



# HUELLAS DE SENTIDO DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA: APORTES AL CAMPO DE CONOCIMIENTO

*Compiladores*

Andrés Felipe Jiménez López · David Arturo Ospina Ramírez



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

**ce** centro  
editorial



## CATALOGACIÓN EN LA FUENTE

Jiménez López, Andrés Felipe

Huellas de sentido de la especialización en Gerencia Educativa : aportes al campo del conocimiento / compiladores Andrés Felipe Jiménez López, David Arturo Ospina Ramírez. Manizales : Centro Editorial Universidad Católica de Manizales, 2020.

108 páginas

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-8022-99-4

1. Gerencia Educativa 2. Liderazgo educativo 3. Gerente educativo

CDD 371.207

BIBLIOTECA UCM



Copyright©  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

**Compiladores:** Andrés Felipe Jiménez López · David Arturo Ospina Ramírez

**Editor:** Carlos Dayro Botero Florez

**Corrección de estilo:** Centro Editorial UCM

**Diseño:** Unidad de Marca UCM

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito del Centro Editorial Universidad Católica de Manizales y de los autores. Los conceptos expresados de este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Católica de Manizales y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

©Centro Editorial Universidad Católica de Manizales

Carrera 23 No. 60-63

<http://www.ucm.edu.co/centro-editorial/>

[centroeditorialucm@ucm.edu.co](mailto:centroeditorialucm@ucm.edu.co)

Manizales - Caldas

Hecho en Manizales, Caldas · Colombia

# CONTENIDO

<b>Introducción</b>	<b>08</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>El cuidado del otro y del mundo</b>	<b>12</b>
<b>Introducción</b>	<b>12</b>
1.1 Rompiendo el paradigma: la institución educativa como empresa	13
1.2 Evolución del concepto de administración y su relación con la educación	19
1.3 El gerente educativo como un modelo de gestión para las empresas	24
<b>Conclusiones</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Gerenciar en educación: contexto educativo y político</b>	<b>29</b>
<b>Introducción</b>	<b>29</b>
2.1 Perspectivas de la educación entre la política y lo político	30
2.2 Política pública: posibilidades para la gerencia	36
2.3 La calidad como centro de la gestión en el sector educativo	41
<b>Conclusiones</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>46</b>

<b>Capítulo 3</b>	
<b>El papel del liderazgo en la gerencia educativa</b>	<b>50</b>
<b>Introducción</b>	<b>51</b>
3.1 Gerenciar instituciones educativas una mirada desde el liderazgo	53
3.2 El liderazgo como un componente fundamental en la gerencia educativa	59
3.3 Liderazgo para el gerente educativo en la sociedad del conocimiento	65
<b>Comentarios finales</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>76</b>
<b>Capítulo 4</b>	
<b>El gerente educativo como gestor del desarrollo humano</b>	<b>79</b>
<b>Introducción</b>	<b>80</b>
4.1 La triada educación-desarrollo-gerencia	82
4.2 El desarrollo humano: una construcción desde el sujeto	85
4.3 El desarrollo humano como principio fundamental de la gerencia educativa	88
<b>Comentarios finales</b>	<b>98</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>99</b>
<b>Capítulo 5</b>	
<b>A manera de cierre en el discurso de la gerencia educativa</b>	<b>103</b>
<b>Referencias</b>	<b>108</b>

# PRÓLOGO

El objeto de este libro es ofrecer unas consideraciones acerca de la naturaleza de la gerencia como concepto emergente y objeto de conocimiento en el campo intelectual de la educación y la pedagogía. Estas consideraciones están dirigidas a interpretar cómo la adquisición de competencias en la gestión de instituciones educativas, es necesaria para alcanzar los fines educativos que puede establecer una sociedad. Este es el motivo o idea de fondo que es necesario abordar como paradigma o concepto, que igualmente aborda temas y problemas acerca del fin general de la educación. Se trata de considerar cómo el concepto de gerencia es un conocimiento de interés de la educación, que ofrece explicaciones sobre el hecho educativo y contribuye con la comprensión de las interrelaciones que se dan entre el conjunto de herramientas de gestión y los saberes que intervienen en la realidad educativa. Por lo tanto, la gerencia llama la atención sobre el reconocimiento del hecho de que hay educación, un asunto que requiere la creación y puesta en marcha de un proyecto educativo que contiene elementos necesarios para optimizar la calidad del hecho educativo en la formación de seres humanos.

Las ideas presentadas en este libro, son una contribución que ponen al alcance del lector el resultado de diferentes investigaciones, que permiten fortalecer el campo de la gerencia educativa. De este modo, se abre camino un paradigma que explica lo que enfrentan las instituciones educativas para el estudio de la educación y la pedagogía, en la construcción de competencias organizacionales que se constituyen en un saber interdisciplinar de la realidad educativa. Por lo tanto, el bagaje de conocimientos que tienen las instituciones educativas, da cuenta de las aspiraciones de formación de las personas y lo que deben

realizar dichas instituciones para optimizar la calidad de vida de las mismas desde lo que promulga su misión y la visión. Así, se reconoce cómo la gerencia es capaz de aportar no solo procesos desde una finalidad administrativa, sino que centran su propósito en procurar la mejora del ser humano y el rescate del valor que provee la formación como un compromiso de la institución para la transformación social y cultural de una comunidad.

En el marco de una sociedad que busca resaltar a los protagonistas en la construcción de conocimiento, la relación entre formación y las organizaciones escolares exitosas, ha instalado nuevamente a la educación en la sociedad del conocimiento como una referencia a la cultura, esto es, donde el conjunto de maneras de trabajar, liderar y gestionar hace posible la valoración del estudio sobre la calidad de un proyecto educativo como un conocimiento tácito de la misma. Es preciso, por tanto, justificar y explicar la movilización de experiencias en el campo de la educación acerca de la gerencia educativa en Colombia como un conjunto cualificado de saberes. A través de una teoría de la educación, los conocimientos acerca del liderazgo en los procesos y acciones educativas apuntan a indagar cómo las organizaciones escolares también aprenden acerca de su oficio como una organización escolar inteligente.

No cabe duda que superar el tratamiento de los asuntos educativos desde una perspectiva normativa, ofrece un provocador panorama para validar cómo el liderazgo pedagógico se configura en un conocimiento de la educación, pues una actuación gerencial siempre prefigura en la cultura escolar como un valor acerca de la educación. Por ello, esta necesidad surge en el campo de conocimiento de la educación como una exigencia de la cultura, que tiene por objeto estudiar qué significa investigar en el ámbito de la educación y la pedagogía en materia de gestión escolar. Por lo tanto, se precisa identificar a través de las huellas de sentido de la gerencia educativa de este libro, cómo el compromiso con la construcción de conocimiento teórico acerca de la educación, de los valores de la educación y de la formación integral, responde también a un proceso socio histórico de transformación y organización disciplinar, para fundar una perspectiva crítica de saberes acerca de la gestión y la administración en la mejora del desarrollo humano de las comunidades educativas.

*Juan Carlos Palacio Bernal*  
*Docente investigador de la Maestría en Pedagogía*  
*Ex director de la Especialización en Gerencia Educativa*  
*Universidad Católica de Manizales*

# INTRODUCCIÓN

Un grupo de docentes de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales, al comenzar el proceso de renovación del registro calificado del programa en el 2016, dieron inicio a una investigación sobre los resultados en este sentido de los egresados de este programa académico.

Es cierto que, en Colombia, las especializaciones no se consideran programas investigativos, como lo reflejan resultados de estudio que mencionan asuntos como “Caso contrario es lo obtenido en otros países de América Latina, como Chile, México, Argentina y Brasil, para no hablar de Estados desarrollados, donde las Maestrías y los Doctorados tomaron impulso y se consolidaron y donde las Especializaciones ni siquiera han desempeñado un papel importante, quedando rezagadas a un tercer plano” (Anzola Montero, 2011, pág.1)<sup>1</sup>,

<sup>1</sup>Anzola Montero, Germán. (2011). REALIDAD DE LOS POSGRADOS EN COLOMBIA Y SU SITUACIÓN FRENTE A LA REFORMA DE LA LEY 30. Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica, 14(2), 3-5. Retrieved December 04, 2018, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-42262011000200001&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262011000200001&lng=en&tlng=es).

además, lo declarado en la Ley 30 de 1992 que indica “ARTÍCULO 11. Los programas de especialización son aquellos que se desarrollan con posterioridad a un programa de pregrado y posibilitan el perfeccionamiento en la misma ocupación, profesión, disciplina o áreas afines o complementarias. ARTÍCULO 12. Los Programas de maestría, doctorado y post-doctorado tienen a la investigación como fundamento”. Sin embargo, en educación especialmente, y por el interés de las políticas públicas en la formación de los formadores, las especializaciones en los diversos niveles de la educación han ido dando pasos formativos que permitan a sus estudiantes continuar luego con maestrías en sus áreas de especialidad.

En este caso en particular, el debate siempre se ha dado sobre la especificidad de la Gerencia Educativa. Para algunos está referida directamente a la administración en general, para otros, como es el caso de la Universidad Católica de Manizales, es una gerencia específica que centra su atención en cómo lograr que se dé una educación de acuerdo con los planes y desarrollos propuestos por una institución de educación. Como lo establece el objetivo del programa “Formar especialistas con competencias gerenciales y educativas que les permitan liderar y fortalecer procesos directivos, académicos, administrativo financieros y comunitarios, teniendo en cuenta la autonomía institucional para atender a lo dispuesto por las políticas educativas en contextos locales, regionales y mundiales, y a las necesidades educativas de la organización y de las personas”.

La relación entre la gerencia y la educación se ha visto profundizada con el paso del tiempo, y más hoy cuando las instituciones educativas son vistas como empresas, en esta área fundamental del desarrollo humano y social.

Los autores, docentes e investigadores de la Universidad Católica de Manizales [UCM], han compilado y analizado algunos trabajos de los egresados del programa y han propuesto este resultado para resaltar los aportes, que, en los últimos años, se han hecho al campo de conocimiento desde estos procesos.

Así, en el primer capítulo se encuentra “De la empresa a la educación: posibilidades desde la gerencia”, en el cual el profesor Andrés Felipe Jiménez López resalta en las obras de sus estudiantes todo lo que tiene que ver con la relación directa de administración y educación,

sin perder de vista las propuestas de egresados del programa que en sus trabajos analizaron el tema. El autor y compilador dirigió dichos trabajos y presenta conclusiones de la búsqueda de estos estudiantes.

Luego, en el segundo capítulo denominado: “Gerenciar en educación: contexto educativo y político”, la docente Sandra Bibiana Burgos Laiton repasa los trabajos de otros tres estudiantes de la especialización, que se preocuparon por desarrollar las relaciones entre las perspectivas educativas, las políticas públicas y la calidad como tema central de la educación hoy. Esto permite hacer un análisis de la necesaria gerencia de la educación para la calidad que se espera lograr en todos los niveles de educación, como lo determina el sistema educativo colombiano.

Avanza el tercer capítulo en la presentación del profesor Ángel Andrés López Trujillo, con el título: “El papel del liderazgo en la Gerencia Educativa”, en la comprensión de esta gerencia en el contexto de la sociedad del conocimiento, por ello, releyendo a tres de sus estudiantes de especialización, logra señalar algunos elementos fundamentales del ejercicio de la gerencia educativa en el contexto mundial, en el cual, como propone Peter Drucker, se mueve en esta sociedad del conocimiento y la tecnología, que cada vez se hace mayor y por lo mismo requiere de una administración específica.

Por último, el profesor David Arturo Ospina Ramírez, en el cuarto capítulo denominado “El gerente educativo como gestor del desarrollo humano”, señala con la colaboración de tres estudiantes, esta perspectiva específica de la gerencia educativa para el desarrollo humano, que, por demás, está marcada por el modelo Humanizante y Liberador del Proyecto Educativo Universitario de la UCM. En este capítulo, se relaciona la tríada educación-desarrollo-gerencia, con la construcción desde la subjetividad y el principio fundamental para la gerencia educativa que es el desarrollo humano, con las variables analizadas.

Con frecuencia, los adelantos investigativos de los estudiantes de especializaciones educativas en Colombia, no son revisados como fuente de nuevas investigaciones. Sin embargo, para el programa de Gerencia Educativa de la UCM, este análisis es fundamental para el rediseño curricular del programa y para abrir las perspectivas a nuevas propuestas como la Maestría en Gestión del Conocimiento Educativo.

No basta en un programa de especialización, contentarse con realizar trabajos, el acercamiento a lo investigativo de la propia área del conocimiento, permite al estudiante la formación autocrítica en su área y la necesidad continua de investigar en su contexto educativo. Además, es una invitación a los docentes del programa de especialización, a la permanente revisión del currículo y la mejora constante de la calidad del mismo, cumpliendo así lo que proponen en temas de tal trascendencia, como son la educación y el desarrollo de la persona.

*Presbítero Doctor Luis Guillermo Restrepo Jaramillo  
Líder del Grupo de Investigación Grupo EFE  
Universidad Católica de Manizales*

# CAPÍTULO 1

## DE LA EMPRESA A LA EDUCACIÓN: POSIBILIDADES DESDE LA GERENCIA

Andrés Felipe Jiménez López  
Piedad Upegui Velásquez  
María Eugenia Agudelo Ortiz  
John Jairo Giraldo Palacio

### Introducción

En un momento histórico, se empieza a observar la educación representada en la institución educativa como su estandarte de acción, como una organización compuesta por diferentes procesos que permitían llegar a un resultado final, lo cual representó una similitud muy grande con el mundo de los negocios y la administración. Siendo para estas últimas, la empresa su representación más clara, sumado a lo anterior, es la puerta abierta a pensar las instituciones educativas como empresas. Por lo tanto, reflexionar sus dinámicas y procesos a través de la mirada de la administración y los negocios, dentro de ello, muy marcada está la participación de las teorías de la gerencia.

Por tanto, el presente capítulo pretende ahondar las reflexiones que existen entorno al concepto de empresa, los elementos o factores que la caracterizan y las relaciones que se pueden establecer con las instituciones educativas de hoy en día, el manejo que se les da a las mismas y la responsabilidad que los líderes educativos tienen frente a la administración u organización de las escuelas. Con el objetivo de identificar aspectos fundamentales de conocer y comprender sobre la gerencia educativa que responda a las exigencias de las nuevas sociedades.

Por otro lado, se desarrolla un acercamiento entre el concepto de educación y administración. Representada respectivamente por las instituciones educativas y las empresas, reflexión que antecede este aparte. El objetivo de este, se enmarca en develar las oportunidades que existen cuando se piensa en la gerencia educativa estratégica.

Por último, la gerencia educativa se nutre y desarrolla sus acotaciones a partir de los modelos administrativos y gerenciales. Donde este concepto se inscribe en las teorías del liderazgo organizacional y la administración participativa. Para posibilitar que la educación sea pensada desde contexto, globalización y sociedad del conocimiento.

## 1.1 Rompiendo el paradigma: la institución educativa como empresa

Se parte de las preguntas ¿Es la institución educativa una empresa?, ¿funcionan las instituciones educativas como tales? Para dar respuesta a dichas preguntas es necesario analizar algunos aspectos relacionados con el tema, que iluminen el camino hacia una aproximación de lo que se pretende responder.

Es así que, en primera instancia cabe indagar un poco sobre el concepto de empresa. El Diccionario de la Real Academia Española la define como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Andersen (1999) define: “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la

organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (p.221).

Se destaca entonces, y teniendo en cuenta que lo que se quiere analizar es la institución como empresa, que estas son organizaciones o sistemas sociales estructurados con diferentes objetivos o actividades que pueden ser producir y comercializar algún producto o prestar un servicio a una población determinada; en todo caso, que se satisfaga a los clientes o consumidores de dicho producto o servicio. Siendo así, las instituciones educativas concuerdan en que son organizaciones prestadoras de un servicio.

Sin embargo, sea en el ámbito de lo privado o lo público, las instituciones educativas dan cuenta de una administración de los recursos, no con fines lucrativos, sino con un ejercicio cuidadoso que brinde garantías de la sostenibilidad del proceso educativo; teniendo en cuenta que “la educación es un derecho y un servicio público que tiene una función social” (Constitución Política de Colombia, 1991 art. 67). Las entidades públicas o privadas de carácter educativo, por ende, deben comprender que sus servicios se orientan al desarrollo social.

Es por ello que, incluso reconociendo la escuela como una empresa, también es necesario evidenciar que sus fines económicos no se orientan al lucro, sino a la generación de programas académicos pertinentes y sostenibles, que puedan responder a ese derecho público.

Las instituciones educativas proponen y ofrecen diferentes actividades, modalidades, proyectos y propuestas de trabajo que de alguna manera atraen a determinados usuarios, siendo en este caso, los padres de familia y estudiantes quienes eligen la institución educativa que realmente les guste, les convenga o se acomode sus necesidades particulares.

Ahora bien, necesariamente se debe abordar el tema de la administración cuando se habla de empresa ya que esta es la forma como se organizan, coordinan, enfocan procesos y se evalúan todos los elementos que entran a participar en las mismas, inclusive en la vida misma de cada individuo, en pos de lograr unos objetivos propuestos o metas, ya sea a nivel económico, personal o de conocimiento. Igualmente, las instituciones educativas tienen el

deber de estructurar procesos conducentes al buen funcionamiento de la misma y poder ofrecer un producto (en este caso educación) de calidad que les garantice un posicionamiento efectivo dentro del servicio que prestan, los haga competentes en su ramo y satisfagan necesidades de la población.

Como elementos indispensables de administrar dentro de las instituciones educativas se encuentran, en primer lugar, las personas que conforman la comunidad: docentes, padres de familia, estudiantes y todas aquellas que intervienen directa o indirectamente en el funcionamiento de la organización; ellos, con sus potencialidades, fortalezas, participación e idoneidad en diferentes áreas, son los que trabajan por el cumplimiento de objetivos y posterior alcance de las metas planteadas. Además, las personas se constituyen en elementos indispensables prestos de administrar, en el sentido de que hay que organizar el trabajo, funciones, deberes y derechos de cada grupo para lograr un funcionamiento sistémico en la organización. Igualmente, se debe hacer un seguimiento a los procesos y posterior evaluación de los desempeños, que permita identificar logros y estrategias efectivas de trabajo merecedoras de avalar y darles continuidad o problemas que deban ser resueltos para aplicarles los correctivos necesarios que conlleven a un buen funcionamiento de la organización.

Entra en juego una de las estrategias administrativas que se aplican en las empresas llamada "desarrollo organizacional", la cual permite una revisión amplia de procesos de grupo, trabajar en pro de la solución de situaciones problema, intensificar el aprovechamiento del recurso humano, el trabajo en grupo, el mejoramiento continuo de la organización con la participación activa y decisiva de sus integrantes, contando primordialmente con el direccionamiento estratégico de la gerencia.

Strauss (1999) señala el desarrollo organizacional como "una estrategia de intervención que utiliza procesos de grupo para un enfoque sobre toda la organización con el fin de provocar un cambio planeado. Se enfoca primordialmente en la constitución de equipos y la resolución de problemas de grupos" (p.495).

La anterior es una de las variadas definiciones que se plantean sobre dicha estrategia en las que coincide con otros autores en que el desarrollo organizacional es un esfuerzo del

equipo humano de las empresas para solución de problemas ya sean de productividad, comunicación, liderazgo, entre otros. En las instituciones educativas, al igual que en cualquier organización, se aplica la estrategia de desarrollo organizacional traducida está en lo que se llama sistema de gestión de la calidad (SGC).

Un SGC, es una forma de organizar el trabajo, mediante el cual una organización o institución asegura la satisfacción de las necesidades y/o expectativas de sus usuarios o clientes (internos y externos). Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia, buscando lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo. (Institución Educativa Maestro Fernando Botero, 2011, p.4)

Con dicho sistema de gestión de calidad, las instituciones educativas articulan los procesos que definen sus proyectos institucionales, mejoran la calidad del servicio educativo que ofrecen y trabajan en conjunto con todos los estamentos y gestiones que posibilitan el buen funcionamiento de la institución. Tienen las instituciones además del factor humano, como toda empresa, otros elementos importantes de administrar como son los recursos económicos, los materiales de apoyo, los recursos técnicos y tecnológicos, entre otros.

Ahora bien, las instituciones educativas en Colombia han tenido una evolución interesante en las últimas décadas, han ido saliendo de su ostracismo, dejando de ser instituciones cerradas y aisladas para abrirse al cambio y afrontar las nuevas exigencias de la época para dar cabida a las nuevas generaciones de estudiantes y a la apertura mundial con sus nuevas tecnologías. Inclusive, han tenido que afrontar cambios de paradigmas en cuanto a la conducción de las mismas aceptando modelos gerenciales abiertos que propicien la participación efectiva y asertiva de los diferentes estamentos institucionales, tanto en la toma de decisiones como en la conducción y liderazgo de proyectos. Surge entonces el concepto de gestión educativa.

Partiendo de lo anterior, se hace referencia a un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Correa, Álvarez y Correa (2000) plantean:

La gestión educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. (p.1)

Y es que el sector educativo no se podía quedar atrás y debía ser congruente con los cambios que se han ido gestando a partir de la globalización a nivel político, económico, socio cultural, administrativo y tecnológico. Por lo tanto, las políticas educativas se han ido transformando y se les ha dado a las instituciones como tales la autonomía de administrarse, de darles importancia a directivos y docentes para que asuman un papel activo y fundamental en los procesos no solamente pedagógicos, sino administrativos y gerenciales.

Como toda empresa, la institución educativa necesita que sus líderes promuevan transformaciones y cambios que respondan a los desafíos de las sociedades modernas, los cuales permiten a las personas desenvolverse y educarse para la vida. Al hablar de cambio se puede presentar cierta renitencia al mismo, tal vez de aprehensión por lo que dicho término conlleva, ya que está íntimamente ligado con el caos, con el dejar atrás ciertas formas anquilosadas y estructuras mentales rígidas y tradicionales que poco o nada favorecen la transformación de las instituciones. Al respecto, Drucker (1996) plantea:

Ciertamente resulta doloroso y arriesgado, y ante todo exige muchísimo trabajo duro. Pero si una organización – sea un negocio, una universidad, un hospital, etc.– no ve como su cometido el de liderar el cambio, esa organización no va a sobrevivir. En un período de cambio estructural veloz, los únicos que sobreviven son los líderes del cambio. (p.1)

Se confirma que las instituciones educativas, hoy más que nunca, deben estar alertas a los cambios del mundo moderno, que los líderes o gerentes educativos deben estar preparados para apoyar desde sus posiciones gerenciales las mejoras en cada una de las gestiones que se llevan a cabo al interior de las mismas. “Las mejoras continuas en cualquier área acaban por transformar la institución (...) Generan innovación en los servicios. Generan procesos nuevos (...) Con el tiempo, las mejoras continuas generan cambios fundamentales” (Drucker, 1996, p.12).

Tanto en las organizaciones comerciales como no comerciales se aplican unos principios y unas estrategias que funcionan para ambas así la una vende productos materiales y la otra ofrece servicios. Toda empresa necesita gerentes que lideren, que interactúen con las personas con las cuales trabajan, que conozcan muy bien los productos o servicios que venden o prestan, que den continuidad a proyectos exitosos, que reconozcan en el perfil de los trabajadores potencialidades conducentes a un desempeño óptimo en una u otra labor específica, que identifiquen y aprovechen capacidades de liderazgo en las personas dentro de la misma empresa, que apoyen y saquen adelante proyectos innovadores que den respuesta a las necesidades de los consumidores.

En otros términos, tanto el director, el gerente, el jefe, el supervisor, como también el encargado –cada cual en su nivel– desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, como actividades administrativas esenciales (Chiavenato, 1989). Se afirma con ello que las instituciones educativas funcionan en general como cualquier empresa u organización que en la actualidad busca el mejoramiento continuo y calidad en lo que ofrece, con la interacción de los diferentes equipos de trabajo y con una responsabilidad social clara frente a la población.

Las instituciones educativas actuales están lideradas por gerentes educativos con nociones administrativas y gerenciales o formados en dicho campo; por lo menos eso es lo que se pretende precisamente con la nueva concepción que se tiene acerca del manejo de las instituciones. Por lo tanto, se busca además de pedagogos, analíticos, reflexivos y estrategias que detecten fortalezas y debilidades, que aprovechen oportunidades de éxito y amenazas de fracaso, que sean motivadores e impulsores de propuestas innovadoras, personas que proyecten credibilidad en la comunidad, que sepan conducir y orientar la organización de tal manera que conduzcan al logro de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## 1.2 Evolución del concepto de administración y su relación con la educación

Cuando se habla de administración nos podemos remitir al término latino “administrāre” que significa servir o al “ad manus tuarhe” que significa manejar o gestionar. La administración puede ser entendida como aquella disciplina encargada de ejecutar una gestión de recursos humanos o materiales con unos objetivos claros y concretos con un fin muy definido.

La administración también es entendida como aquella “ciencia social” donde las teorías humanistas ponen a la persona, al ser humano como a un ser social que plantea las operaciones de las empresas no como máquinas o teóricamente como métodos de trabajo, ya que, de una u otra forma, proceden histórica y socialmente de unas parecidas teorías administrativas.

Desde el aspecto social, la persona debe ser mirada con aquellas oportunidades de ser promovida, estimulada y reconocida como individuo, siempre en busca de mejores y adecuados ambientes de mejoría del desarrollo humano y social; acá se destacan las teorías de Elton Mayo (1949), Abraham Maslow (1991), Douglas McGregor (1966) y William Ouchi (1982), que plantean las relaciones humanas haciendo énfasis de la reacción y la oposición a la teoría clásica de la administración. Estas teorías también contrarrestan y orientan sus labores a la deshumanización del trabajo haciendo énfasis en los aspectos emocionales, buscando en todo momento unas buenas relaciones interpersonales entre los empleados y trabajadores.

En este sentido, Mayo (1949), Maslow (1991) y McGregor (1966) coinciden en algunos aportes a las teorías de la administración al estudiar las organizaciones como grupos conformados por personas, que tienen una delegación plena de la palabra y acciones de autoridad donde se evidencia una autonomía del trabajador, donde este goza de confianza y es importante dentro de la organización, con su rol de deber cumplir con sus responsabilidades ante un cargo, con unas recompensas o estímulos; asimismo, con unos correctivos o sanciones

sociales donde el nivel de producción laboral y social dependerá de la interacción del grupo que está involucrado y comprometido con el proceso de la empresa.

Mirando la administración desde el fenómeno económico, lo observamos como aquel proceso o esfuerzo en busca del crecimiento económico y lucrativo, destacándose las teorías históricas de Frederick Taylor (1914) y Henry Fayol (1970), que plantean una teoría científica y clásica respectivamente, donde Fayol hace énfasis en la estructura de la organización como base de la eficiencia; allí la organización es un todo y la administración se podía enseñar cuando se tuvieran con anterioridad, unos claros y definidos principios sobre lo que es administrar.

Taylor (1914), por su parte, hizo énfasis en las tareas del trabajador determinándole las formas, los métodos y las técnicas científicas para llevar a cabo unas labores u oficios como un reconocimiento y una motivación personal. El legado de Taylor es aquel donde deja claro la división del trabajo, se habla de autoridad, de disciplina, de unidad de mando, de jerarquización, de funciones con equidad, de orden, dando esto una “estabilidad laboral” con buena remuneración, estando en un buen ambiente de trabajo, con un buen espíritu de grupo, destacándose el bien común sobre el bien individual.

En los anteriores planteamientos esbozados el factor educación siempre ha jugado un papel preponderante en el aspecto de la administración, ya que ella provee los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para codificar y calificar a la persona que está enfrentando los procesos de la acelerada generación de producción de conocimiento y consecución de la producción de bienes; todo esto tomando como base el importantísimo factor del desarrollo humano, de la educación, del mejoramiento personal, profesional, laboral y político para potencializar aquellas decisiones al interior de las empresas.

Se evidencian acá unos factores importantísimos en el desarrollo organizacional y estratégico del mejoramiento de las empresas como respuesta a los exigentes y acelerados cambios del medio industrial y empresarial, sin dejar de lado a las instituciones educativas como empresas y a los docentes inmersos directamente dentro de esos procesos de cambiar paradigmas existentes de índole administrativo y gerencial.

Algunos teóricos de la administración han sustentado que la educación es una de las variables que tienen mayor influencia sobre el avance individual y social, además de los habituales factores de producción (tierra, trabajo y capital) el conocimiento formal tiene un altísimo impacto en el desarrollo económico y social de las naciones. Se concibe la calidad en la educación desde un aspecto normativo, dado que se basa en normas previamente aceptadas por la comunidad (Muñoz, 2004).

En esta línea de pensamiento, Muñoz (2004) afirma: “Aun cuando la educación es indispensable para impulsar el desarrollo económico y social, ella no garantiza que los sujetos que la adquiere, ni los países que la promueven, reciban los beneficios sociales y económicos” (p.28).

La educación es el camino para alcanzar una prosperidad académica, social y económica, en ella se encuentra el camino de todos aquellos jóvenes que lideran los procesos de las naciones; en ellos está el presente y el futuro de las nuevas generaciones.

El administrador, el gerente, el docente, aquel comprometido con los cambios de la nación en los ámbitos educativos, sociales y políticos, debe enfocar sus esfuerzos en las escuelas, colegios e instituciones educativas; allí es donde se encuentran no solo el eje del sistema educativo, sino las bases de la democracia, de la formación ciudadana y del crecimiento y formación del ser humano dentro de la sociedad.

El país y el mundo demandan a cada momento una educación que permita desarrollar las competencias para la vida, que asista y acompañe las necesidades del ciudadano tanto en el contexto regional como en el contexto global.

En algunas instituciones educativas es una realidad que todavía se desarrollen modelos educativos fundamentados en prácticas pedagógicas tradicionales basadas en la transmisión de conocimiento y su memorización por parte de los estudiantes y su repetición en los momentos de la valoración de los conocimientos adquiridos o memorizados.

Hasta no hace demasiado tiempo, era común ver las autoridades de la enseñanza definir sus tareas utilizando el concepto de “administración escolar” o “administración educativa”

este último en palabras de Malpica, C. (1980) y su identidad profesional basada en las ideas de ser administradores y se evidenciaban en la teoría clásica de las organizaciones y en la formación de directivos y docentes donde asumían la similitud de las escuelas con las empresas, mirándolas desde el punto de vista de la administración.

Se evidencia una marcada relación entre una teoría predominante y una práctica habitual que reforzó y aún refuerza la naturalidad y la simplicidad con la que se define a la administración escolar como “las actividades que se refieren al planteamiento, la administración, la coordinación, la gestión y el control de los servicios” (Unesco, s.f., p.7).

La renovación de las ideas y las prácticas de dirección son una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de unos mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y del surgimiento de nuevas expresiones identitarias. (Unesco, s.f., p.7)

Para lograr lo anterior es necesario de-construir este pasado administrativo y confrontarlo con las nuevas formas organizativas y ponerse en condiciones de reflexionar sobre los requerimientos, las oportunidades y los desafíos que se le presentan a los nuevos sistemas educativos posmodernos.

Al observar el tránsito teórico-conceptual pero que también podemos llamarlo de contexto entre administración y/o gestión encontramos en palabras de Casassus (2008) que

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta– existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte, se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual, por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados. (p. 5)

Por lo cual, las transformaciones en las que estamos inmersos nos exigen caminar por un presente modelo de administración escolar hacia un modelo presente y lanzado hacia el futuro y este es el modelo de la gestión educativa estratégica, considerada como el "conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de un sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales" (Unesco, s.f., p.16). También puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores educativos que pilotean, dirigen y orientan amplios espacios organizacionales, capaz de unir conocimientos y hechos, de confrontar ética y eficacia, política y administración desde los diferentes procesos que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas actuales.

La administración escolar hace énfasis en las rutinas, realiza trabajos fragmentados, sus estructuras están cerradas a la innovación, ejerce una autoridad impersonal y fiscalizadora con estructuras desacopladas. Por el contrario, la gestión educativa estratégica está centrada en lo pedagógico, tiene gran habilidad para tratar temas complejos trabajando en equipo, con amplia apertura a la innovación, a la profesionalización, con una visión de futuro y con unas intervenciones sistémicas y estratégicas.

La gestión educativa estratégica se vislumbra entonces como una excelente opción de innovar en lo tradicional, en las ideas anquilosadas, en lo convencional y que emplean todavía patrones únicos de solución. Cuando se tiene la opción de la apertura al aprendizaje y a la innovación, se vuelve "imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática" (Unesco, s.f., p.21). Acá es donde se fortalece la importante misión de la gestión educativa que consiste en construir una organización inteligente, abierta al cambio y al aprendizaje de todos sus integrantes y desplegando gran capacidad para la experimentación, de ser capaz de innovar y crea para la obtención de los objetivos que se plantean en el campo de la educación a corto, mediano o largo plazo, "de romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la gran necesidad de transformación" (Unesco, s.f., p.21). Una transformación educativa, social, política, dentro de los contextos personales, sociales, regionales y globales de este mundo cambiante y acelerado.

## 1.3 El gerente educativo como un modelo de gestión para las empresas

El Ministerio de Educación Nacional (2008), a partir de la Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento, plantea cuatro gestiones que debe abordar el gerente educativo para lograr una adecuada administración de la escuela. Estas cuatro gestiones son: la gestión directiva, la gestión administrativa, la gestión académica y la gestión comunitaria. Como se plantea a continuación, cada una tiene un enfoque específico y unos campos de actuación determinados.

Desde los criterios del Ministerio de Educación (2008), la Gestión Directiva es la que construye, reconoce y administra el direccionamiento institucional, desde su misión, su visión, las metas planteadas y en general, la visión estratégica de la organización, desde la participación activa de toda la comunidad educativa. La gestión estratégica que el MEN asigna al gerente educativo desde la gestión directiva, implica todos los procesos de liderazgo, la articulación de los proyectos institucionales con los planes de desarrollo, la estrategia pedagógica, el seguimiento a los planes de mejoramiento, los procesos de autoevaluación y el mejoramiento continuo para los procesos de calidad. Por último, esta gestión también brinda un soporte al gerente desde el trabajo en equipo, los sistemas de reconocimiento y ascenso, la apropiación y divulgación de las buenas prácticas, la infraestructura, el ambiente físico, la inducción a nuevos estudiantes, el bienestar de los estudiantes y la adecuada gestión del entorno.

Por su parte, la Gestión Académica, también guiada desde el MEN (2008), aporta desde la construcción y gestión curricular, los recursos para el aprendizaje, las metodologías para la enseñanza, los procesos de evaluación, la generación de estrategias para las tareas escolares, la planeación académica, los estilos pedagógicos apropiados, el seguimiento a los resultados académicos, el apoyo pedagógico para los estudiantes y el seguimiento a los egresados.

La Gestión Administrativa, aporta con su apoyo a la gestión académica, con los procesos de matrícula, el manejo de archivo, la gestión de las calificaciones, el mantenimiento de la

planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición de recursos para el aprendizaje, los suministros y las dotaciones, el uso y mantenimiento de equipos para el aprendizaje, la búsqueda de recursos conexos, la gestión del talento humano desde los procesos de contratación, hasta el seguimiento y aseguramiento de la seguridad y la salud en el trabajo, así como el desarrollo profesional de los colaboradores de las instituciones; además gestiona las evaluaciones de desempeño, los estímulos, el apoyo a la investigación, el manejo financiero y contable, el manejo de los ingresos, los gastos y el manejo de los procesos administrativos relacionados con el tema legal (MEN, 2008).

Finalmente, la Gestión de la Comunidad, se encarga de los procesos de relacionamiento con el sector externo, del proyecto de vida de los estudiantes, la atención socio educativa de los estudiantes, la escuela de padres, la oferta de servicios para la comunidad, la vinculación de la comunidad educativa a las diferentes actividades y la prevención de riesgos físicos, psicológicos y sociales.

Desde esta mirada, y en relación con lo mencionado por Ospina Ramírez, Burgos Laiton y Madera Ruiz (2017), los procesos de la gerencia, se facilitan cuando las cuatro gestiones trabajan de manera articulada e integrada, pero reconociendo los campos de actuación en cada una, con el fin de generar esfuerzos institucionales siempre con un responsable que garantiza la creación y la sostenibilidad de los procesos de la escuela.

Así como la escuela se comprende como una empresa que debe ser administrada y gestionada para garantizar el cumplimiento de su planeación estratégica por medio del uso adecuado de unos recursos limitados; también las empresas pueden apropiarse el método de gestión de la escuela, en el cual el gerente educativo tiene claridad de cuatro componentes que dan cuenta del desarrollo institucional, desde lo directivo y la estrategia general, desde lo administrativo y lo financiero, desde los procesos propios de la organización, que en el caso de la institución educativa son los relacionados con lo académico, en el caso de las organizaciones no gubernamentales serán los ejercicios sociales que realizan. Desde la gestión de la comunidad, la comprensión del sector externo para la generación de puentes que permitan a las organizaciones generar beneficios para las comunidades, y también actualizar sus procesos desde el trabajo articulado con los diferentes actores.

# Conclusiones

Se puede afirmar que las instituciones educativas sí son empresas, que ofrecen un servicio educativo a una población determinada, cuyo factor o producto principal es el ser humano y su formación integral, y que como toda empresa trabaja por la calidad y efectividad del producto que ofrece, además de cumplir con una responsabilidad social en términos económicos, políticos, culturales y por supuesto pedagógicos. Las instituciones sí funcionan como empresas, se organizan internamente y son administradas con los parámetros de las nuevas tendencias que respondan a las exigencias de la aldea global y de las políticas educativas emanadas desde los entes gubernamentales. Son organizaciones autónomas que funcionan estratégicamente por gestiones y manejan eficientemente los recursos que le son propios del servicio que ofrecen.

Además, la gestión educativa estratégica se vislumbra entonces como una excelente opción de innovar en lo tradicional, en las ideas anquilosadas, en lo convencional y que emplean todavía patrones únicos de solución; cuando se tiene la opción de la apertura al aprendizaje y a la innovación se vuelve imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática que se presente; es acá donde se fortalece la importante misión de la gestión educativa que consiste en construir una organización inteligente, abierta al cambio y al aprendizaje de todos sus integrantes y desplegando gran capacidad para la experimentación, de ser capaz de innovar y crea para la obtención de los objetivos que se plantean a corto, mediano o largo plazo en el campo de la educación, de romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la gran necesidad de transformación educativa, social, política, dentro de los contextos personales, sociales, regionales y globales de este mundo cambiante y acelerado.

Por último, la gerencia es el resultado de un liderazgo consciente, ejercido primordialmente desde la realidad del contexto en el que dicha labor esté inmersa. Gerenciar la educación es permitir a las generaciones de un mundo globalizado y a través de una administración participativa, confiar en sus instituciones, establecerse más en una posición que favorezca y propenda por construir significativamente sus relaciones con el conocimiento mediante

proyectos concretos. El gerente debe entonces saber direccionar mejor los recursos que tiene a su cargo para lograrlo. La meta es alcanzar niveles óptimos de desarrollo sostenible. La visión es clara y no va más allá; una buena gestión la hace siempre más cercana.

## Bibliografía

- Andersen, A. (1999). Diccionario de economía y negocios. Madrid: Espasa Calpe.
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Em Aberto, 19(75).
- Chiavenato, I. (1989). Teorías administrativas. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Correa, A., Álvarez, A. y Correa, S. (2000). La gestión educativa un nuevo paradigma. Fundación Universitaria Luis Amigó. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Drucker, P. (1996). El líder del cambio. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá: Editorial Norma.
- Institución Educativa Maestro Fernando Botero. (2011). Manual de calidad. Recuperado de [http://master2000.net/recursos/menu/68/2395/mper\\_arch\\_16076\\_MANUAL%20DE%20CALIDAD%20-%20FEBRERO%202012.pdf](http://master2000.net/recursos/menu/68/2395/mper_arch_16076_MANUAL%20DE%20CALIDAD%20-%20FEBRERO%202012.pdf)
- Malpica, C. (1980). La administración de la educación y sus relaciones con la planificación y con la investigación. Paris: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía para el mejoramiento institucional DE LA AUTOEVALUACIÓN AL PLAN DE MEJORAMIENTO. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf).

Muñoz, C. (2004). Educación y desarrollo socioeconómico en América Latina y el Caribe. México: Universidad Iberoamericana.

OspinaRamírez, D., BurgosLaiton, S., MaderaRuiz, J. (enero-junio, 2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Revista Diálogos de Saberes, (46)187-200. Universidad Libre (Bogotá).

Real Academia Española. (2012). Empresa. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>

Strauss, (1999). administración de Personal. México: Herrero Hermanos.

Unesco. (s.f.). Gestión educativa estratégica. Buenos Aires: Autor. Recuperado de [https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo02\\_0.pdf](https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0.pdf)

Taylor, F. W. (1914). The principles of scientific management. Harper.

Fayol, H. (1970). Administration. Dunod, Paris.

Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. Public Administration: Concepts and Cases, 149-158.

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.

McGregor, D. (1966). Leadership and motivation. Oxford, England: MIT Press.

# GERENCIAR EN EDUCACIÓN: CONTEXTO EDUCATIVO Y POLÍTICO

Ouchi, W. G. (1982). Theory z. Avon.  
Sandra Bibiana Burgos Laiton  
Tulio Felipe Blandón Colina  
Flor Enith Hoyos Agudelo  
Ángela Victoria Simbaqueba Morales

## Introducción

El contexto colombiano busca potencializar a cada estudiante en el alcance de competencias y en el cambio del paradigma de aprendizaje; es allí donde entran los agentes de la educación, los maestros, a jugar un papel primordial resaltando que solamente “en la educación se encuentra la clave para el desarrollo de los pueblos” (Pérez, 2001, p.1). Es así como los procesos formativos son vitales edificando sociedades, para ello es necesario que el maestro se actualice en temas como “las necesidades de la globalización centradas en el conocimiento, la modernización de los aparatos educativos dando respuesta a los cambiantes tiempos, y la profesionalización docente” (Mejía, 2004, p.9).

Cuando hablamos de gerencia educativa nos convoca a reflexionar el campo de acción de dicho concepto. Aunque el término gerencia sea referenciado de la administración moderna, y su desarrollo esté inscrito en grandes empresas productoras de bienes y servicios, también tiene injerencia en organizaciones educativas. Como su nombre lo expresa, estas organizaciones tienen sus raíces en la educación como fenómeno social, institucional y organizacional. Según Borjas (2004), la gerencia educativa es “una acción que llevan a cabo los directores para sistematizar procesos y racionalizar los recursos para satisfacer de manera concreta las necesidades de las instituciones” (p.10).

Por lo anterior, el presente capítulo tiene la intencionalidad de ser una carta de navegación y comprensión de la gerencia en el campo de la educación, y está dividido en tres partes: primero, se desarrolla una contextualización sobre la educación donde se trabajen comprensiones preliminares en relación a qué es la educación, pero dicho fenómeno no tiene una definición única, sino que se desarrollan diferentes posturas teóricas para definir la educación.

En un segundo aparte, se refiere a las posibilidades y limitaciones en el ejercicio de la gerencia educativa en Colombia. La pregunta central es sobre la existencia de una política educativa de Estado. La tesis consiste en afirmar que nuestro país, si bien tiene algunas políticas públicas de educación, carece de una política de Estado en esta materia, y el corolario es la ausencia de un mapa claro de navegación estratégica para el desempeño de la gerencia educativa. Por último, el capítulo pretende relacionar la gerencia y la educación en el ámbito de lo político.

## 2.1 Perspectivas de la educación entre la política y lo político

Mucho se ha discutido acerca de la educación, para algunos es un proceso que termina con la madurez del individuo; es obra de la escuela y de la familia. Para otros, es un proceso permanente, obra de la sociedad, que dura tanto como nuestra existencia, como seres inacabados que somos. No faltan quienes la consideran predominantemente como transmisión de conocimientos y valores (Suárez, 1978).

Es necesario diferenciar la política de lo político en el marco de lo educativo. En primera instancia, lo político es una condición humana que le permite al ser humano ser con otros y ser un agente de transformación, es aquello que le permite reconocerse como un miembro activo de la sociedad, que tiene unas implicaciones sociales por cada una de sus acciones (Alvarado, Ospina, Botero y Muñoz, 2008). Lo político hace referencia a los sujetos, a las decisiones que toman y a la manera en que se relacionan con el mundo y con la realidad, mientras que la política, tiene relación con el contexto, con aquello que normativiza, legisla y ordena las dinámicas sociales e institucionales.

Como lo dice Pineda (2005), el maestro es un sujeto político, que, desde su mirada y sus acciones, puede agenciar transformaciones en el contexto. Sin embargo, el gerente educativo, al igual que el maestro, es un sujeto que transita en la delgada línea de lo político, es decir, desde lo propio, desde sus acciones y decisiones que afectan al contexto, pero también, desde la política, desde aquello que llega como normativa, como directriz, como lineamiento, y que debe ser articulado en la institución educativa para su correcto funcionamiento.

La educación y el desarrollo, como lo dirían Collazos y Ospina (2017), van de la mano y no es apropiado generar una ruptura entre sus linderos, pues el desarrollo visto sin el contexto educativo, ha generado un utilitarismo y materialismo del desarrollo, como hasta los años 90; sin embargo, cuando la educación es la plataforma para el desarrollo, el ser humano se permite ser constructor de capacidades.

De hecho, hay pensadores que definen la educación como una contribución al desarrollo de la persona y su grupo social, lo cual orienta y facilita actividades que operen en ellos cambios positivos en sus comportamientos, actitudes, conocimientos, ideas y habilidades (Suárez, 1978). Ello podría traducirse en que es importante brindar una educación de calidad, de impacto personal y social, una educación que se base en el contexto, en su entorno y en la persona misma, sin olvidar su origen, donde se adquieran altos niveles de competencia dentro de los procesos de producción de conocimiento para el desarrollo cultural, político, social y económico de un país.

La política requiere ser abordada desde las comprensiones de lo educativo, pues, si la política apunta al desarrollo, debe ser gestada desde el interior de las comunidades, con el conjunto de la comunidad educativa, para que el desarrollo al gestarse desde el interior, favorezca el desarrollo, la sostenibilidad y la garantía de los procesos educativos en cualquier contexto.

Pero también es cierto que gracias a la educación y a su proceso de evolución le ha permitido traer consigo grandes cambios que han hecho del ser humano una persona cambiante y transformadora del mundo, pues la educación, al proclamarse como un derecho fundamental le ha permitido al hombre navegar en una constante primicia hacia el conocimiento, hacia un continuo e inevitable cambio de estilos de vida. Lo que lleva a preguntarse qué sería del hombre si no hiciera parte de una constante práctica social, de un continuo proceso de formación; seguramente seríamos un caos, sin una luz que seguir, sin un camino que recorrer; tal vez estaríamos perdidos en nuestra propia naturaleza.

Pero si bien es cierto, la educación debe ser concebida por como el bien más cierto y preciso, que va en pro del desarrollo social humano de una cultura, de un pueblo, siempre en busca de preguntas y respuestas que posibiliten el abastecimiento de nuevos conocimientos desde la base del empirismo hasta llegar a la ciencia, a lo científico, como la herramienta fundamental en la construcción y aporte de nuevas ideas por una educación que vaya más allá de la imaginación del hombre, de su naturaleza, de tal forma que pueda incidir en los procesos de formación de cada ser con un sentido propio de vida.

Porque, así como lo expresa Kant (1985), el hombre llega a ser hombre exclusivamente por la educación; es lo que la educación hace de él. Por otra parte, el hombre es educado por otros hombres que a su vez han recibido educación. De ahí que la falta de disciplina y de instrucción de algunos los convierte en malos maestros para sus alumnos. Todo ello, y la falta de apoyo económico, ha provocado en la educación un gran deterioro en la transmisión del conocimiento, en los procesos de la enseñanza, a ello también sumado la falta de interés por parte de los educandos de propiciar herramientas para impartir una educación con calidad que sea de carácter motivador.

No cabe la menor duda que la educación le permite al hombre conocerse, encontrarse, transformarse, adquirir nuevas formas de vida, nuevas expectativas que le posibiliten

un encuentro con el mundo de forma global y cultural hacia la creación de procesos de formación de carácter innovador dentro de las prácticas pedagógicas en la educación.

De hecho, y retomando lo anterior, es importante considerar en promover una educación de carácter primario y no secundario, pues si bien es cierto la educación aún sigue siendo un pasatiempo para muchos, un pasatiempo del cual no hay conciencia, hasta el punto en que se ha convertido en una obligación, debido a las diferentes problemáticas sociales y culturales que han hecho de ella una necesidad más del ser humano y no un bien común. Es imprescindible fomentar una educación y una pedagogía que promueva interacción entre los individuos y el medio, que se imparta una necesidad desde el interior de cada ser humano, desde lo más profundo, que incite y sea llamativo para cualquier individuo, donde se persigan objetivos claros, donde haya motivación por el conocimiento, donde hayan buenas prácticas en la enseñanza y en el aprendizaje, en un mundo que está en un continuo cambio de la realidad, realidad entendida como lo que el ser humano puede ver, palpar o escuchar, pero también imaginar. Se podría decir entonces que:

A medida que una sociedad se torna cada vez más técnica, aumenta la separación con respecto a la acción misma, y la educación comienza a ocupar periodos cada vez mayores de la vida; en realidad, la educación llega a formar parte del modo de vivir. (Bruner, 1987, p.115).

Pero a su vez, tratar de comprender que la educación es el componente de un mundo civilizado, que ha traído consigo grandes avances científicos y tecnológicos que han contribuido al progreso del ser humano, de las culturas, en la esfera social, política y económica. Asimismo, trayendo consigo el descubrimiento de nuevas tendencias educativas, nuevos saberes, como un medio para la transformación de la humanidad en esfuerzos por una nueva civilización, encaminada hacia el progreso, hacia una nueva convivencia democrática. Y por qué no pensar en nuevas sociedades del saber donde surjan nuevas propuestas, dejando a un lado el estancamiento de diferentes culturas que se han quedado en la inmediatez y en lo superficial, quizás por la falta de información o por ignorar que la mente del ser humano es tan grande y prometedora que siempre estará abierta a las puertas del conocimiento, a sus cambios, a sus avances, siempre en beneficio de un futuro prometedor para la especie humana y para su formación como persona crítica frente a su desarrollo. Para Suárez (1987)

La tarea educativa ante el predominio de los medios de comunicación consiste en colaborar en la formación de seres críticos y creadores que, una vez recibida la imagen, concepto o afirmación, sean capaces de purificarlos, restaurarlos y reconquistarlos para comprender su verdadero significado. (p.134)

De esta forma, se piensa en promover prácticas espontáneas y programadas que realmente eduquen, propender por una formación que cultive constantemente a la persona en valores, conocimiento, en cultura, y que permite crear en las sociedades ambientes de libertad. Debe ser una práctica que genere independencia, creatividad, ideas, que se encaminen hacia el progreso, hacia una práctica reflexiva constante frente al acto educativo; no obstante, sin ocultar las diferentes necesidades del ser humano por encontrarse así mismo, por pensar y razonar frente a su existencia.

Freire (citado por Suárez, 1978) define la educación como “el llegar a ser críticamente consciente de la realidad personal, de tal forma que se logre actuar eficazmente sobre ella y sobre el mundo. Su fin es conocer el mundo lo suficiente para poder enfrentarlo con eficacia” (p.17). Desde este enfoque para poder pensar en la educación siempre con un fin, con unos propósitos formativos y pedagógicos que favorezcan el desarrollo del individuo desde la reflexión, que conduzca a nuevas ideologías, a nuevos aportes verdaderamente significativos en la enseñanza y en el aprendizaje de cada de ser como la base para la construcción de un mundo nuevo.

La educación también pensada como proceso personal, parte en cada sujeto de manera irreplicable pues cada quien se apropia de sí mismo, de la conducción de sus proyectos, lo que posiblemente conlleve a asumir una posición de liderazgo en la creación y adquisición de otras perspectivas de vida que reconozcan la importancia educacional de un país, que vaya en función de una dinámica social, que permita desarrollar las potencialidades de cada ser humano, de una sociedad, en conjunto con el crecimiento y el progreso.

Así, cuando Dewey plantea los fines de la educación habla “que el proceso educativo es un proceso de reorganización, reconstrucción y transformación continuas” (citado por Feroso, 1985, p.253). Y es así como cada individuo tiene sus propios propósitos y estos cambian de acuerdo con el entorno, a su estilo de vida, a las necesidades y al desarrollo

de la educación. Aquí es necesario dejar una constante en las diferentes organizaciones educacionales, plantear nuevos proyectos que trasciendan culturalmente con carácter prometedor, de expansión hacia el desarrollo de la ciencia y la tecnología, ello acompañado de la toma de conciencia y la importancia que constituye el hacer parte de una educación que sea de carácter permanente, social y personal, donde se respeten las diferencias individuales, las ideologías, las políticas y el contexto social.

Bloom (citado por Suárez, 1987) expresa que “educar consiste en el desarrollo de aquellas características que permitan al hombre vivir eficazmente en una sociedad compleja. Es un proceso que cambia a quienes experimentan el aprendizaje” (p.16). Motivos por los que el hombre es un ser educable y es ello lo que le permite al hombre en cierto modo subsistir. Aquí se podría hacer referencia a la educabilidad como aquella que permite al ser humano crear la necesidad de hacer cultura, de conocerse a partir de una realidad que le permita potenciarse para llegar a ser.

Por otro lado, Sánchez (2009) dice que la educabilidad son todas esas condiciones dadas, es como el ser humano aprende a ser y adopta sus propias ideas, su propio conocimiento, la posibilidad inminente del ser humano de desplegar y desarrollar todas sus potencialidades. Y teniendo en cuenta las características planteadas por Feroso (1985), donde plantea que la educabilidad es personal, es decir, es de carácter individual, es intencional, persigue unas metas e ideales, es dinámica, está en una continua actividad, y, por último, es necesaria, pues sin ella el hombre estaría privado de su autorrealización, de personalización y de socialización. Retomando la clasificación de Nassif (citado por Bórquez, 2006) donde plantea que,

En todo proceso educativo se establece una relación directa entre educador y educando, cuyo fin es transmitir un contenido, para también impulsar las capacidades y disposiciones que posee el alumno para captar, aprehender, y usar dichos contenidos. El estudiante debe descubrir, entender, incorporar y usar el valor que todo bien cultural encierra, pero además emplearlo críticamente. (p. 88)

Al respecto, Durkheim manifiesta:

La educación es la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que aún no están maduras para la vida social. Tiene por objeto suscitar y desarrollar en el niño cierto número de estados físicos, intelectuales y sociales que reclaman de él, tanto la sociedad política en su conjunto, como el medio especial al que está particularmente destinado el recién nacido. Este a su vez señalaba que la pedagogía se vuelve enseñanza, aprendizaje y, en definitiva, acción práctica de los ideales sociales, estéticos, filosóficos, morales y políticos, del hombre que la educación se propone alcanzar (citado por Zambrano, 2002, pp. 36-37).

De esta forma es concerniente recordar que la pedagogía al igual que la educación, acompaña al ser humano desde tiempos atrás como una necesidad, como una realidad social del cual el hombre no puede escapar, pues siempre ha estado inmersa en la educación, y es la pedagogía la cual permite al hombre reflexionar sobre el conocimiento como una disciplina y como ciencia que ha favorecido el desarrollo humano, como ese saber que ha permitido orientar los procesos de formación que conducen a generar nuevas experiencias desde el conocer, nuevos actos de reflexión de quien educa y de quien también es educado; desde su quehacer mismo como persona.

## 2.2 Política pública: posibilidades para la gerencia

Si entendemos por política educativa de Estado el conjunto de planes, proyectos, instrumentos legales, físicos y financieros, criterios de largo plazo, a partir de una visión compartida de futuro, concertada entre el estado y la sociedad, es muy difícil sostener que en Colombia exista una política educativa de Estado.

Lo que sí se puede demostrar es que existen políticas públicas de gobierno, expresadas en el Plan Sectorial de Educación, en algunas materias muy importantes para la educación como primera infancia, poblaciones vulnerables, calidad, acceso con permanencia y gestión escolar, pero ellas no son políticas de Estado y sociedad.

También existe una normatividad muy frondosa, expresada principalmente en la Ley General de Educación (ley 115/1994), sobre todo en materia laboral de los docentes, que algunos toman de manera equívoca como la política educativa del país. Si asumimos aquí la concepción de política como el conjunto de decisiones de acción u omisión ante la realidad, que permiten la organización de la comunidad, ello también implica una herramienta para la toma de decisiones en un universo de recursos escasos y necesidades crecientes.

Entonces, nos tenemos que preguntar si nuestro país posee unos lineamientos, más allá de lo legal (o antes de lo legal), que nos permitan definir la trayectoria que debe seguir nuestra educación; más allá de los patios de un gobierno, que comprometan al Estado y la sociedad. Para decirlo en términos muy usados: que la educación sea un tema de Estado y no un asunto pendular al ritmo de cada gobierno. La respuesta a esta pregunta tiene un valor estratégico para situar el papel del gerente educativo en nuestro medio.

La respuesta es que, si bien, ha habido continuidad en políticas como las de cobertura, no se puede hablar de un proyecto educativo nacional, que nos garantice una presencia ventajosa en el mundo y disparar nuestros índices de competitividad en lo referente a la formación de capital humano.

Alguien podrá pensar que el ejercicio estratégico más importante por su contenido y procesos es el Plan Decenal de Educación. Este cumple con la función de proveer una carta de navegación para la educación, pero hay que decir que dicho Plan, que es indicativo y no normativo, es decir, que no obliga a nadie, ni desemboca en planes y proyectos vinculantes, se acoge principalmente de manera discursiva, pero con una baja impronta ejecutiva. De acuerdo con Matus (2014),

El plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar a los demás niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal. Metas genéricas que dan sentido al resto de los niveles, de forma que no se hagan actuaciones aisladas, sino que todas tengan una coherencia, una finalidad (p.6).

Una posible línea de acción para la concertación de metas nacionales de educación sería un Plan Decenal, pero de carácter normativo, concertado y obligatorio para toda la sociedad.

Pero, ¿será exagerado afirmar que Colombia no tiene una política educativa de Estado? Si nos basamos en que la pieza fundamental de la política educativa es la Ley General de Educación o Ley 115 de 1994, para comenzar tenemos que hacer dos afirmaciones: la primera, en Colombia la norma, la ley o el decreto, reemplazan a la política cuando las normas deberían ser la fuerza de la política, tienden en nuestro caso a sustituirla. Todos los otros elementos de la política: visión de futuro, plan de Estado, institucionalidad, programas, proyectos y recursos, están opacados por un “leguleyismo” propio de los estados de débil desempeño institucional. No es casual que hablar con un líder de la educación es hablar con el lenguaje laberíntico de los artículos y los incisos, pero no con un discurso desde la educación, la pedagogía y el desarrollo humano. Por eso la mala calidad docente en Colombia está atrincherada en normas y no enriquecida en visiones. Eso pasa cuando la norma reemplaza la política, cuando el instrumento es el fin. (Así como pasa con la tecnología en la educación, en donde se habla más de computadores que de estrategias curriculares).

La segunda afirmación es que dicha Ley (que no política) estará cumpliendo sus 20 años de vida, sin siquiera haber tenido todos sus desarrollos normativos, ni conceptuales, ni ejecutivos. Dos décadas en educación contemporánea son más de un siglo en la Edad Media. La Ley 115 se envejeció sin crecer. No podría entonces decirse, que después de 20 años que celebraremos en el 2014, Colombia tiene en su Ley General algo así como una política que nos ordene el presente en orden a una visión de futuro. La otra pieza sería la Ley 30 de 1992, la cual organizó la educación superior. Dos años mayor que la Ley General de Educación y cuyo entierro no ha podido producirse por falta de una norma que la reemplace, en ausencia de política.

Lo hasta aquí afirmado se propone llamar la atención sobre la falta de una política de Estado en materia educativa, sin embargo, hay que reseñar que se trata de asuntos que tienen que ver con los procesos de gobernabilidad asociados a las características del régimen político.

Para algunos autores, esta ausencia de políticas de Estado obedece al carácter poroso de la institucionalidad y por lo tanto a la debilidad del régimen político para garantizar que los

planes se formulen y cumplan, más allá de los intereses transitorios de gobiernos débiles. En efecto, según Medellín (2004):

Países de Régimen Político de Obediencias Endebles: Se trata de países donde el Estado no cubre toda la nación y ésta no llega a todo el territorio, y en donde la institucionalidad presenta fisuras que hacen que sólo unas pocas instituciones sean conocidas, aceptadas y practicadas por unos pocos miembros de la sociedad. El Estado ni el Gobierno son capaces de mantener la unidad del poder político institucionalizado, ni la unidad de acción de sus instituciones. Serían los casos de Colombia, México, Bolivia y Perú. (Citado por Lira, 2006, p.64)

Esto ha generado falta de continuidad en el tiempo de las políticas, incluso a formularse o no implementarse ni coordinarse con otras iniciativas sectoriales o gubernamentales. Si esto es cierto, habría que invertir los términos y proponer un gran acuerdo nacional por la educación, como un pilar para fortalecer desde el capital humano y la cultura a un debilitado régimen político. Poner al frente de la agenda nacional la gerencia educativa del país, que está ahora, fragmentada por la ausencia de una política de Estado.

Es común hablar de que un gerente ha de propender por la eficiencia, la eficacia y la efectividad. La eficiencia, referida al logro de los objetivos con el menor desgaste posible de tiempo y recursos; la eficacia, expresada en el ajuste de los resultados con las necesidades reales y la efectividad entendida como la transformación de la realidad.

Un resultado de la ausencia de política de Estado sería que se podría ser muy eficiente, incluso eficaz, pero no necesariamente efectivo en la transformación de la educación del país, lo cual sucedería de manera diferente en un país con un entorno claro de política.

La consecuencia práctica de no contar con una política nacional de educación es que un gerente educativo está sujeto a resultados de un proyecto educativo, que puede ser o no exitoso, pero no a una gestión articulada a claros propósitos nacionales. Esto hace que, de manera paradójica, se pueda hablar de una gestión institucionalmente eficiente, pero socialmente ineficaz. Tal vez, el rol actual del gerente educativo está más allá del gerente escolar, en los términos que propone en los nuevos desafíos de la gerencia.

El futuro deseado para una sociedad no es algo que, simplemente, “les sucede” a los países, ya que dicho futuro es una construcción social y colectiva, producto del esfuerzo, la educación y la fe de todos sus ciudadanos. Para lograrlo, son necesarias las transformaciones que personal e individualmente se atribuyen, en una gran proporción, a los procesos que solo se pueden generar en las organizaciones y las acciones educativas. (Ramírez, 2004, p.118)

Es claro que una paradoja de esta naturaleza nos llevaría a preguntarnos por las propias instituciones educativas, en términos de valorar si un alto desempeño académico, de emprendimiento, de convivencia, deportivo, humano, tecnológico o de bienestar, implica, un avance en propósitos nacionales o podría resultar una fragmentación de propósitos. Es decir, instituciones altamente productivas con resultados de muy baja sinergia regional o nacional.

Reflexiones de esta naturaleza son pertinentes en un país que no está entre los más bajos en inversión per cápita en educación como porcentaje del PIB; sin embargo, sus avances se constatan solamente en algunos indicadores de cobertura, aun con grandes cuellos de botella como el de la educación media, avances notables en educación inicial, pero presentando más bajos resultados que países con menos inversión.

Si al argumento anterior sumamos que el Ministerio de Educación o una secretaría departamental o de municipio certificado, tiene tantos programas y proyectos como iniciativas -incluso opiniones- tengan los mandatarios y los servidores, la dispersión por ausencia de política nacional es una vena rota de ineficiencia y derroche. Todo lo contrario, a cualquier postulado gerencial.

Es en este plano, el de una política educativa nacional, en el que encuentran significado las articulaciones entre educación, pedagogía y gestión gerencial.

Las limitaciones que impone esta carencia notable de política educativa nacional hacen que los temas de la gerencia se puedan ejercer más en el plano del proyecto educativo institucional, el currículo y la pedagogía, que en el plano de la aplicación de políticas de Estado ligadas a los territorios. Otra manera de decirlo es que posiblemente en las condiciones descritas lo que llamamos gerencia educativa, sea más bien, por sustracción de materia,

una gerencia escolar, encaminada a los logros intramurales de cada institución. Por lo tanto, reduce en mucho nuestro ámbito de acción, o mejor lo amplía, en la medida que más allá de los logros eficientistas, nos impone la tarea histórica de incidir para lograr la construcción de una política educativa de largo aliento, que inspire un proyecto de país.

## 2.3 La calidad como centro de la gestión en el sector educativo

Hablar de un concepto de calidad de la educación es casi imposible, como lo expresa Vaillant y Rodríguez (2018)

El concepto de calidad de la educación comporta pues una gran dosis de indefinición y ambigüedad. Las definiciones varían y reflejan diferentes perspectivas sobre los individuos y la sociedad. No existe una única definición de lo que es calidad y de sus diversas dimensiones. (p. 137)

No obstante, se pueden considerar algunas posturas que intentan en algún sentido, sin que comprometa lo bueno o lo malo del mismo, de integrarlo.

Es así como en Latinoamérica, contexto que nos interesa explorar, surge en la década de los 90, con algunas posturas como las de Schmelkes (1992) quien lo enmarca en los objetivos o funciones sociales de la educación, también, Aguerrondo (1993) lo señala como totalizante y multidimensional, y que está socialmente determinado y pretende un control de la efectividad del sistema. También, Casassús (1995) comprende la calidad en tres pilares y componentes fundamentales: calidad en el diseño, calidad en el proceso y calidad en el resultado.

Es pertinente también explorar la visión de organizaciones como OEI y UNESCO, la primera, considera que:

La eficiencia, entendida como los resultados obtenidos en relación con los recursos empleados en la educación junto con los procesos, la organización y el funcionamiento de las escuelas; la

eficacia, que valora el logro de los objetivos del conjunto del sistema; la equidad, dimensión fundamental de la calidad de la educación que pone el énfasis en la consecución de buenos resultados para todos los alumnos, y el impacto de los resultados alcanzados a medio y largo plazo (OEI, 2010, p. 106).

Por su parte, la UNESCO plantea que “combinación de condiciones para la enseñanza-aprendizaje y logros académicos de los alumnos” (UNESCO, 2013, p. 99) es lo que podría determinar la calidad. En este sentido, ambas posturas marcan una inclinación por comprender la calidad desde la capacidad de ser para todos y todas.

Por todo lo anterior, la calidad como centro de la gestión en el sector educativo pretende invitar a los directivos docentes a tener en cuenta herramientas que apoyen la labor diaria, ya que en tiempos de diálogo con el mundo y dada la globalización, lleva a pensar cómo mejorar los procesos internos de la institución con calidad, lo cual se proyectará en la comunidad directamente como primera beneficiaria, haciendo de cada acción por pequeña que sea una experiencia exitosa.

La gestión escolar corresponde al ámbito institucional e involucra objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos. Pretende lograr una influencia directa sobre una institución particular. Se trata de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia. “En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano” (Ruiz, s.f. p.10). También tiene que ver con aspectos de tipo pedagógico y didáctico, así que la formación, el trabajo, la investigación, el aprendizaje y la enseñanza debe aportar y desarrollarse conjuntamente. La conformación de condiciones y estrategias, pero especialmente el apoyo individual, colectivo e institucional a cualquier proyecto educativo; por sencillo que pueda parecer es una tarea de la gestión educativa y conduce a garantizar la educación de calidad para todo un país.

Según Kadi y Escola (2012) la gestión “hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Dirigir, gobernar, ordenar u organizar con acciones pertinentes un proyecto, institución o empresa” (p.16). Esta acción incluye todos aquellos “métodos para aprovechar el conocimiento corporativo y los procesos para capturar la pericia colectiva de

una organización, cualquiera que sea el lugar donde resida” (Howard citado por SENA, 2001, p.17). La gestión del entorno optimiza el conocimiento, pues el conocimiento en sí mismo no es factible de gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos. (Prusak citado por SENA, 2001).

La importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos educacionales radica en su impacto en el clima de la escuela, en la planificación, en las formas de liderazgo, en la optimización de los recursos y del tiempo, la eficiencia y por ende en la calidad de los procesos. Es decir, que es un componente totalmente indispensable y que asegura la calidad en términos generales.

La gestión educativa se ve afectada por la ausencia de un liderazgo efectivo de quienes dirigen las instituciones, así como también por un desconocimiento de las herramientas modernas de gestión. Un factor que afecta la gestión educativa es una cultura organizacional muy fuertemente arraigada y que se resiste a los cambios organizacionales, sin conocerse sus verdaderas causas. Una de las expresiones más claras de este escenario es la poca utilización de instrumentos orientados a evaluar la gestión de las organizaciones educativas, precisamente por solamente concentrarse en evaluar a los alumnos (Raczynski, en López, 2010).

A través de la historia, en la educación de Colombia se ha percibido resistencia en algunos docentes y directivos, resistencia en cuanto a tomar bases teóricas o políticas del sector empresarial para gestionar la educación, pues se cree que es una puerta que se abre para privatizar el servicio público. Por lo tanto, desarrollar un diálogo de saberes entre teóricos y teorías que hablan de calidad, lo cual es aplicable en el campo académico ya que las instituciones educativas tienen una base organizacional para su funcionamiento, es el tiempo de re direccionar la gestión. Edwards (1991) define la calidad como un “conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie” (p.1).

Teniendo en cuenta que el sector educativo hace parte del desarrollo del país, se hace necesario que los gerentes educativos propongan planes y proyectos en pro del mejoramiento continuo en donde se evidencie el interés por alcanzar la calidad progresivamente.

La calidad como centro de la gestión en el sector educativo, exige una administración organizada y bien dirigida que, junto a la proactividad del gerente educativo, dará como resultado una comunidad satisfecha por un entorno mejorado a través del sistema de educación.

Una educación de calidad es esencial para un aprendizaje verdadero y el desarrollo humano, se ve influida por factores que proceden del interior de las instituciones, como la existencia de unos suministros adecuados o la naturaleza del entorno. Además, de facilitar la transmisión de conocimientos y de aptitudes necesarios para triunfar en un oficio específico, una profesión o a través del emprendimiento y romper el ciclo de pobreza. La calidad desempeña un papel crítico a la hora de disminuir la brecha entre la realidad actual y la esperada.

La educación es la clave para fomentar la igualdad entre los géneros, la seguridad humana, el desarrollo de las comunidades y el progreso de las naciones. Por tal motivo, la calidad en ella no debe estar restringida o condicionada solamente a rendir unas cifras de unos indicadores relativos a sus políticas, sino que debe considerarse, principalmente, como un criterio no económico que permita evaluar qué tan eficiente es el sistema educativo.

## Conclusiones

La gestión escolar fortalece la calidad educativa en el país, a través de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; a nivel administrativo y del sistema pedagógico, permite generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes. La pedagogía al igual que la educación acompaña al ser humano desde tiempo atrás como una necesidad, como una realidad social del cual el hombre no puede escapar.

Por lo cual, la relación entre gerencia educativa, pedagogía y currículo, solo tendrá pertinencia si se inscribe en el marco de una política nacional educativa, ya que es en este contexto en donde se pueden conciliar aspectos referidos a las prácticas institucionales propias de la gerencia escolar, con las estrategias nacionales o territoriales propias de la gerencia

educativa; y son los desarrollos pedagógicos, el resultado de un detallado análisis de las realidades contextuales de los estudiantes y de la comunidad educativa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Gálvez (2000) reflexiona sobre las características, naturaleza, contextos, condiciones epistemológicas, sujetos y objetos de aprendizaje al interior de las organizaciones que conlleven a la calidad en el servicio de los diferentes escenarios educativos.

Cuando un país no sabe para dónde va, cada institución puede medir sus resultados de acuerdo con sus propios criterios establecidos en el Plan Educativo Institucional (PEI) o con teorías generales sobre la educación y el currículo sin que ellas tengan que buscar de manera intencional y planificada su confluencia con metas nacionales. Es posible saber si un gerente escolar es bueno o malo de acuerdo con el PEI, pero no será posible planificar ni evaluar su trabajo de acuerdo con los propósitos que se ha fijado una sociedad en un momento dado.

Esto es lo que le confiere un carácter cortoplacista a nuestra planeación educativa, lo que permite confundir incluso planeación con programación, lo estratégico con lo operativo, lo instrumental con lo curricular, el medio con el fin. Esta realidad seguramente está en la raíz de nuestros pobres desempeños en pruebas internacionales e incluso nacionales, además en nuestros bajos índices de competitividad, para cuya elaboración es muy importante la formación de capital humano. Un gerente, dotado de este enfoque limitado, puede ser un gran administrador de un colegio, pero muy difícilmente un estratega educativo capaz de cambiar paradigmas y trayectorias equivocadas. Será más operativo que dirigente.

Pero esto no es una convocatoria a la inmovilidad. Por el contrario, si la política educativa es asumida como una Constitución Nacional que no se puede crear ni abandonar sin un gran acuerdo nacional, esta condición reasigna una labor histórica a la gerencia educativa: la ausencia de una carta de navegación amenaza con limitarla a una gerencia escolar y a una suerte de "eficientismo", pero a su vez, la reta al gerente educativo a ejercer un liderazgo para construir el proyecto educativo del país. Ser, ante todo, un estratega del cambio y un constructor de futuro. Esa es la tarea del gerente de hoy.

Por otro lado, el hombre es un sujeto de constante conocimiento, con capacidad para ser educado por la sociedad y para educarse en la misma sociedad. La educación brinda

herramientas indispensables para que el hombre se conozca a sí mismo y para que busque cada día su plena realización como ser humano; esta plena realización consiste en la consecución de sus anhelos y aspiraciones, que es posible cuando este, de forma óptima gerencia cada día su vida, pues el ejercicio administrativo está siempre presente en el diario vivir del hombre. Cuando el hombre se transforma a sí mismo, al mismo tiempo contribuye en la transformación de su sociedad.

## Bibliografía

- Aguerrondo, I. (1991). El planeamiento educativo como instrumento de cambio. Buenos Aires: Troquel.
- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la evaluación: ejes para su definición y evaluación. Revista Iberoamericana de Desarrollo Educativo, 37 (116), p. 561-578.
- Alvarado, S. V., Ospina, H. F., Botero, P. y Muñoz, G. (2008). Las tramas de la subjetividad política y los desafíos a la formación ciudadana en jóvenes. Revista argentina de sociología, 6(11), 19-43. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1669-32482008000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1669-32482008000200003).
- Álvarez, C. (1991). Platiquemos de la calidad de la educación. México: Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Borjas, B. (2004). La gestión educativa al servicio de la innovación. Colección procesos educativos N°21. Maracaibo: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Bórquez, R. (2006). Pedagogía crítica. México: Trillas.
- Bruner, J. (1987). La importancia de la educación. (1ª. Edición). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

- Calvo, C. (2007). Del mapa escolar al territorio educativo: soñando la escuela desde la educación. Santiago de Chile: Nueva Mirada.
- Casassús, J. (1995). Acerca de la calidad de la educación. Santiago: UNESCO.
- Congreso de la República. (28 de diciembre, 1992). Ley 30. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Diario Oficial 4.0700.
- Congreso de la República. (8 de febrero, 1994). Ley 115. Por la cual se expide la ley general de educación. Diario oficial 41.214.
- Collazos Astudillo, N. J. y Ospina Ramírez, D. A. (2017). El gerente educativo como gestor del desarrollo endógeno y la innovación educativa en zonas rurales. Plumilla Educativa, (19), 13-26. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6157570>.
- Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración. Bogotá: McGraw- Hill.
- Edwards, V. (1991). El concepto de calidad de la educación. Santiago de Chile: Editorial Orealc.
- Estévez, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramienta que construyen la eficacia educativa. Espacio Abierto, 10 (4), 575-596.
- Fermoso, P. (1985). El hombre ser educable. En Teoría de la educación. Barcelona: Editorial CEAC.
- Gálvez, I. (2000). La educación inicial en el ámbito internacional: Situación y perspectivas en Iberoamérica y en Europa. Revista Iberoamericana de Educación, (22), 119-154.
- Kadi, O. y Escola, M. (2012). Pensamiento estratégico para la gestión pública: una confluencia sobre la planificación, organización, dirección y control. Coeptum, 4(1), 16-31. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1664/3399>

- Kant, E. (1985). Tratado de pedagogía, (1ª. Edición). (Trad. Carlos Eduardo Maldonado). Bogotá: Ediciones Rosaristas.
- Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Santiago de Chile: ILPES.
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos XXXVI*, (1), 147-158. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>
- Matus, C. (2014). Discurso de Carlos Matus en la presentación de Adiós, señor Presidente. *Salud Colectiva*, 10 (1), 137-140. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/731/73130512013.pdf>
- Mejía, M. R. y Paz, P. (2004). Leyendo las políticas educativas de la globalización. *Le Monde Diplomatique*.
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001)
- OEI. (2010). Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios. Madrid: OEI.
- Pérez, G. (2001). Aprender a lo largo de la vida. Desafío de la sociedad actual. *Agora Digital*, (1), 1-17. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=963231>
- Pineda, M. C. M. (2005). La figura del maestro como sujeto político. El lugar de los colectivos y redes pedagógicas en su agenciamiento. *Nodos y Nudos*, 2(19). Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/53068/1/8449307147.pdf>.
- Ramírez, L. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, (7), 113-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83400709.pdf>

- Ruiz, G. (s.f.). Gestión institucional: Conceptos introductorios. [CD 24]. Argentina: Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación. Recuperado de [http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/docentes/gestion%20institucional/conceptos\\_introductorios/conceptos-introductorios.html](http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/docentes/gestion%20institucional/conceptos_introductorios/conceptos-introductorios.html)
- Schmelkes, S. (1992). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: Editorial SEP.
- SENA. (2001). Política nacional para la productividad y competitividad. Colombia: SENA. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-decapacitacion/politicanal/indice.htm>
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje de la organización inteligente. Barcelona: Granica.
- Sosa, L. y Olivero, I. (2013). Manual de planificación de políticas, programas y proyectos alimentarios. San Luis: Nueva Editorial Universitaria.
- Suárez, R. (1978). La educación: su filosofía. Su psicología. Su Método. (1ª. Edición). México: Trillas.
- UNESCO (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago: Ediciones UNESCO
- Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2018). Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación. En Monarca, H. (Coord.). Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas. (pp. 136-154). Madrid: Dykinson, S.L.
- Zambrano, A. (2002). Pedagogía, educabilidad y formación de docentes. (2ª. Edición). Cali: Editorial Nueva Biblioteca.

## CAPÍTULO 3

# EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA GERENCIA EDUCATIVA

Ángel Andrés López Trujillo  
Amanda Lucía Rincón Torres  
Adriana Isabel Moreno Correa  
Juan Manuel Guerrero Acero

*El conocimiento o “capital Cognitivo” y su tasa de incremento son las claves del siglo XXI, no solo del crecimiento económico sino también del lugar que países, regiones y ciudades ocuparán en el ordenamiento futuro de territorios “ganadores y perdedores” en el brutal juego competitivo de la globalización. La así llamada Sociedad de la Información o más ampliamente la Sociedad del Conocimiento como la denominó Sakaiya, se basa en el permanente avance de las tecnologías de información y de las Comunicaciones (TIC).  
(Boisier, 2001, p.1).*

# Introducción

En la educación, en la sociedad, en el quehacer institucional, emergen múltiples modelos y estrategias de servicio educativo con los cuales se han desarrollado diferentes ambientes de enseñanza – aprendizaje, donde se espera una transformación del sujeto en una persona con cualidades y competencias que lo forme en un ser productivo para una sociedad globalizada y de conocimiento, sin embargo, estos impactos o cambios surgen a partir de la gestión de un liderazgo estratégico y el avance hacia a una gestión del conocimiento, abriendo a la sociedad otras posibilidades de reconocer y aplicar dentro de las organizaciones mayor flujo de información y así un panorama de dinámicas sistemáticas para producir un conocimiento nuevo y más humanizado.

Respecto a esa posibilidad, la que se logra ver en el horizonte, (Riesco, 2012) refiere que se debe hablar sobre organizaciones inteligentes y desde sus planteamientos permite vislumbrar hacia dónde se debe encaminar la producción de información en la sociedad de conocimiento inmersa en una serie de situaciones globalizantes y que le entregan a la educación una adaptación constante frente a las nuevas necesidades y situaciones de realidad que hacen del mundo, un mundo en constante transformación.

En el contexto actual donde la sociedad está inmersa en cambios abrumadores por su magnitud y velocidad, lo cual responde a dinámicas de un paradigma particular dentro de lo llamado sociedad del conocimiento, están siendo llamadas las organizaciones a transformarse para dar respuesta a los diferentes retos que se generan frente a este paradigma. Aun con mayor prelación están convocadas las organizaciones educativas, por ser donde se gestan las comprensiones que deben tener quienes se forman en ellas. Por tanto, las instituciones educativas deben transitar para transformarse en organizaciones que aprenden, siendo, la gerencia convocada para afrontar este reto.

Por lo anterior, en el presente capítulo se pretende abordar la gerencia educativa desde la función o actividad básica y fundamental que es el liderazgo, además, con un matiz desde su aporte a la labor en una sociedad denominada del conocimiento. Se abordan las siguientes unidades temáticas:

Primero se aborda la gerencia educativa desde el liderazgo, entendido este como la puesta en práctica que gestiona el talento humano permitiendo el desarrollo individual y colectivo mediante el trabajo en equipo.

Un segundo abordaje hace referencia al liderazgo como un tema fundamental dentro de las instituciones educativas, porque permite emprender y dirigir acciones para el crecimiento de la institución, del talento humano y llevar a cabo procesos de excelente calidad que benefician a toda la comunidad educativa. Además, los líderes proactivos dirigen las instituciones para que se conviertan en verdaderas organizaciones que aprenden, utilizando un estilo de dirección y liderazgo que genere confianza, alto grado de compromiso, se privilegia la comunicación y el trabajo en equipo, donde se destacan y celebran los logros obtenidos de tal forma que se genere satisfacción en todos los colaboradores y se incentive así su labor.

Por último, dichos cambios obligan hace unas cuantas décadas a que se replanteen tanto los modelos de educación, de gerencia y el liderazgo de las instituciones educativas. Particularmente, el liderazgo educativo permite construir un esquema de los puntos más importantes que deben tenerse en cuenta para aterrizar una reflexión-acción, desde la posición de docentes y gerentes educativos.

Por otro lado, surge la pregunta ¿Cuáles son las posibles estrategias que desde una perspectiva de gestión y evaluación de dinámicas organizacionales podrían generar construcción de conocimiento? En este escrito se hará un análisis teórico de diferentes acepciones que se muestran sobre el "objeto" de análisis, la institución educativa, donde a partir de lo encontrado se hará un acercamiento a la definición de lo que podría ser una institución educativa, teniendo en cuenta la ambigüedad de sus percepciones en los diferentes espacios de comportamiento ciudadano desde lo estructural a lo que en este punto deberá consolidarse, desde la reflexión que se hace en este escrito como una organización inteligente, multidimensional, interdisciplinar y por qué no, transdisciplinar, convirtiéndose en un agente vivo que se reconstruye constantemente en su realidad, en su momento histórico, apoyando su dinámica organizacional en el modelo de la gestión del conocimiento, elemento esencial para la transformación de las instituciones educativas en inteligentes.

Si bien es cierto nuestro mundo, nuestra vida familiar, el que hacer educativo, social, afectivo, la vida política y cultural, está envuelto en diferentes espacios, contextos y sistemas dinámicos que se denominan de múltiples maneras, en donde cada una de estas esferas o espacios de comportamiento social y acción humana se ve influenciada por el entorno que la rodea. Cualitativamente el ser humano está hecho para aprehender y conseguir que su forma de vivir la realidad se adecue al medio donde se desenvuelve<sup>2</sup>, lo que permite movilizar capacidades y competencias en el sujeto para todas las esferas y posibilidades de progreso que se presentan en la sociedad desde lo familiar, social y laboral.

## 3.1 Gerenciar instituciones educativas una mirada desde el liderazgo

La educación actual tiene muchos retos, especialmente ser un servicio de calidad, y, es por esto por lo que los líderes educativos deben buscar la reflexión de los procesos dentro de sus centros educativos; es decir, buscar que los procesos y procedimientos que están enmarcados en las interrelaciones de la comunidad educativa sean eficaces, efectivos y eficientes. Además, “el apoyo a los procesos académicos y la identificación de oportunidades para cada uno de los pasos del mejoramiento en búsqueda de una educación de excelencia” (Sánchez, 2008, p.96).

Lo anterior se logra cuando surgen experiencias significativas, “de tal manera que se puedan transferir y apropiar de una manera estratégica, enfoques contemporáneos de enseñanza y de gestión dirigidos fundamentalmente hacia una revolución educativa” (Sánchez, 2008, p.96). Además, que impactan en la educación regional y nacional. Por tanto, “se convierte en otro pilar del liderazgo dentro del impacto que este posee sobre la calidad de los servicios educativo” (Sánchez, 2008, p.96).

---

<sup>2</sup> Adaptación permanente de las directivas vigentes a la evolución de los conocimientos científicos, el progreso técnico y el mundo del trabajo (COM, 2002-2006, p.13). Adaptación para más y mejores puestos de trabajo, es el mensaje principal de este valioso texto.

El gerente educativo es el primer agente de aprendizaje y liderazgo dentro de una organización educativa, por esto es necesario que sea él quien desarrolle procesos que fomenten una cultura organizacional que promueva el cambio y la transformación, desde el autorreflexión y el reconocimiento de la institución educativa dentro del contexto. Frente a lo anterior, Naranjo (2004) afirma: "El aprendizaje se asume como el proceso para adquirir, mejorar, compartir y transferir conocimiento, incluso con posibilidades de creación de nuevo conocimiento" (p.11).

El trabajo en equipo se convierte en un elemento que desde esta apuesta forma parte del "ADN" en las dinámicas organizacionales siendo este el aspecto que favorece la interacción humana y sobre todo genera asertividad en la comunicación, esta como dinamizadora del conocimiento.

Fruto de este trabajo en equipo es el aprendizaje organizacional, el cual se basa en una colaboración contante entre los miembros, es decir, "desde una perspectiva colaborativa, adoptar un estilo más participativo y abierto, facilitar múltiples relaciones entre los agentes sociales de la empresa, favorecer el trabajo en equipo y la retroalimentación" (Naranjo, 2004, p.12). Pero, debe estar acompañado de un plan de incentivos colectivos que motive dicho trabajo, generando sinergia en el equipo.

Los directivos y los docentes que realmente tienen sentido de pertenencia con su institución están preparándose continuamente y están abiertos al cambio, es decir,

La alta dirección que está al frente del servicio educativo en una institución desarrollará no solo niveles de creatividad que aplicará permanentemente, además, contará con las tecnologías y la capacitación acordes con el momento histórico, el contexto, las necesidades y las personas que hacen parte del recinto educativo para aprovecharlas de manera eficaz. (Pérez, 2011, p.252)

Desarrollando este liderazgo a través del trabajo en equipo y una motivación que dignifique su profesión y haga de la cotidianidad una oportunidad de cambio basadas en las experiencias propias y las de sus pares. "En consecuencia, la institución que vive una cultura organizacional de calidad se desenvuelve desde elementos como la motivación, la

formación en conocimientos y, por supuesto, la adquisición de herramientas propias para su trabajo" (Pérez, 2011, p.252).

El liderazgo directivo dirigido hacia la calidad en la educación debe promover la apropiación de los TIC y generar espacios de conocimientos y evaluación de los resultados, con el fin de retroalimentar las experiencias y convertirlas en oportunidades de mejoramiento y continua transformación institucional. El eje que promueve una educación de calidad son los educandos, por esto es hacia ellos que se dirige todo el proceso de mejoramiento continuo, y es en pro de su excelencia por la que la organización educativa debe fundamentar el logro de objetivos.

La excelencia educativa tiene sentido en la medida en que exista una cultura organizacional con un imaginario institucional direccionado estratégicamente, en la que sea clara la política de calidad que dé unidad al propósito de la institución en relación con la calidad y, por supuesto, que se vea reflejada en los objetivos. (Pérez, 2011, p.250)

El liderazgo que se ejerce sobre los docentes se multiplica en la medida en que ellos lo transmiten de igual forma a sus estudiantes; este es realmente el objetivo último de la cultura organizacional. "Los líderes educativos ayudan a generar las preguntas e ideas que producen un cambio en las personas, incitando al equipo educativo a examinar supuestos acerca de su trabajo y a repensar su reformulación" (Leithwood, 2009, p.27).

El gerente educativo, teniendo en cuenta que sus pares pertenecen a la misma línea de trabajo (docencia) y que tiene, especialmente en el sector público, los títulos similares e inclusive superiores, debe crear una línea de trabajo que le permita diferenciarse de los demás, no por el rango, sino por su producción, por sus resultados; de esta manera gana el respeto y la categoría que se le ha dado. "En efecto, un gran gerente debería sentirse abrumado por la necesidad de lograr algo. Eso es lo que lo motiva. El logro. No el ego" (Lencioni, 2004, p.16).

El liderazgo transformacional es fundamental dentro del aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta que esto implica un líder que salga de su centro de dirección y se enfoque en el equipo de trabajo con el fin de realizar los logros planeados desde una perspectiva de

cambio. Para lograr esto es necesario que tome en cuenta las características emocionales, intelectuales y sociales de su equipo de trabajo. “la Teoría del Liderazgo Transformacional, al igual que las otras, se basa en el análisis de las conductas del dirigente en función de su énfasis en las tareas y/o las personas (logro de poder directo o logros relacionales para este caso” (Sánchez, 2008, pp.7-8).

Este tipo de liderazgo contribuye a observar las capacidades organizativas en el directivo, permitiendo que el autoanálisis y la aplicación de principios que contribuyan al aprendizaje organizacional sea el fundamento de una buena gerencia educativa. Una estrategia para lo anterior puede estar enmarcada en

El liderazgo transformacional a partir de seis dimensiones: crear una visión y metas para la escuela; brindar estimulación intelectual; ofrecer apoyo individualizado; simbolizar las prácticas y los valores profesionales; demostrar expectativas de alto desempeño; y desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela (Leithwood, 2009, p.38).

Los líderes educativos deben generar reflexión dentro de sus equipos de trabajo acerca de las nuevas teorías y tendencias educativas, con el fin de aplicar lo pertinente dentro de los contextos educativos en que se encuentre; todo ello con el objetivo de generar cambios hacia una transformación educativa. No se puede esperar que los cambios vengan de fuera, son las mismas instituciones lideradas por sus gerentes las que deben propiciar espacios de cambio basados en el análisis y la reflexión educativa.

Es fundamental que un directivo docente posea un amplio sentido de liderazgo mediante el cual pueda direccionar a toda la comunidad académica de los centros educativos, hacia el logro de objetivos contundentes los cuales incidan en el mejoramiento de los procesos educativos, gracias al apoyo brindado por su gestión directiva en función del desarrollo institucional (Sánchez, 2008).

Por otro lado, el trabajo en equipo es uno de los aspectos fundamentales a desarrollar por el líder educativo, donde dos condiciones fundamentales pueden ser: tener en cuenta las cualidades de los miembros de su equipo, y potencializar sus habilidades necesarias para lograr los objetivos propuestos. Además,

El directivo docente debe tener un alto sentido de trabajo en equipo y una alta capacidad de comunicación, de tal manera que la comunidad se integre en cada uno de los procesos de gestión para la definición de estrategias conjuntas que apalanquen el desarrollo educativo, así como la definición de políticas que permitan socializar los objetivos y estrategias planteados con el objetivo de establecer espacios de retroalimentación y de mejora (Marín, 2010, p.94).

Por tanto, crear confianza y buena comunicación entre los miembros de la organización educativa, es fundamental para desarrollar una interrelación que propicie la consecución de los objetivos y estrategias dentro de un clima laboral óptimo en la consecución de los resultados de una educación de calidad. Pérez (2011) afirma:

Junto con la identidad hay otras características que definen la cultura organizacional, es el caso del trabajo en equipo, la toma de decisiones pensando en las consecuencias para la institución; existe control de procesos, gestión del riesgo, el trabajo se realiza entorno a resultados y metas, entre otras (p.252).

En este orden de ideas se inscribe como requisito fundamental de la educación de calidad, donde generar procesos dentro de las instituciones educativas promoviendo una continua retroalimentación de sus resultados afianza una cultura organizacional de mejoramiento continuo.

Su objetivo se basa en el dinamismo de las interrelaciones y de los diferentes puntos de vista enfocados en el mejoramiento y la calidad, con una perspectiva de apoyo mutuo y perfeccionamiento de las cualidades individuales y de grupo. Siendo los líderes educativos abiertos al cambio, capaces de permitir la expresión a su equipo de trabajo, sin temer a las opiniones y críticas, siempre y cuando sean para mejorar la organización.

La mayoría de las iniciativas que apuntan a una reestructuración escolar suponen la existencia de un desarrollo significativo de capacidades por parte de los individuos y de las organizaciones en su conjunto. También dependen de altos niveles de motivación y compromiso para resolver los problemas sustanciales relacionados con la implementación de esas iniciativas de reestructuración. Tradicionalmente, los enfoques transformacionales sobre liderazgo han sido considerados productivos bajo esas condiciones y la evidencia

sugiere que las prácticas transformacionales sí contribuyen al desarrollo de capacidades y de compromiso (Leithwood, 2009, p.35).

Ser un líder implica poseer competencias que formalizan su papel dentro de unos parámetros preestablecidos, pero el verdadero líder no se ciñe a ellas, sino a la búsqueda de otras formas de ejercer su dirección con el fin de lograr las metas propuestas. Al respecto Leithwood (2009) afirma:

Los líderes formales –aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad– sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñen esas funciones. Las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, dependiendo del líder individual, del contexto y del tipo de metas que se persiguen (p.20).

Una de las mejores formas de evolucionar y desarrollar proceso es permitir el conflicto, al contrario de lo que se cree, es la mejor oportunidad para confrontar ideas y opiniones. Dando paso a los grandes avances organizacionales, este conflicto va de la mano con darse la oportunidad de sentirse vulnerable y confiar en sus cualidades y habilidades. Pero, el líder educativo debe tener decisión dentro del conflicto.

Anteponga la claridad a la precisión. Recuerde que su gente aprenderá más si usted actúa con determinación en lugar de estar siempre a la espera de información adicional. Y si las decisiones que usted toma en aras de crear claridad resultan equivocadas una vez obtenida la información faltante, cambie los planes y explique la razón. Su trabajo consiste en arriesgarse a cometer equivocaciones. El único costo real para usted es una pérdida de amor propio. El costo para su compañía es la parálisis (Lencioni, 2004, p.58).

La educación como cualquier otra organización es un sistema de competencia y de mutua colaboración, en donde el gerente como líder debe buscar una comunicación propicia, sin dejar de lado su función de dirigir y controlar. Afirma Lencioni (2004):

Los gerentes que anteponen los resultados a la posición, la responsabilidad a la popularidad, la claridad a la certeza, el conflicto productivo a la armonía y la confianza a la invulnerabilidad, también pueden fallar algunas veces, pero solamente cuando se ven impedidos para actuar por las presiones del mercado y de la competencia, las cuales están más allá de su control (p.60).

Los resultados de las investigaciones en educación dentro del contexto colombiano son fundamentales para el mejoramiento continuo de la misma, máxime cuando se enfocan en la gestión de los directivos y arrojan resultados que permiten visualizar hacia donde deben proyectarse las metas y objetivos educativos. Marín (2010) manifiesta:

Dentro del trabajo en equipo es importante reconocer que para impactar la calidad de la educación, es fundamental que el directivo genere espacios de confianza dentro de su equipos de trabajo, pues con esto se permite una participación activa y comprometida por parte de los integrantes de la comunidad, en función del alcance de los objetivos planteados dentro de los proyectos educativos institucionales, enmarcados y dirigidos para el direccionamiento de lineamientos que propendan hacia una educación de excelencia. (p 98).

## 3.2 El liderazgo como un componente fundamental en la gerencia educativa

Las instituciones educativas poseen características similares a otro tipo de organizaciones, pues en todas existe una planta física, recursos humanos, recursos financieros, una razón de ser de la misma y un servicio o producto final, que para el caso de estas no es más que la producción y gestión del conocimiento.

La gestión del talento humano toma un papel prioritario en las instituciones educativas, porque al influir en el comportamiento y desempeño de las personas se promueve la interacción, la comunicación, el trabajo en equipo, la creatividad, la innovación, la responsabilidad y la colaboración; todos ellos como elementos necesarios para alcanzar las metas organizacionales.

Por lo anterior el liderazgo es un aspecto fundamental en la gestión de las diferentes instituciones, partiendo de la manera como se dirige, esta depende de las características del líder y de las variables situacionales que se presenten en la cotidianidad. Para que la institución alcance sus metas, se requiere de líderes proactivos con capacidad para crear, emprendedores, optimistas, dispuestos a construir y transmitir una visión inspiradora donde

se facilite el acompañamiento de sus colaboradores para que realicen su trabajo de manera efectiva.

En las instituciones educativas, el liderazgo es un tema vital, para mejorar los procesos de gestión académica, administrativa, financiera y la relación con la comunidad educativa; por ejemplo, los gerentes educativos utilizan el liderazgo para gestionar los procesos con los docentes y con las diferentes instancias institucionales, es decir con los consejos directivos y académicos, con el comité de convivencia, consejo de padres, representantes estudiantiles, asociaciones de padres de familia, y en general en todos los procesos que son responsabilidad directa de los rectores o rectoras dentro de las escuelas.

Igualmente, el liderazgo, es una competencia que deben tener todos los docentes que laboran en las instituciones educativas, donde, diariamente son los líderes dentro y fuera de las aulas de clase; para que permanentemente implementen diferentes estrategias y orienten sus habilidades, conocimientos y destrezas para favorecer el éxito de la clase y el desarrollo de los diferentes proyectos que se lleven a cabo en la institución.

Configurándose como liderazgo basado en resultados, donde Ulrich, Zenger y Smalwood (citado por Naranjo, 2004), plantean el liderazgo basado en resultados, al sostener que el liderazgo eficaz es equivalente a atributos por resultados. Los atributos son una serie de características que responden a tres cuestiones, quienes son los líderes, (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter...) que saben los líderes (destrezas, habilidades, conocimientos, experiencia...) y que hacen los líderes (conductas, hábitos, estilos, competencias...)

Partiendo de lo anterior, los atributos de los líderes son características que lo hacen una persona idónea porque relaciona lo personal, en cuanto a quién es, su conocimiento, referente a que sabe y su comportamiento es decir que hace, estos tres elementos se integran, para emprender acciones que favorezcan los resultados individuales e institucionales, toda vez que se tiene una actitud emprendedora, capacidad para construir y transmitir una visión inspiradora, sobre lo que se pretende, acompañando y orientando el trabajo de todos los colaboradores en una organización.

Los líderes poseen atributos especiales que puedan llevar permanentemente a la práctica para orientar y dirigir de manera exitosa una organización. Al respecto se menciona que

Los atributos de los líderes de éxito están representados por fijar el rumbo (visión, clientes, futuro), demostrar carácter personal (hábitos, integridad, confianza, razonamiento analítico), movilizar la dedicación individual (hacer que otros se comprometan, compartir el poder...) y engendrar capacidad organizacional (formar equipos, administrar el cambio) Por su parte, los resultados se asumen como alcanzar logros a nivel de excelencia, bajo una triple dimensión: enfoque (permite direccionar hacia algo concreto los atributos), propósito (Proporciona sentido y finalidad) y eficacia, (hace que se empleen los atributos de manera apropiada) (Naranjo, 2004, p.4).

De acuerdo con lo mencionado previamente, se considera que las cualidades de los líderes exitosos son fundamentales para orientar el rumbo de una organización, estos atributos permiten fijar la visión y el futuro de la empresa. Un líder debe demostrar el carácter personal y hacer que los demás se motiven y se comprometan para obtener los resultados propuestos.

Al hacer referencia a los atributos de un buen líder, estos pueden ser en gran medida la clave principal en el éxito de una organización que aprende, para que esta y todos sus miembros salgan beneficiados al obtener las metas propuestas, como resultado del esfuerzo y dedicación de todos.

Por otro lado, los líderes utilizan un estilo de dirección y liderazgo, entendido como la forma particular de conducción que se adopta frente a sus seguidores, esto depende de las competencias y los modelos individuales, además tiene gran impacto en la productividad, clima laboral, y por ende en los resultados.

El estilo de dirección y liderazgo transformacional se considera uno de los más acertados porque transforma a las personas y la organización, es desafiante y flexible, ya que conduce a las personas a superar su desempeño y así generar confianza en el líder, buscando la satisfacción por medio de incentivos. Igualmente, el estilo de liderazgo distribuido es el gran reto que deben asumir las instituciones educativas porque permite que el poder no esté concentrado en una sola persona, sino que el liderazgo es competencia de todos los

miembros de la institución, que brindan todo su talento para el crecimiento personal y de la institución, contribuyendo significativamente en el logro de los resultados y la mejora continua de los procesos; por ende, en la calidad de la educación.

El análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante relacionado con el estudio de las personas de la organización. Al respecto McGregor (1994) asevera: “Era claro al decir que las actitudes de los gerentes respecto de la naturaleza de las personas influirán de manera directa e importante en el comportamiento de éstas” (citado por Sánchez, 2008, p.3).

Con respecto a lo anterior, los estilos de dirección y liderazgo son elementos primordiales, lo cual se evidencia mediante la práctica dentro de las instituciones, pues desarrollando un buen estilo de dirección y liderazgo dependen en gran medida las buenas relaciones, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y las decisiones que se tomen.

La actitud del gerente o líder de la institución, en todos los casos, tendrá gran influencia en el comportamiento de las personas, además, si el estilo de dirección y liderazgo logra generar cambios y disposición de las personas hacia la superación de su desempeño habitual, se estimulará y obtendrá mayor confianza y motivación en todos los colaboradores, elevando así el nivel de satisfacción y por consiguiente se obtendrán mejores resultados.

Dentro de las instituciones educativas, el liderazgo distributivo entendido desde Spillane y Suberi (2009) que propone “no podemos enfocarnos exclusivamente en la posición del líder para capturar el fenómeno de la administración y el liderazgo que emerge en las organizaciones” (citado por Benítez-Rodríguez, 2011, pág. 16), ayudará a los directivos a gestionar de forma óptima el talento humano de la misma, así como los procesos. Los docentes deben evidenciar un estilo de liderazgo distributivo en el aula y en los proyectos que llevan a cabo, permitiendo la participación del estudiantado para que desarrollen todo su potencial, fortalezcan sus competencias y logren procesos de calidad; que generen satisfacción mutua, en este sentido podemos encontrar que “se resalte el liderazgo distributivo en las instituciones educativas pues fomenta la importancia de crear prácticas de liderazgo distribuido que incorporen a docentes y estudiantes para construir y sostener mejores ambientes de aprendizaje” (Benítez-Rodríguez, 2011, p. 30-31).

En ambos casos, el estilo de dirección y liderazgo cobra vital importancia, porque continuamente en la institución educativa se debe ser proactivo para crear, innovar y así conseguir resultados que dependen en gran medida de un buen direccionamiento, el cual se logra de la confianza, las buenas relaciones y la cooperación permanente de todos los colaboradores del equipo de trabajo, para hacer de la institución una organización que aprende.

Se considera que las instituciones educativas tienen como objetivo la búsqueda y construcción del conocimiento, en donde los diferentes procesos que se lideran y se llevan a cabo, se convierten en oportunidades de aprendizaje permanente, porque todos los miembros de la institución interactúan, se comunican, trabajan en equipo y deciden, concretando ideas innovadoras, dirigidas al éxito de los objetivos trazados, para lograr hacer de la institución una verdadera organización que aprende.

Para que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones que aprenden, se requiere de un alto grado de responsabilidad y compromiso de todos sus miembros. Además, se requiere que el liderazgo haga parte de la cultura organizacional, es decir, de todo el conjunto de valores, normas y creencias compartidas por todos los miembros de esta. El líder contribuye a crear la cultura, debe animar todos los procesos para que se cree la visión, la misión, los valores de la organización, como también identificar, engrandecer y canalizar el capital humano, estableciendo con justicia los roles y responsabilidades de cada quien, fomentando el trabajo en equipo y el clima institucional.

Por otro lado, al analizar las características que componen una organización inteligente, el papel de los líderes se deduce con facilidad y sugiere un peso elevado a la hora de su generación y optimización permanente. Bajo esta perspectiva se tiene que la empresa inteligente: es consciente de la necesidad de generar confianza para que se produzca el aprendizaje o que exige la participación de los líderes en los procesos formativos y su respaldo a las ideas que surjan de los mismos, así como la actitud favorable y el favorecer las condiciones necesarias para poner en práctica lo aprendido. Crea un ambiente donde errar sea aceptado y se convierta en una experiencia de aprendizaje. En tal sentido, los líderes han de comprender que los seres humanos no son perfectos y se equivocan, siendo capaces de acompañar al personal para que mediante la reflexión se aprenda de los fallos

y se mejore en el futuro en lugar de caer en la tentación de la sanción y la reprimenda como única respuesta, que inhibe el aprendizaje y la experimentación, aspectos clave para innovar y mejorar (Naranjo, 2004).

Con base en el planteamiento anterior, se comparte la idea de que, en una empresa inteligente, el rol del líder se puede deducir con facilidad y constituye un elemento fundamental para el crecimiento de esta.

Es primordial la confianza para producir aprendizaje, porque permite que los líderes participen en los diferentes procesos de formación, así como apoyar las ideas que ellos propongan, facilitando condiciones favorables para poner en práctica lo aprendido.

Asimismo, en una institución inteligente los líderes poseen gran capacidad para influir y motivar a las personas para que pongan en práctica sus conocimientos y habilidades de diferente forma, dando espacio, incluso a la equivocación, la cual se convierte en una experiencia que favorece el aprendizaje, puesto que permite hacer la reflexión y tomar las acciones correctivas para que en un futuro no se cometan las mismas fallas.

En una institución inteligente no se reprimen ni se castigan a las personas frente a un error, pues de esta forma se estaría inhibiendo el aprendizaje y la experimentación, además de la confianza, que son necesarios en los procesos de innovación y mejora organizacional.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que las instituciones educativas deben tener como objetivo primordial ser organizaciones que aprenden, sería necesario que se adopten estos nuevos conceptos o postulados, donde del error se saque su mejor provecho para generar aprendizaje permanente.

Generar aprendizajes productivos tiene su gestación en el trabajo en equipo, lo cual implica para los líderes diseñar procesos, actividades y tareas desde una perspectiva colaborativa, adoptar un estilo participativo y abierto, facilitar múltiples relaciones entre los agentes sociales de la empresa, favorecer el trabajo en equipo y la retroalimentación, así como diseñar incentivos de carácter colectivo que refuercen el pensar y hacer en conjunto.

Por consiguiente, el trabajo en equipo constituye un elemento imprescindible en las organizaciones que aprenden exitosamente, esto implica que los líderes deben diseñar desde el comienzo el trabajo de forma que todos participen, con diferentes propuestas que lleven al logro de los resultados. Una institución que aprende permite que sus líderes acojan un estilo participativo y abierto, donde las relaciones entre los distintos miembros sean privilegiadas. Por ello, un aspecto clave es diseñar y otorgar incentivos para todos los miembros del equipo, pues de esta manera la motivación y el interés estarán siempre presentes en todos los participantes facilitando el logro de los objetivos de manera colectiva.

## 3.3 Liderazgo para el gerente educativo en la sociedad del conocimiento

A partir del artículo de Javier Murillo (2006), “Una dirección escolar para el cambio”, en el cual se describe el desarrollo y evolución del liderazgo educacional, se puede comprender: por una parte, la necesidad del liderazgo en todos los ámbitos de la sociedad, no solo en el plano empresarial, sino cómo es el caso las instituciones educativas. Al respecto dice:

Las aportaciones del Movimiento de investigación sobre eficacia Escolar (...) evidenciaron en primer término la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad, de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidere (Murillo, 2006, p.6).

De otra parte, la constante investigación encaminada a la funcionalidad y la eficacia del liderazgo y sus modelos acordes con los cambios del entorno socio-económico.

Un punto de gran importancia es que no tardaron mucho los investigadores de este campo en superar los modelos propuestos de liderazgo instructivo. Este estilo de liderazgo

Generaba una dirección para la estabilidad, no para el cambio (...) Ahora la investigación se comprometía con “proponer” modelos de dirección que contribuyan a mejorar la educación

(...) De ahí surgieron los conceptos del liderazgo transformacional y, más recientemente los de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido (Murillo, 2006, p.7).

El liderazgo transformacional se define a partir de las siguientes dimensiones: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual, capacidad para motivar (Murillo, 2006). Como ya lo afirma el autor, este tipo de liderazgo se direcciona hacia el cambio, puesto que se percibe esta misma dinámica en el mundo y la sociedad.

Pero más allá del liderazgo transformacional se postula el liderazgo distribuido como un modelo acorde y apropiado a los nuevos retos que tiene que enfrentar la sociedad educativa. Murillo (2006) asevera:

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela (p.10).

En cuanto al liderazgo,

Es posible identificar dos elementos comunes: el hecho de ser un fenómeno de grupo que implica la interacción entre dos o más personas, y la concepción que es un proceso a través del cual el líder ejerce influencia intencional sobre sus seguidores en pro de unos resultados determinados (Naranjo, 2004, p.3).

Si bien el liderazgo debe ser parte esencial en las organizaciones de cualquier índole, este no se da sin el arduo trabajo y direccionamiento efectivo de quien dirige la organización. "Los gerentes deberían aprender a utilizar las capacidades del personal, poniendo mayor énfasis en las virtudes que éstos debían desarrollar para lograr su exitoso direccionamiento, la capacidad de comunicación, crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc." (Sánchez, 2008, p.4). Se hace necesario atribuir la acción de liderar, en personas específicas. Y aunque los procesos y tareas que deban realizar sean de gran valor, como los son siempre, no por eso las personas deben sentirse o tratárseles con menos valor del que tienen por el hecho de ser. De aquí se desprende la razón por la cual se modela el liderazgo

desde el referente de las personas, porque son quienes realizan las acciones y del trato que reciban, las indicaciones respecto a su labor, así mismo será el resultado para toda la organización.

De hecho, hay quienes lideran y quienes actúan en pro de tal o cual persona que ejerce el liderazgo. Esto es lo que en el ámbito investigativo se denomina como estilos de liderazgo.

Los énfasis a que hacen referencia los estilos basados en el comportamiento son: las Tareas, esto es, la orientación específica a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y las Personas, que alude a la orientación hacia la gente con la cual se pretende llegar a tales resultados o que desarrollan las tareas. (Sánchez, 2008, p.7)

El gerente como líder de una organización es la mente creativa, pero no debe concentrarse en él todo el poder creativo, tanto que se convierta en un equipo de trabajo estilo "borrego". El líder, el gerente educativo debe saber valorar el conocimiento y la experiencia que como tal tiene y asimismo valorar las potencialidades de cada miembro de su equipo de trabajo. Al respecto, Marín (2010) dice:

La función directiva, se concibe como una actividad creadora que estimula la capacidad de aplicación del conocimiento, a fin de que los docentes preparen más y mejor a los estudiantes para convertirlos en seres capaces, competentes, reflexivos, analíticos, críticos y creativos pues al poseer estas características podrán encarar con mayor seguridad los retos en su vida personal (p.32).

En el sistema educativo colombiano, planteándolo desde una perspectiva optimista, se está en camino de una gerencia educativa más creativa y menos normativa. Aunque son muchos los obstáculos que tiene que sortear la educación en Colombia, son muchas las oportunidades que tiene para promover espacios más productivos donde se refleje el impacto gerencial. Leithwood (2009) expresa que

Se amplíe el horizonte de influencia de los miembros de la institución educativa, entre ellos, en la comunidad educativa y en el entorno social, sin convertirse en una organización plenamente horizontal, pues como el mismo doctor Kenneth plantea, es una malsana forma de organización, que a la larga desfigura el papel del gerente y de su liderazgo (p.15).

El gerente necesita plantearse estos interrogantes: ¿en qué modelo de liderazgo ha de basar su labor?, ¿cuál es el gerente que necesitan nuestras instituciones educativas? y ¿qué retos le plantea el contexto actual de nuestro país y del mundo? Teniendo en cuenta estas cuestiones, no debe perder de vista que la institución educativa la conforman personas; es una comunidad que representan una diversidad a la cual se hace frente para guiarla hacia una finalidad común.

El gerente tiene la necesidad de perfilar una escuela más inteligente, según palabras de Leithwood (2009), una escuela que elimine el ego y ejerza un liderazgo distribuido. Es decir, que aprende de la misma experiencia y enseñe a otros, no encapsulando el conocimiento, por ese mezquino modelo de competitividad, sino al contrario, haciéndolo de dominio público, que enriquezca a todos.

Sin importar el modelo que adopte la organización, la flexibilidad ha de ser una de las características que debe tener el gerente y la organización, esto le permitirá abonar ese modelo para una mayor eficacia y efectividad. Y, teniendo en cuenta que el mundo de hoy cambia rápida y permanentemente, no puede quedarse rezagado, por el contrario, el gerente debe ir a la vanguardia de los nuevos retos que se presenten.

## Comentarios finales

La naturaleza de una sociedad que es influenciada por el conocimiento demanda de los gerentes educativos y todos aquellos agentes que gestionan el conocimiento, por consiguiente, es necesario contextualizarnos en el campo de la gerencia educativa y precisar sus propios desafíos. Ramírez (2004) asegura:

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. Es pensar, así mismo, en los retos a los cuales nos vemos enfrentados de manera permanente los educadores y los directivos de la educación, al aspirar a que el otro cambie, y es pensar en tareas siempre por hacer por quienes tenemos la responsabilidad de crear las condiciones institucionales y culturales para que nuestros

educandos se formen integralmente como personas, personas que tendrán a su vez, el reto de transformar el mundo y la sociedad que nosotros les leguemos. Algo muy esperanzador en el caso de Colombia, no porque no pueda ver un futuro mejor para nuestro país, sino porque la magnitud de nuestros problemas lleva a muchos a esa desesperanzadora convicción. De ahí que sea este precisamente el primer desafío en cual quisiera centrarme (p.115).

El autor aborda el tema de la gerencia educativa haciendo este tipo de planteamientos, esbozando el papel que se debe desempeñar desde la gerencia y a través de esta de nuevas posibilidades de impacto en la sociedad, así como él lo indica en su escrito, su primer desafío hacía referencia a la transformación de la sociedad. Hace todo un abordaje epistemológico de la problemática y da pautas importantes de cuáles deberían ser las acciones que generarán mejores ambientes educativos y proyección social. Dice, además, que cualquier profesional que ejerza su labor con ética, deberá generar algún tipo de impacto a nivel familiar, social y profesional.

Lo que re-significa el valor humanizante del educador / gerente educativo en su institución, y que genera en los estudiantes a través de su quehacer pedagógico, un impacto positivo en las prácticas sociales que él propicia de esa forma en nuestra institución educativa inteligente, de igual forma generamos impacto social y positivo para la comunidad, la cual se convierte en generadora nuevos conocimientos.

El segundo desafío nos acerca más a nuestra meta de consolidación a partir de la gestión del conocimiento, es en este punto donde el plantear hacer de las instituciones educativas organizaciones del conocimiento (O.C) y organizaciones que aprenden (O.A). Es aquí donde encontramos a dos autores hablando de una misma concepción de organización. Para abordar este tema del capital intelectual debemos conocer sobre el aprendizaje organizacional.

“Aprendizaje organizativo” (A.O) y “Organización que Aprende” (O.A) son conceptos que subrayan el aprendizaje autónomo y el valor de la experiencia. Nacen a la sombra de los hallazgos de corrientes como el “desarrollo organizativo” de la década del 80, de las teorías comunicativas y las aportaciones de la “estructura reticular” (Riesco, 2012).

Cuando (Ramírez, 2004) habla de estos elementos, hace gran énfasis en el valor por lo humano y nos devela varias afirmaciones que nos ponen en una posición adecuada en la consolidación de las instituciones educativas inteligentes. Cuando avanzamos hacia esa gestión del conocimiento es necesario además comprender el concepto de este enunciado, y es muy importante que a partir de la comprensión del aprendizaje organizacional interpretemos que las organizaciones que aprenden buscan que los miembros aumenten y mejoren sus capacidades, de manera que tengan dominio total de su entorno y así se aumente la eficiencia institucional (Jones y George, en Ramírez, 2004). Es así como este enunciado (A.O) transforma el concepto de organizaciones que aprenden (O.A), y que son aprendientes. La gestión o gerencia del conocimiento en un término más actual de denominar lo que se antes es denominado como organización que aprende (O.A).

En el tercer desafío ya se hace una fusión de los dos anteriores ilustrando los retos a realizar, este último desafío teniendo en cuenta todas las limitantes desde todas las dimensiones (social-cultural-ética) además de la preparación que esto acarrea para cada miembro de la institución educativa a la cual queremos llegar como un ente inteligente y generador de conocimiento propio.

Riesco (2012) propone una serie de elementos para la gestión del conocimiento en la universidad inteligente <sup>3</sup>, que para el propósito de este recorrido consolida con estos elementos un modelo muy pertinente, que transforma la organización en un conjunto de agentes que en interdisciplinaria generan aprendizaje y nuevo conocimiento, tanto tácito como explícito, convirtiendo la institución en un centro educativo inteligente.

Institución educativa inteligente: entendida como un contexto socio-cultural-educativo-político, que posee dinámicas inconsistentes y constantemente activas, de interacción entre un conjunto de personas (comunidad educativa) donde se realiza una práctica social rica en intereses particulares y comunes, generando ambientes democráticos, además se generan coincidencias en los "imaginarios" (Jaramillo, 2013) de cada uno de los actores y

---

<sup>3</sup>Universidad inteligente es aquella que vive en función del conocimiento y lo procesa constantemente, lo recoge, almacena lo distribuye (Riesco, 2012). 25 y 26 de octubre de 2012, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México "Realidades y desafíos de las universidades en la sociedad del conocimiento. Hacia una Universidad inteligente".

discrepancias, así mismo en los intereses comunes para unos subgrupos diferentes de otros intereses dentro de la misma institución. Todas estas dinámicas fluctúan en una universalidad de mundos, perspectivas y movimientos de pensamiento y producción de nuevas situaciones y saberes adquiridos a través de la experiencia, de las personas mismas y de la información que en dicha organización escolar se almacena de una manera u otra; todo ello ensamblado a una estructura sistemática y modelos de acción de toda la organización educativa. Estos elementos referenciados anteriormente en el desarrollo de la revisión teórica, que se hace de las acepciones de contextos sociales y la relación con las instituciones, dan una ilustración sobre elementos o recursos con los cuales una institución educativa se apoya en el momento de su funcionamiento desde los diferentes niveles de organización.

En los diferentes espacios de comportamiento humano y la relación con las instituciones educativas podemos comprender “la escuela con mayúscula” (Murcia y Jaramillo, 2017)<sup>4</sup>, que desde una perspectiva transformada en torno al significado de esta, puede denominarse escuela a todas las organizaciones sociales. Es entonces cómo se puede concluir en las siguientes reflexiones pedagógicas, gerenciales educativas.

En la vida de urbe y la cotidianidad, el comportamiento socio-espacial en los transportes devela una pequeña y particular muestra de los espacios públicos urbanos: una aproximación cualitativa donde el sujeto y la conducta socio-espacial humana manifiestan múltiples respuestas de sus conductas y estas pasan de ser algo básico, como el hecho de que invadan su espacio personal y la simple reacción de huida o alguna conducta agonista, a que las personas muestren una serie de conductas mucho más elaboradas.

Una institución educativa no es solo un edificio donde se trabaja o se estudia; es un conjunto de personas y bienes promovido por autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar el servicio de la educación preescolar, básica y media. Asimismo, es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza–aprendizaje orientados por principios de equidad de oportunidades y convivencia de la comunidad multicultural (MEN, 2008).

<sup>4</sup>Léase el texto La escuela con mayúscula: configurando una escuela para el conocimiento. Se toman dos estudios como referencia crítica que dan luces a las reflexiones desde las cuales se propone la escuela con mayúscula. Como lo expresan los autores, es una representación simbólica social, esta es una visión más representativa de lo que la escuela ha instituido en los imaginarios de una sociedad que se ha “educado” bajo un modelo educativo tradicional.

Las instituciones son espacios sociales que generan todo este universo de movimientos o dinámicas en el comportamiento social. Llevado esto al contexto de las instituciones educativas, Amérigo (2011) afirma:

El comportamiento social diverso y con características generales comunes es un hecho que podemos nosotros encontrar en las instituciones educativas donde las diversidades y los patrones sociales que allí se presentan generan gran cantidad de posibilidades de comportamiento característico, imaginarios sociales en cada una de las instituciones (p.3).

“La etnografía de espacios públicos y anónimos (no lugares<sup>5</sup>) muestra cómo los extraños que interactúan y comparten espacios y vivencias generan patrones de interacción característicos de dichos espacios” (Augé, en Amérigo, 2011, p.6). El conocer y vivir experiencias en un mismo contexto genera conductas y conocimientos propios de la interacción con el medio y sus diferentes actores allí presentes, lo cual nos lleva a vivir de una forma inconsciente posibilidades de gestionar conocimiento y de esto al hecho de que sea así de forma consiente. Se necesita de una consolidación institucional en los centros educativos y para ello es muy importante que estas sean reorientadas, retroalimentadas desde el momento mismo de su reestructuración, evaluación y nuevas estrategias de abordar las necesidades, las contingencias que se presenten en la realidad. Esto es una posibilidad que se debe extender en todos sus niveles institucionales convirtiendo este escenario en instituciones inteligentes (Riesco, 2012).

Las organizaciones educativas en la actualidad están inmersas dentro de la gestión de calidad; es decir, deben prestar un servicio que esté en continua transformación y cambio, promoviendo que los equipos de trabajo desarrollen una cultura organizacional en donde primen los valores y el logro de metas desde una perspectiva humana.

Para lograr dicha cultura organizacional es necesario que los líderes o gerentes educativos tengan las competencias necesarias para enfocar sus objetivos hacia el logro de las metas,

---

<sup>5</sup>La originalidad de Marc Augé comienza cuando se decide, arropado por sus contemporáneos posmodernistas, a poner nombre a estas medidas de la posmodernidad que demandan la inclusión de la antropología en pro de un beneficio social común, esto es: “los no lugares”. Pérez Barrera Sara, reseña de “los no lugares espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad” de Marc Augé.

al realizarlas se desarrollan procesos que promueven un mejor trabajo en equipo y con él se desencadena una serie de habilidades individuales y colectivas en sus miembros.

El gerente debe potenciar las capacidades individuales de los educadores para que sean ellos los multiplicadores de los principios que fundamentan la organización educativa; esto debe transmitirse a los estudiantes con el fin de generar unos mejores resultados académicos.

Por lo cual, el tener una perspectiva simple y reducida de la institución educativa debe generar en nosotros inquietud desde la reflexión pedagógica, pues somos nosotros quienes, como diría Riesco (2012), debemos ser los agentes potenciales de transformación, los seres humanos, somos el capital que transforma los contextos y nuestro pensamiento, una reflexión y una estrategia de gestión mucho más profunda de ver la institución educativa, más sensible, más orgánica, pasando de concepciones reduccionistas a complejas y que van más allá. Esto es muy importante que lo llevemos como educadores al contexto institucional, pues es la manera de consolidar nuevos y más humanizados conocimientos del mundo y de la interacción de los unos con los otros; donde se dé más la alteridad, el reconocernos los unos a los otros en su diversidad.

Por su parte, Skliar (2002) argumenta que esto se relaciona al tema de la gestión del conocimiento en el momento de encontrar en los demás, en esa diversidad de pensamiento y de vida, las cualidades y potencialidades que pueden aportar en la organización educativa, en la institución o espacio social, nuevas maneras de afrontar la realidad. Es de resaltar que en las instituciones se da una gran cantidad de experiencias y estas a su vez son interiorizadas en cada uno de los estudiantes o educandos de maneras distintas, de acuerdo con su condición de vida y esto es algo que ocurre también en la sociedad.

En el ser y darse al otro, en lo que es, surgen otras formas, se establecen nuevas determinaciones. Lo que en cada momento es, no está plenamente determinado, es decir, no lo está hasta el punto de excluir el surgimiento de otras determinaciones (Castoriadis, en Jaramillo y Murcia, 2013).

En este sentido, las instituciones han generado por medio de sus dinámicas hegemónicas, donde las determinaciones de unas cuantas personas buscan a través de sus imaginarios,

nuevas posibilidades en la cultura donde habitan, y así generar transformaciones en los imaginarios de los demás. Con relación al liderazgo transformacional, Salazar (2006) afirma:

Todo esto se enriquece enormemente al reconocer la importancia clave que en los procesos de liderazgo tienen las facetas morales, simbólicas y culturales. Asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro escolar, los compromisos que trata de cultivar en relación con la tarea educativa, los valores, concepciones y creencias que cultiva en el centro en orden a posibilitar la construcción de una determinada cultura organizativa, las implicaciones morales que tienen los cientos de decisiones diarias tomadas por el líder, etc. (p.3).

El liderazgo educativo, como proceso cultural, se da en la institución educativa en la medida que las diferentes actuaciones de las personas, con sus conductas, logren hacer comprender en los otros el significado de estas conductas, generando en las otras, comprensiones significativas para sus propias acciones.

Se puede interpretar que la definición del objeto analizado es una indefinición, pues no se logra concretar una acepción suficientemente ajustada a los elementos que en este espacio social se generan.

De los conceptos sobre organización que aprende se concluye que, la gestión del conocimiento es un conglomerado de procesos y de posibilidades que generan nuevos roles y empleos en el ambiente empresarial y educativo de los cuales se puede generar nuevo conocimiento. Tanto empresas como centros educativos deben vivir en función del conocimiento, de donde la información y los procesos de comunicación se deben convertir en entes, primero que todo, fáciles de manejar, accesibles para todos los miembros, donde el ambiente laboral debe ser diseñado, planeado para todos y no para unos cuantos.

A partir de la dimensión que adquiere la gerencia educativa como parte del capital intelectual que genera conocimiento en los centros educativos se concluye que, incluyendo a todos los miembros de la comunidad aprendiente, se podrá propiciar ambientes de cultura y diferenciación entre otras instituciones educativas que no son inteligentes generando sentido de pertenencia por su ámbito laboral.

Gestión del conocimiento es la posibilidad que le da a los modelos lineales, reduccionistas y simplistas de convertirse, de transformarse en modelos que estén preparados para las realidades y contextos cambiantes del mundo actual. Un mundo informado, tecnológico, consumista, superpoblado y que le hace falta tener sentido de lo humano, y solo se logra a través de conocer las maneras adecuadas de abordarlo día a día; preparando las organizaciones en entes educados para las nuevas posibilidades.

La capacidad que tenga una organización de valorar de forma procesal y sistemática sus componentes, permitirá a esta una identificación de debilidades y fortalezas que darán mayor claridad a sus maneras de accionar en todos los espacios allí existen, así mismo generará una cultura de la calidad que le permitirá siempre documentar todos y cada uno de sus procesos.

La comunicación es una parte vital de una organización, esta entendida no solo como un acto automático y tecnológico, sino además como una práctica social que posibilita el reconocimiento de los seres humanos desde su propia existencia y la de sus pares.

La creatividad y la capacidad de salirse del esquema deriva del liderazgo que se tiene en la organización para potenciar, direccionar y transformar las debilidades en fortalezas institucionales.

Se concluye que el liderazgo es la capacidad de influenciar en las personas con el fin de obtener resultados favorables que contribuyan en la mejora de los procesos, generando satisfacción personal e institucional.

Los líderes poseen atributos especiales que puedan llevar permanentemente a la práctica para orientar y dirigir de manera exitosa una institución, estos atributos se refieren a tres aspectos fundamentales: quiénes son, qué saben y qué hacen los líderes.

También los líderes utilizan un estilo de dirección y liderazgo, que se refiere a la forma particular de conducir que adoptan frente a sus seguidores, esto depende de las competencias y paradigmas individuales, generando así impacto en la productividad, en el clima laboral y por ende en los resultados.

El estilo de dirección y liderazgo distribuido es el gran reto de las instituciones educativas hoy, porque exige un cambio profundo en la cultura, gestado por el gerente educativo, permitiendo la participación de todos los miembros para el crecimiento personal y de la institución, contribuyendo significativamente en el logro de los resultados y en la mejora continua de los procesos; por ende, de la calidad de la educación.

Los líderes deben diseñar el trabajo desde una perspectiva colaborativa, adoptando un estilo participativo y abierto donde se facilite las relaciones de todos los miembros de la institución, favoreciendo el trabajo en equipo, la comunicación y la toma de decisiones concertada que conlleve al logro de las metas planteadas.

## Bibliografía

- Américo, M. (2011). El comportamiento socio-espacial en los transportes públicos urbanos: una aproximación cualitativa. *Nueva Época*, 1(1), 6-24. Recuperado de [http://www.academia.edu/29566133/El\\_comportamiento\\_socio-espacial\\_en\\_los\\_transportes\\_p%C3%BAblicos\\_urbanos\\_una\\_aproximaci%C3%B3n\\_cualitativa](http://www.academia.edu/29566133/El_comportamiento_socio-espacial_en_los_transportes_p%C3%BAblicos_urbanos_una_aproximaci%C3%B3n_cualitativa)
- Benítez-Rodríguez, A. L. (2011). El liderazgo educativo: Una mirada etnográfica. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (26), 15-33.
- Boisier, S. (2001). Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. *Interações, Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 2(3), 9-28. Recuperado de <http://www.interacoes.ucdb.br/article/view/583/620>
- Boisier, S. (2004). Desarrollo endógeno: ¿para qué?, ¿para quién? El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo. Recuperado de [http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas\\_Archivos/PARA%20QUE,PARA%20QUIEN.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/PARA%20QUE,PARA%20QUIEN.pdf)
- Jaramillo, D. y Murcia, N. (2013). Los mutantes de la escuela. *Entramado*, 9(2), 162-174.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Lencioni, P. (2004). *Las cinco tentaciones de un gerente. Una fábula sobre el liderazgo*. [Monografía]. Recuperado de <https://postgradouft.files.wordpress.com/2012/10/cinco-tentaciones-del-gerente.pdf>
- Marín, P. (2010). *Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de caldas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3590/1/pablofelipemarincardona.2010.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Instituciones educativas y realidad social*. Altablero. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87818.html>
- Murcia, N. y Jaramillo, D. (2017). *La escuela con mayúscula: configurando una escuela para el re-conocimiento*. Manizales: Centro Editorial UCM.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Naranjo, C. (2004). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. Recuperado de <https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/elliderazgoenlagestion1.pdf>
- Pérez, A. (2011). La calidad: un asunto de cultura organizacional. *Revista de la Universidad de la Salle*, (56), 239-255. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/l/article/view/505/425>
- Ramírez, L. (2004). Los desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, (7), 113-136.

- Riesco, M. (2012). Realidades y desafíos de las universidades en la sociedad del conocimiento. Hacia una universidad inteligente. XIX Congreso Internacional sobre Educación, Ciencia y Tecnología. México.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional. ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista, 1(3), 1-12. Recuperado de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pensamiento y Gestión, (25), 1-39. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000200002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000200002&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Skliar, C. (2002). Alteridades y pedagogías. O... ¿y si el otro no estuviera ahí? Educação & Sociedade, 23(79), 85-123. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10851.pdf>
- Spillane, J. P. & Suberi, A. (2009). Designing and piloting a Leadership Daily Practice Log. Using log to study the practice of leadership. Educational Administration Quarterly, 45(3), p. 375-423. DOI: 10.1177/0013161X08329290

## CAPÍTULO IV

# EL GERENTE EDUCATIVO COMO GESTOR DEL DESARROLLO HUMANO

David Arturo Ospina Ramírez  
Yenivia Marín Ochoa  
Hermana Juani Torres Gutiérrez  
Vizney Leonardo Bustamante Sierra

*Ansiosas de lucro nacional, las naciones y sus sistemas de educación, están descartando descuidadamente habilidades que son necesarias para mantener vivas las democracias.*

*Si esta tendencia continúa, las naciones de todo el mundo pronto estarán produciendo generaciones de máquinas útiles, en lugar de ciudadanos completos que puedan pensar por sí mismos, criticar la tradición y entender el significado de los sufrimientos y logros de otra persona (Nussbaum, 2012, p. 30).*

# Introducción

La relación entre gerencia educativa y desarrollo humano se hace evidente desde la comprensión de la realidad de las comunidades educativas, quienes cuentan con un horizonte de desarrollo planteado por unas dinámicas locales, regionales, nacionales e internacionales. El gerente educativo lleva sobre sus hombros una responsabilidad compartida, relacionada con el desarrollo de la comunidad, lo cual, desde la postura de Nussbaum (2012), el desarrollo humano no es otra cosa que la creación de capacidades para el despliegue del potencial humano.

Desde esta mirada, Nussbaum (2012) brinda diez capacidades que deben tener las comunidades y que hacen parte de un potencial interno de cada ser humano, pero también requieren de un contexto favorable para que se fortalezca dicho potencial y se convierta en capacidad. Estas capacidades centrales son: la vida; la salud; la integridad física; los sentidos, la imaginación, los pensamientos; las emociones; la razón práctica; la afiliación; el cuidado de las otras especies; el juego; y el control sobre el propio entorno.

Estas capacidades, sin duda, implican de una responsabilidad compartida entre el gerente educativo, los miembros de dicha comunidad y actores externos como el Gobierno, el Estado y las entidades garantes de derechos humanos. Sin embargo, algunas de estas capacidades, como el pensamiento práctico, la afiliación, las emociones, el pensamiento y la imaginación, el juego y el control sobre el propio entorno, tienen una fuerte relación con lo educativo. Es por ello que la generación de capacidades en la escuela implica una educación capaz de formar en las emociones, en la compasión, en lo político, en lo creativo y en lo relacional, tal como afirman Ospina y Ospina (2017), quienes exponen que todo ser humano cuenta con capacidades creativas para potenciar su desarrollo humano, y que el contexto es un factor fundamental para el fortalecimiento de ese potencial.

Por otra parte, Collazos y Ospina (2017) expresan que el desarrollo de una comunidad requiere necesariamente de la participación activa de sus miembros, incluso desde el diseño y la planificación de las estrategias de desarrollo, pues la voluntad en la aplicación de cambios

y transformaciones en la comunidad, es mucho más potente cuando son sus miembros quienes proponen esas estrategias de cambio.

Delors (2013) propone que la base del desarrollo es la educación. Dicho argumento se puede comprender desde la mirada apreciativa de los sujetos, es decir, desde la comprensión de que todos los sujetos tienen capacidades para agenciar y transformar su realidad, planteando desde lo educativo que, la formación intencionada aporta a que dichos sujetos realicen de manera consciente dichas transformaciones. Alvarado y Ospina (2014), proponen que los niños, los jóvenes, los educadores y las familias, cuentan con la capacidad de salir adelante, vinculando a otros y motivando en otros que también gesten y generen su propio desarrollo desde acciones colectivas que benefician a la comunidad.

Teniendo en cuenta que el desarrollo humano requiere de capacidades de transformación, se requiere que la educación sea capaz de motivar, que los agentes de la formación sean capaces de agenciar cambios transformadores, diferentes y novedosos, para de esta manera gestar el desarrollo desde el interior de la comunidad, pero con criterios de innovación claros. En esta misma línea, algunos autores como Di Pietro (2014), Hermosilla e Iranzo (2004), Vidal e Issa (2017), González, Muñoz y Pons (2016) y Acevedo (2014), proponen que sin innovación no existe desarrollo, pues la innovación para estos autores permite identificar necesidades y brindar respuestas diferentes a las conocidas por la comunidad.

León y Gómez (2014), Estrada, Romero y Pérez (2017), González y García (2012), Peña, Soria y Velázquez (2012), Santiago (2015), Sánchez y Manzanares (2014), Rivas y Ugarte (2014), Franco y Manuel (2014) y Fals Borda (1981) proponen que la educación alcanza mejores resultados y mayor impacto en la comunidad cuando se emplean metodologías participativas, tanto de investigación como de docencia y proyección social. Es decir, cuando se empodera la comunidad y su desarrollo se piensa desde el interior, pero articulándose a las variables del contexto local, regional, nacional, incluso el internacional. Es por esto que la gerencia educativa implica el análisis de diversas variables institucionales, contextuales, individuales y colectivas para la formulación de escenarios de desarrollo desde la educación, construida a partir del trabajo participativo de la comunidad.

A continuación, se relacionan algunas reflexiones realizadas por estudiantes<sup>6</sup> de la Especialización en Gerencia Educativa, quienes se han preocupado por indagar sobre el rol del gerente educativo como agente de cambio y gestor del desarrollo humano en las comunidades.

## 4.1 La triada educación-desarrollo-gerencia

Día tras día, se niega a los niños el derecho a ser niños. Los hechos, que se burlan de ese derecho, imparten sus enseñanzas en la vida cotidiana. El mundo trata a los niños ricos como si fueran dinero, para que se acostumbren a actuar como el dinero actúa. El mundo trata a los niños pobres como si fueran basura, para que se conviertan en basura. Y a los del medio, a los niños que no son ricos ni pobres, los tiene atados a la pata del televisor, para que desde muy temprano acepten, como destino, la vida prisionera. Mucha magia y mucha suerte tienen los niños que consiguen ser niños (Galeano, 1998, p. 11).

Empezar un texto con las luces y puertas que abre la escritura crítica de Galeano (1998), pone en evidencia el deseo de quien escribe de andar someramente y de mirar con ojo agudo la relación educación, desarrollo y gerencia, como una triada que ha de estar cruzada en forma permanente por un criterio humanista y crítico social, desde el cual la cultura y el contexto en el que se hayan inscritos, se tornan objetos permanentes de interpretación, de relectura, para poder ofrecer una educación pertinente, un desarrollo a escala humana y una gerencia como desarrollo social.

Por esto ha de partirse de una comprensión de cultura como la propuesta por Leiva (2008):

El concepto de cultura es renovado y entendido como un permanente proceso de construcción, deconstrucción, reconstrucción, que llevará a reemplazar la palabra cultura por culturación, con la finalidad de destacar así su dimensión dinámica y entender el mestizaje cultural no como fusión o cohesión sino como confrontación y diálogo que no cesan en movimiento (p.235).

---

<sup>6</sup>Los cuales ya egresaron de su formación posgradual.

Esto, por cuanto al plantear esta relación triádica, ha de entenderse de hecho que los tres elementos deben ser acogidos como dinámicos, cambiantes, y que desde ellos mismos se hará posible la renovación, la innovación, la recreación cultural y la consecución de mejores niveles de calidad de vida que son algunos de los fines que comparten educación, desarrollo y gerencia.

Ahora bien, en este entramado aparece la escuela como vehículo o puente realizador de dicha relación, escuela entendida como proyecto cultural, como institución capaz de enseñar y aprender al mismo tiempo, de entrar en un diálogo permanente con la vida, capaz de abrir sus puertas para permitir que esa vida y el contexto, tal y como son, entren e inunden de realidad las aulas y saberes escolares; entendida como aquella escuela que asume la concepción abierta de cultura de la que se ha hablado y en tal sentido se torna capaz de postular nuevas visiones, nuevas acciones, nuevas racionalidades y sentires.

¿Pero cómo entender este desarrollo? ¿Cómo mantener desde la gerencia educativa una relación dinámica entre educación y desarrollo? En primer lugar, Morin (2008) plantea:

Desarrollo humano significa entonces integración, la combinación, el diálogo permanente entre los procesos tecno-económicos y las afirmaciones del desarrollo humano, que contienen, en sí mismas, las ideas éticas de solidaridad y de responsabilidad. Es decir que hay que pensar de nuevo el desarrollo para humanizarlo. ¿Cómo integrar la ética? No se puede hacer una inyección de ética como se hace una inyección de vitaminas en un cuerpo enfermo. El problema de la ética es que debe encontrarse en el centro mismo de este desarrollo (p.2).

El autor pone de manifiesto que el desarrollo empieza en lo humano y lo humano es el objeto de lo educativo, de la formación, es a lo humano a lo que se da forma en el proceso escolar, así pues, debe ser claro que al promover o comprender la educación debe ser evidente para sus artífices el modelo de desarrollo en el cual se hayan inscritos y aquel al que aspiran, para que las metas, finalidades e intencionalidades que se postulan no pasen por el adoctrinamiento macroeconómico, sino por la generación de posturas críticas y humanizantes.

A este respecto, Max-Neef (1998) asevera que el postulado básico del desarrollo a escala humana se refiere a las personas y no a los objetos. Y continúa:

El Desarrollo a Escala Humana no excluye metas convencionales como crecimiento económico para que todas las personas puedan tener un acceso digno a bienes y servicios. Sin embargo, la diferencia respecto de los estilos dominantes radica en concentrar las metas del desarrollo en el proceso mismo del desarrollo. En otras palabras, que las necesidades humanas fundamentales pueden comenzar a realizarse desde el comienzo y durante todo el proceso de desarrollo; o sea, que la realización de las necesidades no sea la meta, sino el motor del desarrollo mismo. Ello se logra en la medida en que la estrategia de desarrollo sea capaz de estimular permanentemente la generación de satisfactores sinérgicos.

Integrar la realización armónica de necesidades humanas en el proceso de desarrollo significa la oportunidad de que las personas puedan vivir ese desarrollo desde sus comienzos, dando origen así a un desarrollo sano, autodependiente y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas y de toda la persona.

Un desarrollo capaz de conjugar la sinergia con la eficiencia quizás no baste para dar cumplimiento cabal a lo deseado; pero sí basta, y plenamente, para evitar que en el ánimo de las personas lo no deseado parezca inexorable, 1998, p.81).

Desde esta óptica, la triada educación, desarrollo, gerencia, halla un eje central: la persona; un método: la sinergia; una estrategia: el asumir las carencias como potencialidades, el contexto y la realidad socio cultural no como amenaza, sino como oportunidad de pertinencia, eficiencia y calidad; unos fines: la calidad de vida, el desarrollo mismo, y por supuesto la persona, sin descuidar el crecimiento económico, pero no permitiendo que este se torne el vientre gestor de la cultura, de la educación y del desarrollo.

Ahora bien, esta postura ante el desarrollo se vincula con el concepto de educación de alta calidad planteado en el informe de la Misión de Sabios “Colombia: al filo de la oportunidad” en la que resulta de vital importancia una educación con visión para la formación en ciudadanía con responsabilidad social, inmersa en la educación académica integral. Desde este punto de vista afirman:

La educación colombiana será no sólo su avanzado manejo de los campos del saber básicos para formar personas pensantes e informadas a nivel internacional, será necesario, además, su articulación a estructuras educativas locales que no sólo contienen valiosa información para el manejo apropiado de los recursos ambientales, sino que generan las bases de solidaridad social, necesarias para un real desarrollo sostenible (Llinás, 1994, p.35).

Tal y como aparece en este capítulo, el desarrollo educativo requiere una gerencia estratégica con una visión sostenible: se trata de actuar y pensar el hoy, asumiendo la responsabilidad frente a las generaciones venideras, se trata de que la escuela sea un espacio real para el entramado social, se trata de comprender que el desarrollo se inicia con la calidad, la pertinencia, la coherencia que cada docente pone en evidencia en su aula de clase, se trata de comprender que, desde las dinámicas democráticas, inclusivas, participativas que se hagan o no posibles en la escuela, será como se logre la consolidación de personas, y desde ellos de un proyecto de nación cercano a lo propuesto por la Constitución al afirmar que Colombia es un país de derechos. Se trata, en fin, de comprender que la educación como asunto de todos requiere de un trabajo corresponsable, de un empoderamiento de toda la comunidad educativa, de un compromiso con el ayer del que es portadora, del hoy en el que se inscribe y del mañana que sueña.

## 4.2 El desarrollo humano: una construcción desde el sujeto

La construcción de sujeto es el proceso central del Desarrollo Humano. Ser sujeto significa tener conciencia de sí, de sus acciones, sus características y circunstancias. La identidad del sujeto se construye a partir del constructo humano y de las relaciones humanas que establece con su contexto. En términos de Pino (2005) "el concepto de desarrollo humano se ha ido transformando, pues en un primer momento aparece como una forma de identificar el bienestar de un país desde la perspectiva económica" (p.4).

El desarrollo entonces se vincula con los procesos formativos y educativos, desde los procesos relacionales que se establecen entre el educando, los agentes educativos y los factores del contexto.

Es por ello que el desarrollo humano se convierte en un propósito de la educación que busca como eje articulador y trascendental el proceso de construcción de la persona como tal, de la reivindicación de su condición como humana, como aspecto que es inherente al ser, pero que debe ser alimentada, aprendida, auspiciada. Al respecto, Morín (1999) dice: “La educación del futuro deberá ser una enseñanza primera, universal, centrada en la condición humana” (p.23).

En este sentido, es el contexto básico en el que sucede la vida humana, la vida del hombre entero. El hombre nace y se hace en la cotidianidad.

En el ámbito educativo, la vida cotidiana, no es un punto de partida, este debe ser el contexto de la realización de la práctica pedagógica, si definitivamente se está optando por educar para la vida desde la vida misma. Podría decirse que la educación, además de cumplir las funciones de socialización, adaptación, información, tiene que contribuir a la estructuración y operacionalización del proyecto de vida tanto de quien asume el rol de educar como quien se educa.

La educación es un proceso que le permite al ser humano desarrollar habilidades para convivir de manera armónica con los demás y se inicia antes de que los niños y niñas pertenezcan a una institución educativa, porque que al llegar a la escuela los niños y niñas ya tienen una representación del mundo construido desde las relaciones directas con el entorno familiar y social.

Construir un nuevo tejido familiar en interacción con los organismos del Estado y la sociedad civil, es para un país como Colombia, que cada vez visibiliza más las condiciones de violación de los derechos de los menores, una premisa fundamental y un compromiso de todos.

Ante esta responsabilidad la escuela es la institución social que tiene como función la formación de las generaciones del país y por ende debe estar en posibilidad de dar respuesta a las demandas de los sujetos que ingresan a ella y a los requerimientos sociales. Es necesario entonces, que este resalte las diferencias individuales, las necesidades y las metas de cada persona; es decir, fundamente su quehacer en la dimensión humana, reconociendo cada rostro desde su historia y desde sus posibilidades como sujeto de acción y desarrollo.

Sumado a lo anterior, los padres de familia, docentes, directivos y demás actores educativos, deben reconocer en cada uno de los estudiantes a un participante con voz, pero, ante todo, con capacidad para contribuir a la construcción de la escuela soñada por todos. Una escuela democrática y participativa estará llena de rostros que a través de sus sonrisas y expresiones demostrarán su satisfacción y su ganancia cotidiana en sentido de humanidad.

La escuela de hoy se entiende entonces como un espacio privilegiado para la formación de las personas, integrándolo en una comunidad de iguales desde la perspectiva de seres humanos y enseñándole a reconocer y a convivir con los otros como diferentes. Es gracias a la escuela que las personas trascienden las interrelaciones familiares hacia los demás miembros de la sociedad, y por lo tanto genera pertenencia y arraigo a su ciudad, región o país. La escuela tiene así mismo, en corresponsabilidad con la familia, la misión de conducir a las nuevas generaciones al pleno desarrollo de sus capacidades, para que de manera autónoma y crítica pueda escoger entre varias posibilidades, el rol productivo y social que desea desempeñar.

Desde esta perspectiva, hoy la escuela se encuentra frente al desafío enorme de revisar y transformar la visión del mundo hacia posturas y prácticas educativas que les permitan orientar a los educandos a través de un desarrollo armonioso; para ello es importante que los docentes y directivos reinterpreten las relaciones entre las disciplinas que circulan por la escuela y los sujetos aprendices para crear ambientes favorables que faciliten en los niños, niñas y jóvenes la construcción de aprendizajes que desarrollen sus habilidades y los prepare así para la vida.

Es hora de abandonar los lenguajes de poder que circundan por las aulas y demás espacios educativos y que no son más que demostración de la incapacidad que tenemos los docentes y directivos para encantar a los estudiantes con todas las riquezas culturales y sociales construidas por la humanidad. Se debe generar una magia en el aula donde el afecto trasverse las difíciles realidades de los entornos de los niños, niñas y jóvenes y se sientan acogidos y tenidos en cuenta como otro auténtico y diferente, pero un diferente con igualdad de oportunidades de ser, estar y agenciar sus libertades.

Para que la escuela pueda responder a los requerimientos y posibilidades de cada uno de sus estudiantes, debe sufrir una transformación paradigmática, que rompa las prácticas pedagógicas homogenizantes que han instaurado como cultura en ella y desde la comprensión y reconocimiento de la educación como derecho para todos los ciudadanos, sin excepción, conseguir que estos desarrollen al máximo sus capacidades. Pero para que este sueño se cristalice es necesario que el maestro recupere su sentido de vida y desde lo ético y lo político realice actuaciones que nos ubiquen como agentes de transformación dentro y fuera de las instituciones.

A pesar de los múltiples esfuerzos desarrollados por el Ministerio de Educación Nacional a través de políticas públicas, procesos de capacitación de agentes educativos y resignificación de los proyectos educativos institucionales desde la filosofía de la inclusión, las distintas instituciones educativas, no han logrado desentramar el complejo tejido que se construye en la interrelación entre los sujetos aprendices, los sujetos enseñantes y los diversos saberes que circulan por la escuela y se mueven en la dualidad del dominio de la uniformidad sobre la diversidad, la categorización de los estudiantes frente a la igualdad de oportunidades, la homogenización sobre la heterogeneidad. De este modo, son diversos los obstáculos que se pueden encontrar en propuestas curriculares que se enmarcan en el reconocimiento de la persona, con una visión más integral, por ello queda la gran tarea de caminar juntos, aprendiendo en la diferencia, con los otros y con las otras (Pino, 2005).

## 4.3 El desarrollo humano como principio fundamental de la gerencia educativa

En el transcurso de la historia de la humanidad la expresión “desarrollo” se ha utilizado indistintamente para señalar acontecimientos y referirse a sucesos de distinta naturaleza, que al parecer no tienen una relación aparente entre ellos.

Expresiones como desarrollo económico, desarrollo de las sociedades, desarrollo industrial, desarrollo tecnológico, desarrollo o evolución de las especies, desarrollo o crecimiento espiritual

de la humanidad, entre muchas otras que son utilizadas frecuentemente por académicos de todos los campos del saber y, que, en la mayoría de las veces, un lector poco experimentado las asume sin someter a crítica el sentido en el que se utiliza la palabra “desarrollo”, en cada una de esas expresiones.

Si bien las expresiones anteriores resultan ligeramente problemáticas porque se refieren a distintos fenómenos como el crecimiento de la capacidad productiva de un sector humano, al avance que representan la incorporación de nuevas máquinas a los procesos de producción industrial, al avance representado en las cada vez más frecuentes innovaciones tecnológicas, a la evolución natural de las especies propuesta por Darwin, en la que todas las especies están en constante desarrollo para alcanzar una constante adaptación al medio en el que vive o un fortalecimiento de la vida interior de cada ser humano por medio de prácticas espirituales que lo acerquen a su concepción de divinidad.

Como se puede apreciar, la palabra “desarrollo” adquiere un matiz distinto que depende del contexto en el que se esté utilizando, por este motivo es que se afirma que aquellas expresiones en las que se encuentra el término “desarrollo”, se tornan ligeramente problemáticas. Pero la situación se complica cuando se habla de “desarrollo humano”.

A continuación, se ofrecen algunas reflexiones de distintos autores que nos aproximan a la idea que se tiene del “desarrollo” centrado en los seres humanos.

El economista chileno Sergio Boisier (2004) en un ensayo titulado “Desarrollo endógeno ¿por qué?, ¿para quién?” propone el desarrollo endógeno, como aquel que permite un desarrollo auténtico de los seres humanos y que los llevará a ser personas humanas, que según el autor es la fase superior a la que todos los seres humanos deben llegar.

En el ensayo, según el autor, se propone reposicionar una ética del desarrollo, por medio de una conciliación entre los antiguos principios doctrinarios de la vertiente humanista cristiana y una sociedad de conocimiento, como puede ser entendida la sociedad actual.

El desarrollo endógeno es aquel que “es directamente dependiente de la autoconfianza colectiva en la capacidad de inventar recursos o movilizar los ya existentes y actuar en forma

cooperativa y solidaria, desde el propio territorio" (Boisier, 2010, p.2). En otras palabras, lo que pretende el desarrollo humano es que los seres humanos, sean capaces de confiar en sus propias capacidades y en las de sus coterráneos para que por medio de acciones solidarias puedan llegar a ser personas humanas.

Para llegar al objetivo de convertir seres humanos en personas humanas, se debe "reafirmar la naturaleza espiritual de los hombres y mujeres como seres dotados de inteligencia y voluntad, como centros de conocimientos y afectos" (Boisier, 2004, p.5). De esta manera la persona humana es una entidad interactiva e indivisible portadora de su "individualidad" y de su "personalidad", pero que al mismo tiempo es capaz de reconocer la individualidad de los demás miembros que componen la sociedad, ya que solo se puede ser persona entre personas.

En este texto, Boisier (2004) también analiza algunos sentimientos colectivos e individuales que están presentes en la vida diaria y que impiden el surgimiento de la persona humana, entre ellos resalta el racismo, la xenofobia, autismo voluntario y "anacoretismo".

Se puede decir que para Boisier (2004), el desarrollo humano se traduce en desarrollo endógeno, que consiste en revalorizar el territorio como espacio geográfico y como un instrumento de desarrollo, en este sentido, el desarrollo endógeno es una respuesta a la globalización, que si bien es considerada como una matriz de alta complejidad, se caracteriza también por fuerzas que empujan a la descentralización en los ámbitos decisionales, ya que en este sentido el desarrollo endógeno propone una toma de decisión centralizada y enraizada en un territorio.

Finalmente, hay que considerar que desde las ideas de Boisier (2004), el desarrollo es concebido como un proceso y como los diferentes estados que lo componen; este proceso se caracteriza por ser intangible, subjetivo y endógeno. Este a su vez depende de cuatro factores: primero, la base material indispensable, entendida en términos de crecimiento económico; segundo, una mentalidad colectiva y positiva; tercero, el potencial endógeno latente en todo territorio; cuarto, el conjunto de subsistemas que definen la complejidad del territorio y que contiene dos conceptos que se consideran indispensables, la complejidad y la emergencia, que consisten en la transformación e interacción compleja de los subsistemas que conforman el territorio y en la denominación de esta transformación por medio del nombre de emergencia sistémica, respectivamente.

Una concepción distinta sobre el desarrollo humano es la ofrecida por García (1997) en un breve texto titulado “¿Qué es el hombre?”.

En este texto el autor se interesa por la pregunta que inspira su título ¿qué es el hombre?, a partir de la antropología filosófica (AF) el autor muestra nuevas dudas acerca de esta clásica pregunta. Según García (1997), la AF no ha podido dar una definición de su objeto de estudio a pesar de que su objetivo es definir y determinar en qué consiste ese “ser de hombre”, que según él es difícil conseguir.

El autor escribe sobre la dificultad de llegar a una definición concreta de lo que es el hombre y pone como ejemplo algunas definiciones que de él se han aventurado a partir de características del hombre. Por ejemplo, al decir que el hombre es un ser racional o que la existencia concreta del hombre es el trabajo, también decir que el hombre es un animal dotado de 23 pares de cromosomas, no son suficientes características para definir eso que es esencial en el hombre.

Con base en esto, el autor afirma que el surgimiento de la AF es contemporáneo a la conciencia de que el hombre es un ser indefinido, pues la búsqueda de esta definición es lo que hace que la AF adquiera en buena parte en su problematicidad, ya que, de hallarse tal definición, es necesario preguntarse si ella abarca las múltiples dimensiones de lo humano; es decir, si realmente expresa la esencia por la cual el hombre es hombre.

Según García (1997), la AF debe apoyar su reflexión sobre la experiencia de esa unidad a la que domina yo, pues demuestra que no es posible ser uno solo o decir que el yo sea siempre de una sola manera. Para explicar lo anterior, García (1997) dice que el yo único también puede tener varios estados, por ejemplo, el estado de uno- de tantos, de cualquiera, estado de particular, de individuo, singular y de persona; a partir de esto, el hombre se da cuenta que es una unidad de yo en cinco estados que siempre estarán interfiriendo uno con otro.

Según la explicación que da García (1997) de los estados del yo, se puede decir que estos propician una reflexión filosófica distinta a la pregunta por el ser del hombre y hacen posibles diferentes sesgos discursivos para la AF, según su modo de privilegiar o cargar el acento en uno u otro de dichos estados, lo que en últimas permite dar cuenta de la posibilidad

de caracterizar los estados del yo, y ofrecer la posibilidad de diversificar aún más el posible objeto de la AF.

Para concluir, hay que decir, que la AF no pretende reducir los problemas filosóficos a la existencia humana, ni fundar nuevas disciplinas filosóficas; lo que la AF pretende, es sencilla y complejamente conocer al hombre, pues una AF legítima tiene que saber que no solo existe un género humano, sino también existen “pueblos” conformados por seres humanos; que no solo existe un alma humana, sino que también existen tipos y caracteres distintos; que no solo hay una vida humana, sino que también existen edades de vida, y que solo abarcando sistemáticamente estas y las demás dimensiones de la existencia humana y conociendo la dinámica que rige dentro de cada existencia particular y entre ella y las demás existencias y, cuando comprenda que solo mostrando constantemente la presencia de lo uno en lo vario, la AF podrá tener ante sus ojos la totalidad del ser del hombre.

Max-Neef (1986) es otro autor que se ha preocupado por el desarrollo humano. Este autor se propone como perspectiva abrir nuevas líneas de acción, que permitan pensar en un desarrollo a escala humana; al tiempo que presenta de una manera sistemática los objetivos que este tipo de desarrollo se plantea.

El desarrollo a escala humana se concentra y se sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado (Max-Neef, 1986, p.30).

La síntesis anterior permite comprender que el desarrollo a escala humana es una propuesta incluyente, que abarca todos los ámbitos de la vida humana, que no desconoce ningún elemento constitutivo del hombre y de la sociedad; es una propuesta pluralista que se opone a las visiones parciales de las propuestas de desarrollo planteadas por una sola concepción de lo humano, que es la crítica que hacen Boisier (2004) y García (1997) en los textos analizados anteriormente.

Esa conciencia de pluralidad se evidencia cuando Max-Neef (1986) afirma que el desarrollo a escala humana “no excluye metas convencionales como crecimiento económico para que todas las personas puedan tener un acceso digno a bienes y servicios” (p.51). Este punto es importante sobre todo por la creciente tendencia de la época contemporánea, influida por los procesos de globalización y libre mercado, de reducir todo tipo de desarrollo a un desarrollo eminentemente económico, ya que, según el autor, “los regímenes políticamente autoritarios, y liberales a ultranza en lo económico, han sido los más representativos del último decenio, muy especialmente en el Cono Sur de América Latina” (Max-Neef, 1986. p. 325).

En este sentido, en el texto se afirma que:

El desarrollo a escala humana apunta hacia una necesaria profundización democrática. Al facilitar una práctica democrática más directa y participativa puede contribuir a revertir el rol tradicionalmente semi-paternalista del Estado latinoamericano, en rol estimulador de soluciones creativas que emanen desde abajo hacia arriba y resulten, por lo tanto, más congruentes con las aspiraciones reales de las personas (Max-Neef, 1986, p.30).

En otras palabras, lo que pretende el autor con este énfasis de la profundización democrática, es que la satisfacción a las necesidades humanas, que en último término implica el desarrollo humano, no vengan dadas por los estamentos gubernamentales, sino que estén dadas por las personas que conforman el Estado y que finalmente son quienes padecen tales necesidades. El autor no se opone a la tendencia predominante de alcanzar un desarrollo económico, pero hace ver que este es solo un aspecto del desarrollo humano, como lo son también el aspecto social y político, en los que el desarrollo a escala humana defiende un modelo democrático por encima de cualquier gobierno o régimen autoritario.

Teniendo en cuenta el carácter pluralista e incluyente de la propuesta del desarrollo a escala humana, que pretende la búsqueda de un desarrollo en términos de la satisfacción de las necesidades humanas, el autor hace ver la necesidad y la exigencia que este trae de un nuevo modo de interpretar la realidad. Ahora la solución o la satisfacción de dichas necesidades no depende de una sola disciplina como la economía, en el caso del desarrollo en términos de las comodidades de un individuo que tiene la capacidad monetaria para disfrutar de los bienes

y servicios que le proporciona la sociedad de consumo, sino que asumiendo el principio de la pluridimensionalidad del hombre, la satisfacción de las necesidades humanas debe ser, por tanto, una tarea multidisciplinar, que involucre a todas las disciplinas que lo estudian desde los distintos frentes que lo componen.

Esta nueva visión del desarrollo a escala humana, implica que “el esfuerzo que no puede sustentarse, sin embargo, en ninguna disciplina particular, porque la nueva realidad y los nuevos desafíos obligan ineludiblemente a una transdisciplinariedad” (Max-Neef, 1986, p.24). Esta idea lleva a pensar que, si el ser humano es la medida o la escala del desarrollo, y este por constitución es un ser complejo, multifacético, con diversidad de características y que se desarrolla simultáneamente en varios campos, la manera de acercarse a tal ser debe ser igualmente variada; su desarrollo debe ser analizado y visto desde varias perspectivas, desde cada uno de los ámbitos en los que él se desarrolla.

Por este motivo es que el autor nos propone una transdisciplinariedad del conocimiento para la satisfacción de los pilares en los que se sustenta el desarrollo a escala humana, ellos son: las necesidades humanas, la autodependencia y las articulaciones orgánicas, porque es pertinente aclarar que, cuando se habla de necesidades no solo se habla de las carencias, sino que también, y simultáneamente, se habla de las potencialidades humanas, individuales y colectivas.

Uno de los modelos analizados por el autor sobre el sistema de necesidades, en los que se basa el desarrollo a escala humana propone que las necesidades humanas son las que definen los criterios de desarrollo de una comunidad, proponiendo que una comunidad que tenga sus necesidades básicas cubiertas, puede ascender en la satisfacción de necesidades que ascienden en el nivel de desarrollo, esto hace tomar conciencia de que las necesidades cambian dependiendo del individuo que las padezca, de la sociedad en la que se encuentre y en la época en las que se den.

Incluso, el texto propone que las formas en las que cada ser humano vive sus necesidades son, en último término, subjetivas, y que por tanto todo juicio universalizador podría ser de arbitrario y carecería de importancia y de pertinencia en este proceso de satisfacción de las necesidades a escala humana.

A modo de síntesis se puede concluir con el texto de Max-Neef, (1986) que “hoy es aceptado casi como un lugar común que desarrollo y necesidades humanas son componentes de una ecuación irreductible” (p.15); de allí que sean precisamente las necesidades humanas, la base de la propuesta del desarrollo a escala humana.

Una propuesta ligeramente distinta proviene de Tejada, Ríos y Siva (2004), quienes hacen un recorrido por los principales postulados y autores que han hablado de desarrollo humano, pero este recorrido se realiza en clave de la búsqueda de la autorresponsabilidad que se le debe asignar al individuo, en la búsqueda de su propio desarrollo.

En este texto también se presentan dos cosmovisiones sobre la epistemología inherente al desarrollo humano, la primera denominada por el autor como la “visión recibida” y que lleva a comprender la realidad como algo distinto a los seres humanos y que tiene como objetivo establecer leyes universales sobre fenómenos estudiados. La segunda, es llamada también “visión interpretada”, a diferencia de la primera, en esta el conocimiento surge de la interacción entre el conocedor y el objeto conocido, lo que constituye un proceso eminentemente interpretativo.

En el análisis que González (2004) hace en su texto sobre los precursores del siglo XIX y las teorías del siglo XX, concluye que ninguno de los modelos ni de las teorías que sobre el desarrollo humano se han elaborado (modelo mecanicista, modelo organicista, modelo contextual dialéctico y la perspectiva de la psicología humanista), satisfacen plenamente los conceptos de libertad, autonomía, conciencia individual y autorresponsabilidad, que es la tarea que inicialmente se ha planteado el autor.

Desde el análisis que ofrece González (2004) sobre el tema del desarrollo humano y la necesidad de búsqueda de la autorresponsabilidad que se le debe asignar al sujeto (y que no solo debe influir en su mismo desarrollo, sino en todos aquellos ámbitos en los que diariamente se desenvuelve), surge una preocupación importante acerca de las concepciones parciales que sobre el objeto de investigación se han hecho; es decir, cada una de las teorías propuestas se centra en uno o varios aspectos del objeto estudiado (que como ya se dijo es el mismo hombre, porque todas estas teorías y modelos surgen de una mirada reflexiva del sujeto sobre

otros sujetos, lo que equivale a decir, que es un estudio reflexivo del sujeto sobre sí mismo), pero nunca se ha realizado un estudio holístico del ser humano en el que se tengan en cuenta todos los ámbitos del desarrollo humano.

De estos ámbitos, quizá el más polémico y a su vez el menos tenido en cuenta, es el de la autorresponsabilidad que se suele atribuir al sujeto y que está acompañada necesariamente de los conceptos de libertad, autonomía y conciencia individual, aspectos que se consideran fundamentales dentro del desarrollo del ser humano, y que por ende no se deben desconocer en una reflexión, en una teoría o en una propuesta que sobre este tema surja.

Consideraciones como la autoconfianza colectiva de Boisier (2004) para alcanzar un desarrollo endógeno, la idea de García (1997) del hombre como un ser indefinido, la concepción de Max-Neef (1986) de considerar al hombre como la medida o la escala que debe medir el desarrollo o la idea de González de la autorresponsabilidad que se debe asignar a cada sujeto de su propio desarrollo, llevan a preguntar en qué medida cada ser humano debe ser responsable de su desarrollo y en qué punto la búsqueda del desarrollo humano es menester de la Gerencia Educativa.

Son muchos los cambios que ha sufrido el sistema educativo en los últimos 15 años. Pero lo cierto es que el país y el mundo demandan cada vez con mayor fuerza una educación que permita desarrollar competencias para la vida y que atienda a las necesidades del contexto tanto regional como global (Ministerio de Educación Nacional, 2010, p.2).

Es evidente que una educación de este tipo, solo se logra con unos procesos de gerencia educativa que propendan por un desarrollo humano, que comprendan la propuesta de Boisier (2004) de buscar un desarrollo endógeno, que parta de las características propias de cada territorio. Por otra parte, que adviertan la intención de la propuesta de Max-Neef (1986), que considera fundamental la satisfacción de las necesidades humanas (entendidas como carencias y potencialidades) para alcanzar un desarrollo, en el que el ser humano sea la medida.

Para que la labor de un gerente educativo sea eficaz y eficiente debe comprender que, de la triada de educación, gerencia y desarrollo, emerge como principio fundamental el desarrollo

humano y que la propuesta contenida en el documento de "Educación de calidad", lleva precisamente a que los gerentes educativos vislumbren que el fin último de su labor es buscar que en su institución educativa se adelanten procesos educativos que investiguen el desarrollo de competencias para la vida, y que esas competencias atiendan a las necesidades concretas de un contexto específico, que se encuentra inmerso en una dinámica global.

Esta afirmación es ratificada en el mismo documento, cuando respondiendo a lo que se entiende por una educación de calidad, plantea:

La política educativa del gobierno de la Prosperidad, se fundamenta en la convicción de que una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz (Ministerio de Educación Nacional, 2010, p.4).

Esta definición se relaciona directamente con la propuesta de Boisier (2004) que se analizaba inicialmente y que se fundamenta en la axiología del desarrollo, que no es otra cosa que aceptar y reconocer que cualquier proceso de desarrollo debe estar permeado por una convicción en el desarrollo humano y en los valores que componen la integralidad del hombre. De esto se sigue que el gerente educativo que asuma la dimensión axiológica del desarrollo y que fundamente su labor en la búsqueda del desarrollo humano de las personas que tiene a cargo, alcanzará los objetivos contenidos en el documento de educación para la calidad, hasta el punto que estos objetivos en los que se propone un verdadero desarrollo del ser humano, se interioricen y se conviertan en un propósito permanente de su labor como gerente educativo.

Posteriormente, el documento al que se ha hecho referencia, se centra específicamente en el fortalecimiento de la gestión educativa en los siguientes términos:

¿Cómo vamos a fortalecer la gestión educativa? Nos hemos propuesto convertir al sector educativo en modelo a seguir en materia de gestión y administración pública. Si nosotros mismos no somos ejemplo de buen gobierno; si desde las secretarías de educación, las Instituciones educativas y las Instituciones de educación superior no nos convertimos en

modelo de transparencia y pulcritud en el manejo de los asuntos y los recursos públicos; sino practicamos una autoridad basada en el respeto, la tolerancia y la justicia, no podemos pedirle a nuestros niños y jóvenes que aprendan y practiquen estos valores (Ministerio de Educación Nacional, 2010, p. 12).

## Comentarios finales

El desarrollo humano, desde la mirada de la gerencia educativa implica una mirada holística de la comunidad, desde las comprensiones de sus necesidades, pero también de sus potencialidades y capacidades. En palabras de Schnitman (2012), consiste en la construcción de transformaciones colectivas, donde el diálogo es un recurso que permite encontrar en los individuos recursos y de esta manera ponerlos en el escenario de lo colectivo.

El gerente educativo como gestor del desarrollo, tal como lo exponen Collazos y Ospina (2017), es un agente relacional que se convierte en un mediador de la comunidad, que les ayuda a encontrar sus propias capacidades para construir el desarrollo que anhelan y desde su acompañamiento construye con cada miembro de la comunidad educativa, caminos posibles para la generación de proyectos socioeducativos acordes a las directrices internacionales, a las estructuras nacionales, a las oportunidades regionales y a las necesidades locales, partiendo de las capacidades de la pequeña comunidad y tejiendo con ellos, soluciones distintas a aquellas que no han funcionado para la comunidad, pero también potenciando aquellas que sí han favorecido la generación de capacidades, es decir, el desarrollo.

La escuela, como un escenario de interacción de múltiples actores, se convierte también en un escenario donde las relaciones que se construyen favorecen o perjudican las nociones de desarrollo de una comunidad. Desde Gergen (2012) se puede comprender que en la manera en que se construyen las relaciones humanas, también se encuentran oportunidades y formas de transformar el mundo. En el campo de lo educativo, la manera en que se tejen las relaciones con los diferentes actores, también permite la vinculación participativa de familias, estudiantes, docentes, colaboradores, actores externos, y los demás que aportan al desarrollo de la comunidad. Pino (2005) expone que la transversalidad del desarrollo

humano implica pensarlo en todo el currículo de manera equilibrada y compartida, donde todas las acciones educativas se orientan a potenciar al ser humano.

Para Savater (2006), pensar la educación implica darle un sentido de humanidad, desde las emociones y desde la compasión, de esta forma se construye un desarrollo común desde lo educativo. Dicho desarrollo puede surgir desde la acción participativa de los diversos actores, sin embargo, su sostenibilidad en el tiempo requiere de acciones intencionadas del gerente educativo, que permitan la consecución de estrategias que faciliten que los proyectos socioeducativos perduren en el tiempo, se retroalimenten, se resignifiquen y se reconstruyan desde la evaluación de su impacto y desde la mirada crítica y apreciativa de lo construido.

## Bibliografía

- Acevedo, J. A. (2014). La innovación como condición esencial para el desarrollo. *IM-Pertinente*, 2(2), 107-127.
- Alvarado, S., Ospina, H. (2014). Socialización política y configuración de subjetividades: construcción social de niños, niñas y jóvenes como sujetos políticos. Manizales: Siglo del Hombre Editores.
- Boisier, S. (2004). Desarrollo endógeno: ¿para qué?, ¿para quién? El humanismo en una interpretación contemporánea del desarrollo. Recuperado de [http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas\\_Archivos/PARA%20QUE,PARA%20QUIEN.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/PARA%20QUE,PARA%20QUIEN.pdf)
- Collazos, N., Ospina, D. (2017). El gerente educativo como gestor del desarrollo endógeno y la innovación educativa en zonas rurales. *Plumilla Educativa*, (19), 13-26.
- Delors, J. (2013). Los cuatro pilares de la educación. *Galileo*, (23), 103-110. Recuperado de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/galileo/article/view/169/166>

- Di Pietro, J. (2014). Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local. Recuperado de [http://www.iepala.es/IMG/pdf/Articulo\\_Di\\_Pietro\\_Desarrollo\\_Local\\_2\\_.pdf](http://www.iepala.es/IMG/pdf/Articulo_Di_Pietro_Desarrollo_Local_2_.pdf). Fecha de consulta: 14.11.17.
- Estrada, M., Romero, F. y Pérez, A. (2017). Planeación participativa universitaria: Estrategia organizacional de desarrollo y calidad, para cumplimiento de políticas públicas de la Secretaría de Educación Pública. *Revista Raites*, 3(6), 31-50. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/316283865\\_Planeacion\\_participativa\\_universitaria\\_Estrategia\\_organizacional\\_de\\_desarrollo\\_y\\_calidad\\_para\\_cumplimiento\\_de\\_politicas\\_publicas\\_de\\_la\\_Secretaria\\_de\\_Educacion\\_Publica](https://www.researchgate.net/publication/316283865_Planeacion_participativa_universitaria_Estrategia_organizacional_de_desarrollo_y_calidad_para_cumplimiento_de_politicas_publicas_de_la_Secretaria_de_Educacion_Publica)
- Fals, O. (1981). Investigación participativa y praxis rural: nuevos conceptos en educación y desarrollo comunal. Lima: Mosca Azul Editores.
- Galeano, E. (1998). Patas arriba, la escuela del mundo al revés. España: España Editores.
- García, J. D. (1997). Antropología filosófica contemporánea. (2ª reimpresión). Barcelona: Anthropos.
- González, L. (2004). Desarrollo humano autoresponsable. En Colombia perspectivas en psicología. Manizales: Universidad de Manizales. Recuperado de [http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas\\_psicologia/html/revistas\\_contenido/revista3/DesarrHumanoAutor.pdf](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista3/DesarrHumanoAutor.pdf)
- González, A., Muñoz, R. y Pons, R. (2016). Propuesta de políticas para la planificación de la actividad de ciencia, tecnología e innovación en centros de investigación de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. *Revista Economía y Desarrollo*, 152(2), 53-68.
- González, N. y García, J. (2012). Metodologías participativas para la mejora del aprendizaje en educación superior. Un proyecto innovador con estudiantes de la facultad de educación. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 3(5), 80-93.

- Hermosilla, J. y Iranzo, E. (2004). El patrimonio rural como factor de desarrollo endógeno. *Saitabi*, (54), 9-24. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/272022078\\_EL\\_PATRIMONIO\\_RURAL\\_COMO\\_FACTOR\\_DE\\_DESARROLLO\\_ENDOGENO](https://www.researchgate.net/publication/272022078_EL_PATRIMONIO_RURAL_COMO_FACTOR_DE_DESARROLLO_ENDOGENO)
- Jara, O. (2017). La concepción metodológica dialéctica, los métodos y las técnicas participativas en la educación popular. Recuperado de: <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/245/concepci%C3%B3n%20metodol%C3%B3gica%20dial%C3%A9ctica.pdf?sequence=1>.
- León, C. y Gómez, A. (2014). La universidad y su rol participativo a través del método educativo de desarrollo comunitario. *Educación Arte Comunicación*, (1), 10-17. Recuperado de <http://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/151/149>
- Llinás, R. (1994). Colombia al filo de la oportunidad. Bogotá: Presidencia de la República - Colciencias.
- Max-Neef, A. (1998). Desarrollo a escala humana. Conceptos aplicaciones y algunas reflexiones. Barcelona: Icaria Editorial.
- Ministerio de Educación Nacional. (2010). Educación de Calidad, el camino para la prosperidad. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-254716\\_archivo\\_pdf\\_brochure.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-254716_archivo_pdf_brochure.pdf)
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Francia: UNESCO.
- Morin, E. (2008). Estamos en un Titanic. Recuperado de <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/files/titanic.pdf>
- Nussbaum, M. (2012). Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano. Barcelona: Paidós.

- Ospina, D. A. y Ospina, M. C. (2017). Futuros posibles, el potencial creativo de niñas y niños para la construcción de paz. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 175-192. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/773/77349627011/index.html>
- Peña, C., Soria, M. y Velázquez, L. (2012). Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, (9). Recuperado de <http://www.ride.org.mx/1-11/index.php/RIDASECUNDARIO/article/viewFile/108/105>
- Pino, S. (2005). El desarrollo humano como eje transversal de las estructuras curriculares. *Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa*, 1(2), 1-12. Recuperado de <http://revista.iered.org/v1n2/pdf/spino.pdf>
- Rivas, S. y Ugarte, C. (2014). Formación docente y cultura participativa del centro educativo: claves para favorecer la participación familia-escuela. *Estudios sobre Educación*, 27, 153-168. Recuperado de <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/490/357>
- Sánchez, J. y Manzanares, A. (2014). Tendencias internacionales sobre equidad educativa desde la perspectiva del cambio educativo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 12-28.
- Santiago, M. P. (2015). Buscando sinergias entre la educación ambiental y la participación. Una aproximación desde la evaluación de una campaña de educación ambiental en clave participativa. *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, (1), 109-128.
- Savater, F. (2006). Fabricar humanidad en los sentidos de la educación. *Revista Prelac*, 2, 26-30.
- Vidal, C., Issa, S. (2017). Cultura de innovación y desarrollo endógeno en la gerencia de las universidades en Santa Marta, Colombia. *Revista Espacios*, 38(45). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n45/a17v38n45p02.pdf>

# CAPITULO V

## A MANERA DE CIERRE EN EL DISCURSO

### DE LA GERENCIA EDUCATIVA

Andrés Felipe Jiménez López  
David Arturo Ospina Ramírez  
Ángel Andrés López Trujillo

Es muy interesante como la primera apuesta responde a la necesidad de reconocer de donde surge la Gerencia Educativa, y para ello, los autores posicionan sus inicios en el paradigma de la institución educativa como empresa, donde la pregunta que orienta es ¿Es la institución educativa una empresa? Para su respuesta que no es para nada fácil, dado que, la línea que los separa es muy delgada, se presenta entonces la institución como una organización estructurada, que realiza actividades y procesos, además, que busca satisfacer una necesidad de un cliente particular. Por tanto, se puede pensar la institución educativa como una organización prestadora de servicios.

Queda entonces, la necesidad de reconocer la línea que separa la concepción de la institución como empresas, siendo el carácter de fin de lucro que tienen las empresas y que la institución no sigue, dado que, la institución es más bien generadora de conocimiento, ese es su valor agregado.

También se reconoce que las instituciones educativas en las últimas décadas han venido en un proceso evolutivo, que, desde que se presentó la descentralización educativa, llevo a este tipo de organizaciones al camino de ser abiertas a sus contextos. Lo anterior, hace que el papel de un líder en la misma que tenga habilidades gerenciales. Este fenómeno trae consigo también el desarrollo organizacional que se ve materializado en un Sistema de Gestión de Calidad, el cual pone en tensión la organización educativa, como lo expresa Castaño & otros (2017):

El sistema en todas sus dimensiones representa un cambio en las instituciones, otra de las tensiones encontradas es la resistencia al cambio...al estudiar la subcategoría de prácticas y procesos de evaluación se evidencia en la falta de tiempo para que el docente pueda evaluar integralmente todas las esferas del desarrollo humano del estudiante...la subcategoría de prácticas y procesos curriculares, las tensiones se presenta cuando se implementación de los SGC desplaza las practicas pedagógicas de reflexión del currículo de una institución educativa que permite reflejar la realidad social del contexto y responder a sus desafíos" (pág. 202-203)

Posteriormente el texto invita a recorrer la evolución del concepto de la Administración basándose en posturas como Mayo (1949), Maslow (1991), McGregor (1966), Taylor (1914) y Fayol (1970) y como va incursionando en la educación, donde claramente, se parte de comprenderla como parte de las ciencias sociales al igual que la educación, para dar paso, a la Administración escolar desde posturas como las de Gaviria, & Rubio (1995), Lizano, Porras, & Saborío (2002), Requeijo, & Lugo (1995) y Jiménez (1979) donde se basaba en seguir el proceso administrativo realizando actividades de planeación, organización, dirección y control. Por último, se posiciona la gestión educativa desde postulados de Casassus (2008; 1997), Vázquez (2007), Bolívar (2001) y Alvarado (1999), como una postura de carácter estratégico, donde, se abre paso para anclar el concepto de Gerente Educativo.

Es así entonces, que el primer capítulo sientas las bases teóricas para comprender el campo de actuación del gerente educativo desde la mirada a sus orígenes teóricos y la evolución de los mismo. Lo anterior, permite que se enfrente a los desafíos que el siglo XXI le representaban en términos de Reyes (2004) quien entre ellos postula la gestión del conocimiento.

Por otro lado, cuando hablamos de la Gerencia educativa desde un contexto educativo y político, desde lo educativo, se ha pensado desde tiempos históricos de la humanidad como la posibilidad de transformar las conductas de las personas y de las diferentes sociedades del

mundo, como actividad humana inherente al sujeto que se educa y es educado, generando conocimientos y tradiciones que se constituyen en el tiempo como la cultura de muchas sociedades, pensamientos, principios intergeneracionales como parte de esa dinámica imparable de evolución. Para ello elementos para la comprensión de la pertinencia del líder en una organización educativa configurado aquí como el gerente educativo.

La Gerencia Educativa se incorpora como posibilidad, como oportunidad de transformación educativa en un mundo globalizado y demandante de conocimiento, sociedad del conocimiento que se necesita cambiar el paradigma educativo, pero comprendiendo epistémicamente todo el proceso experimentado en la historia de la educación en el mundo occidental, esto se logra a través de la comprensión educativa y la transformación del paradigma educativo como un medio generador de posibilidades, de proyectos de vida donde el sujeto es autónomo y toma decisiones, resuelve problemas del mundo, de la vida.

Un gerente educativo además debe ser un conocedor de todos los recursos tangibles y no tangibles que posee su organización para poder desarrollar sus procesos, desde las diferentes vertientes, exigencias que se tienen al momento de gerenciar y gestionar la educación en su organización entendiendo las dificultades o nuevas situaciones no contempladas en la ley, ambigüedades o vacíos en normativa educativa que quizás pueda tener la constitución siendo claro el derecho mismo de esta misma como fundamental para todos los ciudadanos. El ejercicio escrito planteado devela la condición política del sujeto, como sujeto político, educado y con responsabilidades, deberes además de sus derechos, un agente de transformación que convoca a la interacción que en principio se inicia con la familia primer conjunto de relaciones interpersonales que todo ser humano debería vivir como acto humano o educativo Bloom (citado por Suárez, 1987) expresa que *"educar consiste en el desarrollo de aquellas características que permitan al hombre vivir eficazmente en una sociedad compleja. Es un proceso que cambia a quienes experimentan el aprendizaje"* (p.16).

Estas características en un modelo que se puede denominar formación por competencias que permiten la valoración o medición estandarizada del proceso educativo, por niveles de aprendizaje académico, la gerencia educativa allí se postula como una potenciadora de estos procesos, pero además de incorporar en las organizaciones a través de la Gestión Educativa Estratégica procesos de formación humana centrados en lo pedagógico.

El gerente educativo debe ser un conocedor contexto, pero además debe tener una perspectiva global, del mundo y sus constantes cambios, en Colombia la directriz del ministerio de educación se materializa de diferentes formas, pero generando ambigüedad en si es política de estado o de gobierno, utilizando dispositivos como el plan decenal, plan sectorial de educación, entre otros.

La calidad educativa se encuentra en el escenario educativo cuando el gestor de la calidad educativa tiene una clara perspectiva de sus deferentes posibilidades en la organización desde la capacidad de liderar su equipo de trabajo, el saber de sus potencialidades, los diferentes procesos y como alinearlos a través de estrategias gerenciales que garanticen la documentación de todos los procesos, Vaillant y Rodríguez (2018)

El concepto de calidad de la educación comporta pues una gran dosis de indefinición y ambigüedad. Las definiciones varían y reflejan diferentes perspectivas sobre los individuos y la sociedad. No existe una única definición de lo que es calidad y de sus diversas dimensiones. (p. 137)

Pero más allá de esto la capacidad de generar procesos de concientización institucional sobre la cultura de la calidad, garantizando la comunicación y difusión de los horizontes institucionales donde se encuentra la razón de ser de su existencia, la formación integral mediada por un servicio educativo de calidad.

A partir de la relación gerencia educativa, su contexto y la concepción política se puede concluir como el rol de un gerente de la educación se convierte en agente transformador de pensamiento educativo, líder transformacional de organizaciones educativas o de espacios sociales donde se desarrollan procesos de formación humana mediados por normativa y planes educativos de gobierno que pueden o no servir como normativa de la educación.

Por lo anterior, hablar de liderazgo en el contexto de la gerencia educativa, implica comprender las dimensiones que hacen distinto el proceso de direccionamiento de lo educativo de otro tipo de direccionamiento, como el empresarial, el industrial o el productivo. En el papel del liderazgo en la gerencia educativa, los autores invitan a reflexionar sobre el impacto que tienen los procesos del liderazgo en las diferentes áreas institucionales, lo directivo, lo administrativo financiero, lo académico y lo comunitario.

Uno de los aspectos más relevantes de este capítulo, es la comprensión del liderazgo como un ejercicio relacional sistémico, que tiene la capacidad de reproducirse y multiplicarse, que se replica en cascada desde la alta dirección escolar, hasta las aulas desde el ejercicio docente, y de la misma forma, se extiende hacia la comunidad educativa por medio de sus estudiantes y familias. Como lo enuncian Horn y Marfán (2010), los estudios en el campo, demuestran que el estilo de liderazgo tiene una fuerte relación con el desempeño de los estudiantes y en general con los resultados académicos escolares.

En contextos universitarios, el estilo de liderazgo también determina los procesos relacionados con la docencia, como la investigación, la enseñanza y la proyección social, en concordancia con López (2006), quien plantea que la calidad y los indicadores de la misma, dependen de los estilos gerenciales que asume la alta dirección. Y esto se relaciona con lo planteado en el capítulo el gerente educativo como gestor del desarrollo humano, el cual plantea que el gerente educativo y su estilo gerencial, permite o inhibe la generación de capacidades contextuales, para que el individuo pueda desplegar sus capacidades humanas.

Finalmente, el Gerente Educativo es vital dentro de los procesos escolares, no hablamos solo del Rector, sino también del docente como gerente de su currículo, así también, el coordinador de carácter académico o disciplinario es el gerente de un grupo de maestros. Siendo entonces en cualquiera de los roles considerados de dirección escolar necesario un sujeto que propenda por unas características muy específicas, que le permitan enfrentar un mundo que llamaremos moderno, sin entrar en la discusión ontológica del mismo concepto.

Pero, dicho mundo presenta tres desafíos que si el directivo escolar los conoce y maneja le permitirá una gestión educativa efectiva, humana y a la vanguardia. El primero, la gestión de conocimiento se convierte en una teoría que le permitirá al directivo escolar el aprovechamiento de los recursos intangibles de la escuela, reconociéndolo prioritario, desde la perspectiva de la racionalización de recursos que vive la educación a nivel mundial. El segundo, el logro de la calidad educativa, que se enmarca en requerimientos en cuatro gestiones: directiva, curricular, administrativa y financiera, y comunitaria. Por último, una gestión que no se olvide del sujeto que lidera, es decir, del ser humano que hace parte de la organización, es por ello, que depende de su conocimiento de las nuevas tendencias del desarrollo humano que su labor permita la potenciación de las capacidades humanas

# Referencias

- Alvarado, O. (1999). Gestión educativa. Enfoques y procesos. Fondo de desarrollo editorial Universidad de Lima. 1ra. edic. Pág, 155-157.
- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. Contexto Educativo-Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, 3(18).  
Calidad. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en
- Casassus, J. (1997). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión los sistemas educativos. Antología de gestión escolar, 13-30.
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Em Aberto, 19(75).
- CASTAÑO, D. G. A.; SANCHEZ, B. J. O. & JIMENEZ, L. A. F. (2017) Tensiones entre los discursos pedagógicos y administrativos: Casos de la educación básica y media en Manizales y Santa Marta. Editorial Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Cayulef Ojeda, C.P. (2007). El Liderazgo Distribuido una Apuesta de Dirección Escolar de Educación, (5), 144-148. Recuperado de:
- Fayol, H. (1970). Administration. Dunod, Paris.
- Gaviria, F., & Rubio, L. (1995). Administración escolar y cultura del conflicto. Fundación FES, Cali.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5481>.

- Jiménez, L. G. (1979). La administración escolar. Editorial Galpe.
- Lizano, N. G., Porras, M. R., & Saborío, N. C. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. Public Administration: Concepts and Cases, 149-158.
- McGregor, D. (1966). Leadership and motivation. Oxford, England: MIT Press
- Requeijo, D., & Lugo, A. (1995). Administración escolar. Caracas: Biosfera.
- Revisión de la investigación en Chile. Psicoperspectivas, 9(2), 82-104.
- Reyes, L. H. R. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. Educación y educadores, 7, 113-136.
- Suárez, R. (1978). La educación: su filosofía. Su psicología. Su Método. (1a. Edición). México: Trillas.
- Taylor, F. W. (1914). The principles of scientific management. Harper.
- Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2018). Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación. En Monarca, H. (Coord.). Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas. (pp. 136-154). Madrid: Dykinson, S.L.
- Vázquez, M. I. (2007). La gestión educativa en acción: La metodología de casos. ORT Universidad de Uruguay. Instituto de Educación.

## HUELLAS DE SENTIDO DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA:

### APORTES AL CAMPO DE CONOCIMIENTO

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure

**ce** centro  
editorial

Universidad Católica de Manizales



9 789588 022994

