



Unidad Institucional de
Educación a distancia

Monografía

**El gerente educativo agente transformador de instituciones socioeducativas en
organizaciones inteligentes**

Facultad de Educación.

Universidad Católica de Manizales

Especialización gerencia educativa

Medellín

2018

Monografía

**El gerente educativo agente transformador de instituciones socioeducativas en
organizaciones inteligentes**

Janeth Zapata Cañas

Jhorian Angie Rodríguez Morales

Trabajo de grado para optar el título de especialista

En gerencia educativa

Asesor

Mg. Ángel Andrés López Trujillo.

Universidad Católica de Manizales

Especialización gerencia educativa

Medellín

2018



Dedicatoria

A mis padres Francisco Rodríguez y Rosa maría Morales, mis hermanos Judith Rodríguez y Oliver Rodríguez que son mi motivación e inspiración para nunca abandonar mis sueños y seguir adelante, Yolanda Pérez por sus consejos, su amistad, su cariño y comprensión, a todos ellos por hacer parte de mi proyecto de vida y regalarme su compañía.

Jhorian Angie Rodríguez Morales.

Mi familia, mis hijos por su apoyo y compañía constante.

Janeth María Zapata Cañas.



Agradecimientos

A Dios por darnos la vida y la oportunidad de ser mejores cada día, nos llena de fortaleza y guía nuestros pasos por los caminos correctos, el grupo docente de la universidad católica de Manizales quienes con su carisma, dedicación y esfuerzo hicieron posible nuestra formación como profesionales.

“Si tu trabajas por tus sueños alguien más te contratara para que trabajes por los suyos”

Steven jos.

El gerente educativo agente transformador de instituciones socioeducativas en organizaciones inteligentes

Para la comprensión del tema que se aborda en la presente monografía sobre el gerente educativo como agente transformador de las Instituciones Socioeducativas en organizaciones inteligentes, se hace necesario analizar y reflexionar sobre algunos conceptos y teorías que han venido construyéndose a través de los últimos años, dados los constantes cambios y transformaciones de diversa índole que se vienen presentando y que de algún modo inciden en las Instituciones Educativas y en la comprensión del rol del Gerente Educativo como tal. Es necesario resaltar, que estos procesos de reflexión en la mayoría de los casos son producto de los procesos de formación continua y de cualificación permanente de los docentes y de los directivos docentes, en especial a través de Programas de Especializaciones, Maestrías y Doctorados conducidos por diversas Facultades de Educación en diversas Universidades no sólo de Colombia sino alrededor del mundo.

Para facilitar la lectura y comprensión de este apartado se abordan las categorías en capítulos cada uno de ellos, sustentados por aportes teóricos, conceptos y aportes de autores al igual que en las reflexiones del equipo investigador.

Capítulo 1

El gerente como líder promotor de cambio.

La gerencia educativa es una herramienta importante y necesaria para el funcionamiento efectivo de las organizaciones educativas y por ende se entiende como el proceso mediante el cual se planifica, se organiza y se estructuran los diferentes planes y proyectos de las Instituciones Educativas. La gerencia educativa, se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y de la calidad de las prácticas académicas, todo ello propendiendo por un proceso de enseñanza y aprendizaje con calidad y adecuado con el entorno donde se desarrolla la tarea educativa. (Reyes, 2004) dice 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”* (p.115), De igual manera es importante reconocer que la gerencia va más allá de la dirección y gestión de una organización, de esta manera argumenta que:

La gerencia no es simplemente una idea de la organización, como no es tampoco una simple práctica orientada al logro eficiente de resultados, a partir de unos objetivos previamente determinados. Pensar en desafíos de la gerencia educativa es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de todo nuestro accionar. (Reyes, 2004, Pág. 115)

Es así, como se plantea la importancia de ver la gerencia como una herramienta que favorece la realización y autorrealización de los logros no solo de las organizaciones sino también de cada miembro que en ella se encuentra y de la cual forma parte, y de la importancia que juega la gestión directiva en el quehacer educativo como aquella herramienta que contribuye a la dirección de los objetivos institucional, (MEN, 2008, P.27) dice que:

Especialización en Gerencia Educativa

Gestión directiva: se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Por esta razón es indispensable que un gerente desarrolle un estilo de liderazgo que logre posicionar su acción directiva dentro del marco social y educativo y que cree un ambiente de compromiso entorno a una visión compartida, de esta manera, el gerente será un líder transformador, según (Salazar, 2006, Pag 5):

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

De esta manera , es importante definir en primera instancia el papel del directivo docente , el cual va más allá de ser la cabeza visible , el representante de una institución pues además de ser un líder , el gerente es un visionario que escucha, entiende, acompaña , verifica y prevé acciones que va más allá de las paredes que encierran su institución , quiere innovar, no es conformista busca los medios y crea oportunidades para mejorar , involucra a su grupo de trabajo y los hace partícipes ,es un estratega arriesgado y con sentido de pertenencia por su labor; MEN(2008, P.16) define la función directiva del rector como el encargado de dirigir los planes y proyectos institucionales en pro del mejoramiento continuo y responder por la calidad de la prestación del servicio, además de ello es el representante de la institución ante las diferentes instancias , dirige y promueve el trabajo de su equipo docente, gestiona el conocimiento, la

Especialización en Gerencia Educativa

capacitación y el aprendizaje continuo, administra los recursos de la institución y realiza la supervisión y evaluación del desempeño y da cuentas de su gestión directiva ante el consejo académico; Por ello, la función del rector comprende en gran medida la articulación de todos los órganos que componen su institución y de los cuales demanda su compromiso para el logro y cumplimiento de los planes, es por ello que debe saber influenciar en los miembros de la organización, Murillo (2006.P.14), dice que “ *El director o directora para el cambio han de centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela, han de tener altas expectativas y comunicarlas*”, En este sentido, el liderazgo es importante en la medida en que logra incrementar la capacidad de los miembros de las instituciones en resolver conflictos y problemáticas, así mismo incita al cambio de modelos y prácticas académicas, motivando a las personas a dar más de sí mismo y mejorar sus resultados. (Martínez, 2014) afirma que, “*El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes quienes reconocen y atribuyen mando al director*” (p. 7). Es así como se reconoce el papel influenciador del gerente educativo en su equipo docente quienes a partir del reconocimiento de sus habilidades, capacidades y saberes encuentran más que una figura de autoridad, un líder que genera esa pizca de confianza necesaria para encaminar las metas y propósitos que son importantes en las Instituciones Educativas. Por lo tanto (Martínez 2014, p. 9) dice que:

La construcción del liderazgo transformacional por parte del director de la I.E. pública se basa en asumir sus funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los docentes mediante la coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes. El director ejerce su liderazgo transformacional mediante

Especialización en Gerencia Educativa

procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa.

El término de liderazgo, en los últimos años ha pasado a formar parte de manera habitual del discurso del mundo educativo, esto debido a la necesidad de cambio que se viene observando en las organizaciones educativas producto de las transformaciones exigidas por la globalización. Desde esta perspectiva, el liderazgo se convierte en un tema crucial, en el contextos educativo, ya que las fronteras del saber se han abierto a la divulgación del conocimiento global impactando de manera directa en las instituciones educativas “Un punto distintivo en este liderazgo es que a través de una estructura de gestión adecuada, se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar.”(Uribe, 2005, p.4); por lo que las organizaciones académicas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman, sean eficientes y capaces de dar respuestas positivas para su mejoramiento, frente a los cambios que les plantean la nueva era del conocimiento donde todos los docentes y comunidad educativa tienen la oportunidad de ser partícipes de todos los procesos y ser más que espectadores ;el gerente como líder promotor del cambio lleva las riendas de las instituciones educativas en todo los contextos, se encarga de representar y direccionar las metas propuestas no solo por la institución sino de sus estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general.

1.1. El gerente y su aporte al cambio.

En los últimos años el papel del gerente educativo al igual que su perfil se ha ido transformando y entendiéndose dentro de un conjunto de capacidades y habilidades para liderar cada uno de los procesos que se llevan a cabo no sólo al interior de las Instituciones Educativas, sino en la interacción de las mismas con el entorno, lo social, lo cultural y cada una de las realidades que subyacen en la misma. Lo anterior cobra relevancia, en la medida en que se entiende el proceso educativo como un proceso social que se desarrolla con individuos, pero que éstos a su vez están inscritos en unos marcos socioculturales, económicos, políticos que de algún modo van permeando cada una de las actividades, planes y situaciones de la misma Institución Educativa, por ende debe responder a esas necesidades de la población para comprender, entender y transformar los entornos desde las habilidades y capacidades de cada sujeto en función de la organización; Gonzales (2001, p.439 dice que “si el administrador educativo quiere que el personal a su cargo asuma mayor responsabilidad y autoridad por su propio trabajo dentro de la organización, debe fomentar el compromiso interno.”, este compromiso interno se logra con el empoderamiento del cargo , el fomento de la participación e inclusión de los docentes en los diferentes procesos educativos, puesto que la educación, desde una perspectiva común, es el conjunto de procesos y acciones encaminadas al desarrollo y direccionamiento de un individuo, comprometida con la orientación de cada sujeto que se encuentra directa e indirectamente vinculado con la institución. En este compromiso es relevante el desarrollo y cualificación de las facultades intelectuales y éticas del niño, la niña y el joven a través de la enseñanza de estrategias, aplicación de ejercicios y la puesta en escena de todas y cada una de las habilidades que se pueden gestionar mediante la transformación y construcción de métodos y procesos de



Especialización en Gerencia Educativa

aprendizaje y enseñanza, de esta manera, se integrarían al sistema cultural en el que se desenvuelve cada uno de ellos, sin embargo, la gerencia educativa no puede enfocarse sólo en el proceso formativo de los estudiantes, es decir, no ceñirse sólo a lo académico y curricular, sino que, debe velar por el desarrollo de planes y estrategias necesarias en cuanto a lo financiero, la gestión de la comunidad, las relaciones interpersonales, el rol del docente, el fomento de las Nuevas Tecnologías y de la Investigación, tan necesaria e importante en aras de índices de calidad y eficiencia institucional, por ello es necesario el empoderamiento dentro del contexto educativo donde, González(2001, P1) dice que :

...Se procura desarrollar administradores de organizaciones educativas a quienes se les pueda conferir poder para convertirse en protagonistas en la toma de decisiones de índole técnico administrativas y en aspectos tan puntuales como didáctica para cada asignatura, destrezas en el manejo grupal, psicopedagogía del niño y del adolescente, desarrollo de la motivación y delegación efectiva de funciones.

De esta manera el Gerente educativo juega un papel importante en el quehacer y direccionamiento de las instituciones educativas, pues es el líder, cabeza visible, estratega responsable del planeamiento y ejecución del proyecto educativo. Así pues, el gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar el destino de los mismos, promueve la gestión cada uno de ellos. En este sentido, Dado los cambios mencionados, la gerencia educativa y por ende el Gerente Educativo como actor central en las Instituciones Educativas está llamado, no sólo a la deconstrucción de las prácticas que se llevan a cabo en las Instituciones Educativas sino, hacia el repensar del rol del mismo

1.2 El gerente y su función transformadora desde el liderazgo.

Si se observa se le entregan al gerente educativo además de las funciones administrativas tradicionales una gran responsabilidad en la ejecución de las funciones académicas de los docentes, la proyección con la comunidad, la gestión financiera, entre otras. Postulado que está en estrecha concordancia con la ley (MEN 115, 1994) vigente con relación a la educación en Colombia. No puede olvidarse de igual modo que desde la aparición de la Ley General de Educación en 1994, las Instituciones Educativas sufren cambios importantes en su funcionamiento. La consolidación de la comunidad educativa como agente protagonista e importante se hace vital en la medida en que se fomentan y fortalecen espacios de participación como los Consejos Directivos, Consejo académico, Comisiones de evaluación, el personero estudiantil, el Consejo estudiantil, entre otros, que le otorgan un papel significativo a cada uno de los integrantes de la Institución Educativa y convierte al Directivo en un líder que jalona los diferentes procesos que se llevan a cabo en los establecimientos de educación; Es tal vez desde esta misma Ley que las Instituciones Educativas se empiezan a visionar como empresas prestadoras de servicios educativos y que los Directivos (rectores, directores) se deben entender y perfilar como gerentes de esas empresas liderando y gestionando los planes, acciones, programas y proyectos que redunden en pro de las mismas, de los estudiantes, de la calidad de los procesos académicos, curriculares y evaluativos y en aras de garantizar el cumplimiento de altos índices de calidad, eficiencia y sostenibilidad en el tiempo y en el espacio.

Los elementos que intervienen en los procesos de cambio en las organizaciones educativas son amplios y diversos. El rol ejercido por los directivos cobra, entre ellos, gran importancia

Especialización en Gerencia Educativa

por su relevancia, su responsabilidad y su representación delante del cambio y del desarrollo organizacional. (Gairín y Muñoz 2008 p. 188).

Con relación a ello, el gerente educativo que se comprende como un líder influye en el desarrollo de cada uno de los componentes de gestión de la IE y ello va relacionado con la capacidad para liderar, coordinar, proponer, entender el personal docente, administrativo y de servicios, supervisar las distintas actividades, entre otros. El gerente ha de entenderse como un pilar fundamental en el desarrollo y puesta en marcha de las políticas públicas y normas que benefician y articulan la función formadora que tienen como objetivo los establecimientos de educación. Es el gerente con su liderazgo, su capacidad reflexiva, su capacidad propositiva, entre otros, es quien ha de conducir con sabiduría y entendimiento el accionar de las IE y en ese sentido ha de encaminarla por parámetros de calidad, de responsabilidad, de sentido social y con una gran capacidad de transformarse y transformar el entorno donde desarrolla su tarea educativa. Sallan, Muñoz (2008), dice que:

Los agentes educativos, en su rol de líderes educativos, es que se transformen en agentes de cambio que viven y producen en una comunidad educativa. Trabajan en su comunidad incrementando su sensibilidad y su criticidad para promover acciones significativas, no sólo para los individuos sino también para sus comunidades (p. 194)

Teniendo en cuenta lo mencionado, se habla de una transformación en el rol del gerente educativo, pues ya no es sólo encargarse de direccionar en el ámbito administrativo, sino también de liderar, gestionar, planificar, supervisar y evaluar en cada componente de gestión (financiera, curricular, proyección de la comunidad) para hacer de las Instituciones Educativas, unos espacios inteligentes y donde se direccionan las tareas hacia la calidad, la eficiencia y la transformación de los entornos y de la sociedad como tal; El Rol de Gerente Educativo comprende procesos

Especialización en Gerencia Educativa

administrativos planificando, organizando, dirigiendo y controlando labores dentro y fuera del aula de clases, teniendo en cuenta el contexto, las realidades, las necesidades y expectativas de la comunidad, sin olvidar el cumplimiento de los parámetros establecidos desde la nación en cada una de las políticas educativas. (Freire y Miranda 2014) manifiestan que:

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (p. 12)

Con base en lo anterior, se le entrega al gerente educativo o al director, la responsabilidad de planificar, controlar, dirigir, supervisar y motivar las diversas actividades y situaciones que se llevan a cabo y con ello contribuir en la cualificación de las prácticas directivas, administrativas y comunitarias y a su vez de los aprendizajes de los estudiantes. Es en cumplimiento de esos postulados e ideas que se entiende al Gerente Educativo como un agente importante y transformador con una responsabilidad sobre los docentes, los estudiantes, los padres de familia, el sistema educativo y la sociedad en general. De esta manera el gerente educativo como líder debe propender por el aprendizaje colaborativo como una herramienta que le permite vincular y gestionar múltiples habilidades de su equipo de trabajo y comunidad educativa, ya que, *“El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo”*. (Senge, 2005, p. 5). De esta manera, la institución educativa es vista como un sistema que involucra diferentes formas de aprendizaje por ello, se puede expresar que en el día de hoy es básico reconocer y

Especialización en Gerencia Educativa

comprender las habilidades de cada individuo de la organización y ponerlas al beneficio de todos en la búsqueda del logro y alcance de los fines propuestos, ésta se constituye en una de las habilidades de los gerentes de las organizaciones y las Instituciones Educativas no están ajenas a ello. Por lo tanto, entender la organización como un sistema que trabaja en conjunto y no por separado se constituye en una oportunidad de unión de todas las fuerzas para el logro de los objetivos que son comunes a la misma y en la que cada individuo tiene algo que aportar desde su ser, su hacer y su saber. De igual manera es importante que el gerente entienda que *“El equipo no era magnífico desde un principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios.*

(Senge, 2005, P.3) y ello conlleva a la creación de vínculos informales que van más allá de una relación laboral , y por lo tanto genera lasos de amistad que fortalecen el dialogo , la comprensión y la tolerancia y con ello se crea un sentido de pertenecía por los quehaceres diarios y por la institución , pues el entorno laboral influye de manera directa en la motivación de las personas, por esta razón, una organización inteligente es aquella que crea su propia realidad y la modifica.(senge,2005) Por tanto, un buen administrador o gerente educativo es capaz de ver más allá de os hechos promoviendo la detección de nuevas oportunidades en el entorno, las comparte con su equipo de trabajo y lidera su ejecución .De esta manera, se puede decir que el rol del gerente como agente transformador se centra principalmente en el empoderamiento y es en el ejercicio mismo de su función como líder que se logran la articulación y consecución de los logros, en la figura 1 se destacan las características más relevantes del gerente educativo las cuales dependen una de otras y que a través de este proceso cíclico se logra el cambio y la consecución de los objetivos compartidos ;por ejemplo, el gerente debe gestionar el conocimiento y el aprendizaje pero para ello debe tener y desarrollar una comunicación asertiva

Especialización en Gerencia Educativa

y esto se logra a través del liderazgo y el empoderamiento de su función como representante de su institución y comunidad educativa.

Figura 1: Algunas características de la función transformadora del gerente educativo desde el liderazgo.



Figura 1: El empoderamiento comprende una de las características fundamentales de un directivo docente y todo ello se logra mediante el liderazgo el cual conlleva a la gestión del cambio y logros compartidos.

Fuente: elaboración propia.



Capítulo 2

La gerencia estratégica en la evaluación de los desafíos de las Instituciones Educativas

La gerencia estratégica juega un papel fundamental en la dinámica educativa y del quehacer diario de las instituciones que en su afán por alcanzar espacios en diferentes entornos buscan posiciones estratégicas, según (Drucker , 1999,p.12), “la gerencia es el órgano específico y distintivo de la organización” es decir que diferencia a una organización de otra, ya sea en la prestación de sus servicios que garanticen a la comunidad el acceso a una formación integral , de la mano del directivo docente se gestionen las diferentes planes, proyectos y propuestas que contribuyan a reconocimientos como los que ofrece el estado y que se encuentran plasmados en la ley basados en índices de calidad, el progreso , el desempeño, la eficiencia, el ambiente escolar , reporte de la información, eficiencia en la planta docente, y pertinencia en la contratación , los cuales reconocen a las instituciones como las mejores teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los exámenes de estado (MEN 501,2016),logros alcanzados por la gestión del directivo docentes y la articulación de compromisos organizacionales de docentes, alumnos, padres de familia y comunidad; de esta manera, es clave a la hora de abordar la gerencia educativa hablar de un direccionamiento estratégico que propenda por unos procesos de calidad, de mejoramiento continuo y de eficacia. Por esta razón se recalcan elementos importantes dentro de la gestión educativa y el papel que desempeña el directivo uno de estos tiene que ver con la planeación, (Zúñiga, & Alvarado, 2009, P.148).

La dirección de la institución educativa, por medio de la planeación, es la encargada de hacer que la misión y la visión se cumplan; establece los objetivos estratégicos y las acciones para

Especialización en Gerencia Educativa

lograrlos y, además, toma las decisiones que guiarán el rumbo de mediano y largo plazo de la institución educativa.

Por ello, La Gestión educativa estratégica ha de comprenderse como el proceso a través del cual se eleva la responsabilidad social y la potenciación de las habilidades y capacidades propias de cada persona dentro de la organización educativa con miras a generar unos procesos educativos de calidad, con eficacia y eficiencia de manera competitiva con miras a una formación integral desde lo individual hacia lo colectivo, de ahí la importancia de la integración y selección del personal idóneo, así mismo, la dirección e influencia y estilo de liderazgo que ejerza el gerente en su institución. , de igual forma, dentro de los procesos administrativos ejercidos por el directivo se debe tener en cuenta la organización, por ello Zúñiga, & Alvarado, (2009) dicen que es una *“función administrativa, donde el gerente educativo o director, ordena y distribuye el trabajo, es la autoridad y decide los recursos por asignar”*. Esto contribuye al direccionamiento de las metas, por esta razón no se debe dejar de lado el control y evaluación de los resultados, factores importantes que nos permiten evaluar que tan eficiente es la institución y su equipo de trabajo, así mismo, permite identificar en que están fallando, que debilidades tienen y como se pueden mejorar, y potencializar sus habilidades , ya que , existen niveles de mando y de acuerdo a ellos se gestionan las metas y proyectos , de esta manera , Gómez (citado por Zúñiga y Alvarado, 2009),dice que :

Este nivel está integrado por los directores de los centros educativos, quienes ejercen la autoridad sobre los docentes a su cargo, y tienen como funciones, velar por la labor organizativa y parte de la didáctica de la escuela, así como vigilar el rendimiento de los educandos y sus colaboradores, y mantener las relaciones con la comunidad. (p.150)



Especialización en Gerencia Educativa

Es por ello, que la gerencia educativa estratégica tiene sus bases bajo pilares fundamentales como, la integración de la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología, la innovación y la cualificación del talento humano, de esta manera es importante que el gerente educativo cuente con una amplia visión al respecto para que sea capaz de direccionar los diversos asuntos de manera clara, pertinente y ajustada a las necesidades y realidades de cada sujeto. Aspecto básico e importante que le entrega al gerente educativo una inmensa capacidad y competencia hacia lo humano y no sólo hacia el conocimiento técnico y a su propio saber específico, ya que, el proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conformen se necesiten. Los cambios producidos por la globalización en todos los ámbitos presionan a las instituciones educativas para que se adapten a las nuevas realidades. La escuela posee objetivos, estructura y sistema relacional, por otro lado, tiene como finalidad la de distribuir conocimientos socialmente válidos en un determinado contexto y que la persona no los puede obtener por otra vía. Asimismo, se le reconocen connotaciones que la difieren de otras organizaciones. Estas particularidades provienen de sus características como realidad social y comunidad; Como realidad social está abierta al entorno y obligada a considerar el marco legal y jurídico que la ampara, la estructura administrativa existente, las posibilidades que le proporciona el entorno, los valores que la sociedad demanda y las características personales, sociales y culturales que definen a sus componentes, considerarla como comunidad, es pensar en la existencia de un conjunto de personas que interactúan con diferentes roles y necesidades (docentes, alumnos, padres), pero con intereses comunes. De esta manera, (Ministerio de educación nacional de salvador,2008, P.9) manifiesta, que *“El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones*

Especialización en Gerencia Educativa

principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa”. Es entonces el gerente educativo el líder, que dirige, motiva y posibilita la real organización de las Instituciones Educativas. De esta manera, el documento oficial le entrega la responsabilidad al gerente educativo de la organización del talento humano hacia la conducción de las funciones, las responsabilidades y la creación de un ambiente de trabajo óptimo para todos, en este sentido, se requiere por tanto de competencias humanas que le ayude a entender a cada sujeto como un actor importante en el desarrollo de la tarea educativa. . Abordar la gestión curricular institucional es importante para dimensionar las prácticas, pero también para considerar qué tipo de conocimientos se ha de valorar por sobre otros y cómo se abordarán los problemas que se enfrentan en la vida cotidiana de las escuelas. El campo de intervención pedagógica del director como conductor del proceso de gestión curricular y considerando que, es el que diseña y lleva a cabo acciones que involucran a los diversos sujetos que interactúan en la escuela, se caracteriza por ser complejo y demanda la construcción de herramientas conceptuales que permitan comprender la realidad institucional y desarrollar capacidades para operar sobre ella. En este mismo sentido, (Ramírez, 2004) manifiesta que,

Todo aquel que tenga funciones directivas a cualquier nivel de la educación, es más que un simple administrador de recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos. Es en esencia un profesional con un decidido interés por el ser humano, por la verdad, por la sabiduría, por la cultura, por la ciencia, por las ideas, por la historia, por la sociedad en la que vive. En síntesis, un humanista y un intelectual de tiempo completo, puesto que la verdadera materia prima de su quehacer diario han de ser el hombre y el conocimiento propio de su época”. (p. 114)

Especialización en Gerencia Educativa

De acuerdo con la cita es necesario que el gerente educativo no sea visto como un simple especialista o profesional académico con relación a la educación, sino que tenga un sinnúmero de competencias y habilidades desde lo humano, capaz de entender y descubrir sus habilidades y capacidades y en ese sentido descubra las que tienen los demás. Es a través de la del liderazgo y trabajo en equipo que el gerente educativo contribuye con los procesos de gestión con miras a la transformación de su entorno. Sólo siendo un gran ser humano logrará fortalecer la formación integral de otros seres humanos. De igual manera, (Pagano, 2007) manifiesta que,

Para avanzar en este campo, es necesario ubicar al director como promotor del fortalecimiento de las prácticas institucionales mediante la inclusión de programas cuyo objetivo son los intercambios entre la institución, los sujetos y la comunidad. Democratizar las prácticas educativas supone consolidar procesos de participación y es el directivo el encargado de promover que estos procesos sucedan, se consoliden y se sostengan en el tiempo. Así, para garantizar el desarrollo de estas etapas demanda: comprender los procesos sociales e institucionales, acordar concepciones y significación, compartir experiencias y perspectivas del quehacer cotidiano, promover acuerdos y tomar decisiones. (p. 12)

Se recalca nuevamente la importancia de comprender la tarea educativa dentro de parámetros de este proceso como algo social y no como un hecho aislado y responsabilidad de unos cuantos. En este sentido, el gerente -o directivo- debe saber manejar las interrelaciones entre el personal, estar al tanto constantemente de los objetivos, su progreso, logros, obstáculos, diligencias a otros entes, cumplir los requerimientos de las instancias departamentales y nacionales, difundir las líneas de acción correspondientes, aclarar dudas, reorientar cuando sea oportuno, suscitar y animar la intervención y responsabilidad por las actividades académicas, de actualización profesional y administrativas propias; En el ejercicio de sus funciones y la



Especialización en Gerencia Educativa

adquisición de nuevas responsabilidades mediante la asignación de roles , el director deberá partir de una visión global e integradora de la institución que le permita visionar e identificar un compilado de actividades que se encuentre en el marco de acción institucional sean estas pedagógicas, académicas, comunitarias, entre otras, por esta razón una de las características del directivo debe ser la delegación de funciones , entendida esta como la asignación de tareas bajo un compromiso, de esta manera, se delegan funciones no responsabilidades, y ello implica la ganancia en tiempo que adquieren los directivos para realizar labores importantes y que ameritan toda su concentración, y de esta manera se logran que se pueden agrupar y hacer parte de aquellas estrategias y acciones a seguir para mejorar la percepción de las instituciones frente a su razón social dentro de un colectivo social que busca mejorar el good will de la organización en su entorno, (Gairín, 1994).de igual forma (Ramírez, 2004, P.118) expresa que,

El primer gran desafío de quienes gerenciamos la educación está en desarrollar en nosotros y en nuestros educandos una profunda comprensión de nuestro mundo, de nuestra sociedad y de nuestro tiempo, para desde allí, generar el compromiso, la creatividad y el liderazgo para transformar nuestro país.

Se le entrega con esta expresión un papel muy importante tanto a docentes como a los directivos docentes y es el de ser los líderes de la transformación de la sociedad. En la medida en que los procesos se evalúen de forma constante se posibilita la reconstrucción de las prácticas educativas y con ello se permea el entorno y contexto como tal. En los procesos sociales, culturales, económicos, políticos y tecnológicos actuales es importante que los actores del sistema educativo (docentes y directivos) comprendan su papel importante en el cumplimiento de los proyectos de nación y en esa necesidad de transformar y mejorar las realidades sociales de las que tanto se habla. Es necesario que el gerente educativo promueva la creatividad y el liderazgo

Especialización en Gerencia Educativa

por eso es necesario que como persona y como profesional en educación tenga estas habilidades y competencias y sea quien ayude a promoverlas en los demás actores del proceso educativo. Más allá del escenario institucional, este líder educativo debe efectuar una integración entre las necesidades personales, grupales e institucionales en función de ciertos objetivos organizadores de las prácticas. .(Ramírez, 2004), sostiene que,

En el caso de quienes trabajamos en educación, sea como docentes o como directivos de las instituciones y de los procesos educativos hay una variable muy importante, que determina, de manera significativa, el impacto transformador que podemos tener 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 o con profesionales adultos cuyo compromiso con su futuro y con el país es que regresan a las aulas para seguirse formando y ayudara transformar el país (p. 115)

El gerente líder de los cambios y las transformaciones institucionales ha de tomar todas las herramientas necesarias conducentes al mejoramiento de la calidad de la Institución Educativa y ello no sólo se logra con procesos académicos y curriculares de alta calidad sino de igual manera cualificando las relaciones interpersonales, estructurando y definiendo roles, promoviendo el trabajo en equipo. De igual manera, es importante tener presente que las Instituciones no están solas, sino que están inscritas en entornos sociales y que ello en su medida facilita o perjudica los procesos que en ella se llevan. Otra de las funciones básicas de una organización inteligente relacionada con el gerente educativo se enmarca en lo que los autores mencionados en el párrafo anterior podemos denominar gerencia del talento humano, éste se convierte en la posibilidad importante para el logro de los objetivos de la organización. Lograr una sincronía en los talentos, habilidades y capacidades de los individuos es una de las competencias más grandes del gerente, no sólo es importante marcar una ruta sino entregar a

Especialización en Gerencia Educativa

cada uno la responsabilidad de una función determinada y contar con los mecanismos de verificación y cumplimiento de las mismas en un clima de empatía, confianza y diálogo.

Capítulo 3

La competitividad en las instituciones educativas inteligentes.

Para hablar del presente capítulo es importante preguntarnos si ¿las instituciones educativas están dando lo que se espera realmente de ella? Es decir, son realmente competitivas o más bien, son realmente instituciones eficientes en la prestación de sus servicios, en la atención que se le brinda a su personal (docentes, estudiantes y comunidad en general), son capaces de entender y enfrentarse a los cambios constantes del entorno, pues bien, dentro del contexto educativo la competitividad se enmarca desde la capacidad directiva de los gerentes educativos que logran entender y descifrar los cambios del entorno en el cual se proponen no solo hacerle frente a esos cambios sino que mejoran los procesos que se manejan dentro de la organización, los compara con las otras instituciones y se centran en la tarea de ser mejores; uno de estos retos tienen que ver en gran medida con lo expuesto en la ley (MEN 115, 1994) relacionada con la evaluación de la educación en la cual se dice que: "...se evaluará la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docentes directivos, los logros de los alumnos, la eficacia de los métodos pedagógicos, de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia de la prestación del servicio." (p.36), de esta manera, se puede decir que la competitividad de las instituciones educativas en su práctica está determinada en gran medida por la calidad con que ofrecen y se prestan los diferentes servicios, en cómo se mejoran y en la manera de innovar en sus procesos y en últimas la capacidad de manejar sus costos en el quehacer operativo.

3.1. Aproximación al concepto de competitividad para el desarrollo de instituciones educativas inteligentes.

Para ahondar en este concepto de competitividad para el desarrollo de instituciones educativas inteligentes, se es necesario, en primera medida, definir la competitividad como una estrategia. (Porter 1999.p.51) dice que *“La estrategia competitividad consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”*. Esto quiere decir, que las instituciones educativas tienen que propender en la gestión y articulación de todas sus áreas, para estar al margen de la necesidades del entorno , ya que, el comportamiento de los niños y jóvenes se encuentra en un cambio constante, y en el mundo educativo las exigencias son más grandes, hoy en día las instituciones educativas se enfrentan a los inesperados y acelerados cambios sociales que exigen la alineación en la formación, en la reestructuración de los modelos de pedagógicos y metodológicas de aprendizajes; Por esta razón, el papel que desempeña el directivo docente es indispensable y juega un papel fundamental en la transformación de las instituciones educativas. (Porter 1999.p.27) dice que *“El estratega debe conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que esta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en el a su favor”*. Es por ello, que la competitividad parte de la capacidad de gestión y visión compartida que tenga el directivo en pos de la transformación de la institución y la búsqueda de oportunidades, donde pueda crecer como organización formal e informal, ya que:

Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen, sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario.” (Morillo, Salas de Molina, Valbuena. 2014. P.26)

Especialización en Gerencia Educativa

Lo anterior contribuye a definir e identificar ventajas en las instituciones, las cuales parten de la identificación de sus fortalezas y habilidades con las que han logrado mantenerse en el medio durante el tiempo, renovando y articulando su currículo a las exigencias del estado y de la sociedad. *“El fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas en su favor (Porter. 1999. p. 26).* Las instituciones educativas al igual que una empresa, tienen fuerzas externas e internas que amenazan la existencia o la ejecución de su función social o dado el caso económico, por esta razón, es indispensable la habilidad del gerente en la identificación dichas fuerzas, ya sean tecnológicas, sociales, económicas o políticas que de una u otra forma atenten contra la razón de ser de las instituciones educativas. (Porter, 1999, P.27) dice que *“La fuerza o fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a efectos de formular la estrategia de una empresa.”* Con base en ello, se crean instituciones educativas inteligentes, las cuales aprovechan todos los medios que les ofrece el entorno para mejorar e innovar en sus prácticas académicas, partiendo desde la dirección y planificación de estos, donde se evalúa y se plantea la reingeniería de todos y cada uno de los procesos de sus departamentos o niveles, para que, todo gire en torno a un mismo objetivo. (Morillo, et al 2014) afirman que:

El proceso de planificación como aquel que permite que los miembros de la institución construyen y realizan diagnósticos, planes, proyectos, propuestas, programas y estrategias, que propician el desarrollo de una imagen viable, coherente y compartida del producto y servicio que ofrece la organización. Tener unos objetivos, metas, visión y misión compartida significa crear una imagen del futuro deseado, que incluya los rasgos sobresalientes del

aspecto humano de la escuela y después trabajar juntos para convertir esa imagen en una realidad. (p.31)

De esta manera, se transforman las instituciones educativas en organizaciones inteligentes, y son competitivas porque no solo logran articular la funciones de cada miembro de la organización sino que comparten los mismos valores, se apersonan de la misión y visión de la institución y más que eso, trabajan en equipo y manejan una comunicación asertiva, son actores directos y adquieren responsabilidades, se comprometen con la razón de ser de la organización y eso los hace competitivos no solo dentro de la organización si no fuera de ella.

3.2. Factores influyentes en el desarrollo competitivo de las instituciones educativas.

En la sociedad y en diario vivir de las organizaciones encontramos factores que inciden directa y e indirectamente en su desarrollo, una institución educativa se encuentra dentro de un macro entorno conformado por aquellos componentes tecnológicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, jurídicos o legales que atañen su funcionamiento dentro del contexto en que se encuentra la organización de esta manera, se pueden definir algunos de estos factores.

A. Tecnológicas: En este se encuentran las TIC, las cuales conforman unos de los factores más relevantes en esta era de la globalización y la información para las instituciones educativas, según (Carneiro, Toscano, & Díaz, 2009) *“La incorporación de las TIC en la educación ha abierto grandes posibilidades para mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje”*.(p.1)de esta manera se convierte en pilar fundamental para la competitividad de las instituciones en pro del mejoramiento continuo de sus métodos de enseñanza y

Especialización en Gerencia Educativa

refuerzo del aprendizaje , a partir de la innovación y diversificación de sus modelos de educativos y currículo escolar, en pro de dinamizar la educación y hacerla más atractiva para los estudiantes y comunidad educativa.

- B. Políticas: En esta se definen aquellos lineamientos desde el ministerio de educación nacional y la formulación de PEI en el cual, se define el marco de acción de las instituciones educativas, con unos reglamentos estrictos, de igual manera, (Chápela y Soto 2006, p.3), dicen que “La institución se revela en la intencionalidad de sus políticas, en los procesos en las que se formulan, en su manera de definir prioridades, regulaciones, distribuciones, acciones y entidades”. Por esta razón , para que una institución educativa sea competitiva tienen que buscar estrategias que le permitan priorizar aquellos aspectos en los cuales se quiere mejorar y que son cruciales en el desarrollo educativo de la sociedad, no solo de la institución como tal si no del gobierno nacional, de esta manera, (Puryear, 1997) dice que “*Los gobiernos debieran situar la reforma educativa como la prioridad de sus agendas de política junto con otros objetivos que comúnmente se consideran cruciales para el éxito de la del Estado moderno, como el desarrollo económico, la democracia y los derechos humanos*”.(p.15)

De esta manera, los planes institucionales estarán apuntando a una visión compartida del estado, la institución y la comunidad en general.

- C. Demográficas o del entorno: “*Todo ser inteligente, por el hecho de serlo en sí, se enfrenta a un problema en su entorno; el impulso natural no es el de adaptarse al entorno, sino corregir ese entorno para que se adapte a él o ella y a sus necesidades*”(Reyes,2004,P.117) Es común encontrar instituciones educativas que compiten por una educación de excelencia en entornos distintos, los cuales ponen en

Especialización en Gerencia Educativa

desventaja no solo su calidad de enseñanza, si no sus métodos de aprendizaje pues no cuentan con una infraestructura adecuada y de óptimas condiciones para ofrecer un servicio digno y que garantice el aprendizaje, pues se encuentran en zonas de difícil acceso, su población carece de los recursos para acceder al servicio o simplemente se encuentran en un territorio donde la población es distante y para estudiar tienen que recorrer largas distancia, este es uno de los factores que más afecta la educación en Colombia y el mundo, la desigualdad de condiciones en que se encuentra la población.

- D. Culturales: La variable expuesta anteriormente está ligada a esta, ya que la cultura de los pueblos son diferentes y con base en ellos la educación es variable, pues además de los recursos materiales, tecnológicos y de talento humano se enfrentan a factores culturales que tienen una mentalidad de trabajo y que desde sus orígenes propios la educación tiene un valor significativo nulo, pues se considera igual estudiar que no estudiar, ya que, tienen una mentalidad ligada al trabajo y desde que comienzan a caminar los niños crecen viendo y realizando labores del campo, o en casos diferentes como el de la ciudad crecen en la delincuencia por sus condiciones sociales , en este sentido, las instituciones educativas tienen un grandes retos que les exige la creación y formulación de estrategias que apunten a la integración cultural y desarrollo armónico de las mismas y que desde la concepción política de las instituciones educativas se vinculen diferentes grupos de interés priorizando como lo dice (Constitución Política de Colombia, 1991) el desarrollo multicultural y el libre ejercicio de sus derechos , teniendo en que la educación es vista como un derecho de segunda generación , el cual busca la dignificación de la persona en la sociedad.
- E. Legales y jurídicos: Está conformado por todas aquellas leyes y decretos que desde el gobierno nacional buscan promover una educación con calidad para todos los niveles

Especialización en Gerencia Educativa

socio económicos garantizando el acceso y la permanencia, unas de estas son la ley (MEN 115, 1994),(ley 1732, 2015)(decreto 501, 2016), (ley 1740, 2014) proponen unos reglamentos y dictan unas disposiciones que buscan en rutar la educación en los distintos planteles educativos formales e informales garantizando la calidad de misma , por esta razón , una institución educativa en marco de esta variable moldea y adhiere todos esos parámetros a sus modelo de trabajo , cumple con aquellos reglamentos y los promueve en todos los niveles, los convierte en oportunidades para crecer y mejorar.

Por último, los desafíos de las instituciones educativas en aras de la identificación de aquellas fuerzas o factores que están estrechamente involucrados en su desarrollo, estas se ven movidas a promover el conocimiento, habilidades, la innovación, la creatividad, sus competencias, valores y divulgación del mismos en miras de la eficiencia en sus modelos de enseñanza y aprendizaje, teniendo en cuenta que la razón de ser y su función social es educar y enseñar.



Capítulo 4

La dirección escolar en la gestión del talento humano de las instituciones educativas.

La organización está conformada por un grupo de dos o más personas que comparten y se diferencian por sus valores, creencias y cultura, en la cual se trazan unas metas y objetivos a alcanzar en el tiempo y por el cual unen esfuerzos para lograrlos, por esta razón es usual escuchar hablar de un líder o representante, quien se encarga de llevar las riendas del grupo y se convierte en la cabeza visible de la organización; las instituciones educativas al igual que una empresa o entidad comercial tiene una razón de ser según Morillo, et al.(2014).

En la organización escolar es necesario que todos compartan la misma misión o un mismo proyecto, porque esto implica que juntos van a trabajar para lograr los valores y objetivos de ella, y lo cual permite crear una sensación de pertenencia de sus miembros y los conduce generar acciones en base a planes estratégicos diseñados para lograr la visión institucional compartida. (p.29)

De esta manera, las instituciones educativas deben orientar sus planes en miras a la integración de todos los actores claves en su desarrollo, empezando por su planta docente y administrativa y con base en ellos sus estudiantes y comunidad educativa en la cual se inculque los valores claves y aquellos aspectos que favorecen el desarrollo del todo el personal en miras de satisfacer aquellas necesidades y logros de metas personales que tienen cada uno de ellos y que juegan un papel importante por el cual son movidos hacer parte de la organización; por esta razón (Genesi, Romero y Tinedo,2011), dicen que:

Especialización en Gerencia Educativa

El ser humano por su naturaleza siente la necesidad de pertenecer a un grupo social, de ser estimados por las personas que están a su alrededor, además de autor realizarse. Por lo que están obligados continuamente a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades. La imposibilidad de satisfacer sus necesidades crea muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ello depende de otras personas; en el caso de las Instituciones educativas, de aquello que tiene más autoridad. (p.108)

Con base en ello el gerente educativo tiene una gran responsabilidad para evitar lo mencionado por los autores en el antepenúltimo párrafo, pues esta entre su misión mantener la unión del su equipo de trabajo, buscando estrategias que promuevan la gestión de su talento humano en los ámbitos de bienestar personal, acciones que conlleven a la motivación y autorrealización personal de cada uno de ellos, (Génesis y Suarez, 2010), dice que:

La gestión de calidad del talento humano empleadas en las organizaciones educativas deben ser herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo retórico hacia lo práctico para seguir de cerca lo que está ocurriendo en el entorno, permitiéndole así aplicar enfoques que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio en general. (p.121).

De esta manera se es preciso decir que en la ejecución de la acción directiva no es el resultado del esfuerzo de una sola persona , sino , que por el contrario es la interacción, el intercambio y la relación de varios individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar objetivos en común, de esta manera, las posibilidades que tiene un directivo escolar , para motivar, convencer a los demás e influir en ellos modificándoles sus conductas en relación con sus objetivos de trabajo , se basan en gran parte en el poder percibido por el mismo.”(Antúnez, 2004).dice que:

En el ámbito escolar, la dirección escolar entendida como ejercicio de un liderazgo basado en competencias, aun siéndole aplicables las anteriores propuestas comunes, también está

Especialización en Gerencia Educativa

generando propuestas interesantes especialmente en el ámbito de la formación mediante o para la llamada gestión por competencias (p.202)

De igual manera, se debe tener en cuenta que para que una organización llegue a ser institución inteligente tienen que integrar aquellas prácticas que la hacen única y que transforman su modelo de trabajo, en donde se articulan diferentes perspectivas de lo que se espera alcanzar se trazan planes y se prevé la realización de los mismos con el fin de supervisar y retroalimentar la ejecución de los mismos, según (Atorres, 2011).

Las prácticas de una organización inteligente involucran diferentes perspectivas de la administración y reconocen un importante número de factores que determinan la conservación del aprendizaje organizacional, la habilidad para resolver problemas, la participación de los empleados y el entendimiento de las variables del entorno. (p105).

De esta manera, la organización debe propender por identificar aquellas variables que afectan el desarrollo de la institución y como se pueden mejorar, en este sentido encontramos que el talento humano se encuentra desmotivado por las condiciones laborales y los riesgos a los que se enfrenta, sin embargo el amor por su vocación docente lo lleva al límite de dar lo mejor de sí aunque no cuente con los medios, es por ello que el directivo docente debe buscar las estrategias y gestionar los medios para que se logre brindar un óptimo ambiente de trabajo tanto para docentes como para sus estudiantes, por esta razón, (Génesis, et al 2011) dicen que :

En el ámbito de las organizaciones educativas, la actitud del docente debe manifestarse con satisfacción al trabajo que desempeña, participar activamente, comprometerse como actor del sistema educativo, de allí su comportamiento, productividad y eficiencia en el logro de las metas y objetivos organizacionales. (p.109),

Ya que, no depende solo de la gestión directiva sino también, de la actitud del equipo de trabajo, que busca en todas aquellas contingencias una salida y una solución, pues, de las amenazas y debilidades buscan oportunidades para sobrevivir y mejorar sus resultados con miras a alcanzar logros que conlleven al mejoramiento de la institución y la consecución de estímulos o reconocimientos institucionales, es así como Atorres, (Lenin, 2011). Dice que *“La característica común en este tipo de organizaciones es la capacidad de aprender a adaptarse, sobrevivir, y crecer en su entorno.”* (p.105), las organizaciones inteligentes son aquellas que ven las oportunidades donde los otros no la ven, las que continuamente están evaluando sus resultados y buscando estrategias para mejorar, y en últimas las que promueven la gestión del conocimiento y la motivación de su equipo de trabajo, se preocupan por tener personas motivadas y a gusto con su diario vivir en la organización, son aquellas que logran transformar entornos, que hacen uso de los recursos que el medio les brinda y aprovechan cada una de las bondades con las que cuenta su organización. (Génesis, et al ., 2011). Afirman que,

El comportamiento en la organización son los resultados de los factores organizacionales existentes (externos e internos), por lo que es importante considerar las percepciones que tenga el trabajador en: a) los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrático, persuasivo, paternalista, consultivo y participativo); b) el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones); y c) la consecución del comportamiento en el trabajo”(p.113)

Estas percepciones, contribuyen al fomento de la imagen institucional que proyecta el gerente en su entorno laboral, percepciones que irán cambiando de acuerdo al entorno y clima laboral que fomente el directivo, ya que, de él depende la creación de confianza y sentido de

pertenecía por la institución, por las actividades y servicios que esta presta, pues el rol del directivo en la gestión de su talento humano va más allá de la autoridad que este representa.

4.1 La gestión del conocimiento para la transformación de organizaciones en las instituciones educativas inteligentes.

Para definir la gestión del conocimiento como un factor importante en la creación de instituciones educativas se debe de entender según, (Atorres, Lenin, 2011) que, *“Gestionar el conocimiento es dar pauta a mantener, como una constante, el aprendizaje (creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización.”* (p.103). esto quiere decir que la gestión del conocimiento va más allá de la capacitación y vinculación constante de este con sus compañeros y las experiencias que este adquiere en su diario vivir las cuales se convierten en conocimiento único y que puede ser transferible siempre y cuando se “gestione “es decir el gerente busque la manera en que este trascienda en su organización y se comparta, por esta razón, (Atorres, Lenin, 2011) argumenta que,

La organización que aprende gestiona el desarrollo del conocimiento enfocando sus esfuerzos a fortalecer los vínculos entre sus integrantes, comunicando y ejecutando un ambiente de confianza que facilite la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes que añaden valor a las actividades de la empresa, además de robustecer los nexos sociales que generarán una identidad organizacional. (p.104).

Con base en ello, se pueden trazar propuesta de promoción basadas en la motivación mediante la evaluación del desempeño, o como muchas empresas lo hacen premiando en el mes al empleado que ha desarrollado una excelente labor, en las instituciones educativas, es importante un programa de premios y recompensas ya sean mensuales o trimestrales que den



Especialización en Gerencia Educativa

valor agregado al servicio y la labor docente. El autor mencionado anteriormente afirma que *“La organización inteligente requiere desarrollar e implementar una cultura basada en el conocimiento compartido.” (p.108)*. Conocimiento que debe basarse en la promoción continúa entre los miembros de la organización donde todos puedan conocer y enriquecer sus habilidades en distintas áreas y con ello apoyar a la institución cuando esta lo requiera y lo más importante puedan hacer parte de un plan de contingencia institucional. Una idea acertada para ello es la capacitación la cual promueve la interacción de roles y vincula a la comunidad, según (López, 2012) *“El principal objetivo de la capacitación debe ser formar en competencias (técnicas) y capacidades, de manera que su organización cree un pool de talento desarrollado, que le permitan llegar a sus metas organizacionales.” (p.120)* Por ello, es importante el uso de estrategias que vinculen el conglomerado de actores claves y potenciales en el ejercicio y quehacer institucional que contribuya a la creación de valor no solo por el capital intelectual sino por lo que son capaces de dar cada miembro de la organización para que esta pueda crecer y ser mejor cada día, partiendo del principio de la solidaridad, carisma y ayuda mutua entre los miembros de la institución y que se refleje en todas las instancias, pasando desde el directivo docente y finalizando en la percepción que tienen la comunidad sobre esta , según (Murillo,2006) *“Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar feedback, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.(p.17)*, con ello se configura uno de los retos del directivo docente, tener la capacidad de articular un conjunto de acciones que con lleven a la mejora continua, y que rompa la resistencia al cambio de su equipo de trabajo , mediante la comunicación continua basada en el saber escuchar , saber comprender y saber entender al otro para saber cómo actuar (hacer) partiendo de la retroalimentación que se brinde

Especialización en Gerencia Educativa

en cada proceso que con lleve a la consecución de logros compartidos; de igual manera el autor afirma *“la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar al liderazgo en esa transformación. Reconocer, valorar, desarrollar y potenciar ese liderazgo múltiple ha de ser la primera función de una dirección para el cambio”* (P.21) con base en ello se dice que cada miembro de la organización juega un papel de líder en la toma no solo de decisiones sino también en la capacidad de encabezar actividades o propuesta en pro de la consecución de logros institucionales o con el fin de aportar y ser parte del proceso de transformación institucional , y con ello crear sentimientos de pertenecía y compromiso así la institución, ya que no es lo mismo ser parte del proceso de mejoramiento y cambio a ser un espectador más de dichos procesos ;de esta manera (Senge ,2005), sustenta este párrafo al decir que *“Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices”*. Esto quiere decir que el proceso de aprendizaje, enseñanza y retroalimentación es constante y requiere del compromiso de todos y cada uno de los miembros de los miembros de la organización, por lo tanto, constituye un proceso sistemático de enriquecimiento y transferencia de conocimiento que enriquece a la organización haciendo posible la construcción de ambientes de aprendizajes idóneos para estudiantes, maestros, directivos y la comunidad en general en el que ayudar a crecer al otro es un principio de la convivencia institucional y esto se logra cuando se comparte el conocimiento, se refuerza y se crea un flujo de comunicación constante entre las diferentes jerarquías de la institución que en ultimas se refleja en la educación y atención que reciben los alumnos, padres de familia y comunidad; de esta manera, es indispensable la unión de factores claves puesto que *“La gestión educativa como el proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento*



Especialización en Gerencia Educativa

de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional.” (López 2012, p.114) así mismo, la importancia que juega el liderazgo, la gerencia estratégica y el proceso administrativo que de este se deriva orientados al logro de objetivos y a la transformación de escenarios en diferentes entornos, donde se busca el cambio, la innovación y la reestructuración de la organización mediante el desarrollo de diferentes habilidades como el empoderamiento, la comunicación, el compromiso, la eficiencia y la calidad del servicio que presta en las instituciones y en últimas el mejoramiento continuo con miras al cambio.



CONCLUSIONES.

La realización del presente trabajo monográfico nos permitió entender desde las apreciaciones teóricas de los autores la importancia del papel que desempeña el directivo docente el cual comprende no solo la realización de tareas administrativas, sino también el ejercicio de un liderazgo que transforma que involucra a toda un organización en pro de la consecución de objetivos compartidos, un estrategia que se mueve en diferentes campos de acción que a través de la gestión de su talento humano, la delegación de funciones asumiendo las responsabilidad que de ello se demanda , y la búsqueda insaciable por el cambio hacen parte de sus características como líder, en donde juega un papel importante el trabajo en equipo y la articulación de la cultura organizacional en los diferente procesos de aprendizaje en los cuales se gestiona el conocimiento como parte del proceso de transformación y con ello lograr un enriquecimiento en todos las instancias que componen la institución, por esta razón, la gerencia educativa es una herramienta que posibilita el funcionamiento efectivo de las organizaciones educativas y por ende se entiende como el proceso mediante el cual se planifica, se organiza y se estructuran los diferentes planes y proyectos de las Instituciones Educativas ;para ello la escuela inteligente debe propender por una formación integral y por el despliegue de las habilidades propias de cada sujeto con miras al desarrollo de competencias no sólo en cada una de las áreas sino con miras al logro de unos proyectos de vida que sea producto de la gestión educativa, del aprendizaje compartido y la promoción del talento humano, a partir del rol que desempeña el gerente en pro de su comunidad educativa, juega un papel clave en el desempeño y logro de resultados exitosos de la institución y en los procesos de gestión los cuales se convierten en ejes esenciales en la



Especialización en Gerencia Educativa

reconstrucción de las propuestas educativas y en el avance progresivo en las Instituciones para hacer de cada una de ellos unos verdaderos escenarios para el aprendizaje y el desarrollo social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atorres, Lenin (2011). Organizaciones Inteligentes ¿Cómo desarrollarlas? Venezuela. Tallarte.

Omnia • Año 20, No. 3, 2014, pp. 23 - 33 33

Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. Secretaría de Educación Pública.

Carneiro R, Toscano J, Díaz T (2011) Los desafíos de la TIC para el cambio educativo.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Madrid

Constitución política de Colombia (1991) recuperado de

<http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>

Chápela Mendoza, Ma. Del Consuelo; Jarillo Soto, Edgar Carlos (2006) Políticas educativas:

fuerzas y resistencias en el campo de la educación. Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Xochimilco Distrito Federal, México

Decreto 501, (2016), "Por el cual se adiciona el Decreto Único Reglamentario del Sector

Educación para reglamentar la Jornada Única en los establecimientos educativos oficiales

y el Programa para la Implementación de la Jornada Única y el Mejoramiento de la

Calidad de la Educación Básica y Media, conforme a lo dispuesto en los artículos 57 y 60

de la Ley 1753 de 2015. Marzo 30 del 2016. recuperado de

<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20501%20DEL%2030%20DE%20MARZO%20DE%202016.pdf>

Díaz, M. J. F. (2007). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. *Educativa*, 23.

Especialización en Gerencia Educativa

- Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma.
- Freire, S y Miranda, A (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. GRADE. Lima. Perú
- Gairín Sallán, J. y Muñoz Moreno, J.M (2008). *El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones*. Enseñanza 26. Ediciones Universidad de Salamanca. Salamanca. España
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas. *Revista Negotium*, (18), 102-128.
- González Salazar, L. E. (2001). Empoderar: nuevo concepto de liderazgo para el administrador educativo. *Educación*, 25(2).
- Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. Febrero 8 de 1994. recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Ley 1732 del 2014. Por la cual se establece la cátedra de la paz en todas las instituciones educativas del país .Septiembre 1 del 2014. recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/normativa/leyes/documents/ley%201732%20del%2001%20de%20septiembre%20de%202014.pdf>
- Ley 1740 de 2014. Por la cual se desarrolla parcialmente el artículo [67](#) y los numerales 21, 22 y 26 del artículo [189](#) de la Constitución Política, se regula la inspección y vigilancia de la educación superior, se modifica parcialmente la Ley [30](#) de 1992 y se dictan otras disposiciones .Diciembre 23 de 2014.DO. No. 49.374.

Especialización en Gerencia Educativa

- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal.
- López, M. (2012). Gerencia: capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5(9).
- Martínez Contreras, I (2014). *El liderazgo transformacional en una Institución Educativa Pública*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Educación Vol. XXIII. Nro. 44. Lima. Perú.
- MEN, M. D. (2008). Guía para el mejoramiento institucional de autoevaluación al plan de mejoramiento. *Bogotá, Colombia: Cargraphics SA*..Recuperado de file:///C:/Users/Lenovo/AppData/Local/Temp/Rar\$Dla0.144/GUIA%2034%20MEN.pdf
- Ministerio de Educación Nacional El Salvador. (2008). Dirección escolar efectiva. Documento 4. San Salvador. El Salvador.
- Morillo, R., & Salas de Molina, D., & Valbuena, M. (2014). Nueva propuesta organizacional para las instituciones educativas. *Omnia*, 20 (3), 23-33.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Pagano, C. M. (2007). El rol directivo en la gestión educativa. *Quaderns Digitals*.
- Porter. (1999). Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones. Madrid: Editorial Alas, S.A



Especialización en Gerencia Educativa

Puryear, J. (1997). La educación en América Latina: Problemas y desafíos (No. 7). Santiago: preal.

Reyes, L. H. R. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. Educación y educadores, 7, 113-136.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista Prelac*, 1(1), 1-10.

