán mientras no cambie la ciencia madre que los genera, son bases indispensables en el ejercicio académico, lo que será diferente es la forma de enseñarlos y es en este punto donde Colombia se ve estancado. Aquí es donde se deben proponer nuevas formas que impacten a los niños y jóvenes para que no ganen la partida la calle ni los vicios que los envuelven cotidianamente. He aquí una propuesta para caminar hacia la transformación de la educación en Colombia, pensando exclusivamente en la neopedagogía, primer tema propuesto para transformar la educación en Colombia mediante la Gerencia Educativa.

Caminando hacia la segunda propuesta, la cual se centra en la gestión del conocimiento, se dará relevancia inicialmente a un término que se vuelve indispensable para conseguir resultados benéficos desde el sujeto educable para su equipo de trabajo: la *información*. Concebida como parte del engranaje que constituyen los datos disponibles en el intelecto humano y que desde luego representan el proceso evolutivo del mismo transformándose en *conocimiento*, entendido según (del Saz, 2001) como “la esencia de la información” recogida y sintetizada dentro de una empresa y, en definitiva, “la representación del mundo real” bajo su particular perspectiva. *La información* debe estar considerada por el gerente educativo como la mínima parte a llevar en su “equipaje” para alcanzar los ideales de la educación, transmitirlos a su comunidad y hacerlos vivos en el día a día. (Reyes, 2004), en su texto “Los nuevos desafíos de la gerencia educativa” invita de una manera muy sencilla a realizar un recorrido por la historia de la literatura, teología, filosofía y hasta la economía griega sólo con mencionar una palabra: épica; la misma que a partir de las gestas educaba a los niños.

Cuando se habla de la épica, se alude a las grandes hazañas vividas por los héroes en las batallas en la época clásica y pensando en el occidente que se propone en el texto. A continuación se presentará el rol del gerente educativo a través de una sencilla analogía en donde el centro será el acto heroico del *joven poeta de Java* de pensar en "*ser poeta y vivir la vida de la mente*". El joven poeta será llamado formador y su rol le obligará a enfrentarse a miles de batallas de las que deberá salir bien librado para llegar a la meta y ser aplaudido en el coliseo; las batallas clásicas serán los desafíos del Gerente Educativo que portará el título de gladiador siempre y cuando deje solamente de limitarse a resolver conflictos dentro o fuera del aula de clase y se dedique a impregnar a toda la comunidad de esa lucha que inicia desde que aceptó su vocación y que espera ganar a toda costa. De esta manera es prudente afirmar que el Gerente Educativo / Gladiador debe ser sugerencia constante de reflexión en torno a su quehacer y a la motivación hacia el mejoramiento continuo para salir victorioso de la gran batalla y aunque cronológicamente la épica esté 2016 años atrás, resulta muy paradójico saber que en cualquier momento se puede "poner de moda" y retumbar en el ambiente, ya que en este rol una batalla se libra a través del conocimiento y su misma gestión, siempre con la firme intención de generar cambios transformacionales que ayuden a la comunidad misma a crecer y sobre todo a creer en lo que se hace y en lo que se logrará si todos colocan de su parte para crear, comprender y vivenciar una épica gerencial a diario.

La siguiente figura pretender reunir los elementos antes mencionados para dar eficacia a la analogía propuesta:

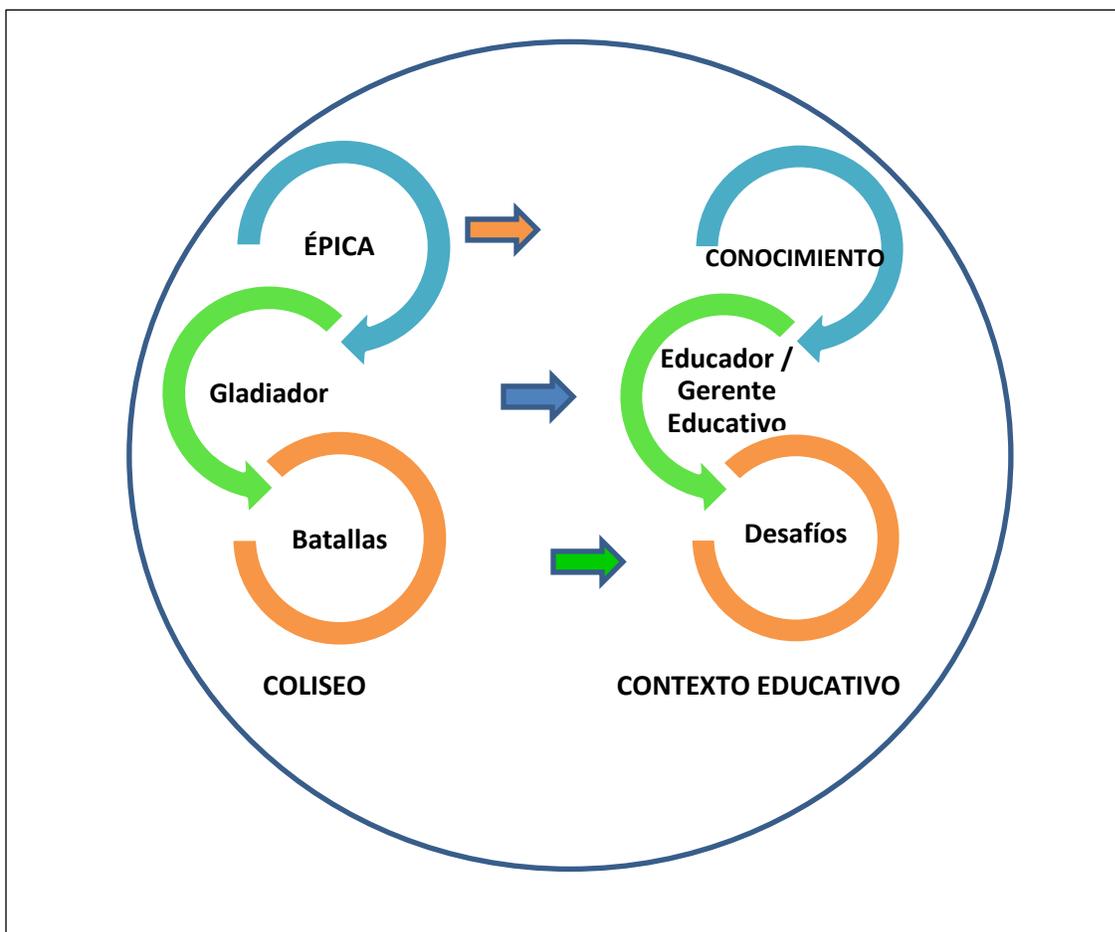


Figura 1 – Descripción analógica

Tal como se puede ver, retumba mucho más la idea de plantear la gestión del conocimiento como “medio para lograr un fin: hacer altamente competitivas a las organizaciones, a partir del conocimiento de sus miembros, el cual se debe traducir en aprendizaje e innovación permanentes y en el logro de los más altos estándares de calidad y satisfacción de sus clientes internos y externos” (Reyes, 2004), presentado además como ficha clave para generar la transformación de la educación en Colombia y es la manera de trabajar asertivamente con el recurso humano que conforma un establecimiento educativo, es comenzar a darse cuenta de la importancia de saber qué es lo que saben quiénes integran el equipo de trabajo.

Inicialmente el término *gestión del conocimiento* se dio a nivel empresarial, por esta razón se piensa en resultados y competitividad, pero esto no indica que el tema educativo no esté implícito dentro de este planteamiento, por el contrario, es donde mecánicamente más se utiliza el conocimiento y como práctica significativa e innovadora se gestiona dentro de las instituciones educativas de una manera casi inconsciente y silenciosa. Dentro de la gestión del conocimiento se encuentra un avance extraordinario y es que es tan vital dentro de cualquier sistema que así como los factores clásicos tierra, trabajo y capital generaron riquezas en la economía, este las generará a nivel social, convirtiéndose de esta manera en un cuarto factor de producción de acuerdo con (Romero, 2011).

Gestionar el conocimiento dentro de una institución educativa implica llevar al sujeto educable a estadios que le permitan compartir sus ideas, sus creencias, sus experiencias, las cuales mediante la reflexión le sirven de guía para generar acciones en pro de solucionar situaciones que le afectan. Este conocimiento personal al ser compartido, discutido y mejorado por el grupo o el equipo del talento humano, permitiéndose la apropiación y el desarrollo del mismo permitirá fortalecer los procesos de aprendizajes significativos y cuando esto se logre, dentro de una organización, una empresa, una institución educativa un salón de clase se empieza a generar la GC. Dicho conocimiento debe ser recopilado, almacenado en memorias, escritos, ensayos, documentos digitalizados, videos, fotos, etc, elementos o insumos que permitan construir la cultura organizacional y por ende comunidades que aprenden –conocimiento explícito, permitiéndoles obtener las memorias de dicha gestión, las cuales fortalecerán al gerente educativo y le ayudarán a ser más competitivo en su labor, potencializando a todos y cada uno de los actores de estos procesos: estudiantes, docentes y la comunidad educativa.

Pensar en Gestionar el Conocimiento es tener la certeza que a pesar que se dejarán de lado muchos insumos que en el pasado se consideraban importantes para obtener óptimos resultados pensando en la competitividad, se debe apostar a ciegas a los recursos humanos por encima de los capitales que hayan en la empresa, pues si se maneja estratégicamente la organización a través de mecanismos de participación y estímulos para de esta manera potencializar las ideas que tengan las personas que conforman los equipos de trabajo de la mano de su líder, entendiendo al líder como la persona que junto a sus cooperadores trabaja en pro de su empresa conquistan mejores resultados en el mercado y mayor satisfacción en todos los sentidos a nivel interno y externo, siempre en busca de los 4 objetivos que hacen del conocimiento un algo efectivo:

Como se ha apuntado, su implantación debe realizarse poco a poco, mentalizando al personal de que inicialmente será de una forma parcial, y después en fases de poca intensidad y controladas, eligiendo experiencias piloto en determinadas áreas de la organización. Se evitará una transformación brusca e intensa, porque puede producir efecto sorpresa y provocar reacciones negativas que, finalmente pueden llevar a que el proyecto no llegue a buen término.

La gc implica un uso efectivo del conocimiento, en un modo continuo y sin fin, es decir con una evolución constante, y tiene 4 objetivos (**Davenport**):

1. Crear depósitos de conocimiento, de los cuales existen tres tipos: conocimiento externo (por ejemplo la inteligencia competitiva), conocimiento interno (informes informes) e informal interno o tácito (captar trucos, experiencias, intuiciones, etc., en un soporte informático).
2. Optimizar el acceso al conocimiento. Encontrar la persona con el conocimiento que se necesita y transferirlo con éxito a otra es un proceso difícil (gestión de redes y de bases de datos de expertos). A veces, puede ser conveniente simplemente facilitar el intercambio de conocimiento tácito más que hacer un depósito, utilizando herramientas de comunicación como videoconferencia, redes de comunicaciones.
3. Mejorar el ambiente de conocimiento. Hacer más efectiva su creación, transferencia y compartición; cambiar la conducta sobre el mismo y crear una receptividad cultural a este tipo de funcionamiento.
4. Gestionarlo como un activo. Algunas compañías están enfocadas hacia la gestión de activos específicos de conocimiento intensivo para aumentar sus beneficios o ingresos (por ejemplo: gestión de patentes propias, licenciar patentes para obtener beneficios). Es mejor gestionar

activos que medirlos, porque la medición requiere cambios contables.  
(del Saz, 2001)

De acuerdo a lo anterior entonces se puede afirmar que el segundo tema es un recurso más que se debe contemplar si se piensa en la Gerencia Educativa como mecanismo para la transformación en Colombia.

Después de tener claridad a fondo sobre los dos argumentos, es necesario concatenar el tercero y último, el cual tiene que ver mucho con la palabra moda, puesto que al mencionar este vocablo, se alude a la costumbre que está siendo aceptada por un contexto determinado que transportándola a la educación trasciende para dar cabida a un nuevo concepto para abordar la gerencia educativa y plantearla como estrategia para transformar la educación en Colombia: el efecto resonancia (Rodríguez, 2014), que como su nombre lo indica, tiene intención de **resonar** y afectar de manera positiva en los equipos de trabajo previamente constituidos dentro de una institución educativa para generar de acuerdo al contexto, realidades, conocimientos, creaciones mediante la innovación y con el requerimiento especial de la transformación tanto personal como laboral. En este orden de ideas entonces relucen las 4 claves sugeridas por (Rodríguez, 2014) para que dicho efecto trastoque a quienes conforman el contexto educativo, haga que sus miembros *desaprendan* y más tarde, al integrar todos los talentos (humano, ético y productivo), *bioaprendan*: liderazgo, generación de condiciones laborales, promoción de procesos de aprendizajes y la invitación constante al trabajo colaborativo. Partiendo de lo anterior, surgen entonces más ideas para contemplar la posibilidad de transformar la educación en Colombia. Otra de ellas es lo necesario que resulta partir desde el contexto en que se encuentran los estudiantes y verificar los factores que inciden en su desarrollo para tener éxito al momento de hacer evidente algún aprendizaje, para ello (Rodríguez, 2014) sugiere pensar en comunidades que no sólo le apuesten al ¿qué? sino al ¿quién? y al ¿para qué?, pues al generar un ambiente armónico de trabajo es posible

alcanzar muchas metas trazadas y apostarle a la innovación, a la competitividad y al cambio transformacional soñado, ya que a hablar de instituciones educativas Auto-organizadas se hace alusión a la propuesta y creación desde las directivas de las mismas, de ambientes laborales propicios para que las personas que conviven ahí logren desarrollar al máximo su capacidad creadora para generar innovación y el cambio transformacional que implique el reconocimiento y la autogestión que las llevará posteriormente a convertirse en verdaderas Comunidades Bioaprendientes.

En resumidas, el bioaprendizaje se traduce a la capacidad de entender al ser humano como una unidad *bio-psico-social* (García, 2009), donde se anota que como ente pensante siempre buscará: evaluarse y evaluar el entorno, bien sea de manera sistemática o asistemática, permitiendo que lo que lo rodea influya sobre su conducta y así mismo incida sobre sus acciones. Aunque el tipo de evaluación que mira su conducta es la que depende de los factores estructurales, y que es el ideal para evidenciar la formación y llegar a su perfección respecto al hecho de destacar fortalezas y debilidades para mejorar de manera continua, no es un secreto que en la educación no se aplica y sólo se limita a medir lo que hay en la cabeza pensando en datos aislados que restringen el proceso evolutivo de la gestión del conocimiento, de ahí que lo que se debe generar en el aula pensando en crear y mantener una comunidad bioaprendiente con seres biopsicosociales que gozan de evaluarse y ser evaluados mediante prácticas evaluativas en el aula generadas a partir de la reflexión crítica de los docentes. Dichas prácticas “han de ser producto de una concienzuda organización de la compleja cotidianidad del aprendizaje, y de cómo éste se constituye en un medio de calidad al servicio del alumno que aprende y también del mismo docente que aprende cada día del aprendizaje de sus alumnos” (García, 2009).

Así pues, se torna muy interesante el momento en que el docente se convierte en gerente dentro del aula y vuelve a sus alumnos una especie de “mini-gerentes”

participativos, a través de la práctica evaluativa en el salón de clase, práctica generadora de aprendizaje partiendo del contexto de los estudiantes y su cotidianidad. El aula se convierte entonces en un espacio asertivo que permite el buen desarrollo del aprendizaje y además se puede –desde allí– empezar a gestionar el conocimiento (retomando el tema que podría ser el hilo conductor de todo el proceso transformacional de la educación colombiana) para que no quede sólo en simples datos e información. (García, 2009), propone la evaluación pensada en incidir en la conducta del ser humano, y para ello se debe tener en cuenta los factores estructurales que influyen en él. Todo esto para llegar a entender al ser humano como una forma de vida que aprende dentro de un sistema auto-organizativo que a su vez constantemente crea una cultura organizacional que reúne intelectos y genera conocimiento.

En últimas, si se llegasen a tener en cuenta los factores mencionados durante este escrito, es muy posible que se empiecen a gestar transformaciones que a futuro cambien drásticamente la ruta de la educación colombiana, por eso es vital para una comunidad educativa contar con el engranaje de la totalidad de sus individuos, si alguno entra en desacuerdo con lo que se está intentando desarrollar, es posible que el plan decline por una comunicación negativa; de suceder esto, el Gerente Educativo, debe crear estrategias que motiven al cambio de mentalidad en todos los miembros de la comunidad educativa partiendo siempre desde el contexto y la realidad que se vive.

El pensar de manera constante en el hecho de innovar, obliga a los maestros y maestras a reflexionar sobre su quehacer, lo que se ha venido desarrollando a través del tiempo, lo que se está haciendo ahora y lo que se hará más adelante. Infortunadamente el pasado incide en el presente y en cadena éste en el futuro y tal vez esa sea la razón para no enfrentarse a los nuevos desafíos de la educación mediante el acto reflexivo que proponen los pensadores desde antaño; si un

educador se propone desaprender para aprender, logrará grandes cosas en las aulas y en su comunidad. El conocimiento será relevante y se gestionará de tal manera que la comunidad educativa se transforme en una comunidad *bioaprendiente*, innovadora y competitiva.

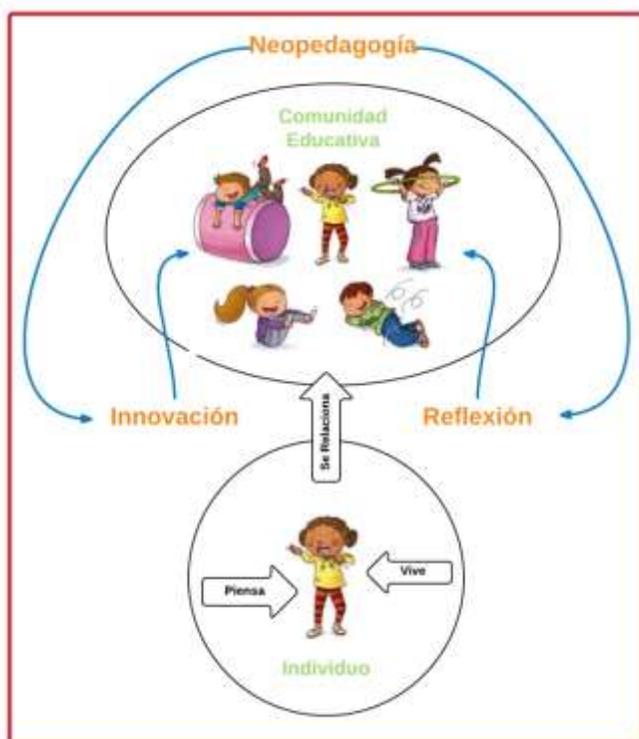


Figura 2 – Esquema de articulación

Es el momento de analizar que estas tres categorías de la Gerencia Educativa deben articularse para gestar de manera efectiva la transformación de la educación en Colombia. Se debe entender que el bioaprendizaje en el que se considera al individuo como un ente que vive, piensa y se relaciona no es aplicable a un solo educando sino a una comunidad entera de los mismos, sin embargo esta aplicación debe entender la singularidad de cada miembro de dicha comunidad y explotarla para su beneficio; he ahí que la aplicación del bioaprendizaje a la comunidad de educandos no es otra cosa que la gestión del

conocimiento, ahora bien, toda esta gestión requiere un marco de innovación y reflexión que garantice la reinención de los procesos pedagógicos desde los Proyectos Educativos Institucionales, por esta razón y como puede observarse en el esquema de articulación, la neopedagogía es el marco metodológico para gestionar el conocimiento de los individuos que conforman una comunidad educativa y sobrepasar los obstáculos que se presente mediante el bioaprendizaje.

El ser maestro no indica tener el conocimiento ni la verdad absoluta de las cosas, al contrario, se tiende a la comisión del error con facilidad y eso no está mal, ya que al notar la humildad de reconocerlo, el alumno logrará fortalecer su vínculo de confianza con el profesor y esto generará nuevas maneras de comprender ambos mundos. La práctica siempre enfrenta a un docente a preguntas que lo obligan a investigar y leer mucho más sobre temas que pensó conocer a fondo y esto se torna en una experiencia maravillosa, pues aprende en conjunto con sus estudiantes y la confianza y el respeto se vuelven aliados, generadores de más conocimiento y aprendizajes significativos dentro del aula de clase. De acuerdo a lo anterior se puede decir entonces que es posible gestionar el conocimiento mediante nuevas prácticas pedagógicas que convengan a los seres humanos que el aprendizaje es un proceso vital y complejo (Maturana, 1990) y por ello debe generarse una acción efectiva que lo invite a existir como ser vivo, para convertir la gerencia educativa en la estrategia más idónea para transformar la educación en Colombia.

## Bibliografía

- 1278, D. N. (19 de junio de 2002). Estatuto de profesionalización docente. Colombia.
- Alzate, O. &. (2014). La neopedagogía: contextos y emergencias. *Revista Hallazgos*, 207-221.
- del Saz, M. Á. (2001). Gestión del Conocimiento pros y contras. *El profesional de la información*, págs. 14-28.
- Eco, U. &. (2007). Semántica greimasiana y enciclopedia. *DeSignis: Publicación de la Federación Latinoamericana de Semiótica (FELS)*, (11), 263-278.
- García, B. C. (2009). Evaluación y gerencia participativa de los aprendizajes en el aula. Una mirada en la práctica evaluativa en el tiempo. *Revista Educación*, 25-50.
- Hubert, R. (1967). *Historia de la Pedagogía*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Maturana, H. R. (1990). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid: Debate.
- Reyes, L. H. (2004). *Los nuevos desafíos de la gerencia educativa*. Educación y Educadores.
- Rodríguez, L. M. (2014). Comunidades académicas bioaprendientes: Emergencias autoorganizativas en el contexto de la educación superior. *Gestión de la educación*, 119-129.
- Romero, C. A. (2011). Gestión del Conocimiento, Asesoramiento y Mejora Escolar. "El caso de la escalera vacía". *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*.